

Praxisprojekt in Entwicklungszusammenarbeit

Die Herausforderungen des Kakaosektors

Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao



Dozent:
Dr. oec. Urs Heierli

14.Mai 2017

Autoren:
Janic Buechel
10-609-972

Johannes Elmiger
12-609-350

Fiammetta Kym
12-607-511

Raphael Juchli
12-609-392

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der vom Staatssekretariat für Wirtschaft erarbeiteten Schweizer Plattform für einen nachhaltigen Kakao. Dabei werden in einem ersten Schritt die bestehenden Problematiken und Missstände im Zusammenhang mit der Kakaoproduktion aufgezeigt sowie bereits existierenden Projekte und Initiativen zur Verbesserung der Situation betrachtet. In einem zweiten Teil liefert die Arbeit eine Analyse der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine plattformbasierte Zusammenarbeit von öffentlichen sowie privaten Akteuren. Bei dieser Untersuchung hat sich herauskristallisiert, dass die Plattform um erfolgreich zu sein, ein nachhaltiges Geschäftsmodell, eine klar geregelte Governance und eine operative Leitung benötigt. Ausserdem ist die Schaffung einer Partnerschaftskultur für das Bestehen der Plattform von grosser Bedeutung. Viele Aspekte dieser Erfolgsfaktoren konnte die Plattform schon umsetzen, jedoch muss sie, um langfristig Erfolg zu haben, auch sicherstellen können, dass die Mitglieder für ihre Teilnahme einen klaren Mehrwert sehen. In einem letzten Schritt bietet die Arbeit eine Darstellung eines möglichen Monitorings für die Plattform. Anhand bestehender Monitoring-Praktiken werden Empfehlungen zur Anwendung auf die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao gegeben.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Abbildungsverzeichnis	3
1. Einleitung	4
2. Der Kakaosektor.....	6
2.1. Produktions- und Konsumentenländer von Kakao.....	7
3. Wertschöpfungskette und Akteure	9
3.1. Kakaoanbau und erste Verarbeitungsschritte.....	10
3.2. Handelsstufe	10
3.3. Weiterverarbeitung des Kakaos	11
3.4. Herstellung der Schokolade	11
3.5. Verbraucher	11
3.6. Verteilung der Wertschöpfung.....	12
4. Problematiken.....	13
4.1. Ökonomische Probleme	13
4.2. Soziale Probleme	15
4.3. Ökologische Probleme	17
5. Bisherige Initiativen und Lösungsansätze	19
5.1. Die World Cocoa Foundation & ihre Initiativen	19
5.2. CocoaAction	19
5.3. Cocoa Forests Initiative	20
5.4. World Cocoa Farmers Organisation (WCFO).....	21
5.5. International Cocoa Organisation (ICCO) und deren Geschichte	21
5.5.1. Ziele des internationalen Kakao-Übereinkommens.....	22
5.5.2. Umsetzung der Ziele	22
6. Rolle & Initiativen der Schweizer Privatwirtschaft.....	23
6.1. Privatwirtschaft	23
6.1.1. Schokoladeproduzenten und ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen.....	23
6.1.2. Barry Callebaut.....	23
6.1.3. Lindt & Sprüngli.....	24
6.1.4. Chocolats Halba	25
6.2. Die Verantwortung der Importeure und des Handels.....	25
7. Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao.....	27
7.1. Entstehung	27
7.2. Aufbau	28

7.3. Ziele der Plattform	30
8. Plattformbasierte Zusammenarbeit.	31
8.1. Erfolgsfaktoren.....	31
8.2. Empfehlungen für die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao	33
9. Informations- und Kompetenzzentrum	35
9.1. Monitoring und Evaluation	36
9.2. Bereits existierende Monitoring Praktiken	37
9.2.1. Forum Nachhaltiger Kakao.....	38
9.2.2. CocoaAction	40
9.2.3. Zertifizierung.....	42
9.3. Anmerkungen der Stakeholder an ein mögliches Monitoring	43
9.4. Empfehlung für eine Umsetzung.....	44
10. Konklusion.....	47
Bibliographie.....	50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Produktion und Konsum.....	7
Abbildung 2: Wertschöpfungskette und Akteure	9
Abbildung 3: Anteil am Verkaufspreis.....	12
Abbildung 4: Problematiken im Zusammenhang mit Kakaoanbau.....	13
Abbildung 5: The action plan cycle.....	37
Abbildung 6: M & E Reporting Chain.....	41
Abbildung 7: Interaktive Karte mit Schweizer Initiativen.....	45

1. Einleitung

„Schokolade zum Frühstück“ ist nicht nur der Titel eines bekannten Filmes, es ist auch ein Ausdruck, welcher den Stellenwert von Schokolade in der heutigen Zeit aufzeigt. Denn tatsächlich gehört für viele Menschen zu einem guten Frühstück ein Nutella Brot oder zumindest eine Tasse Kakao dazu. Auch im Verlauf des weiteren Tages begleitet uns die Schokolade – sei es in Form eines Marsriegels als schnelle Energieversorgung, als ein Schokoladenkuchen am Nachmittag oder als Creme-Dessert am Abend. Schokolade ist somit besonders in der westlichen Welt ein wichtiges Nahrungsmittel. Und auch in den Schwellenländern anderer Kontinente steigt die Nachfrage nach Schokolade stetig an. Doch dass die Süssigkeit eigentlich einen bitteren Beigeschmack hat, dessen sind sich viele Menschen nicht direkt bewusst. Der Anbau von Kakao – der Hauptbestandteil der Schokolade – birgt viele schwerwiegende soziale Probleme, die es zu beheben gilt. Bereits gibt es unzählige Initiativen und Lösungsansätze einzelner Unternehmen, NGOs aber auch von Staaten. Diese sind häufig voneinander abgekoppelt und nicht koordiniert.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit eben dieser Thematik. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) der Schweiz hat eine Plattform für die Zusammenarbeit öffentlicher und privater Organisationen ins Leben gerufen, welche dazu beitragen soll, dass die Wertschöpfungskette der Kakaoproduktion nachhaltiger wird. Die Autoren dieser Arbeit wollen die Plattform des SECOs mit den hier erarbeiteten Analysen unterstützen.

