



Nestlé

Good Food, Good Life

## Personalentwicklung bei Nestlé – Eine Übersicht

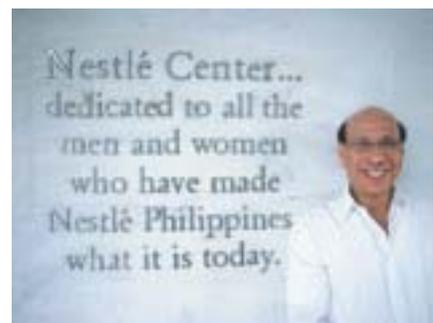


# Inhaltsverzeichnis



Einleitung

2



Lokale  
Ausbildungsprogramme

16



Technologietransfer  
in Landwirtschaft  
und Industrie

36

Titelbild: Nestlé Südafrika bietet  
Alphabetisierungsprogramme an.



Die Nestlé-Kultur:  
Ihre Werte  
und Prinzipien

4



Lese- und Schreibschulung

6



Nestlé-Ausbildungs-  
programme

10



Internationale Schulung

22



Externe Management-  
schulung

28



Transfer wissenschaft-  
licher Kenntnisse

30



Das Leben nach der Arbeit

42



Erziehung in der  
Gemeinschaft

44



Weitere  
Veröffentlichungen

49

## Einleitung

**Nestlé ist heute das weltweit führende Nahrungsmittelunternehmen, das auf eine 135-jährige Geschichte zurückblickt und in praktisch jedem Land der Welt geschäftliche Aktivitäten unterhält. Unser wichtigster Aktivposten besteht nicht aus Bürogebäuden, Fabriken oder gar Marken. Es ist vielmehr die Tatsache, dass wir eine globale Organisation sind, die eine Vielzahl von Nationalitäten und Religionen sowie eine Vielfalt an ethnischer Herkunft umfasst, die alle in einer einzigen, vereinigenden Unternehmenskultur zusammenarbeiten. Unsere Kultur vereint Menschen auf allen Kontinenten, und ungefähr die Hälfte unserer Fabriken und Mitarbeiter sind in den Entwicklungsländern angesiedelt.**

Einer der wichtigsten Aspekte unserer Unternehmensstrategie und -kultur ist die Entwicklung der menschlichen Fähigkeiten in jedem Land, in welchem wir tätig sind.

Wie in unserem Bericht *Nestlé und die Nachhaltigkeit – Eine Übersicht* (wurde zusammen mit unserem Geschäftsbericht 2001 veröffentlicht) beschrieben, besteht unser Geschäftsmodell darin, starke nationale und regionale Unternehmen zu errichten. Wir beginnen mit dem Angebot kostenloser Ausbildungsunterstützung und von Darlehen für Milchbauern, bauen dann Fabriken, schulen Manager, technisches und Fabrikpersonal und halten anschliessend langfristige Beziehungen mit ihnen aufrecht. Dieses Modell kam erstmals in den 1920er-Jahren in einem Entwicklungsland – Brasilien – zum Einsatz und wurde inzwischen auf zahlreiche andere Länder, einschliesslich Mexiko, die Philippinen, Indien, Pakistan und die Volksrepublik China, ausgedehnt.

Im Durchschnitt beläuft sich die Anzahl der Dienstjahre zum Zeitpunkt der Pensionierung auf 27 Jahre (in den 20 wichtigsten Ländern, die 80% unserer Mitarbeiter beschäftigen), und wir glauben, dass einer der wichtigsten Gründe für unsere so geringe Personalfuktuation (weniger als 5% pro Jahr) darin liegt, dass wir den Menschen helfen, ihre persönlichen Fähigkeiten ständig auszubauen.

Eine 2002 bei über 180 000 Nestlé-Mitarbeitern überall auf der Welt durchgeführte Umfrage hat gezeigt, dass 65% von ihnen während dieses Jahres irgend-

eine Form von Schulung zuteil wurde. Dies entspricht über 354 000 formellen Schulungstagen. Insgesamt 27% der Schulungen fanden auf Fabrik-/Produktions-ebene statt; 61% wurden von internen Schulungsbeauftragten gegeben, der Rest von externen Ausbildern.

Wie auf den folgenden Seiten beschrieben, versuchen wir auch, in vielen Gemeinschaften eine erzieherische Rolle zu spielen, um die Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, zu unterstützen und unsere Bindungen zu ihnen zu stärken.

Wir tun dies, weil wir glauben, dass es sich auf lange Sicht positiv auf unsere Geschäftsergebnisse auswirken wird und dass nachhaltige, langfristige Beziehungen zu hoch kompetenten Mitarbeitern und zu den Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, unsere Fähigkeit steigern, beständige Gewinne zu erzielen.

All dies ist Teil unserer Strategie zur Aufrechterhaltung unserer Stellung als das weltweit führende Nahrungsmittel- und Getränkeunternehmen durch unser grundlegendes Geschäftsprinzip, das ganz klar der langfristigen Geschäftsentwicklung den Vorrang vor dem kurzfristigen, vorübergehenden Gewinn einräumt.

Ich möchte allen unseren Mitarbeitern danken, die zu der vorliegenden Übersicht beigetragen haben, indem sie erklären, welche Art von Unternehmen Nestlé zu sein bestrebt ist.



**Peter Brabeck-Letmathe**  
Chief Executive Officer



Peter Brabeck-Letmathe, CEO von Nestlé, spricht jeden Monat im Internationalen Schulungszentrum des Unternehmens.

## Die Nestlé-Kultur: Ihre Werte und Prinzipien

Das Dokument *Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé* beschreibt den Managementstil und die Unternehmenswerte der Nestlé-Gruppe speziell im Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen. Dieses Dokument legt dar, wie die Menschen im Mittelpunkt unserer Unternehmensphilosophie stehen. Einige der wichtigsten Elemente sind:

- Voraussetzung für den Umgang mit Menschen ist Achtung und Vertrauen.
- Transparenz und Ehrlichkeit im Umgang mit Menschen sind die *unbedingte Voraussetzung* für eine effiziente Kommunikation. Dies wird ergänzt durch einen offenen Dialog mit dem Ziel, Kompetenzen zu teilen und Kreativität zu stärken.
- Kommunizieren bedeutet nicht nur informieren; hierbei geht es auch um das Zuhören und um das Aufnehmen eines Dialogs.
- Die Bereitschaft zusammenzuarbeiten, anderen zu helfen und zu lernen ist eine unerlässliche Grundlage zur Beförderung in unserem Unternehmen.

In der Tat ist Lernen ein integrierender Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Dies ist nachdrücklich in der *Nestlé-Personalpolitik* festgelegt, einer vollkommen neuen Politik, welche die Richtlinien beinhaltet, die eine gesunde Grundlage für ein effizientes und effektives Personalmanagement bilden. Die Entwicklung der Menschen ist die treibende Kraft der Politik, die klare Grundsätze über Nichtdiskriminierung, das Recht auf Lohnverhandlungen sowie das strikte Verbot jeglicher Form von Belästigung und Mobbing einschliesst. Die Politik befasst sich mit Themen wie Rekrutierung, Vergütung sowie Ausbildung und Entwicklung und betont individuelle Verantwortung, starke Führungsqualitäten und das Engagement für lebenslanges Lernen als notwendige Merkmale für Nestlé-Manager.

Die Bereitschaft zu lernen ist daher eine unabdingbare Voraussetzung für die Einstellung bei Nestlé. In erster Linie erfolgt die Ausbildung praktisch, das heisst am Arbeitsplatz. Anleiten und Schulen gehören zum Verantwortungsbereich jedes Managers und sind ganz entscheidend dafür, dass jeder Mitarbeiter in seiner Position Fortschritte macht.

## Im Jahr 2002 nahmen 65% aller Nestlé-Mitarbeiter an Schulungen teil.

Formelle Schulungsprogramme sind im Allgemeinen zweckorientiert und konzipiert, um relevante Fähigkeiten und Kompetenzen zu verbessern. Daher werden sie im Rahmen individueller Entwicklungsprogramme und nicht als Belohnung angeboten.

Wir bei Nestlé glauben, dass es wichtig ist, den Menschen Möglichkeiten für ein lebenslanges Lernen zu geben. Alle unsere Angestellten sind aufgefordert, ihre Fähigkeiten ständig einer sich schnell verändernden Welt anzupassen. Wir glauben, dass das Angebot von Entwicklungsmöglichkeiten nicht nur als Unternehmen bereichert, sondern uns auch als Individuen autonomer und selbstsicherer und dadurch für neue Positionen innerhalb des Unternehmens einsetzbarer und offener macht. Die Förderung dieses wirkungsvollen Kreislaufs ist das höchste Ziel unserer Schulungsbemühungen auf vielen verschiedenen Ebenen durch die Tausende von Schulungsprogramme, die wir jedes Jahr durchführen.

Die folgenden Seiten vereinigen Fakten, Zahlen und Fotografien mit mehreren persönlichen Geschichten, um einen Überblick darüber zu vermitteln, wie Nestlé sich überall auf der Welt für die Menschen und das Lernen einsetzt.

Nestlés alles umfassender Grundsatz ist, dass jeder Mitarbeiter die Möglichkeit haben muss, sich bis zum Maximum seines Potenzials zu entwickeln.

## Lese- und Schreibschulung

**Die meisten Personalentwicklungsprogramme von Nestlé setzen eine gute Grundschulausbildung unserer Mitarbeiter voraus. In einer Reihe von Ländern haben wir jedoch beschlossen, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu bieten, ihre unbedingt notwendigen Lese- und Schreibfähigkeiten zu verbessern. Eine Reihe von Nestlé-Gesellschaften haben daher spezielle Programme für jene eingerichtet, die aus dem einen oder anderen Grund einen grossen Teil ihrer Grundschulausbildung versäumt haben.**

In Mexiko nehmen derzeit 83 Mitarbeiter am Grundschulprogramm teil. Dieses Bemühen begann vor rund 15 Jahren und hat sich inzwischen immer weiter entwickelt, so dass es jetzt in mehreren Fabriken Kurse der Grundschule und der höheren Schule beinhaltet.

Ähnliche Programme laufen in Brasilien, Thailand und an der Côte d'Ivoire. In der Türkei umfasst ein Grundkurs in Lesen und Schreiben, der in Vorbereitung auf die Lehrlingsausbildung gegeben wird, auch die Fächer Hygiene, Sicherheitsorientierung und Verwaltungsvorschriften.

Diese Programme sind von grosser Wichtigkeit, da wir in jedem Land, in dem wir tätig sind, zunehmend hoch entwickelte Produktionstechniken einführen. Da das technologische Niveau in den Nestlé-Fabriken ständig gestiegen ist, nahm auch der Schulungsbedarf auf allen Ebenen zu. Zu einem Grossteil handelt es sich hierbei um die praktische Ausbildung am Arbeitsplatz zur Entwicklung spezifischer Fähigkeiten im Umgang mit hoch entwickelten Ausrüstungen. Aber nicht nur neue technische Fähigkeiten sind erforderlich. Oft geht es um neue Arbeitsmethoden. Zum Beispiel sind manchmal eine grössere Flexibilität und Unabhängigkeit der Arbeitsteams notwendig, damit die Infrastruktur mit maximaler Effizienz genutzt werden kann.

In mehreren Nestlé-Gesellschaften war eine neue Denkweise der Vorgesetzten erforderlich, um die Arbeiter an der Fertigungsstrasse in die Zielsetzung und die Neuorganisation von Verfahrensweisen einzubeziehen. Und in manchen Ländern fehlt es den Mitarbeitern an der notwendigen Grundausbildung, um an diesem Prozess richtig teilnehmen zu können.

