

Führung

Interview

„Es geht uns darum, unterschiedliche Denkweisen in unsere Entscheidungsprozesse zu integrieren.“

Vielfalt ist bei Nestlé als weltweit tätigem Lebensmittelkonzern, dessen Produkte in nahezu jedem Land der Welt verkauft und auf jedem Kontinent produziert werden, traditionell ein Thema von herausragender Bedeutung. Im Interview mit FOCUS beschreibt Nestlé-CEO **Paul Bulcke**, wie der Konzern seine lange Erfahrung im Umgang mit Vielfalt nutzt, um frühzeitig sich wandelnde Konsumentenwünsche zu erspüren.

FOTOS: PETER RIGAUD



Focus: Herr Bulcke, Nestlé ist als größter Nahrungsmittelkonzern der Welt, der praktisch in jedem Land rund um den Globus mit seinen Produkten präsent ist, schon historisch mit der Vielfalt und Unterschiedlichkeit seiner Kunden und Märkte konfrontiert – und hat von jeher mit entsprechenden Produkten und angepassten internen Strukturen darauf reagiert. Nestlé hat sich also schon mit Diversität beschäftigt, als diese noch kein prominentes Thema auf der Managementagenda war.

Paul Bulcke: Ja, das stimmt. Wir sind seit unserer Gründung vor fast 150 Jahren ein von Vielfalt geprägtes Unternehmen. Zum einen ist das bereits durch unseren Stammsitz in der Schweiz begründet, dem Schnittpunkt vielfältiger kultureller Einflüsse aus dem deutschen, französischen und italienischen Raum. Zum anderen hat Nestlé schon im zweiten Jahr seines Bestehens nach Frankreich expandiert. Das war im Grunde der Beginn unserer multinationalen Präsenz in heute fast allen Ländern rund um den Globus. Und ohne zu übertreiben, kann ich sagen, dass wir dort nicht nur einfach präsent, sondern erfolgreich sind – ohne ein tief gehendes, authentisches Verständnis für die jeweiligen Märkte und Konsumenten wäre dies sicherlich nicht möglich. Diese Vielfalt zieht sich bis in die Konzernspitze durch: Die 13 Vorstandsmitglieder

etwa kommen aus neun verschiedenen Ländern. Und allein hier in unserem Headquarter in Vevey sind rund 100 unterschiedliche Nationalitäten vertreten.

Focus: Verstehen Sie diese Vielfalt als Wert, oder hat sie sich einfach ergeben?

Bulcke: Nein, sie ist ganz sicher ein Wert, eine unserer Kernkompetenzen und auch Stärken im Vergleich etwa zu unseren Wettbewerbern. Respekt und Offenheit gegenüber anderen Kulturen und Traditionen sind ausdrücklich in unseren Management- und Führungsprinzipien festgeschrieben.

Focus: Heißt das, dass Sie sich um „Diversity“ und „Inclusion“, also Diversität und Einbeziehung, bei Nestlé eigentlich gar keine Gedanken mehr machen müssen, weil inzwischen beides praktisch von selbst geschieht, Teil der Firmen-DNA ist?

Bulcke: Diversität ist ein Thema, an dem wir ständig arbeiten müssen. Wir sind zwar, wie gesagt, seit Langem ein von Vielfalt geprägtes Unternehmen. Aber der spannendere und letztlich auch wichtigere Aspekt für uns ist eigentlich, wie das Unternehmen diese Vielfalt zu seinem Vorteil nutzen und daraus Impulse für seine Entwicklung generieren kann.



Focus: Haben Sie ein Beispiel dafür?