In einem ersten Schritt wird die vorliegende Arbeit somit die Wertschöpfungskette des Kakaos mit all ihren Missständen beleuchten. Danach werden die wichtigsten bereits bestehenden Initiativen und Lösungsansätze zur Behebung eben dieser Missstände untersucht. Im speziellen wird dabei auf die Rolle der Schweiz – als Land mit dem höchsten pro Kopf Schokoladenkonsum der Welt – eingegangen werden. Dabei wird analysiert, welche Bestrebungen zur Verbesserung der Situation bei den grossen Schokoladenunternehmen bereits existieren. Als nächster Schritt wird schliesslich die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao untersucht und vorgestellt. Dabei werden speziell die Ziele und die Erfolgsfaktoren einer plattformbasierten Zusammenarbeit analysiert. Nach einer Darlegung aller relevanten Erfolgsfaktoren, folgen Überlegungen und Beurteilungen bezüglich eines möglichen Monitorings der Zusammenarbeit. Mit Hilfe einer Analyse bereits bestehender Monitoring-

Praktiken werden Empfehlungen für die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao erarbeitet. In einem letzten Schritt folgt mit einer Konklusion nochmals eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.

2. Der Kakaosektor

Schokolade gehört weltweit zu den beliebtesten Nahrungsmitteln überhaupt. Besonders in der westlichen Welt ist die Süßigkeit fester Bestandteil der Ernährung. Doch auch in den Schwellenländern anderer Kontinente ist ein Boom im Konsum von Schokolade zu beobachten. Spitzenreiter im pro Kopf Konsum von Schokolade ist jedoch die Schweiz. Im Jahr 2012 konsumierte jeder Schweizer im Schnitt 12kg (KPMG, 2014, S.3). Aus diesem Grund ist somit auch der Kakao, der Grundstoff aus dem die Schokolade ist, von grosser wirtschaftlicher Bedeutung für exportierende sowie auch für importierende Länder. Auf der Exportseite generiert die Produktion von Kakao Einkünfte und Arbeitsplätze. Viele der Hauptanbauländer sind stark abhängig von der Kakaoproduktion. Weltweit gesehen bauen rund fünf bis sechs Millionen Menschen Kakao an und sichern somit den Lebensunterhalt von bis zu 50 Millionen Personen. Für diese Menschen sind die Einkünfte aus diesem Bereich die Haupteinnahmequelle – wenn nicht sogar die einzige. Auf der Importseite ist Kakao ein wichtiges Produkt für die Nahrungs-, Chemie- und Kosmetikindustrie. (Gayi & Tsowou, 2016, S.2)

Der Kakao stammt ursprünglich aus Lateinamerika, wo die alten Hochkulturen die Früchte des Kakaos bereits seit 1500 v. Chr. nutzten. Der Plantagenanbau des Kakaos geht vermutlich auf die Maya-Kultur 400 v. Chr. zurück (Hütz-Adams, 2012, S.6). Mit der Ankunft der Europäer in Amerika kamen auch die ersten Kakaobohnen nach Europa. Zu Beginn war der Kakao nur ein Statussymbol für die europäische Aristokratie. Mit der Zeit verbreitete sich dieser aber auch unter den anderen Bevölkerungsschichten. Als im 19. Jahrhundert neue Herstellungsmethoden für Schokolade entdeckt wurden, stieg auch die Nachfrage nach Kakao enorm an. Um mit der steigenden Nachfrage nach dem Produkt mithalten zu können, brachten die Europäer die Kakaobohnen in ihre Kolonien in Afrika, wo der Kakaoanbau zu einem neuen Wirtschaftszweig wurde. (Hütz-Adams, 2010, S.12)

Heute liegt der weltweite jährliche Handelswert von Kakao im Bereich der tropischen Pflanzenprodukte auf Platz 4 – hinter Palmöl, Kautschuk und Bananen (Hardman & Co, 2014, S.6).

Kakao wird im Gegensatz zu anderen tropischen Nutzpflanzen zu meist nicht auf grossen Plantagen sondern auf kleinen Familiengrundstücken von bis zu maximal 5 Hektar angebaut (Swisscontact, 2016, S.7). 90% des weltweiten Kakaos stammt von

den Farmen solcher Kleinbauern. Lediglich in Ecuador, Malaysia und Brasilien gibt es einige wenige grosse Plantagen. (Hütz-Adams, 2010, S.13)

2.1. Produktions- und Konsumentenländer von Kakao

Wie die folgende Grafik zeigt, war Europa im Jahr 2014 gefolgt von den USA der grösste Verbraucher von Kakao. Rund 1.8 Millionen Tonnen wurden konsumiert.