In Südafrika waren unter dem Apartheidregime viele Menschen von einer Grundschulausbildung ausgeschlossen. Hierzu zählt heute ein bedeutender Prozentsatz der älteren Mitarbeiter der Nestlé-Fabriken. Für sie wurde ein spezielles, zur Verbesserung führendes Programm entwickelt und eingerichtet: ABET, Adult Based Education Training.

Die Fabrik Babelegi, die Nestlé 1999 erwarb, ist ein Beispiel dafür. Die vorherigen Eigentümer hatten kaum etwas in Schulung investiert, beschränkten sich im Wesentlichen auf eine gering ausgebildete Arbeiterschaft ohne Mobilität, da die Fabrik die einzige bedeutende Arbeitgeberin in der Gemeinde war. Zu jener Zeit waren über 65% der Belegschaft Analphabeten.

Nestlé gibt jetzt rund 6% der Personalgesamtkosten in Babelegi für Schulung aus, und in nur zwei Jahren ist die Analphabetenrate um 15% zurückgegangen.



*«Vor ABET fand ich es schwierig, in einen Laden zu gehen. Ich sah die Schilder, konnte aber nichts damit anfangen. Jetzt weiss ich, was der Verkaufspreis einer Ware abzüglich 10% bedeutet und kann meine Ausgaben besser organisieren.»*

Maria Modiba, Arbeiterin an der Fertigungsstrasse, Fabrik Babelegi, Nestlé Südafrika







*«Manchmal führen wir während der Lektionen Debatten durch, und wir scheuen uns, das Wort zu ergreifen. Aber unsere Instruktoressen ermuntern uns, dies zu tun, denn eines Tages könnte ich Mitglied des Parlaments sein!»*

Maria Modiba, Arbeiterin an der Fertigungsstrasse, Fabrik Babelegi, Nestlé Südafrika

#### **In nur vier Stunden pro Woche kann man eine Menge lernen**

In der Fabrik Babelegi in Südafrika ist das Adult Based Education Training (ABET) seit fast drei Jahren im Einsatz. Es ist ein auf Teamwork ausgerichtetes Programm, das vier Stufen von Rechnen, Lesen und Schreiben lehrt. Die erfolgreiche Absolvierung wird durch ein nationales Diplom anerkannt. Bei der Gestaltung und Implementierung des Programms arbeitete Nestlé eng mit den Gewerkschaften zusammen. Es besteht in einer zweistündigen Lektion zweimal pro Woche: Eine Stunde wird von Nestlé an den Arbeitstag angerechnet, die andere geht auf Kosten der Freizeit des Mitarbeiters.

Das Ziel ist es, die Arbeiter auf den Betrieb neuer Ausrüstungen und die Benutzung neuer Produktionsmethoden vorzubereiten. Hierzu muss man lesen und schreiben können und die Grundrechenarten beherrschen. Dieser Prozess ist Teil dessen, was man den «aufgabenorientierten Arbeitsteam-Ansatz» nennt.

Maria Modiba ist eine typische Teilnehmerin am ABET-Programm in Babelegi. Innerhalb von 12 Monaten erlernte sie das Lesen und die Benutzung der Grundrechenarten in einem Ausmass, das ausreicht, um an den «Mini-Geschäftssitzungen» teilzunehmen, die jeden Tag vor Schichtbeginn stattfinden.

Über die Steigerung der Produktivität hinaus trägt dieser Prozess dazu bei, den Teams «die Kraft zu geben», die Verantwortung für ihre Leistung zu übernehmen und eine positive Haltung ihrer Arbeit gegenüber aufrechtzuerhalten.

## Nestlé-Ausbildungsprogramme

Lehrstellenprogramme waren seit der Gründung des Unternehmens im Jahr 1867 ein wesentlicher Teil des Nestlé-Engagements für Ausbildung. Zusätzlich zu ihren eigenen Lehrstellenprogrammen gehörte Nestlé 1959 zu den Gründungsmitgliedern von Swisscontact, einer regierungsunabhängigen Organisation, die sich für die Ausbildung von Menschen in Entwicklungsländern einsetzt. Seit der Gründung hat Swisscontact rund 200 000 Lehrlinge und insgesamt über 700 000 Personen ausgebildet.

Als die Nestlé-Gesellschaften in den 1960er-Jahren stark steigende Wachstumsraten zu verzeichnen begannen, wurde klar, dass man mehr und mehr und auf allen Ebenen auf lokal ausgebildete Mitarbeiter zurückgreifen musste.

Unsere ersten Programme in Entwicklungsländern begannen in Kolumbien und in Südafrika: Hier verbrachten die jungen Lehrlinge drei Tage pro Woche bei der Arbeit und zwei in der Schule. Die positiven Ergebnisse führten zur Einführung eines ähnlichen Ansatzes in anderen Ländern, aber mancherorts stiess man schon bald auf ein Problem: Am Ende der Lehrzeit wurden viele Lehrlinge von anderen Firmen abgeworben, die keine eigene Ausbildung anboten.

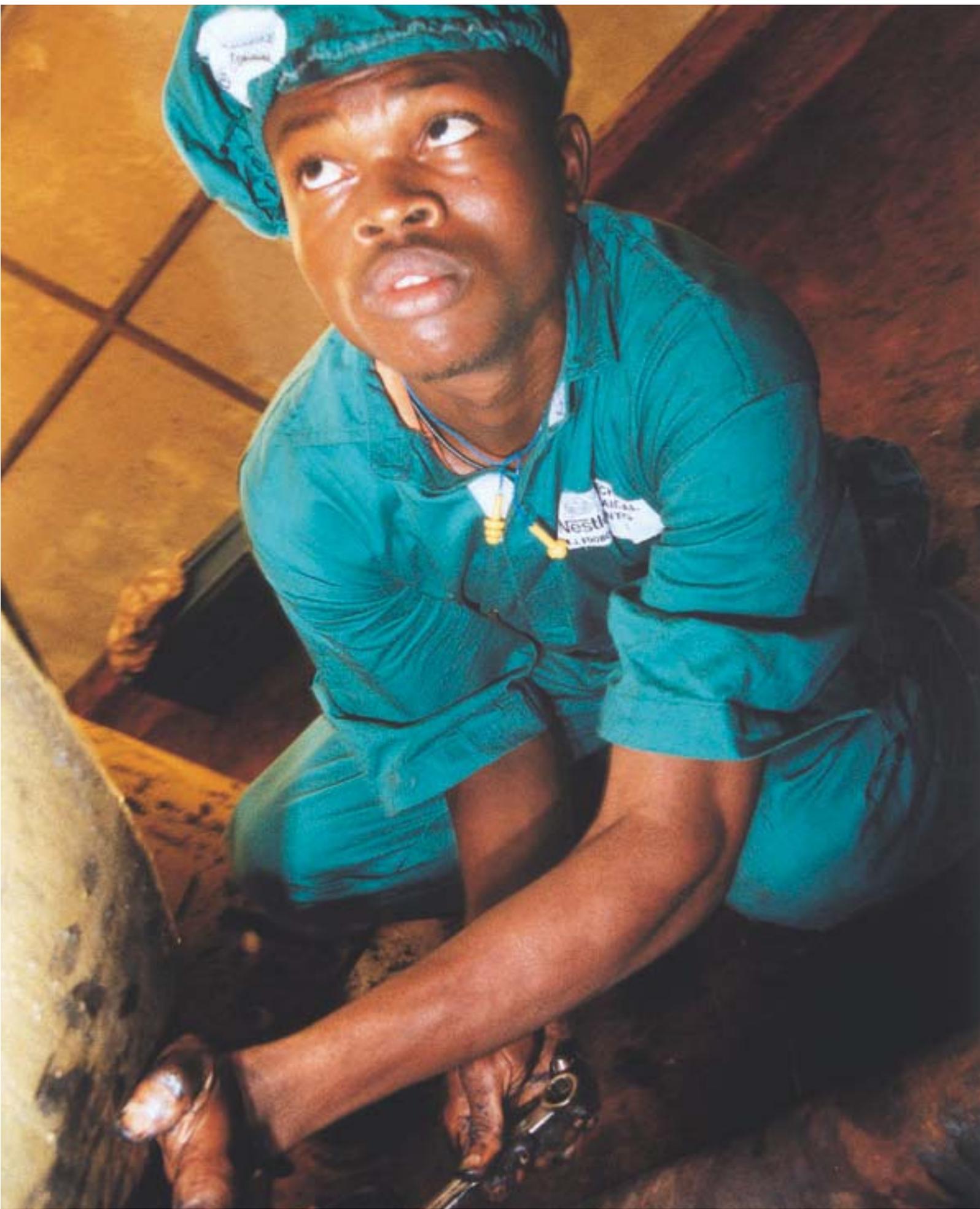
Die Antwort war, die meisten Programme unter Einbeziehung von Arbeitsperioden in der Fabrik in Zusammenarbeit mit lokalen Berufsschulen abzuwickeln. Zum Glück hat sich diese Situation inzwischen durch die Tatsache entspannt, dass viele Länder allen Unternehmen eine obligatorische Ausbildungsquote auferlegen, die im Verhältnis zur Gesamtzahl ihrer Beschäftigten steht.

Derzeit werden weltweit rund 1115 Lehrlinge im Rahmen von gemeinschaftlichen oder vom Unternehmen selbstständig geführten Programmen ausgebildet. Diese Positionen sind sehr gesucht, da sie das Versprechen höherer Verantwortlichkeiten und Bezahlung bieten. Jedes Jahr gehen mindestens 20-mal so viele Bewerbungen ein wie Plätze verfügbar sind.



*«Meine zwei älteren Brüder haben hier vor mir gearbeitet. Wie für sie wird das Nestlé-Lehrstellenprogramm in Nigeria nicht das Ende meiner Ausbildung sein, sondern wird mir die richtige Grundlage für mein weiteres Fortkommen verschaffen. Es sollte hier noch mehr Lehrlinge geben, da wir so gut ausgebildet werden.»*

John Edobor Eghoghon,  
Mechanikerlehrling, Fabrik Agbara,  
Nestlé Nigeria

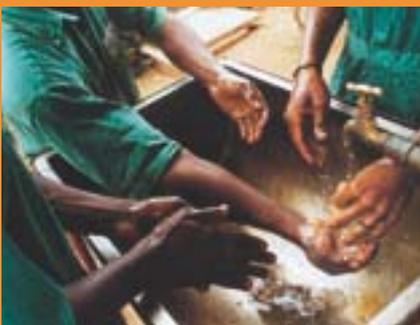


### Ausbildungsprogramme in Nigeria

Das Programm begann 1985 und wird vollständig im Schulungszentrum des Unternehmens durchgeführt. Neben dem Leiter des Zentrums und dem stellvertretenden Lehrmeister werden sechs ausgebildete Lehrer beschäftigt. Sie teilen ihre Zeit zwischen dem Nestlé-Programm und dem Unterricht an staatlichen oder privaten höheren technischen Schulen auf.

Jedes Jahr werden 15 Kandidaten für eine sechsmonatige Probezeit angenommen. Es handelt sich um ein intensives vierjähriges Programm, das auf den Lehrplänen europäischer Handelsschulen basiert. Der Unterricht umfasst technisches Englisch, technisches Zeichnen, Grundlagen der Physik und der Elektrizitätslehre, Informatik und Mathematik sowie eine Einführung in Betriebsführung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Die Lehrlinge machen eine Reihe von Prüfungen, die zu einem Technikerdiplom bzw. einem höheren Technikerdiplom führen. Einige legen auch die British-City-and-Guilds-Prüfungen ab, und im Jahr 2001 gewannen nigerianische Lehrlinge zwei der 12 Medaillen, die weltweit von diesem Institut vergeben werden.