Bulcke: Wir beobachten, dass sich die Welt, so, wie wir sie bisher kannten, in einem Wandel historischen Ausmaßes befindet. In den traditionellen westlichen Industrieländern ist es vielfach noch gar nicht richtig angekommen, aber die Schwellenländer, in denen heute 80 Prozent der Weltbevölkerung leben, entwickeln inzwischen sehr selbstbewusst ihre ganz eigenen Dynamiken und Richtungen. Sie sehen in der westlichen Welt nicht mehr das alleinige Vorbild, dem es nachzueifern gilt, sondern verfolgen ihre eigenen Ideen und Ziele. Was uns und die Welt künftig definieren wird, wird nicht länger ausschließlich von westlichem Denken geprägt sein. Das betrifft auch Geschäftsmodelle nach westlichem Muster. Ich will nicht behaupten, dass diese Modelle verschwinden werden, aber sie werden zunehmend ergänzt werden durch viele, sehr verschiedene Arten zu denken und zu handeln. Schon jetzt verzeichnen die Schwellenländer höhere Wachstumsraten, und dort werden wir die Absatzmärkte der Zukunft finden. Deshalb arbeiten wir mit Hochdruck daran, verstärkt Mitarbeiter aus diesen Teilen der Welt in verantwortungsvolle Positionen bei Nestlé zu bringen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Karrierechancen, die wir Talenten weltweit unabhängig von ihrem Pass bieten, genau die richtigen Leute motivieren, zu uns zu kommen. Es geht uns dabei nicht nur einfach darum, möglichst viele Nationalitäten im Konzern zu versammeln, sondern darum, unterschiedliche Denkweisen bzw. ethnische Blickwinkel in unsere gesamten Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen und zu berücksichtigen.

Focus: Wie gehen Sie dabei vor?

Bulcke: Wir fragen uns beispielsweise, welche Art von Mitarbeitern wir in Zukunft brauchen. Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden für einen multinational agierenden Konzern wie Nestlé künftig wichtig sein? Wie wollen wir mit Innovationen umgehen, die aus den neuen Märkten kommen? Wie verhindern wir, dass sie nicht an unseren westlich geprägten Wahrnehmungsfiltren scheitern?

Focus: Welche Ergebnisse haben Sie dabei erzielt?

Bulcke: Zum einen schicken wir angehende Führungskräfte unterschiedlichster Herkunft in diese Länder. Vor allem aber brauchen wir einheimische Mitarbeiter, die die Mentalität vor Ort wirklich aus dem Bauch heraus verstehen. Sie müssen ein Gefühl für den kleinen Mann von der Straße und dessen Konsumgewohnheiten und Bedürfnisse haben, und dabei hilft nicht unbedingt ein MBA von einer westlichen Business School. Denn auch die Konsumentenschichten in den Schwellenländern verändern sich. Wir sprechen hier beispielsweise vom „Emerging Consumer“. Bevölkerungsschichten, bislang abseits jeglichen Unternehmensinteresses, weil sie oft kaum das Nötigste zum Leben hatten, beginnen nun langsam, auch



NESTLÉ Ein Nest für viele Marken

Nestlé S.A. mit Hauptsitz in Vevey, Schweiz, ist der größte Lebensmittelhersteller der Welt und die anerkannte Nummer eins in den Bereichen Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden. Im Jahr 2011 erzielte der Konzern bei einem Umsatz von 83,6 Milliarden Schweizer Franken einen Reingewinn von 9,5 Milliarden Schweizer Franken, wobei vor allem in Lateinamerika und Asien zweistellige Wachstumsraten verbucht wurden. Nestlé betreibt 461 Produktionsstätten in 83 Ländern und beschäftigt mehr als 330 000 Mitarbeiter. Unternehmensgründer Henri Nestlé war es 1867 gelungen, ein lösliches Milchpulver für Säuglinge herzustellen. Nestlé ist heute weltweit führend in Produktkategorien wie Kaffee und Kakaotränken, Eis und Milchprodukten, Kindernahrung oder auch Produkten für die Küche. Zudem ist Nestlé einer der beiden Marktführer im Bereich Tiernahrung und hält 30 Prozent der Anteile am Kosmetikkonzern L'Oréal.

„Die Welt, so, wie wir sie bisher kannten, befindet sich in einem Wandel historischen Ausmaßes.“