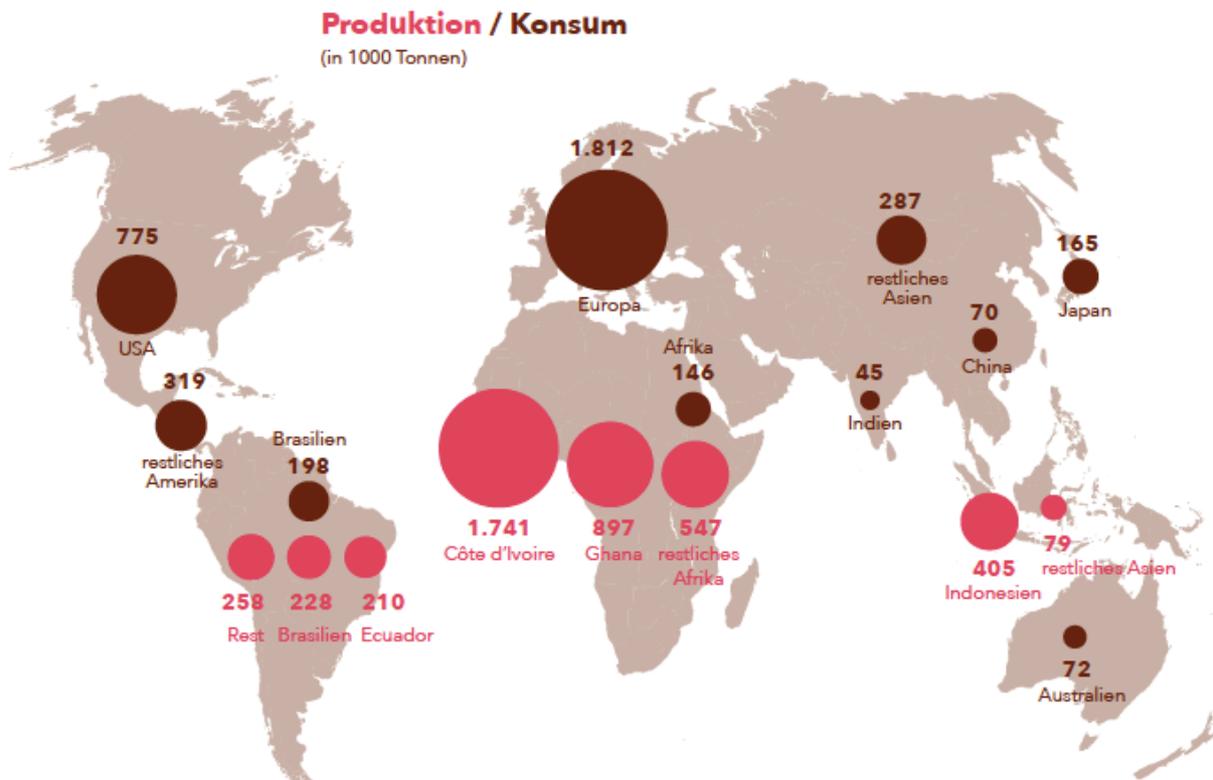


Abbildung 1: Produktion und Konsum (Fountain & Hütz-Adams, 2015, S.4)

Die Hauptanbauggebiete von Kakao liegen vor allem in Westafrika. 2014 kamen rund 3.2 Millionen Tonnen Kakao aus Afrika. Dies entspricht 73% der gesamten weltweiten Kakaoproduktion. Weitere 16% stammten aus Lateinamerika und 11% aus Asien (Gayi & Tsowou, 2016, S.6–7). Der mit Abstand grösste Kakaoproduzent der Welt ist die Elfenbeinküste, gefolgt von Ghana (Swisscontact, 2016, S.10).

Statistiken haben gezeigt, dass die Nachfrage nach Kakao auf einem permanenten Aufwärtstrend ist und in den vergangenen 15 Jahren dreimal schneller gewachsen ist als die Weltbevölkerung selbst. Es wird daraus gefolgert, dass bei gleichbleibenden Preisen 100'000 – 120'000 Tonnen mehr Kakao produziert werden müsste, damit auch noch im Jahr 2020 die komplette Nachfrage gedeckt werden könnte

(Swisscontact, 2016, S.10). Als einer der Hauptgründe wird dabei die schnell steigende Nachfrage in Ländern wie Indien, Saudi Arabien, China und Brasilien gesehen. Diese Staaten haben alle eine grosse Bevölkerung mit steigendem Einkommen. Schokolade erfährt dabei eine Transformation von einem Luxusgut zu einer alltäglich bezahlbaren Belohnung (Wexler & Mukherji, 2014). Da der Kakaoanbau aber komplexe Voraussetzungen und eine ganz bestimmte Umgebung benötigt, ist es schwierig diesen Wirtschaftszweig auf weitere Länder auszudehnen. Der Kakaobaum wächst nur unter ganz speziellen klimatischen Bedingungen, ist sehr pflegeintensiv und braucht eine relativ lange Zeitspanne bis zum ertragreichen Abwurf einer Ernte. Nebst den bestehenden Anbauländern bietet zur Zeit nur Vietnam noch ein grösseres Potential zum Aufbau einer Kakaoproduktion (Hütz-Adams, 2010, S.14).