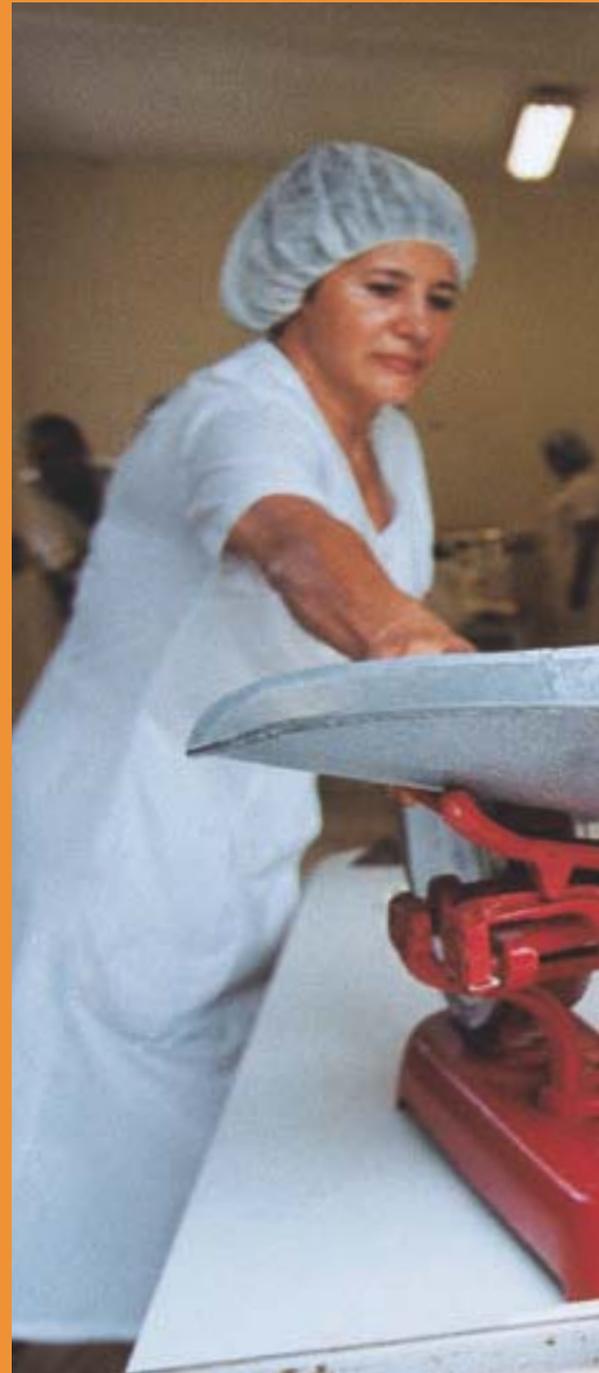
*«Es geht nicht nur ums Backen; wir lernen auch etwas über Mikrobiologie, Finanzen, Budgetplanung, Verkauf, wie die Kunden zu behandeln sind und so weiter. Daher glaube ich, dass dies wirklich etwas ist, das meinem Leben Bedeutung geben wird. Dies wird für alles sehr nützlich sein.»*

Jair Andrés Santa,  
Bäckerlehrling, Fabrik La Rosa,  
Dosquebradas, Nestlé Kolumbien



#### **Lehrprogramme in Kolumbien**

Das Nestlé-Lehrprogramm in Kolumbien läuft trotz aller Schwierigkeiten, die das Land in dieser Zeit durchmachte, seit 1960 ohne Unterbrechung. Bei einer vom Staat geforderten Ausbildungsrate, die 5% der Beschäftigten entspricht, werden derzeit jährlich 24 Lehrlinge im Alter von 18 bis 22 Jahren ausgebildet, die im Normalfall ihre höhere Schulausbildung abgeschlossen haben. Sie werden von Nestlé gesponsert, ihre Ausbildung erhalten sie jedoch an einer staatlichen Einrichtung, SENA, in Verbindung mit einer praktischen Ausbildung in der Firma. Das Programm erstreckt sich je nach dem gewählten Sektor über 9 bis 18 Monate: Zur Wahl stehen Verwaltung, Rechnungswesen und Finanzen, Wartung, Labortätigkeiten, Bäckerei und elektrotechnische Berufe – Berufsausbildungen, die nicht Nestlé-spezifisch, aber hervorragend übertragbar sind. Ein hoher Prozentsatz der ehemaligen Lehrlinge ist noch 20 Jahre später im Unternehmen tätig.



Jair Andrés Santa lernt am SENA-Institut und absolviert seine Lehre bei Nestlé Kolumbien. Sein Ziel ist es, gelernter Bäcker zu werden.



## Lokale Ausbildungsprogramme

**Zwei Drittel aller bei Nestlé Beschäftigten arbeiten in Fabriken, von denen die meisten für Fortbildungsprogramme zur Deckung ihrer spezifischen Bedürfnisse sorgen. Darüber hinaus unterhält eine Reihe von Nestlé-Betriebsgesellschaften eigene Schulungszentren vor Ort. Folglich ist die lokale Schulung weltweit die stärkste Komponente von Nestlés Personalentwicklungsaktivitäten, und eine beträchtliche Mehrheit der 240 000 Beschäftigten des Unternehmens profitiert jedes Jahr von Schulungsmassnahmen.**

Die Sicherstellung einer angemessenen und kontinuierlichen Ausbildung zählt offiziell zu den Verantwortlichkeiten eines jeden Managers, und in vielen Fällen ist der Manager persönlich aktiv am Unterricht beteiligt. Aus diesem Grund ist ein Teil der Ausbildungsstruktur in jedem Unternehmen auf die Entwicklung der Ausbildungsfähigkeiten der Manager ausgerichtet. Wenn nötig, das heisst im Allgemeinen im Zusammenhang mit der Inbetriebnahme einer neuen Technologie, werden zusätzliche Kurse ausserhalb der Fabrik abgehalten.

### Eine breite Palette

Die Programme sind äusserst vielfältig. Sie beginnen mit der Weiterbildung ehemaliger Lehrlinge, die das Potenzial haben, Gruppen- oder Bereichsleiter zu werden, und gehen weiter durch mehrere Ebenen der Bereiche Maschinenbau, Elektrotechnik und Wartung sowie IT-Management. Der Grad, in dem die Fabriken sich eigene Fachleute heranziehen, variiert stark und spiegelt die Verfügbarkeit ausgebildeter Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt des jeweiligen Landes wider.

Aber auch ausserhalb der Fabriken, in kaufmännischen und Verwaltungspositionen, ist die praktische Ausbildung ein entscheidendes Element der Karriereentwicklung. Auch hier werden die meisten Kurse von internen Nestlé-Ausbildnern gegeben: Allerdings nimmt die Zusammenarbeit mit externen Instituten zu, je höher das Niveau steigt.



*«Im Rahmen des Young-Managers-Training-Programms wurde ich in einen anderen Teil des Landes geschickt und begann mit dem Verkauf kleiner Mengen unserer Maggi-Bouillonwürfel an die Strassenmärkte, die «sari sari stores» in meinem Land. Obwohl die meisten meiner wichtigsten Grosskunden jetzt Supermärkte sind, war dies eine Lernerfahrung von unschätzbarem Wert, die mir ein ganzes Leben lang helfen wird.»*

Diane Jennifer Zabala,  
Key Account Specialist,  
Nestlé Philippinen





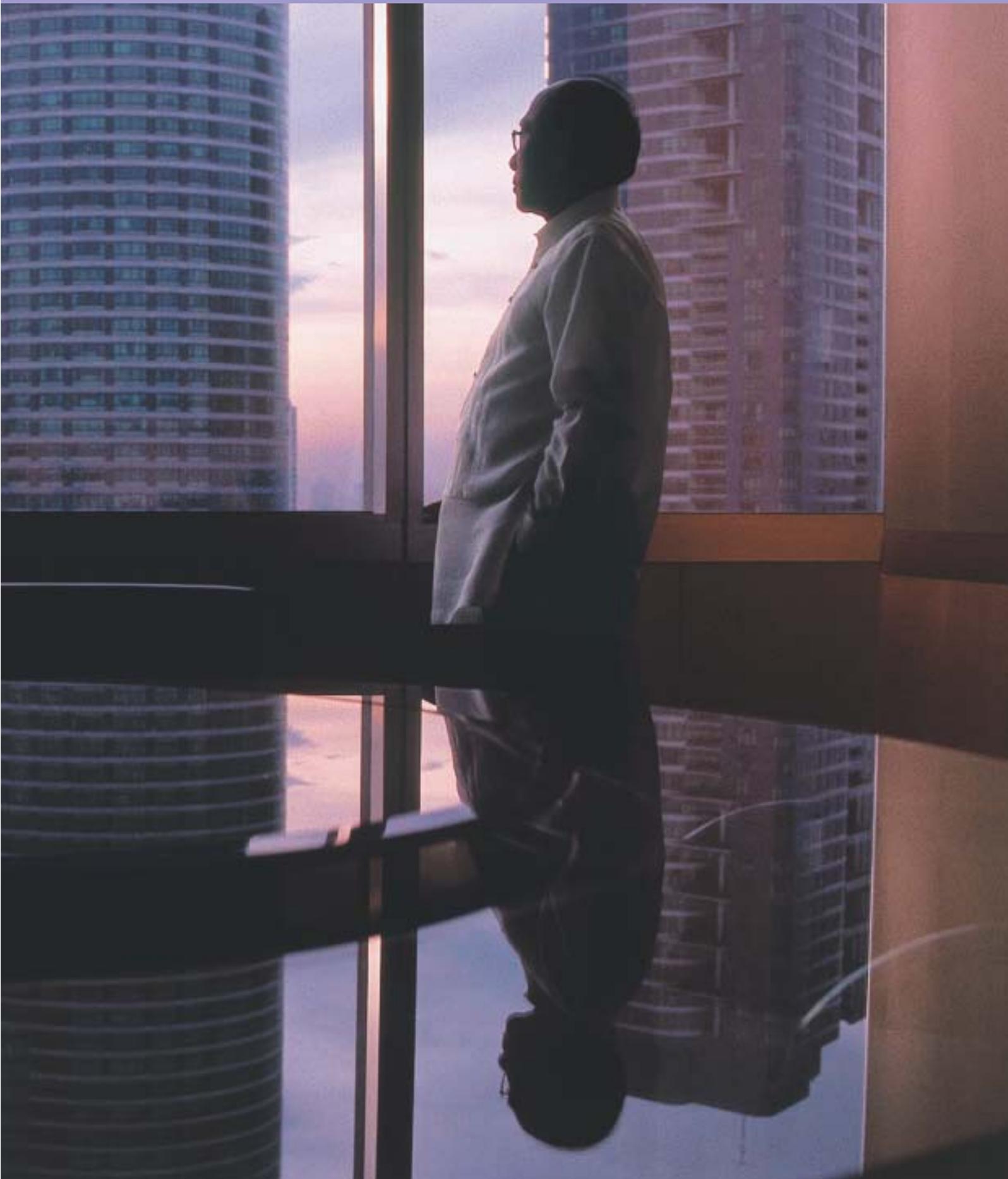
*«Durch ihr Ausbildungs- und Schulungsprogramm bringt Nestlé ihre Überzeugung zum Ausdruck, dass Menschen der wichtigste Aktivposten sind. Ich persönlich hatte das Glück, 1967 zu Beginn meiner Karriere bei Nestlé am Programm für Jungmanager teilzunehmen. Diese Grundlage hat mich über all die Jahre bis in meine derzeitige Position als CEO einer der 12 weltweit führenden Gesellschaften der Nestlé-Gruppe gestützt.»*

Juan Santos,  
Generaldirektor,  
Nestlé Philippinen

Vom Nestlé-Lehrling (oben)...