ZUR PERSON Paul Bulcke

Paul Bulcke, Jahrgang 1954, ist dem Pass nach Belgier. Nach Wirtschaftsingenieur- und Managementstudium arbeitete er zwei Jahre als Finanzanalyst, bevor er mit 25 Jahren zu Nestlé ging. 1996 wurde Bulcke nach vielfältigen Aufgaben in Vertrieb und Marketing sowie operativen Auslandseinsätzen in Peru, Ecuador und Chile Landeschef in Portugal. 1998 wurden ihm die Märkte in Tschechien und der Slowakei anvertraut, im Herbst 2000 schließlich Deutschland, Nestlés dritt-wichtigster Markt, den er erfolgreich sanierte. Danach folgten Nord- und Südamerika. Die beiden Teilkontinente wurden unter seiner Ägide zur umsatzstärksten und profitabelsten Region des Konzerns. Im April 2008, mit fast 30-jähriger Zugehörigkeit zu Nestlé, wurde Bulcke zum Chief Executive Officer berufen. Mit Gattin Marilène hat Bulcke zwei Söhne und eine Tochter, darüber hinaus hat er vier Enkelkinder. Er verbringt seine Freizeit gerne mit seiner Familie und liebt Golf, klassische Musik und das Fliegen. Bulcke spricht sechs Sprachen fließend.

vom wachsenden Wohlstand ihrer Volkswirtschaften zu profitieren. Aber natürlich sind ihre Bedürfnisse und Einkommen vollkommen anders als bei den Konsumenten in einem Industrieland. Wir haben es hier mit einer Art von sozialer Diversität zu tun, auf die wir mit ganz speziellen Produkten eingehen müssen. Und viele dieser neuen Märkte, wie etwa Brasilien, sind so groß und stark segmentiert, dass wir sie nicht als einen einzigen großen Binnenmarkt betrachten können, sondern als mehrere Teilmärkte. Und dazu brauchen wir Menschen, die die Präferenzen der verschiedenen sozialen Schichten, etwa der brasilianischen Gesellschaft, ganz genau kennen und verstehen.

Focus: Nestlé gilt als Unternehmen mit einer sehr starken Kultur. Viele Ihrer Führungskräfte haben ihre gesamte berufliche Laufbahn innerhalb der Nestlé-Gruppe absolviert. Hat eine derartige Konzernsozialisierung nicht eine gewisse Uniformität zur Folge? Wie bewahrt man sich die Offenheit für die von Ihnen geschilderten Entwicklungen und Veränderungen?

Bulcke: Ja, wir haben eine starke Kultur, aber Vielfalt und Teilhabe sind eben ein wichtiger Teil davon. Nehmen wir zum Beispiel die Art und Weise, wie wir mit Partnern und zugekauften Firmen umgehen. Kürzlich sind wir eine Partnerschaft mit einem chinesischen Unternehmen eingegangen, einem Süßwarenhersteller mit 24 000 Mitarbeitern. Wir werden dieses Unternehmen gemeinsam mit den Familien fortführen, die es gegründet haben. Zudem sind wir daran

interessiert, von unseren chinesischen Partnern zu lernen. Schließlich kennen sie ihren Heimatmarkt viel besser, als es ein Außenstehender je könnte. Das ist unser Verständnis von Inklusion – eben die Dynamik dieses Unternehmens einzubinden. Und es ist auch einer unserer Grundsätze bei Partnern ebenso wie bei Zukäufen. Wenn ein Unternehmen erfolgreich ist, so wäre es ein Fehler, das Management auszuwechseln. Wir stellen jedoch auch sicher, dass es eine gemeinsame Zielsetzung und, wichtiger noch, eine geteilte Wertebasis gibt – denn die begrüßte Vielfalt erfordert es auch, dass sich alle Mitarbeiter eigenständiger Unternehmen zur Nestlé-Gruppe zugehörig fühlen. Der Kitt, der alles zusammenhält, ist unsere Unternehmenskultur. Deren Kern ist unser auf Langfristigkeit ausgelegtes unbedingtes Qualitätsverständnis – in allem, was wir tun. Das klingt nicht sehr ungewöhnlich, aber wir verfolgen diesen Wert so explizit und dauerhaft, dass jeder unserer Mitarbeiter genau versteht, was das für seine tägliche Arbeit bedeutet.

Focus: Sie erwähnten vorhin den Respekt vor anderen Kulturen. Worin drückt sich dieser im Unternehmensalltag aus?

Bulcke: Wir haben zum Beispiel unser Unternehmensleitbild, das im gesamten Konzern die Grundlage unseres Handelns bildet, in über 50 Sprachen übersetzt. Natürlich hätten wir, wie viele andere global tätige Unternehmen auch, Englisch zur allgemeingültigen „Amtssprache“ erklären können. Es geht uns mit diesem Übersetzungsaufwand aber nicht nur um ein Zeichen unserer Achtung vor anderen Sprachen und Kulturen, sondern wir möchten das, was uns an Werten und Handlungsweisen wichtig ist, allen unseren Mitarbeitern so genau wie möglich vermitteln. Und da ist die Muttersprache der erste Schritt. Natürlich braucht es, damit unsere Prinzipien wirklich verstanden und gelebt werden, zusätzlich permanente Kommunikation.