3. Wertschöpfungskette und Akteure

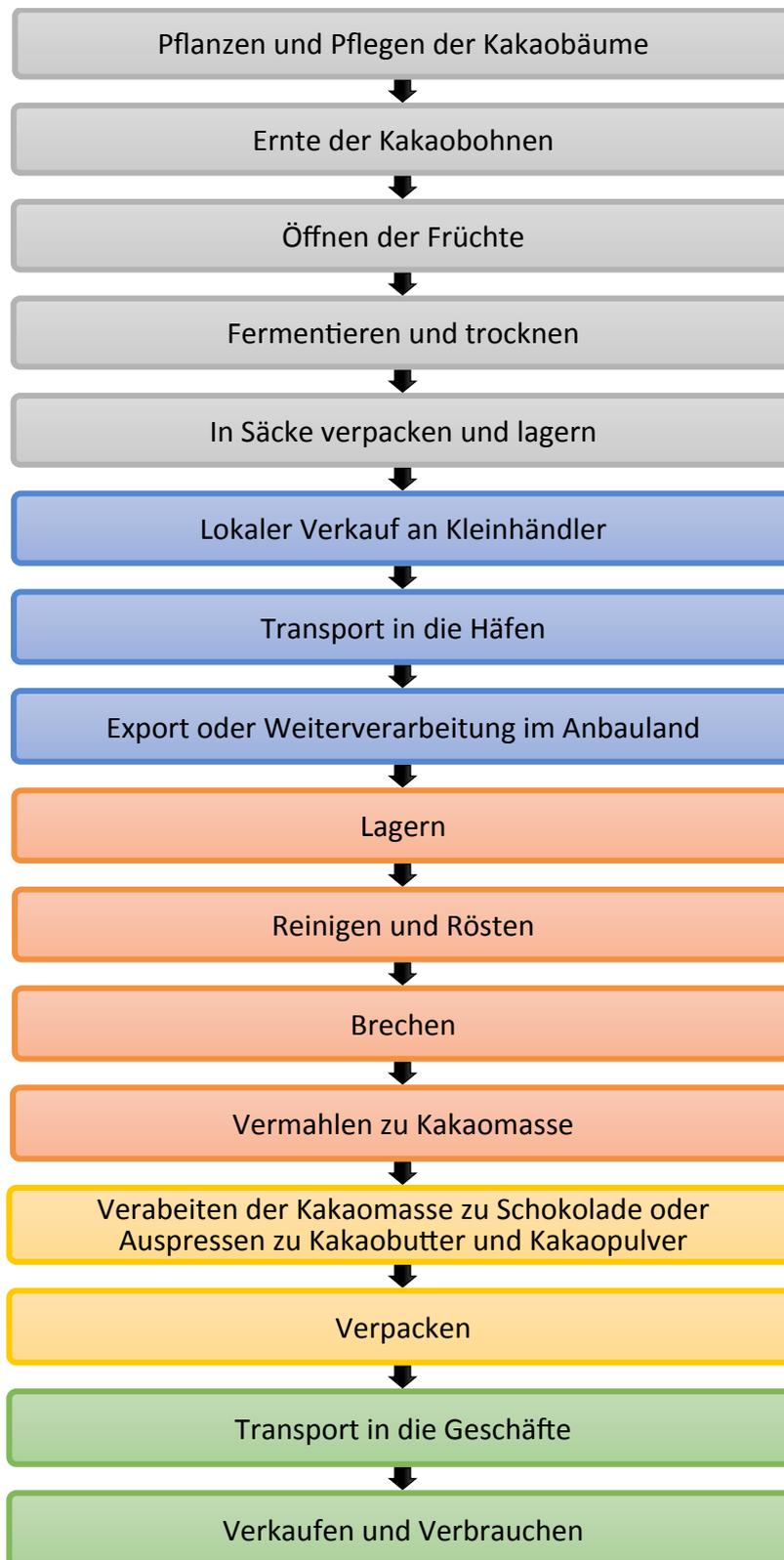


Abbildung 2: Wertschöpfungskette und Akteure (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hütz-Adams, 2012, S.5)

Die obige Grafik zeigt alle einzelnen Schritte der Wertschöpfungskette von Kakao auf. Der erste grosse und in der Grafik graue Block markiert dabei den Kakaoanbau und die ersten Verarbeitungsschritte. Der zweite und blaue Block bildet die Handelsstufe, welche in die rote Weiterverarbeitungsstufe übergeht. Nach der Herstellung der Schokolade folgt schliesslich noch grün markiert der Weg zum Kunden. (Hütz-Adams, 2012, S.5)

3.1. Kakaoanbau und erste Verarbeitungsschritte

Die Wertschöpfungskette des Kakaos beginnt mit dem Pflanzen der Kakaobäume. Der Kakaobaum wächst nur in warmen und feuchten Gebieten. Somit bieten sich auch nur die tropischen Länder in der Nähe des Äquators für den Anbau von Kakao an (UNCTAD, 2008, S.7). Der Kakaobaum ist eine sehr pflegeintensive und krankheitsanfällige Pflanze. Auch müssen die Bauern die Bäume vor zu grosser Sonneneinstrahlung und Wind schützen. Nach 5 Jahren fallen die ersten ertragreichen Ernten an (World Cocoa Foundation, 2014, S.4).

In den meisten Ländern gibt es zwei Ernteperioden pro Jahr. Die Bauern pflücken die grossen Früchte und öffnen die Hülsen. Pro Kakaohülse können circa 20 bis 50 Kakaobohnen entnommen werden. Für ein halbes Kilogramm Schokolade werden rund 400 Bohnen benötigt. (World Cocoa Foundation, 2014, S.4)

In einem nächsten Schritt werden die Kakaobohnen entweder noch auf der Farm oder schon im Dorf der Bauern fermentiert. In Kisten verpackt und mit Matten oder Bananenblättern zugedeckt, um die Wärme zu erhalten, fermentieren die Bohnen zwischen drei bis sieben Tage. Dieser Schritt ist für die Entfaltung des Geschmacks wichtig. Danach werden die Bohnen nochmals für fünf bis zehn Tage in der Sonne getrocknet. (Gayi & Tsowou, 2016, S.11)

3.2. Handelsstufe

Nachdem die Bauern die getrockneten Bohnen in Säcke verpackt haben, verkaufen sie diese an lokale Zwischenhändler. Die Händler transportieren die von verschiedenen Bauern gekauften Bohnen schliesslich zu einem Exporthafen des Landes (World Cocoa Foundation, 2014, S.4). Von dort aus werden die Bohnen für die Weiterverarbeitung mit dem Schiff exportiert. In anderen Fällen findet der nächste Weiterver-

beitungsschritt – das Zermahlen der Bohnen – auch noch im Produktionsland statt (Gayi & Tsowou, 2016, S.11).