...zum Generaldirektor  
Nestlé Philippinen (rechts)







Weitergabe von Fähigkeiten von einer Generation zur nächsten: Juan Santos, Generaldirektor von Nestlé Philippinen, führt die soeben zur Key Account Specialist beförderte Jennifer Zabala bei den verschiedenen Einzelhandelsketten des Landes ein.



### Unterschiedliche Ansätze

Praktisch jede nationale Nestlé-Gesellschaft organisiert Managementschulungskurse für neue Mitarbeiter mit Hochschul- oder Universitätsabschlüssen. Ihre Ansätze variieren jedoch erheblich. In Japan bestehen sie zum Beispiel aus einer Reihe von kurzen Kursen, die im Durchschnitt jeweils drei Tage dauern. Die Themen umfassen Fähigkeiten der Personalbewertung, Führung und Strategie sowie Kurse für neue Vorgesetzte und neue Mitarbeiter in Schlüsselpositionen.

In Mexiko richtete Nestlé 1965 ein nationales Ausbildungszentrum ein. Zusätzlich zu jenen, die regelmässige Schulungsprogramme absolvieren, nehmen jedes Jahr rund 100 Personen an Programmen für Jungmanager teil. Diese basieren auf einer Reihe von Modulen, die es gestatten, jedem Teilnehmer massgeschneiderte Kurse anzubieten.

Nestlé Pakistan unterhält 12-Monats-Programme für Management-Trainees in den Bereichen Verkauf und Marketing, Finanzen und Personalwesen sowie Milchsammlung und landwirtschaftliche Dienste. Diese beinhalten Perioden praktischer Tätigkeit, deren Ziel es ist, nicht nur eine breite Reihe von Fähigkeiten zu entwickeln, sondern die neuen Mitarbeiter auch mit der Organisation und der Struktur des Unternehmens vertraut zu machen.

In westafrikanischen Ländern läuft ein Management-Traineeship-Programm für junge Hochschulabsolventen, das 18 bis 24 Monate dauert. Es beinhaltet die Ausbildung am Arbeitsplatz und praktische Feldarbeit in allen Abteilungen.

### Computergestützter Fernunterricht

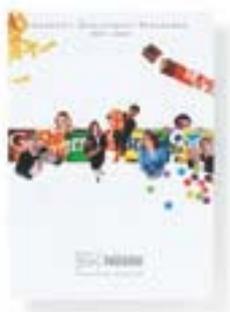
Die Möglichkeiten der Ausbildung vor Ort werden breiter. Die wachsende Vertrautheit mit der Informationstechnologie hat es ermöglicht, dass der Fernunterricht zu einer wertvollen Ressource wird; inzwischen haben viele Nestlé-Gesellschaften eigene Schulungsassistenten in diesem Bereich eingestellt. Diese Methode bietet den grossen Vorteil, dass die Teilnehmer die Kurse auswählen können, die ihren individuellen Bedürfnissen entsprechen und in ihrem eigenen Tempo zu den ihnen genehmen Zeiten lernen können.

### Eine breite Auswahl

Im Allgemeinen stehen jedem Beschäftigten eine Vielzahl von Kursen offen, und alle Manager sind mit der Aufrechterhaltung von Entwicklungsprogrammen für ihre Mitarbeiter beauftragt. Die beliebtesten Themen sind für gewöhnlich Sprachen, Kommunikation und Finanzen für Nicht-Fachleute.

Eine Reihe von Märkten ermuntert die Mitarbeiter, externe Kurse zu besuchen, die zu nationalen Abschlusszeugnissen führen. Um nur ein Beispiel zu nennen: In Singapur erhalten Angestellte eine finanzielle Beihilfe für den Besuch von Abendkursen zu Themen, die mit ihrer Tätigkeit zu tun haben. Gebühren und Auslagen für den erfolgreichen Besuch von Kursen, die zu einem Zeugnis über die beruflichen Fähigkeiten, einem Mittelschuldiplom, Befähigungen zum Besuch einer Universität und einem universitären Abschluss führen, werden rückerstattet.

In einigen Fällen bedeutet dies, dass der Mitarbeiter zu einer höheren Ausbildung innerhalb des Unternehmens, auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene, befördert wird.



Entwicklungsprogramm für Personen mit Studienabschluss, Nestlé Grossbritannien (links); Trainingshandbuch von Nestlé Philippinen (Mitte); Praktikum bei Nestlé Purina Petcare (rechts)

## Internationale Schulung

**Das Wachstum der lokalen Nestlé-Gesellschaften in den einzelnen Ländern ist stark durch das Bestehen des Internationalen Schulungszentrums beeinflusst worden, das in der Nähe des Hauptsitzes unseres Unternehmens in der Schweiz angesiedelt ist. Seit über 30 Jahren führt das Internationale Schulungszentrum Rive-Reine Manager aus allen Teilen der Welt zusammen, die von höheren Nestlé-Führungskräften, aber auch voneinander lernen.**

Dies hat auch ein funktionierendes, weltweites Netzwerk von Managern geschaffen, das auf den Erfahrungen aller basiert, sowie eine starke Unternehmenskultur, die von Menschen aus über 100 Ländern geteilt wird.

Die Vorgesetzten in den jeweiligen Ländern entscheiden, wer an welchem Kurs teilnimmt; darüber hinaus findet eine zentrale Kontrolle der Qualifikationen statt, und die Kurse werden sorgfältig zusammengestellt, um Leute aus unterschiedlichen geografischen Regionen und Tätigkeitsbereichen einzubeziehen. Ein typischer Kurs umfasst 15–20 Nationalitäten, 95% kommen von ausserhalb der Schweiz.

Das Zentrum gibt rund 70 Kurse, an denen jedes Jahr ca. 1700 Manager aus über 80 Ländern teilnehmen. Alle Kursleiter sind Nestlé-Manager mit langjähriger Erfahrung in einer Reihe von Ländern. Nur 25% des Unterrichts werden von externen Fachleuten erteilt, der wichtigste Lehrkörper ist das obere Nestlé-Management.

Die Programme lassen sich grob in zwei Gruppen unterteilen:

- *Management-Kurse*: Diese machen rund 66% aller Kurse in Rive-Reine aus. Die Teilnehmer sind im Allgemeinen seit 4–5 Jahren beim Unternehmen. Das Ziel ist es, eine richtige Beurteilung der Nestlé-Werte und Geschäftsansätze zu entwickeln. Diese Kurse konzentrieren sich auf interne Aktivitäten.
- *Kurse für höhere Führungskräfte*: An diesen Kursen nehmen häufig Leute teil, die 5–10 Jahre zuvor einen Managementkurs absolviert haben. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung der Fähigkeit, Nestlé nach aussen zu vertreten und mit Aussenstehenden zu arbeiten. Ein zentrales Anliegen ist die Analyse der Branche, unter anderem mit der Frage: «Was würden Sie tun, wenn Sie ein Konkurrent wären?»

Jedes Jahr organisiert und veranstaltet das Zentrum eine Reihe von Managementkursen in lokalen Märkten. Dies senkt nicht nur die Kosten, sondern trägt auch zum Aufbau eines Netzwerks auf regionaler Ebene bei.

### Theorie und Praxis

Grob gesagt umfasst der Unterricht in Rive-Reine je ein Drittel Theorie, Beste Nestlé-Praktiken und externe Beste Praktiken. Zur Unterstützung dieser Mischung greift man auf eine Reihe international anerkannter Business Schools – das International Institute for Management Development (IMD) im nahegelegenen Lausanne eingeschlossen – zurück. Aber in Rive-Reine geht es hauptsächlich darum, Unternehmenswerte zu verinnerlichen und die Prioritäten des Unternehmens zu verstehen. Daher besteht eines der auffallendsten Merkmale dieses Programms in der Zeit, welche Spitzenmanager, einschliesslich des Delegierten des Verwaltungsrats, dafür aufwenden, vor den Klassen und mit den Teilnehmern zu sprechen.



#### Rive-Reine-Kurse, die in lokalen Märkten abgehalten werden

▲ *Einführung in Marketing und Verkauf:*  
 Ägypten, Brasilien, Frankreich,  
 Grossbritannien, Indien, Italien,  
 Mexiko, Senegal, Spanien, Südafrika,  
 Thailand, Tschechische Republik,  
 Ungarn, Vereinigte Arabische  
 Emirate, Vereinigte Staaten,  
 Volksrepublik China

◆ *Fortgeschrittenes Rechnungswesen  
 und Kontrolle:*  
 Marokko, Polen

■ *Aussendienst-Vertriebsleitung:*  
 Brasilien, Malaysia

● *Grosskundenmanagement:*  
 Brasilien, Malaysia

### **Vielfalt im Kurs**

Diese zwei Teilnehmer am zweiwöchigen Managementseminar veranschaulichen die breite Vielfalt von Ländern und Berufen, aus denen die Teilnehmer an Kursen im Internationalen Nestlé-Schulungszentrum in der Schweiz stammen.

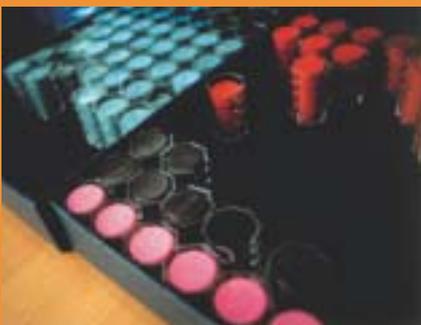
Mohammed Farid ist seit 1997 bei Nestlé. Zuvor sammelte er Erfahrungen bei Lever und Tasty Foods, Ägypten. Er besucht den Kurs, um sein Wissen in anderen Disziplinen – insbesondere Logistik und Finanzen – zu erweitern.

Irene Lee ist seit fünf Jahren bei Nestlé. Zuvor arbeitete sie in Neuseeland und Australien. Sie erwarb einen akademischen Grad im Rechnungswesen an der Middlesex University, Grossbritannien, und spricht Englisch, Mandarin, Kantonesisch und Hakki. Ihre Abteilung betreut 400 Mitarbeiter, die ein Gebiet mit einer Bevölkerung von 270 Millionen Menschen abdecken. Ihr Ziel ist es, ihr Wissen in anderen Bereichen, einschliesslich Marketing, Markenpolitik und Führung, auszubauen.

Peter Brabeck-Letmathe, CEO von Nestlé, mit den Seminarteilnehmern Frau Lee und Herrn Farid









Wertschöpfung durch Lernen: Seminarteilnehmer am Internationalen Nestlé-Schulungszentrum lernen die Prinzipien des wirtschaftlichen Gewinns durch ein speziell entwickeltes Simulationsspiel.