Focus: Herr Bulcke, einerseits weisen Sie zu Recht voller Stolz auf die lange Tradition und Erfahrung von Nestlé im Hinblick auf Diversität hin. Andererseits haben Sie in Bezug auf die Geschlechterbalance im Unternehmen vor vier Jahren festgestellt, dass Nestlé hier nicht besser oder schlechter dasteht als die meisten anderen Unternehmen.

Bulcke: Vielleicht hinken wir in diesem Punkt tatsächlich dem gesellschaftlichen Wandel ein wenig hinterher. Vor wenigen Jahrzehnten war es ja noch absolut unüblich, dass Frauen überhaupt berufstätig waren, wenn sie wirtschaftlich nicht dazu gezwungen waren. Das hat sich inzwischen grundlegend geändert. Erstens haben wir heute in vielen Ländern einen Pool an hervorragend ausgebildeten, talentierten und ehrgeizigen Frauen, aber unsere Arbeitswelt folgt vielfach immer noch männlichen Regeln. Auch Nestlé war sehr lange eine männerdominierte Welt. Zu der Tatsache, dass wir

vorhandenes Potenzial nicht genutzt haben, kommt noch hinzu, dass unsere Produkte zweitens zu 75 bis 80 Prozent von Frauen gekauft werden – sie sind es, die tagtäglich beim Einkaufen die Entscheidung für oder gegen ein Nestlé-Produkt treffen. Es ist also von größter Bedeutung für uns, diesen Stimmen genau zuzuhören. Und wer könnte die Beweggründe von weiblichen Kunden besser verstehen als eine Frau? Daraus ergibt sich der dritte, für mich vielleicht wichtigste Grund, hier aktiv zu werden: Uns fehlte vielfach ein anderer, nämlich weiblicher Blickwinkel. Ich bin fest davon überzeugt, dass komplementäres Denken zu besseren Entscheidungen führt. Diese Komplementarität zu erreichen und ihre Wichtigkeit zu verdeutlichen ist das Geheimnis jedes gelungenen Vorstoßes in Sachen Diversität und Teilhabe. Gender Balance ist schlichtweg eine ökonomische Notwendigkeit.

Focus: Was heißt das in der Praxis?

Bulcke: Es ist uns bei unserer Gender-Strategie ganz wichtig, dass Frauen nicht eine männliche Denk- und Sichtweise übernehmen – vielmehr geht es darum, sie zu bestärken und zu ermutigen, als Frauen zu denken und zu handeln. Ein entscheidender Schritt in diese Richtung ist die Vereinbarkeit von Karriere und Familie. Das beinhaltet flexible Arbeitszeitmodelle für Mütter, Angebote zur Kinderbetreuung, Verständnis für nichtgeradlinige Karrierewege, aber auch so kleine

Dinge wie ein Last-Minute-Einkaufsservice mit Lieferung direkt ins Büro. Eine weitere Initiative in diesem Zusammenhang ist unser Netzwerk mit anderen international tätigen Konzernen: das International Dual Career Network. Höhere Verantwortung ist nicht nur bei uns inzwischen ausnahmslos mit häufigen Ortswechseln und Auslandsentsendungen verbunden. Gerade für Familien, in denen beide Partner anspruchsvolle Laufbahnen verfolgen, ist es oft schwer, solche Wechsel synchron zu gestalten. Dabei helfen wir heute aktiv.

Focus: Wie hoch ist denn inzwischen der Frauenanteil im Unternehmen, vor allem in Führungspositionen?

Bulcke: Echte Vielfalt zeigt sich für mich nicht in Zahlen und Prozentsätzen. Deshalb lehne ich zum Beispiel feste Quoten entschieden ab. Stattdessen sollten wir eine natürlich gewachsene Geschlechterbalance fördern. Das kann vielleicht in einem Bereich einen Frauenanteil von 30 Prozent bedeuten, dafür woanders aber einen von über 80 Prozent.