3.3. Weiterverarbeitung des Kakaos

Die Weiterverarbeitung der Bohnen findet zumeist in den Konsumentenländern statt. Allerdings gibt es auch in den Produktionsländern zunehmend mehr Unternehmen für diesen Verarbeitungsschritt (UNCTAD, 2008, S.7). Als erstes werden die Bohnen gereinigt und geröstet. Danach werden die Bohnen gebrochen, um sie so von ihrer Schale zu trennen. Die gebrochenen Bohnen werden anschliessend zermahlen. Dabei entsteht durch den Austritt der Kakaobutter die flüssige Kakaomasse, welche für die Herstellung der Schokolade unerlässlich ist. (World Cocoa Foundation, 2014, S.5)

3.4. Herstellung der Schokolade

Die aus dem letzten Verarbeitungsschritt herausgegangene flüssige Kakaomasse kann nun auf verschiedene Weisen weiter verwendet werden. Durch das Auspressen der Masse können Kakaobutter und Kakaopulver getrennt und extrahiert werden. Die Kakaobutter wird für die Herstellung der Schokolade benötigt. Immer wie mehr wird die Kakaobutter aber auch als Inhaltsstoff für Kosmetika und pharmazeutische Produkte verwendet. Bei der Herstellung der Schokolade wird die Kakaobutter mit der Kakaomasse und je nach Schokoladenart mit Milch, Zucker, Haselnüssen, Nougat und anderen Produkten vermischt. (Hütz-Adams, 2012, S.5)

3.5. Verbraucher

Nachdem die fertigen Schokoladenerzeugnisse verpackt wurden, werden diese schliesslich im Detailhandel zum Verkauf angeboten. Mit diesem letzten Schritt der Wertschöpfungskette von Kakao ist das Endprodukt beim Konsumenten angelangt (Hütz-Adams, 2012, S.5).

3.6. Verteilung der Wertschöpfung

Um sich ein genaueres Bild der Wertschöpfung von Kakao machen zu können, ist ein Vergleich bezüglich des Anteils am Verkaufspreis über die verschiedenen Akteure hinweg interessant. Gemäss des Kakaobarmeters von Fountain und Hütz-Adams aus dem Jahr 2015 haben die Kakaobauern einen Anteil von 6.6% am Endverkaufspreis der Schokolade. 7.6% fallen auf die Verarbeiter und Vermahler der Kakaobohnen und weitere 35.2% erhalten die Schokoladenhersteller. Den grössten Anteil am Verkaufspreis hat jedoch der Einzelhandel mit einem Wert von 44.2%. Die restlichen 6.3% fallen auf die verschiedenen lokalen Händler oder sind Steuerabgaben. (Fountain & Hütz-Adams, 2015, S.34–39)

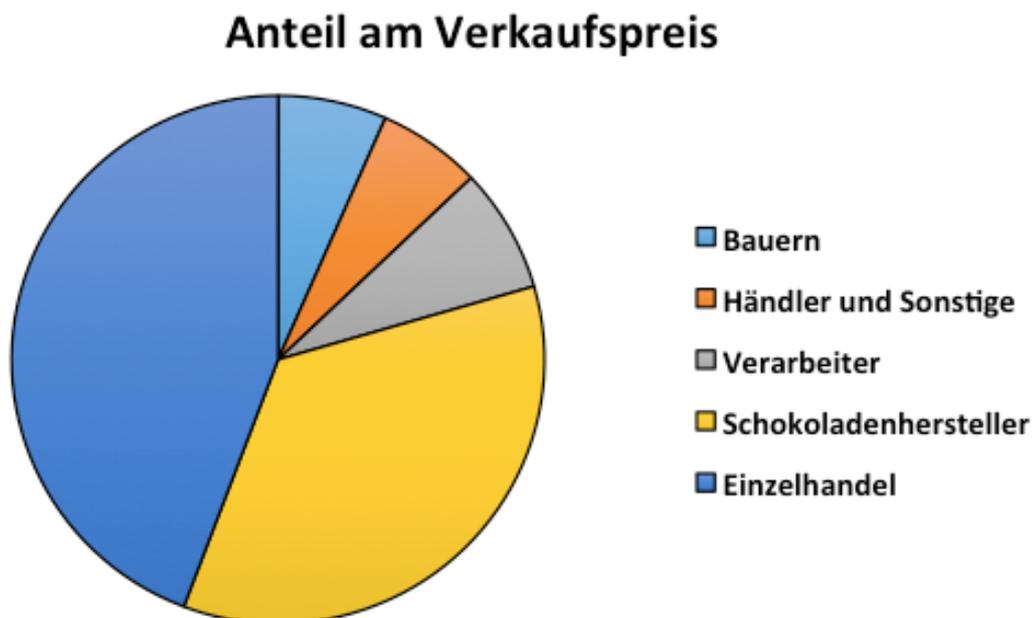


Abbildung 3: Anteil am Verkaufspreis (Eigene Darstellung in Anlehnung an Fountain & Hütz-Adams, 2015, S.34-39)