*«In China ist ein Kampf um Talente ausgebrochen: Es geht darum, sie zu rekrutieren, zu schulen und zu halten. Alles dreht sich um Denkweise und Einstellung. Dies sind die Qualitäten, auf die ich achte, wenn ich jemanden einstelle.»*

Irene Lee, SSU Manager,  
Nestlé China, Shanghai



*«Der Besuch dieses Kurses wird mir helfen, meine Karriereziele konsequent weiterzuverfolgen. Nestlé ist ein internationales Unternehmen und bietet Möglichkeiten für persönliches Wachstum in verschiedenen Ländern auf verschiedenen Kontinenten.»*

Mohammed Farid,  
nationaler Vertriebsleiter Speiseeis,  
Nestlé Ägypten, Kairo

## Externe Management-schulung

**Die Verinnerlichung der Unternehmenskultur ist ein wesentliches Element jeder Nestlé-Management-schulung. Gleichzeitig ist es wichtig zu vermeiden, dass das Unternehmen zu fest in eine Unternehmensdenkweise eingeschlossen wird. Externe Schulungsprogramme sind das beste Mittel, um für ein Gleichgewicht zu sorgen: Sie ermöglichen es den Teilnehmern, mit den neuesten Entwicklungen der Managementtheorie Schritt zu halten sowie Arbeitsmethoden und -situationen zu untersuchen, die ausserhalb der normalen Erfahrungen von Nestlé liegen.**

Die primäre Quelle für externe Schulung ist IMD, das International Institute for Management Development in Lausanne. Nestlé spielte eine wichtige Rolle bei der Gründung des IMD und ist im Stiftungsrat und im Beirat des Instituts vertreten. Andere Schulen wie INSEAD in Frankreich und Harvard oder Wharton in den Vereinigten Staaten sowie lokale Wirtschaftsschulen für Mitarbeiter, die in ihrem jeweiligen Land bleiben, werden ebenfalls regelmässig berücksichtigt.

### Enge Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit dem IMD geht in beide Richtungen. Mehrere seiner Fallstudien basieren auf den geschäftlichen Aktivitäten von Nestlé, und häufig führt das Institut Forschungsprojekte innerhalb des Unternehmens durch. Gleichzeitig hat IMD neue Programme entwickelt, um den Bedürfnissen von Nestlé gerecht zu werden. IMD-Professoren lehren im Rahmen einer Reihe von Programmen in Rive-Reine, und Nestlé-Führungskräfte nehmen regelmässig an IMD-Kursen teil.

### Programm für Führungskräfte

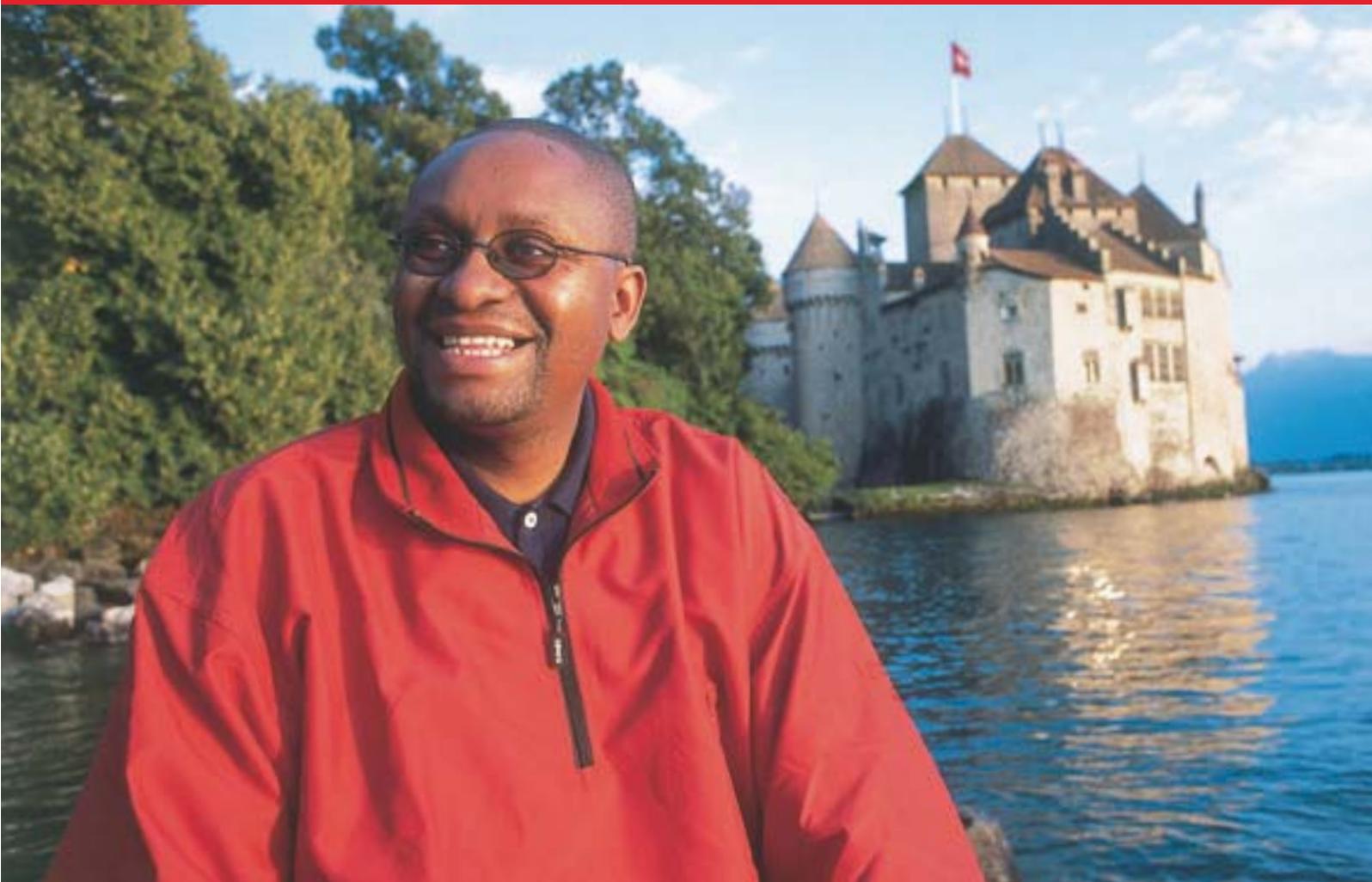
Das wichtigste Schulungsinstrument von IMD für Nestlé-Manager heisst PED – *Program for Executive Development*. Dies ist in zwei Fünf-Wochen-Module unterteilt, die im Allgemeinen in einem Abstand von 12 bis 18 Monaten besucht werden. Normalerweise besuchen fünf bis zehn Nestlé-Manager eine 70 Personen starke PED-Klasse. Diese ist «darauf ausgerichtet, Manager der mittleren Ebene mit hohem Potenzial auf einen grossen Schritt nach vorne in ihrer Karriere vorzubereiten», und in der Tat stehen viele unserer Leute, die an diesem Programm teilnehmen, kurz vor ihrer Beförderung zu einer neuen Position, die sich manchmal in einem anderen Teil der Welt befindet.

Darüber hinaus nutzt Nestlé ein Dutzend weiterer IMD-Programme für Mitarbeiter, die sich entweder in einem neuen Stadium ihrer Karriere befinden oder vor einer spezifischen Herausforderung stehen. Insgesamt schickte Nestlé letztes Jahr 113 Personen aus 37 Ländern zu IMD-Kursen.



*«Nestlé ist ein «Equal Opportunity-Unternehmen», das heisst ein Unternehmen der Chancengleichheit. Das ist wichtig, weil unser Land eine Periode grosser Veränderung durchmacht. Durch langfristiges Handeln bringt Nestlé ihre Wertschätzung der Leute meines Landes zum Ausdruck. Ein kurzfristig denkendes Unternehmen kann sich nicht um die Karriere der Mitarbeiter kümmern und in die lokalen Gemeinschaften investieren.»*

Washington Munetsi



### **Eine internationale Karriere**

Washington Munetsi, früherer Direktor für Personalentwicklung, Nestlé Southern and Eastern Africa Region (SEAR), nahm am PED-Kurs 2002 teil, bevor er 2003 in der gleichen Funktion zu Nestlé nach Pakistan wechselte.

Zwei Jahre zuvor hatte er am Unternehmensorientierungsprogramm in Rive-Reine teilgenommen. Durch die Einschreibung für das PED wollte er ein breiteres Verständnis für die Bedürfnisse und Ziele des gesamten Geschäfts erwerben. Dies ist unerlässlich, wenn er den Beitrag der Personalabteilung weiterentwickeln will.

In Südafrika leben nur 21% der Bevölkerung der SEAR, hingegen werden hier 90% des Nestlé-Geschäfts in dieser Region erwirtschaftet. Die Herausforderung heisst: Ausserhalb von Südafrika expandieren und sich gleichzeitig der wachsenden internen Konkurrenz anpassen. Dies verlangt nach einer Veränderung der Geschäftsführung und der Denkweise der Leute. In dieser Funktion war es für ihn eine Priorität, die Personalentwicklung von einer Serviceabteilung in eine Geschäftseinheit mit Mitarbeitern als echte Partner umzuwandeln.

## Transfer wissenschaftlicher Kenntnisse

**Nestlé hat die grösste F&E-Organisation für Nahrungsmittel und Ernährung auf der Welt; dies bedeutet, dass wir weltweit eine wichtige Rolle bei der Erarbeitung und beim Transfer von Wissen und Technologie in diesem Bereich spielen.**

Die Forschung und Entwicklung bei Nestlé besteht aus einem einzigartigen Netzwerk von Zentren auf vier Kontinenten, die alle zur Entwicklung neuer Produkte und zur Renovation bestehender Produkte beitragen. Innerhalb dieses interaktiven Netzwerks spielt das Nestlé-Forschungszentrum (NRC) in Lausanne eine zentrale Rolle, indem es die wissenschaftlichen Grundlagen zur Bereicherung der Wissenschafts- und Technologie-Pipeline für alle Nestlé-Nahrungsmittel schafft. Neben dem NRC unterhalten wir acht Produkttechnologiezentren und acht F&E-Zentren.

Das NRC ist eine florierende Wissenschaftsgemeinschaft voller Innovation und Kreativität. Fast jeden Tag findet irgendeine wissenschaftliche Konferenz statt, auf der neue Erkenntnisse/Entdeckungen mitgeteilt werden. Mit über 250 externen Verträgen, rund 200 Publikationen und 35 Patenten im Jahr 2001 ist das NRC ein wichtiger Teil der internationalen wissenschaftlichen Gemeinschaft.

Das NRC gilt als eine der ersten Forschungsorganisationen der Welt und bietet ein stimulierendes, sowohl akademisch wie geschäftlich ausgerichtetes Umfeld mit anspruchsvollen Karrieremöglichkeiten. Es verfügt über ein ständiges Personal von 570 Personen sowie rund 70 Zeitarbeitsplätze für Doktoranden, Mitarbeiter nach der Promotion und Praktikanten, die aus über 400 Ländern kommen.

Die Forschungsorganisation arbeitet auch mit externen Instituten zusammen. Ein Projekt in der Volksrepublik China läuft in Zusammenarbeit mit der Universität Bern, Schweiz. Studenten der Universität werden ausgesandt, um Methoden zur Bewertung der Nachhaltigkeit zu entwickeln. Dies bietet den doppelten Vorteil, dass Leute vor Ort auf dem betreffenden Markt ausgebildet und wertvolle Instrumente entwickelt werden, die auch anderswo eingesetzt werden können. Die Aufgabe besteht darin, sicherzustellen, dass Kleinbauern konkurrenzfähig bleiben – eine Frage von wachsender Bedeutung für die Volksrepublik China, seit das Land der Welthandelsorganisation beigetreten ist.





### Ein Doktorand bei Nestlé

Im Jahr 2002 gingen beim NRC über 40 Bewerbungen für seine vier Training Fellowships für Doktoranden ein, die es Studenten ermöglichen, unter der Anleitung ihres Doktorvaters praktische Arbeiten im NRC durchzuführen.