Focus: Hilft es Ihnen bei Ihren Anstrengungen im Hinblick auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis, dass Vielfalt für Nestlé in anderen Bereichen ein vertrautes Thema ist?

Bulcke: Ja und nein. Wir sind, wie gesagt, von unserem Wesen her offen für eine Herkunftsvielfalt, in puncto Gender-Diversität jedoch waren wir bislang weniger erfolgreich.





Also stimmte da etwas nicht, es gab diesbezüglich eine Art blinden Fleck. Es fehlte sowohl an der innerbetrieblichen Einstellung als auch an den nötigen Rahmenbedingungen für einen höheren Anteil von Frauen bei Nestlé, vor allem in Führungspositionen. Beinahe noch wichtiger als unsere beschriebenen konkreten Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Praxis war mir deshalb, unternehmensintern eine entsprechende geistige Haltung zu verankern.

Focus: Wie haben Sie dieses Problem gelöst?

Bulcke: Wir haben, angefangen beim Vorstand, unsere Führungskräfte für die wirtschaftliche Bedeutung und Notwendigkeit eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses sensibilisiert. Wir können nicht einfach auf die Hälfte des Arbeitskraftpotenzials weltweit verzichten, ohne langfristig Schaden zu nehmen. Außerdem haben wir „Gender Balance“ nicht zu einem Frauenthema gemacht, um das sich, wie in anderen Unternehmen, die wenigen weiblichen Führungskräfte in eigenen, aber oft isolierten Netzwerken kümmern. Wir haben bewusst alle Führungskräfte einbezogen – und das sind in der Mehrzahl immer noch Männer. Jedes Vorstandsmitglied hat in Workshops mit den direkt unterstellten Führungskräften einen Aktionsplan für mehr Geschlechtervielfalt in den jeweiligen Units entwickelt. Wir haben bewusst darauf verzichtet, feste Ziele vorzugeben. Auf diese Weise haben wir nicht nur

„Es kam uns darauf an, durch Beteiligung statt durch starre Top-down-Vorgaben zu überzeugen.“

alle Führungskräfte für dieses Thema ins Boot geholt, sondern auch Widerstände minimiert. Es kam uns darauf an, das gesamte Unternehmen durch Beteiligung und Überzeugung statt durch starre Top-down-Vorgaben auf die gesellschaftliche Bedeutung und die Chancen einzustimmen, die eine ausgewogenere Geschlechterbalance bietet.

Focus: Wie stellen Sie fest, ob Ihre Überzeugungsarbeit fruchtet und der Einsatz Ihrer Führungskräfte, mehr Frauen an Bord zu holen – auch in leitenden Positionen –, nicht reines Lippenbekenntnis bleibt?

Bulcke: Natürlich verfügen wir über eine ganze Reihe von Instrumenten, um den Erfolg zu messen. Wir bestimmen zum Beispiel unseren Talente-Pool und ermitteln die Höhe des Frauenanteils, insgesamt und jeweils auf den verschiedenen Stufen. Wir schauen uns an, wie die Geschäftsleitungsebenen

in unseren unterschiedlichen Märkten zusammengesetzt sind und wie viele Frauen in den Stellvertreter- und Nachfolgeplänen vertreten sind. Welche Managerinnen kommen möglicherweise auf kurze Frist gesehen dafür infrage? Als Faustregel unserer Gender-Balance-Strategie gilt, dass es in jedem Nachfolgeplan zumindest eine weibliche Kandidatin geben sollte. Und wenn wir feststellen, dass irgendwo die Entwicklung stockt, dann überprüfen wir, woran es liegt, und räumen etwaige Hindernisse aus dem Weg.

Focus: Ist die Entscheidung, Wan Ling Martello, eine US-Amerikanerin mit philippinischen und chinesischen Wurzeln und zuvor stellvertretende Generaldirektorin bei Wal-Mart, zur neuen Finanzchefin zu machen, ein Ergebnis von Nestlés Bekenntnis zu Gender-Diversität?