Die grössten Verarbeiter von Kakaobohnen haben eine grosse Marktmacht. Die Top 4 der Branche haben dabei einen Marktanteil von über 50%. Die Barry Callebaut AG führt die Rangordnung unangefochten auf Platz 1 an, gefolgt von den Unternehmen Cargill, ADM und Blommer. Und auch bei den Schokoladenherstellern ist eine zunehmende Marktmacht zu beobachten. Die grössten Schokoladenproduzenten mit den meisten Verkäufen weltweit sind Mars Inc., Mondelēz International, Nesté SA, Meiji Holdings Co Ltd und die Ferrero Gruppe. Sie haben zusammen einen Marktanteil von 34%. (Gayi & Tsowou, 2016, S.14–16)

4. Problematiken

Wie bereits erwähnt, sind mit dem Anbau von Kakao – wie auch beim Anbau vieler anderer tropischer Nutzpflanzen – einige soziale und ökologische aber auch ökonomische Probleme verbunden. Folgende Tabelle zeigt eine Übersicht über die wichtigsten Problemfelder im Zusammenhang mit Kakao.

Ökonomische Probleme	Soziale Probleme	Ökologische Probleme
Niedrige Einkommen	Kinderarbeit	Alternde Kakaobäume
Höhere Lebenshaltungskosten	Kinderhandel	Kranke Bäume
Begrenzter Marktzugang	Gesundheitsschädliche Arbeitsbedingungen	Monokulturen
Schlechte Infrastruktur	Armut	Abholzung des Regenwaldes
Ungenügendes Wissen über einen effizienten Anbau	Mangende Ernährungssicherheit	Abnehmende Biodiversität
Preisvolatilität	Geschlechterungleichheit	Bodendegradierung
Abwanderung von Bauern in andere Bereiche	Schlechte Bildung	Klimawandel und dessen Folgen
Prognose für die Zukunft: Angebot < Nachfrage	Alternde Bauern	Verwendung von Pestiziden
Marktmacht	Machtverhältnis	

Abbildung 4: Problematiken im Zusammenhang mit Kakaoanbau (Eigene Darstellung in Anlehnung an Fountain & Hütz-Adams, 2015, S.9)

4.1. Ökonomische Probleme

Ein wichtiges Problem ist, wie bereits geschildert wurde, dass der weltweite Kakao- markt von einer starken Machtkonzentration geprägt ist. Bereits in vergangenen Jah-

ren kam es immer wieder zu Fusionen und Übernahmen, durch welche die Problematik der Marktmacht noch weiter verstärkt wurde. Zurzeit kontrollieren acht Kakaoverarbeitungsunternehmen ungefähr drei Viertel des gesamten Handels mit Kakao. Ausserdem sind noch weitere Fusionen geplant. Diese Konzentration der Macht bei den grossen Verarbeitungsunternehmen schwächt dabei die Position der Kakaobauern (Fountain & Hütz-Adams, 2015, S.7). Als unorganisierte Einzelpersonen müssen die Bauern häufig einen Preis akzeptieren, der unter dem aktuellen Marktpreis liegt. Hinzu kommt, dass 95% der Kakaobohnen auf dem globalen Rohstoffmarkt verkauft werden und die Bauern sowie auch andere Personen der Wertschöpfungskette somit mit einer starken Preisvolatilität und der Veränderung der Wechselkurse zu kämpfen haben und eine längerfristige Planung dadurch äusserst schwierig wird. (Swisscontact, 2016, S.7)

Ein weiteres Problem ist, dass auch wenn die Preise für Schokolade höher wären, davon nur wenig bei den Bauern, die ganz am Anfang der Wertschöpfung stehen, ankommen würde. Hohe Schokoladenpreise wurden den Bauern im Gegenteil sogar schon einmal zum Verhängnis. In den 1970er Jahren pflanzten die Kakaobauern aufgrund der hohen Weltmarktpreise für Schokolade neue Bäume an und dehnten die Produktion massiv aus. Das Angebot überwog schliesslich die Nachfrage, was zu einem Preisverfall auf dem Weltmarkt führte. Da die Bauern aber in neue Pflanzen investiert hatten und die erfolgreichen Ernten erst nach einigen Jahren eintraten, konnten sie das Angebot nicht beliebig zurückschrauben. Es wurde stattdessen mit einer Senkung der Kosten auf den Preisverfall reagiert. Dieses Vorgehen brachte jedoch neue soziale Probleme mit sich. Ausserdem ist die Nachfrage nach Kakao relativ unelastisch und der Konsum von Schokolade steigt bei tieferen Preisen nicht merklich an. Dieser Umstand verschärfte das Problem noch mehr und erhöhte die Armut der Kakaobauern. (Hütz-Adams, 2010, S.17–18)

Seit diesem drastischen Preisverfall konnten sich die Preise für Kakao nicht mehr erholen und das frühere Preisniveau wurde nie mehr erreicht. Vergleicht man die Jahre 1980 und 2015 ist ein Preisverfall von rund 40% auszumachen. Im Jahr 2014 hatte eine durchschnittliche Kakaobauernfamilie in der Elfenbeinküste ein Einkommen von etwa 45 Euro-Cent pro Kopf und Tag. In Ghana lag das Einkommen bei 76 Euro-Cent pro Kopf und Tag. Die international definierte Armutsgrenze liegt bei 1.25 US-Dollar (Make Chocolate Fair, 2015). Besonders in diesem Jahr gab es nochmals einen grossen Preisverfall beim Rohstoff Kakao. Lag der Preis für eine Tonne Kakao

im Dezember 2015 noch bei rund 3350 US-Dollar, so sank der Preis bis April 2017 auf rund 1960 US-Dollar pro Tonne Kakao. Dies kann für die Bauernfamilien drastische Auswirkungen haben (Statista, 2017).