*«Meine Forschungsarbeiten können zu einem kommerziellen Nutzen für Nestlé führen oder auch nicht, es ist einfach zu früh, dies zu sagen. Ich interessiere mich leidenschaftlich für die Bifidus-Stämme und ihre unterschiedlichen Adhäsions-eigenschaften. Bei Nestlé habe ich die Finanzierung und die Infrastruktur für eine Reihe von Experimenten gefunden, die ich schon immer machen wollte, und ich bin sehr dankbar dafür.»*

Christian Riedel, Doktorand,  
Forschungsgebiet: Schleimhaut-  
immunologie, Universität Ulm,  
Deutschland

*«Das Nestlé-Forschungszentrum verfügt über gleich ausgezeichnete Kenntnisse auf dem Gebiet der Probiotik wie wir an der Universität Ulm. Unsere Zusammenarbeit führt zu einer Gewinn bringenden Situation, aus der beide Partner klare Vorteile ziehen.»*

Prof. Bernard Eikmanns: Doktor-  
vater von Christian Riedel,  
Professor für Mikrobiologie und  
Biotechnologie an der Universität  
Ulm, Deutschland

### Die Nestlé-Stiftung für das Studium der Ernährungsprobleme in der Welt

Diese Nestlé-Stiftung wurde 1966 anlässlich der Hundertjahrfeier des Unternehmens gegründet. Die Stiftung initiiert und unterstützt Forschungsarbeiten auf dem Gebiet der Ernährung, die von wissenschaftlichem Interesse und praktischer Bedeutung für die Gesundheit der Bevölkerung von Entwicklungsländern sind.

Die Projekte der letzten Zeit umfassten die Untersuchung des Zinkmangels bei äthiopischen Säuglingen, die Wirkungen ergänzender Eisengaben bei anämischen Chinesinnen und von Nahrungsergänzungen zur Verbesserung von Wachstum und geistiger Entwicklung indonesischer Kinder.

Die Stiftung ist eine eigenständige, juristische Einheit, die finanziell selbstständig ist und von einem Stiftungsrat geleitet wird, der sich aus unabhängigen Wissenschaftlern zusammensetzt. Seit 1966 hat die Stiftung mehr als CHF 60 Mio. zur Unterstützung von über 250 Projekten in 36 Ländern bereitgestellt.

### Nestlé-Ernährungsprogramm für Fachpersonen im Gesundheitswesen

Das Nestlé-Ernährungsprogramm für Fachpersonen im Gesundheitswesen umfasst vier miteinander verflochtene Aktivitäten: Ernährungsworkshops, Veröffentlichungen, pädagogisches Material und Stipendien.

Die Workshops verschaffen führenden Wissenschaftlern und Klinikern die Gelegenheit, sich zu treffen und Themen zu erörtern, die für sie von Bedeutung sind. Die bisherigen Workshops haben sich beispielsweise mit Themen wie mehrfach ungesättigte Fettsäuren, Ernährung und Knochenentwicklung, Darmimmunologie, Probiotik, Nahrungsallergien und Diabetes befasst.

Die Publikationen des Ernährungsprogramms begannen 1942 mit den *Annales Nestlé*. Diese dreimal pro Jahr in fünf Sprachen herausgegebene Publikation stellt pro Ausgabe ein spezifisches Thema in den Mittelpunkt. Eine zweite Publikation, *The Nest*, wird zweimal pro Jahr in acht Sprachen produziert. Diese Publikation wurde entwickelt, um die praktischen Bedürfnisse pädiatrischer Heil- und Pflege-

kräfte zu decken: Sie behandelt breite Aspekte der Volksgesundheit, Kinderernährung sowie die physischen und psychischen Bedürfnisse von Säuglingen und Kleinkindern.

Eine breite Palette gedruckter, audiovisueller und elektronischer Lehrmaterialien ist ebenfalls im Rahmen des Programms geschaffen worden. Zu den neueren Beispielen zählen: ein Handbuch über Tropen-Kinderheilkunde, ein Taschenleitfaden über enterale Ernährung und ein Video über Allergien im Kindesalter. Das Stipendiatenprogramm bietet jungen Ärzten und anderen Fachpersonen im Gesundheitswesen eine finanzielle Unterstützung für weiterführende, ernährungsbezogene Studien ausserhalb ihres Heimatlandes. Über 300 Personen sind bereits im Rahmen des Nestlé-Ernährungsprogramms für Fachpersonen im Gesundheitswesen in den Genuss eines Stipendiums gekommen.

### Angewandte Wissenschaft, um dem Nahrungsbedarf weltweit gerecht zu werden

Das NRC betreibt Grundlagenforschung, und diese bringt die F&E des Unternehmens voran. Die Produkttechnologie-Zentren und die F&E-Zentren entwickeln Produkte und Produktionsverfahren zur Herstellung von Nahrungsmitteln. Des Weiteren passen sie die Produkte und Verfahren spezifischen lokalen Bedürfnissen an. Viele Entwicklungen werden gemeinsam mit spezialisierten Anwendungsgruppen durchgeführt und eingesetzt und führen zu einer Erhöhung der Sachkenntnis in lokalen Fabriken und unter lokalen Produzenten. Es gibt erhebliche regionale Unterschiede zwischen Nahrungsmitteln; folglich schafft die Entwicklung und Anpassung von Getreideprodukten für den lokalen Geschmack Nachfrage nach lokalen Zutaten, die ihrerseits zu verbesserten landwirtschaftlichen Praktiken führt. Aber der Ideenfluss geht nicht nur in eine Richtung. Zum Beispiel hat das F&E-Zentrum Singapur eine eigene Pastentechnologie für Asien entwickelt, wo das Rührbraten weit verbreitet ist.

## Nestlé hat die weltweit grösste F&E-Organisation für Nahrungsmittel und Ernährung

Ein weiteres Beispiel findet sich im Nestlé-F&E-Zentrum in Abidjan. Im Jahr 1998 verursachte die Mosaikviruskrankheit erhebliche Schäden mit der Folge eines ernsthaften Mangels an Kassave, die in der Nestlé-Fabrik Yopougon in der Produktion von Bouillonwürfeln verwendet wird. Zur Überwindung dieses Problems und zur Reduzierung der Produktionskosten durch verbesserte Erträge ging Nestlé Côte d'Ivoire (Elfenbeinküste) mit dem Centre Suisse de Recherches Scientifiques en Côte d'Ivoire (CSRS) eine Vereinbarung über die Evaluierung neuer Kassave-Varietäten ein.

Das Nestlé-F&E-Zentrum Abidjan testete in seiner Pilotfabrik 14 Varietäten, evaluierte Koch- und Schäleigenschaften sowie den Walzentrocknungsertrag. Ausgewählt wurde die Okolyawo-Varietät aus Nigeria, da sie eine gute landwirtschaftliche Leistungsfähigkeit (Widerstandsfähigkeit gegen Krankheiten und einen Feldertrag von 30 Tonnen/ha gegenüber durchschnittlich 15 Tonnen/ha im Fall der lokalen Varietäten) sowie einen hervorragenden Verarbeitungsertrag bietet (24% im Vergleich zu 20% bei anderen Varietäten). Diese beiden Faktoren dürften zu einer erheblichen Kostensenkung führen.

Das lokal angebaute Kassave könnte eine zunehmend wichtige Rolle in der Landwirtschaft Westafrikas spielen.







*«Der beste Aspekt des Besuchs von Schulungsprogrammen in der Schweiz ist, dass es mir dadurch möglich wird, mit Experten in einer Vielfalt wissenschaftlicher Disziplinen in Kontakt zu kommen. Die bei Nestlé PTC Orbe durchgeführte Forschung ist für unsere Projekte äusserst wertvoll. Bei unseren Forschungsprojekten kommt es zu einem echten Zweiwegtransfer von Wissen innerhalb von Nestlé, und ich bin für die Weitergabe dieses Wissens auf lokaler Ebene in Côte d'Ivoire verantwortlich.»*

Joëlle Abega,  
Kassave-Projektmanagerin,  
Nestlé Côte d'Ivoire

Joëlle Abega, die im Jahr 2000 als Trainee in das Nestlé-F&E-Zentrum Abidjan eintrat, arbeitet jetzt am Kassave-Projekt von Nestlé. Frau Abega erwarb einen MSc in Nahrungstechnologie und Verarbeitung von tropischen Nahrungsmitteln am ENSIA-SIARC, Universität Montpellier, Frankreich. Zusammen mit dem GTZ, der deutschen Entwicklungsagentur, arbeitet sie eng mit lokalen Bauern in Côte d'Ivoire zusammen. Sie ist überzeugt, dass Kassave eine zunehmend wichtige Rolle in den westafrikanischen Landwirtschaften spielen könnte, da sie auf armen Böden fast überall in den Tropen angebaut werden kann und die neuen Varietäten hohe Erträge bieten. Ihre Aufgabe besteht darin, die lokalen Bauern durch Erziehung und Schulung dazu zu ermuntern, die Okolyawo-Varietät der Kassave als Maisersatz anzunehmen.

Im Nestlé-F&E-Zentrum Abidjan ist Frau Abega auch für die Entwicklung von Produkten auf Getreidebasis zuständig. Sie hat an weiteren Schulungen im Internationalen Schulungszentrum von Nestlé in der Schweiz teilgenommen.

## Technologietransfer in Landwirtschaft und Industrie

**Das Wort «Technologie» verleitet dazu, Bilder hochentwickelter Produktionsausrüstungen in blitzmodernen Fabriken heraufzubeschwören. Aber das ist nur die eine Seite der Medaille. Derartige Investitionen erfordern eine zuverlässige Versorgung mit lokalen Rohmaterialien, wenn sie langfristig erfolgreich sein sollen: Die Versorgungskette muss gesichert sein. Selbst die Einführung von technisch relativ wenig aufwändigen Verbesserungen bei den Pflanzern hat bedeutende Auswirkungen.**

Die Kaffeeproduktion ist ein gutes Beispiel. Die Nestlé-Kaffeefabriken sind kapitalintensive Betriebe, und ihre Versorgung mit Kaffeebohnen ausreichender Qualität erfordert oft den Transfer neuer Sachkenntnisse. Ein Diplomlandwirt aus der Region Chiapas in Mexiko wurde am PTC Tours in Frankreich auf dem Gebiet der Entwicklung von Kaffee-Embryonen ausgebildet. Er arbeitet jetzt bei einer staatlichen Organisation in Mexiko und leitet ein Sämlingssystem für die regionalen Bauern.

### Direkteinkauf vor Ort und Wissenstransfer

In Côte d'Ivoire hat Nestlé ihre eigenen Zentren für den Direktbezug von Kaffee eingerichtet, in denen die Bauern einen Preis erhalten, der je nach der Qualität ihrer Bohnen variiert. Diese Bauern haben erfahren, wie eine Qualitätsverbesserung zusammen mit sorgfältigem Trocknen und Sortieren den Wert ihres Produkts erhöht und decken nun schon nach wenigen Jahren 75% des Bedarfs der Kaffeefabrik Abidjan.

Ähnliche Entwicklungsprogramme gab es viele Jahrzehnte lang in der Milchproduktion. In den 1920er-Jahren hatte Nestlé Produktionsanlagen in der Mehrzahl der europäischen Länder, und der Start im ersten Entwicklungsland, in Brasilien, fiel in das Jahr 1921. Hier wurde ein Modell geschaffen, das in der Folge in vielen anderen Entwicklungsländern wiederholt wurde.