Bulcke: Vielleicht ist der wichtigste Aspekt dabei, dass es überhaupt keine Rolle gespielt hat, dass Frau Martello weiblichen Geschlechts ist. Es gab weder ein Weil noch ein Obwohl, sie war für diese Aufgabe einfach die beste Wahl, und das in jeder Beziehung. Wir wählen unsere Topführungskräfte danach aus, ob wir von ihrer Gestaltungskraft überzeugt sind, von ihrer Persönlichkeit in all ihrer Komplexität und ihren Facetten.

Focus: Bei allen Vorteilen, die Vielfalt mit sich bringt, brauchen Sie als globales Unternehmen aber auch ein gewisses Maß an Übereinstimmung. Ist es überhaupt möglich, beispielsweise eine herausragende chinesische Führungskraft und einen herausragenden amerikanischen Manager nach den gleichen Kriterien zu vergleichen?

Bulcke: Die Essenz guter und erfolgreicher Führung ist im Grunde überall dieselbe: eine Persönlichkeit, die Impulse aus dem Umfeld sensibel aufnimmt und eine Gruppe von Mitarbeitern erfolgreich zum Ziel führt. Es gibt ein paar Universal Talente, denen das überall gelingt, aber wir treffen oft auf Führungskräfte, die in einem bestimmten Umfeld erfolgreich sind, in dem andere schlecht Fuß fassen. Genau das ist es, was wir anerkennen müssen: Die Beurteilungsmaßstäbe für Führung können von einem Ort zum anderen höchst unterschiedlich ausfallen. Deshalb brauchen wir ja auch hier im Hauptquartier so viel Diversität wie möglich, Menschen, die die feinen Schattierungen in unseren unterschiedlichen Märkten kennen und verstehen und deshalb auch beurteilen können, wie gut die einheimische Führung darauf eingeht.

Focus: Beurteilen Sie die Leistung Ihrer Führungskräfte auch danach, wie und was sie zur Steigerung der Diversität im Unternehmen beigetragen haben?

Bulcke: Ja, bei Beförderungen spielt das sicher eine Rolle. Aber noch einmal, wir schauen hier nicht auf Zahlen, es geht um Gestaltungskraft. Wir geben die Richtung vor, in die wir

wollen, und beurteilen anhand verschiedener Kriterien – Vielfalt und Inklusion sind nur zwei von vielen –, wie die jeweilige Führungskraft hier vorangekommen ist. Ich glaube nicht an überregulierte Ansätze mit genauen Vorschriften für jeden denkbaren Fall. Ich schaffe lieber Einstellungen und Haltungen und biete entsprechende Werkzeuge und Methoden an, die Mitarbeiter dazu befähigen, ihre Ziele proaktiv zu realisieren.

Focus: Welche Herausforderungen und Hindernisse sehen Sie für Nestlé in der Zukunft? Und wie stellen Sie sicher, dass Ihre Leitlinien auch in schwierigen Zeiten befolgt werden?

Bulcke: Die größte Herausforderung nicht nur für uns, sondern für alle Unternehmen ist es, nicht das aus den Augen zu verlieren, was wirklich zählt. Bei Nestlé ist das zwar nicht der Fall, aber derzeit geraten die Prinzipien solider Geschäftsführung oft zugunsten kurzfristiger Entscheidungen aus dem Fokus. Dazu hat die globale Finanzkrise entscheidend beigetragen. Für Nestlé ist es aber wichtig, auch unter schwierigen Bedingungen die globale Perspektive beizubehalten und kontinuierlich das zu bieten, wofür unser Unternehmen steht: höchste Qualität und gute Lebensmittel für die unterschiedlichsten Bedürfnisse weltweit. Dazu müssen wir uns auch immer wieder die Frage stellen, ob wir die richtige Führung dafür an Bord haben. Ich denke, wir haben hier das entsprechende Umfeld geschaffen und verfügen über ein gemeinsames Ziel in puncto Vielfalt und Inklusion.

Focus: Und wann werden Sie dieses Ziel erreicht haben?

Bulcke: Das erreicht man nie. Es ist ein bisschen wie Fahrrad fahren – man muss sich stetig vorwärtsbewegen, um das Gleichgewicht zu halten.



Von links nach rechts: Jean-Marc Duvoisin, Global Head HR, Nestlé, Laurence Monnery, Egon Zehnder International, London, Paul Bulcke, CEO Nestlé, Dick Patton, Egon Zehnder International, Boston, und Thomas F. Allgäuer, Egon Zehnder International, Genf.