Ein weiteres Problem, welches schon angetönt wurde, ist die schnell steigende Nachfrage nach Schokolade. Bis 2020 soll, gemäss Schätzungen, die Nachfrage eine Million Tonnen höher sein als noch im vorherigen Jahrzehnt. Es wird jedoch angenommen, dass das Angebot, bei gleich bleibender Entwicklung, nicht mit der Nachfrage mithalten kann. Nebst den beschränkten Anbaugebieten ist auch die Überalterung der Kakaobauern ein Faktor für diesen Umstand. Das heutige Durchschnittsalter westafrikanischer Kakaobauern liegt bei ungefähr 50 Jahren – dies bei einer Lebenserwartung von nur rund 60 Jahren. Hinzu kommt, dass junge Menschen immer weniger Interesse daran haben, ebenfalls in den Kakaosektor einzusteigen. Der Kakaoanbau ist alles andere als lukrativ und somit werden andere Sektoren bevorzugt (Hütz-Adams & Fountain, 2012, S.6). Aufgrund der hohen Armut unter den Kakaobauern ist eine stetige Abwanderung der Bauern in bessere Sektoren wie dem Anbau von Kautschuk oder Palmöl zu beobachten (Hardman&Co, 2014, S.11). Auch zieht es viele Kinder der Bauernfamilien vermehrt zur Arbeitssuche in die Städte (Hardman&Co, 2014, S.5).

4.2. Soziale Probleme

Die Wahl der jüngeren Personen, nicht in den Kakaoanbau einzusteigen, hängt hauptsächlich mit den miserablen Lebensbedingungen der Kakaobauernfamilien und der sehr schlechten Zukunftsperspektiven zusammen. Wie im Kapitel ökonomische Probleme bereits aufgezeigt, leben viele Bauernfamilien unterhalb der Armutsgrenze. In der Elfenbeinküste beispielsweise müssen ganze 60% der Bauern mit einem Einkommen, welches unterhalb der Armutsgrenze liegt, auskommen. Mit dieser Ausgangslage haben die Bauern auch keine Möglichkeit in neue Pflanzen zu investieren, ihre Farm zu modernisieren oder besseres Düngungsmittel zu kaufen. Sie können somit ihre Erträge auch nicht steigern und geraten in einen Teufelskreis. Des Weiteren werden oftmals grosse Teile der Ernten durch Krankheiten der Bäume und Pilzbefall zerstört. Nebst der hohen Armut haben die Kakaobauern auch mit einem mangelndem Zugang zum Gesundheitswesen, ungenügender Wasserversorgung und einer allgemein sehr schlecht ausgebauten Infrastruktur zu kämpfen. Um die Kosten

für die Arbeit möglichst tief zu halten, ist Kinderarbeit auf Kakaofarmen weitverbreitet. Dies führt dazu, dass diese Kinder nur sehr schlechte oder zum Teil gar keine Bildung bekommen. So übersteigt die Analphabetenrate in ländlichen Gebieten der Elfenbeinküste 50%. (Barry Callebaut, 2014, S.2–5)

Diese extreme Armut der Bauern beruht einerseits, wie bereits beschrieben, auf den Kakaopreisen und der geringen Verhandlungsmacht. Andererseits kommt jedoch noch hinzu, dass die Anbauflächen der Farmer sehr klein sind und nur geringe Erträge abwerfen. Durch die schlechte Infrastruktur ist der Marktzugang teilweise beschränkt und viele Bauernfamilien haben die Farm nur gepachtet, wobei ein grosser Teil des Einkommens an den Verpächter abgegeben werden muss. Ausserdem ist der Lösungsansatz der Organisation der Bauern in Kooperativen – auch wenn auf dem Vormarsch – noch nicht überall verbreitet. (Fountain & Hütz-Adams, 2015, S.6–8)

Eines der schwerwiegendsten sozialen Probleme im Zusammenhang mit dem Kakaoanbau ist die Kinderarbeit. In der Elfenbeinküste – dem grössten Kakaoproduzenten weltweit – arbeiten gemäss einer Studie aus dem Jahr 2009 rund 820'000 Kinder im Kakaoanbau. Die Arbeit auf den Plantagen ist sehr gesundheitsschädlich und die Kinder verletzen sich dabei oft. Bei der harten Arbeit müssen schwere Lasten getragen werden und viele der Kinder können keine Schule besuchen. Am schlimmsten steht es um jene Kinder, die nicht mit der eigenen Familie auf der Plantage arbeiten. Es gibt Berichte, dass Familien aus Nachbarländern ihre Kinder an Kakaofarmbesitzer in der Elfenbeinküste verkaufen und so ein Kinderhandel im Zusammenhang mit Kakao entsteht. Der Grund dafür ist, dass Kinder billigere Arbeitskräfte für die Plantagenbesitzer sind. (Hütz-Adams, 2012, S.12)

Des Weiteren haben Untersuchungen gezeigt, dass die abgezweigten Einnahmen aus dem Kakaoanbau in der Elfenbeinküste auch in den, im vergangenen Jahrzehnt ausgetragenen, Bürgerkrieg geflossen sind. Aufgrund der mangelnden Investitionen in die Infrastruktur haben viele Dörfer, in welchen der Kakao angebaut wird, keinen Anschluss an sauberes Trinkwasser und kaum Zugang zur Gesundheitsversorgung. (Hütz-Adams, 2010, S.22–24)