Im Rahmen der landwirtschaftlichen Dienste von Nestlé lehren über 800 Diplomlandwirte und Feldtechniker die Bauern, wie sie ihren Milchertrag durch bessere Züchtung und Versorgung der Tiere steigern können; ausserdem werden den Bauern kleine Darlehen zur Vergrösserung ihrer Herden und zur Verbesserung des Viehbestands gewährt. Es werden Strassen gebaut und Milchsammelsysteme mit Kühltanks und Brückenwaagen eingerichtet, die vor Ort nach westlichen Spezifikationen hergestellt werden. Zum Beispiel kaufte eine 1990 in der Volksrepublik China eröffnete Fabrik vor Ort über 200 000 Tonnen Frischmilch pro Jahr. Ähnliche Projekte laufen in Indien, Pakistan und Indonesien und haben einen positiven Einfluss auf das allgemeine Niveau von Sachkenntnis und kaufmännischem Denken in den lokalen Gemeinschaften.

Der Technologietransfer ist nicht auf die Entwicklungsländer beschränkt. Nestlé Frankreich hat das *Préférence*-System entwickelt, eine Qualitätssicherungs-Partnerschaft mit Bauern, welche die gesamte Kette von den Rohmaterialien bis auf den Teller des Konsumenten abdeckt. *Préférence* ist ein Referenzmassstab. Auf jedem Bauernhof führt ein Audit zur Einführung der jeweils besten Praktiken, wo immer dies angebracht ist. Einige davon konzentrieren sich auf die Fütterung, Unterbringung, Gesundheit, das Melken und Wohlbefinden der Tiere. Andere beziehen sich auf die Umwelt, wie die Verwendung von Stickstoffdünger und Bewässerung. Sie liefert den Kunden und der Öffentlichkeit konkrete Antworten in Bezug auf Sicherheitsbesorgnisse und Qualitätserwartungen.

Weiter oben im Technologiespektrum transferiert Nestlé bisweilen ein vollständiges Fabrikationsverfahren zur Schaffung eines neuen Marktes. PTC Beauvais in Frankreich entwickelte vor kurzem ein neues Produkt mit Namen *Skillet Sensations*, und die gesamte Technologie wurde in einer massgefertigten Fabrik in Arkansas, Vereinigte Staaten, installiert.

### Neueste Technologie in den Entwicklungsländern

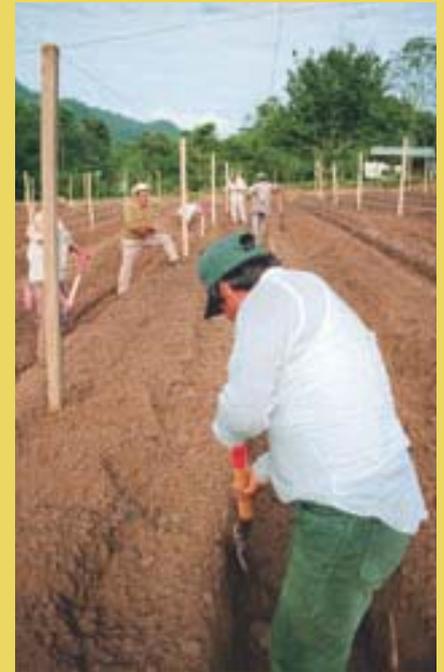
Neueste Technologien und Ausbildung sind überall in der Nestlé-Welt zu finden. In unserer Fabrik in Antigua in Guatemala bauten wir zum Beispiel vor kurzem einen neuen Mischturm für die Herstellung von dehydrierten Produkten wie Bouillonwürfeln, Suppen, Cremes und Consommés. In Thailand zählen die Nestlé-Fabriken Navanakorn und Bang Poo seit ihrem vor kurzem realisierten Ausbau zur Spitzenklasse der Hightech-Einrichtungen in der Welt der Nahrungsmittelindustrie. In der Nestlé-Fabrik für Milchprodukte in Shuangcheng, Volksrepublik China, haben wir vor kurzem einen vierten Sprühtrockenturm hinzugefügt, wodurch die Fabrik zu einer der grössten und effizientesten der Welt wurde. Diese Investitionen ermöglichen es Nestlé, nicht nur die Märkte auf regionaler Basis zu beliefern, sie schaffen auch eine beträchtliche Anzahl von Arbeitsplätzen guter Qualität und tragen durch die vom Unternehmen gezahlten Steuern und durch eine Reihe von durch Nestlé unterstützten Initiativen in den Gemeinden zum Ausbau der lokalen Infrastruktur bei.

Zum Betrieb dieser Fabriken und zur Förderung der gemeinschaftlichen Nutzung der weltweit besten Praktiken nehmen alle potenziellen Fabrikmanager an einem 18-monatigen Schulungsprogramm teil. In den meisten Fällen sind monatliche Aufenthalte in verschiedenen Fabriken in diversen Ländern Teil des Programms. Zu jedem beliebigen Zeitpunkt sind insgesamt 120 Nestlé-Fabriken und 100 zukünftige Nestlé-Fabrikmanager in diese Programme involviert.

Die Nestlé-Fabrik für Milchprodukte in Shuangcheng, Volksrepublik China







*«Das Zusammenspiel des Wissens von Nestlé über die Biotechnologie im Kaffeebereich mit den praktischen Fachkenntnissen, die wir in Mexiko haben, ergibt eine Gewinn bringende Kombination zum Erzielen einer nachhaltigen Produktion von Robusta-Kaffee in der Region.»*

Alfredo Zamarripa, INIFAP,  
Chiapas, Mexiko

Der Transfer von Wissen ist ein zentrales Merkmal der Investitionen von Nestlé in Entwicklungsländern. Alfredo Zamarripa ist Genetiker, der für INIFAP, eine auf landwirtschaftliche Entwicklung spezialisierte Agentur der mexikanischen Regierung, tätig ist. Herr Zamarripa erwarb seinen PhD an der Universität Rennes, Frankreich, und führte seine praktische Forschung am Nestlé-F&E-Zentrum in Tours in Frankreich durch. Seine Doktorarbeit hatte die schnelle und gross angelegte biotechnologische Verbreitung verschiedener Varietäten ausgewählter Robusta-Kaffeebäume zum Thema.

Nach seiner Rückkehr nach Mexiko richtete Herr Zamarripa auf der Rosario-Izapa-Versuchsstation in Tapachula im Staat Chiapas, Mexiko, ein Labor für die Vermehrung von Kaffeebäumen ein. Eines der Ziele seiner Aktivitäten ist es, die Produktion von Robusta-Kaffeebohnen zu reaktivieren, um zur Versorgung der Nestlé-Fabriken für löslichen Kaffee in Mexiko beizutragen. Dies beinhaltet die Einführung der am besten geeig-

neten Pflanzmaterialien aus dem F&E-Zentrum Tours sowie die Festlegung und Empfehlung der besten Anbaupraktiken, von der Baumschule über das Pflücken bis hin zur Verarbeitung nach der Ernte. Insgesamt werden derzeit 1,5 Millionen Robusta-Kaffeebäume zur Umpflanzung in die Baumschulen in der Region von Vera Cruz, Mexiko, herangezüchtet.

Herr Zamarripa arbeitet eng mit Jesus Rojas, Nestlé-Agronom vor Ort, zusammen. Beide arbeiten mit lokalen Kaffeebauern, um die Pflanzung der ausgewählten Kaffeevarietäten zu fördern, und Herr Zamarripa besucht regelmässig das Nestlé-F&E-Zentrum in Tours, um seine wissenschaftlichen Kenntnisse auf dem neuesten Stand zu halten.



 GAVIN  
STEINER

NEW  
Adult  
BALANCE

NEW

Friskies

 PURINA

MAV

DARLING

DARLING

DARLING

DARLING

DARLING



*«Die technologischen Veränderungen und die Installation hoch automatisierter Maschinen hat nicht nur neue Kompetenzen erfordert, sondern auch eine Änderung der Denkweise. Veränderung ist in Bük an der Tagesordnung, und unsere Schulungsprogramme werden auch weiterhin mit der Erweiterung der Fabrik Schritt halten.»*

Gavin Steiner, Direktor der Nestlé Purina-Fabrik Bük, Ungarn

Technologietransfer ist Teil der steigenden Standards in Mittel- und Osteuropa, wo Nestlé eine bedeutende Anzahl Akquisitionen getätigt und moderne Technologien eingeführt hat.

Im Jahr 1998 erwarb Nestlé eine Fabrik für Heimtierernährung in Bük, Ungarn. Zum Zeitpunkt der Akquisition stellte die Fabrik nur Feuchtfutter für Heimtiere her, und dies mit einer Produktionskapazität von weniger als 40 000 Tonnen pro Jahr. Bis 2002 hatte Nestlé eine neue Trockennahrungslinie gebaut und die Gesamtproduktion auf 167 000 Tonnen gesteigert. Neben der Schaffung von Hunderten neuer Arbeitsplätze in einer Region, in der die Arbeitslosigkeit stieg, senkte Nestlé durch die Installation eines Bio-Filters die Geruchsemissionen um 95%. Die Produktivität nimmt stetig zu, wie auch der Gesundheits- und der Sicherheitsstandard der Fabrik.

Neue Investitionen erfordern neue Fähigkeiten. Nach der Erweiterung der Fabrik in Bük machte sich Nestlé daran, ihre lokalen Arbeiter zu schulen, umzuschulen und auf den neuesten Stand zu bringen. In den vergangenen drei Jahren belief sich die Gesamtzahl der registrierten direkten Ausbildungsstunden auf über 2800 Tage bei einer Belegschaft von rund 310 Personen.

## Das Leben nach der Arbeit

**Wir bei Nestlé glauben, dass ein gutes Gleichgewicht zwischen dem privaten und dem beruflichen Leben der Beschäftigten bestehen sollte. Es hilft, Menschen anzuziehen und zu binden und bringt ökonomische Zwänge und Wohlbefinden in Einklang.**

Nestlé ist bereit, Mitarbeiter zu unterstützen, die aktiv am Leben der Gemeinschaft teilnehmen möchten, zu diesem Zweck Verantwortung in beruflichen, staatsbürgerlichen, kulturellen, religiösen oder freiwilligen Organisationen übernehmen.

Im gleichen Sinne fördert Nestlé flexible Arbeitsbedingungen, wenn immer dies möglich ist, und ermuntert ihre Beschäftigten, Interessen und Motivationen ausserhalb der Arbeit zu haben.

Jeder muss sein eigenes Gleichgewicht zwischen der Arbeit und anderen Aktivitäten finden, aber als Unternehmen ermuntern wir alle unsere Beschäftigten, Interessen ausserhalb des Arbeitsplatzes nachzugehen. Sport ist natürlich der Favorit, und die meisten Nestlé-Gesellschaften unterstützen zumindest ein Fussballteam. Die weiteren bevorzugten Sportarten sind je nach Land unterschiedlich, aber Cricket, Baseball, Tennis, Segeln und Golf sind alle auf der Liste. In mehreren Ländern fördert das Unternehmen kulturelle Aktivitäten und Heimstudienprogramme. In einer vor kurzem durchgeführten Umfrage wurden unter den Nestlé-Mitarbeitern über 50 Gesellschaften und Clubs aller Art gezählt.

Es gibt einen sprechenden Beweis dafür, dass es vielen Leuten bei Nestlé gelingt, ein gutes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben zu finden, da ein ungewöhnlich hoher Prozentsatz der Beschäftigten während des grössten Teils ihres Arbeitslebens dem Unternehmen treu bleiben. Aus diesem Grund empfinden wir eine besondere Verantwortung, ihnen dabei zu helfen, sich auf ihren Ruhestand vorzubereiten und diesen zu gegebener Zeit zu geniessen. Vorruhestandskurse und Einrichtungen für Ruhestandsaktivitäten stehen in vielen Ländern zur Verfügung.

Der wahrscheinlich grösste Pensionärsclub ist – verständlicherweise – in Vevey angesiedelt, das noch immer die Heimat einer grossen Zahl ehemaliger Mitarbeiter ist. Mit über 950 Mitgliedern organisiert er ein regelmässiges Programm mit Veranstaltungen, die von Klettern, Skilaufen und Radfahren bis zu Fernreisen, Fitness- und Computerkursen reichen. Darüber hinaus beteiligen sich mehrere der Mitglieder an lokalen, freiwilligen Hilfsprogrammen wie zum Beispiel der Lieferung von Mahlzeiten an andere Nestlé-Pensionäre in der Region.



Jean-Marc Pasche, Nestlé-Mitarbeiter im Ruhestand, liefert Mahlzeiten an andere Nestlé-Pensionäre.



*«Unser Pensionärsclub serviert betagten Menschen in der Region rund 20 Mahlzeiten pro Tag. Wir alle wenden pro Woche einen Vormittag unserer Zeit für diese Tätigkeit auf. Es ist äusserst erfreulich zu sehen, mit welcher Begeisterung und welchem Engagement sich die Mitglieder der Gruppe diesem Service widmen. Der Nestlé-Pensionärsclub organisiert noch viele andere Aktivitäten, einschliesslich Computerkursen und Auslandsreisen. Letztes Jahr besuchte eine Gruppe von über 40 von uns China, die meisten zum ersten Mal. Meiner Ansicht nach ist*

*es unerlässlich, dass man während seiner Karriere aktive Hobbys entwickelt und aufrechterhält und nicht damit wartet, bis es zu spät ist.»*

Jean-Marc Pasche,  
Nestlé-Mitarbeiter im Ruhestand,  
Vevey, Schweiz



## Erziehung in der Gemeinschaft

**Ein Teil unserer Geschäftsstrategie ist es, uns gut in jede Gemeinde und jedes Land zu integrieren, in dem wir tätig sind, und eine positive Rolle in der Entwicklung der jeweiligen Gemeinde zu spielen. Es seien nur ein paar Beispiele unter Hunderten von Programmen genannt, die wir jedes Jahr unterstützen.\***

### Ernährungserziehung

Nestlé ist an einer ganzen Reihe von Ernährungserziehungsprogrammen überall auf der Welt beteiligt, die auf eine Verbesserung der Ernährungsgewohnheiten abzielen.

In Brasilien zum Beispiel lehren Nestlé-Mitarbeiter Familien, die im Abseits stehen, wie sie für eine gute Ernährung sorgen können, und hoffen, damit 500 000 Kinder zu erreichen. Insgesamt 53% der Beschäftigten von Nestlé Brasilien beteiligen sich an diesem Programm und spenden hierfür entweder Geld oder einen Teil ihrer Zeit.

Nestlé Russland hat ein Grundschulprogramm über die Zusammensetzung einer guten Ernährung entwickelt, von dem 100 000 Kinder profitieren. Das Programm, das einen höheren Konsum von Obst und Gemüse in den Mittelpunkt stellt, hat nichts mit Nestlé-Produkten zu tun.

### Wassererziehung für Lehrer

Das Projekt «Water Education for Teachers» (WET) ist ein internationales Programm, das in den Vereinigten Staaten für Kinder im Alter von 5 bis 18 Jahren entwickelt wurde. Es schafft Bewusstsein für die lebenswichtige Bedeutung der Wasserressourcen und zielt darauf ab, die persönliche sowie die gemeinschaftliche Verantwortung für die Bewahrung des Wassers zu fördern. Überdies behandelt es Themen wie Dürre, Überschwemmungen, Umweltverschmutzung und durch Wasser übertragene Krankheiten.

Das WET-Projekt wurde zunächst durch *Poland Springs*, einen Geschäftsbereich von Nestlé Waters America, unterstützt und ist inzwischen auf Länder auf drei Kontinenten ausgedehnt worden. Über 70 000 Lehrer wurden in WET-Workshops geschult, und das Programm erreichte über 25 Millionen Menschen.

### Zakoura-Stiftung

Das Projekt, das geschaffen wurde, um kleine Einrichtungen in ländlichen Gegenden Marokkos aufzubauen, war so erfolgreich, dass es erweitert wurde, um diesen Kindern eine Grunderziehung zu geben. Aus verschiedenen Gründen, meist wegen ihres abgelegenen Wohnortes, können viele von ihnen nicht am öffentlichen Schulunterricht teilnehmen. Nestlé finanzierte die ersten zehn Schulen im Doukala-Milchsammeldistrikt. Transport und Bücher werden kostenlos zur Verfügung gestellt, und die Lehrer sind junge Absolventen, die anderenfalls möglicherweise arbeitslos wären.

Bei einer Analphabetenrate von 56% ist die Aufgabe nicht einfach, aber das Pensum gründet auf dem nationalen französischen Lehrplan, und lokal angepasste Unterrichtsmethoden ermutigen zu maximalem persönlichem Ausdruck. Es gibt zwei Klassen für die Altersgruppen 8 bis 11 und 12 bis 16 Jahre.

Der Erfolg des Programms hat fast 40 weitere Unternehmen bewogen, Sponsoren zu werden, und der nächste Schritt wird ein Angebot von Berufsausbildungen sein, die den jungen Leuten den Zugang zum Arbeitsmarkt ermöglichen.

\* Eine vollständige Liste unserer lokalen Entwicklungsaktivitäten finden Sie auf [www.community.nestle.com](http://www.community.nestle.com) und in der Broschüre «Nestlé in der Gemeinschaft».



### AIDS-Prävention in Afrika

Nestlé ist unternehmerische Gründungssponsorin der Gesundheitsinitiative der Internationalen Föderation der Gesellschaften des Roten Kreuzes und des Roten Halbmonds (Africa Health Initiative 2010). Der Beitrag des Unternehmens konzentriert sich zunächst auf Nigeria, Afrikas bevölkerungsreichstes Land, und versucht, die HIV/AIDS-Übertragung zu reduzieren.

*«In Afrika haben wir eine Menge Moskitos, und manche Leute glauben, dass Moskitos AIDS übertragen. Unsere Aktivitäten helfen, dieses Märchen zu beseitigen. Wir wissen, dass Bilder attraktiver sind als Worte, daher verwenden wir eine Menge Illustrationen in unserem Erziehungsprogramm.»*

Ngozi Okofor,  
HIV/AIDS-Koordinatorin,  
nigerianische Rotkreuzgesellschaft

*«So ein grosses Projekt kann nicht von der Rotkreuzgesellschaft alleine finanziert werden. Daher sind wir sehr froh, die zusätzliche Unterstützung der Internationalen Föderation, der britischen und skandinavischen Rotkreuzgesellschaften und seit kurzem die volle Partnerschaft von Nestlé zu haben.»*

Anita Andersson,  
Gesundheitsbeauftragte,  
Internationale Föderation  
der Rotkreuz- und  
Rothalbmondgesellschaften



Schätzungsweise sind bereits mehr als 2,7 Millionen Menschen mit dem HIV/AIDS-Virus infiziert. Das Rotkreuz-Programm arbeitet durch gleichaltrige Erzieher mit jungen Menschen als Zielgruppe und stellt für 7000 HIV-positive Patienten Heimpflege und Beratung zur Verfügung.

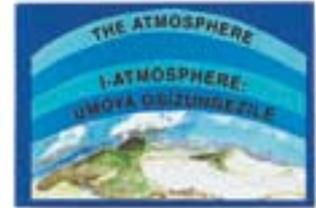




### EcoLink

Im Jahr 1985 tat sich Nestlé Südafrika mit EcoLink zusammen, einer Organisation, die Fähigkeiten und Ressourcen vermittelt, die zur Verbesserung der Lebensbedingungen in abgelegenen ländlichen Gemeinden erforderlich sind. Gemeinsam starteten wir ein Projekt mit dem Namen Earthcare, das Gesundheits- und Ernährungsworkshops veranstaltet und Gartenpflege, Wiederverwertung, Permakultur und andere Techniken demonstriert. Über 150 000 Dorfbewohner wurden seither in solche Projekte einbezogen.

Ein anderes Projekt konzentriert sich auf Regionen, in denen 80% der Bevölkerung keinen Wasseranschluss haben. Das EcoLink-Team hilft den Dorfbewohnern, unterirdische Quellen zu lokalisieren, sie zu fassen und einen Wasserhahn zu installieren, so dass sie sich selbst einen einfachen Zugang zu Trinkwasser schaffen. Eine weitere Quelle für sauberes Wasser stellen die Dächer der Gebäude der Gemeinde dar: Das herablaufende Wasser wird in Dachrinnen gesammelt und fließt in grosse Behälter, die ganze Dörfer versorgen können.



Ausbildungsmaterial von EcoLink

## Weitere Veröffentlichungen

Die folgenden Publikationen sind ebenfalls bei Nestlé AG in Vevey erhältlich. Falls sie eine Kopie einer (oder mehrerer) dieser Veröffentlichungen erhalten möchten bzw. irgendwelche Fragen oder Kommentare zu diesem Bericht haben, schreiben Sie uns bitte an folgende Adresse oder senden uns die beiliegende Antwortkarte:

Nestlé AG  
Public Affairs  
Avenue Nestlé 55  
CH-1800 Vevey  
Schweiz

- Nestlé-Unternehmensgrundsätze
- Die grundlegenden Management- und Führungsprinzipien von Nestlé
- Die Nestlé-Personalpolitik
- Nestlé und die Nachhaltigkeit – Eine Übersicht
- Nestlé in der Gemeinschaft
- Nestlé-Geschäftsbericht
- Nestlé – 125 Jahre
- Die Nestlé-Wasserpolitik
- Nestlé South Africa Corporate Social Investment Review
- Nestlé: Forschung und Entwicklung an der Schwelle des 21. Jahrhunderts
- Nestlé in China
- Nestling Relationships, Nestlé India
- Nestlé in Indien 1952–1992
- Nestlé-Wasserfortschrittsbericht 2002
- Umwelt – Fortschrittsbericht 2000
- The Nestlé Foundation Annual Report

### Webseiten:

- [www.nestle.com](http://www.nestle.com)
- [www.sustainability.nestle.com](http://www.sustainability.nestle.com)
- [www.community.nestle.com](http://www.community.nestle.com)



© März 2003, Nestlé AG, Public Affairs

### Datenquelle:

Die quantitativen und qualitativen Informationen in diesem Bericht beruhen hauptsächlich auf Antworten auf Fragebögen, die wir an die Ausbildungsmanager in allen Ländern und Regionen versandt haben, in denen wir geschäftlich tätig sind.

Weitere Informationen basieren auf Interviews mit den Leitern verschiedener Abteilungen am Hauptsitz des Unternehmens wie Human Resources, Environmental Affairs, Public Affairs, Quality Management, Agricultural Services und Consumer Services sowie auf konsolidierten Informationen.

### Redaktion

Nestlé AG, Public Affairs;  
Lindsay Business Communications,  
Préverenges, Schweiz

### Konzeption und Gestaltung

Nestec Ltd., Marketing Communications,  
Corporate Identity and Design

### Photographie

Harmen Hoogland/Nestec Ltd.,  
Marketing Communications,  
Corporate Identity and Design;  
Markus Bühler/Lookat Photos, Zürich,  
Schweiz;  
Luca Zanetti/Lookat Photos, Zürich,  
Schweiz

### Übersetzung

DBCOS, Lausanne, Schweiz

### Druck

Neidhart + Schön AG, Zürich, Schweiz