Doch die Probleme beschränken sich nicht nur auf die Anbauländer Afrikas. Auch wenn dort die sozialen Problematiken hervorstechen, sind diese auch auf den Kakaoplantagen Südamerikas zu finden. So haben die Kakaobauern Ecuadors beispielsweise, wo der Kakaoanbau eine sehr lange Tradition hat, mit sehr kleinen Erträgen und langen Transportwegen zu kämpfen. Da die Infrastruktur nur sehr spärlich

ist und die Bauern ihre Bohnen in der nächstgelegenen Stadt verkaufen, haben sie hohe Kosten für den Transport zu tragen. Des Weiteren ist die Kinderarbeit auch in Ecuador verbreitet und viele Bauernfamilien sehen sich unsicheren Zukunftsperspektiven ausgesetzt. (Hütz-Adams, 2010, S.37–38)

4.3. Ökologische Probleme

Nebst den sozialen und ökonomischen Problemen im Kakaosektor, wirken sich auch viele ökologische Umstände negativ auf die Branche aus. Der Kakaobaum ist eine, wie bereits erwähnt, sehr krankheitsanfällige Pflanze. Ein Pilzbefall kann die Ernte drastisch senken. Hinzu kommt, dass mit dem Altern der Bäume auch die Früchte weniger werden. Da es sich die Kakaobauern nicht leisten können, in neue Bäume zu investieren, werden auch ihre Erträge mit der Zeit kleiner. Monokulturen – wenn auch im Kakaoanbau nicht so weitverbreitet – tragen noch mehr zur Verbreitung von Krankheiten bei. Aber es sind nicht nur äussere Umstände, die negative Folgen für den Sektor selbst haben. Der Kakaoanbau seinerseits bringt viele negative Auswirkungen für die Umwelt mit sich. Die Abholzung der Regenwälder zur Platzschaffung für Plantagen beispielsweise ist ein schwerwiegendes Problem. Mit der Abholzung einhergehend sinkt auch die Biodiversität der Erde, da einige Tier- und Pflanzenarten verschwinden. Auch führt der Anbau von Kakao über die Zeit hinweg zur Auslaugung der Böden. (Hütz-Adams & Fountain, 2012, S.7)

Eine der wichtigsten ökologischen Problematiken im Zusammenhang mit Kakao ist der Klimawandel. Mit der globalen Erderwärmung ändern sich die lokalen Muster der Regenfälle und ökologische Zonen verschieben sich. Die tropischen Länder sind dabei vom Klimawandel am schwersten betroffen. Doch gerade in diesen Ländern befinden sich grosse Landwirtschaftssektoren, welche sehr sensible auf Klimaveränderungen reagieren. Durch die globale Erwärmung werden alle Wetterverhältnisse extremer. Stürme werden stärker, Trockenperioden dauern länger und Regenfälle bringen grössere Überschwemmungen. Eben diese Veränderungen schaden auch dem Kakaoanbau. Bereits in den vergangenen Jahren verloren Kakaobauern aufgrund Überflutungen aber auch Dürren immer wieder ganze Ernten. Experten gehen ausserdem davon aus, dass diese extremen Wetterverhältnisse in Zukunft noch mehr auftreten werden. (Ofori-Boateng & Insah, 2014, S.297–298)

Aufgrund der aufgezeigten Missstände in der Wertschöpfungskette von Kakao wird seit längerer Zeit nach Lösungsansätzen und Möglichkeiten für eine nachhaltigere Kakaoproduktion gesucht.

5. Bisherige Initiativen und Lösungsansätze

Die nachfolgenden Ausführungen dienen dazu die Schweizer Bestrebungen um die Plattform für nachhaltigen Kakao in Bezug zu bestehenden Initiativen zu setzen. Dazu werden Lösungsansätze auf internationaler und lokaler Ebene aufgezeigt. Ein spezielles Augenmerk gilt den Bemühungen einiger bekannter Schokoladenhersteller. Ihrer Mitarbeit zur Lancierung der Plattform und die Absicht zum gemeinsamen tätig werden soll die gemeinsamen Aktivitäten in Zukunft zusätzlich katalysieren.

5.1. Die World Cocoa Foundation & ihre Initiativen

Die World Cocoa Foundation (WCF) ist eine internationale Organisation, welche die Förderung der Nachhaltigkeit im Kakaosektor zum Ziel hat. Die Mitglieder der Organisation sind Kakao- und Schokoladeproduzenten, Verarbeiter und Firmen, die verschiedenste Dienstleistungen entlang der Lieferkette erbringen. Mit ihren Mitgliedern repräsentiert die WCF mehr als 80% des globalen Kakaomarktes.

Von den Anstrengungen der WCF profitieren Bauern und ihre Gemeinden in den Kakao-Produzierenden Regionen Afrikas, Südost-Asiens sowie Mittel- und Südamerikas. Die WCF arbeitet auf der globalen und auch auf der lokalen Ebene und baut eine Brücke zwischen den Bedürfnissen der Kakaobauern und ihren Familien auf der einen Seite und der Industrie sowie Umwelt auf der anderen Seite. Dabei verlässt sie sich auf die Stärken ihrer Mitglieder, ihres Partnernetzwerkes und kombiniert die Erfahrung und Expertise der Industrie, um nötige soziale, landwirtschaftliche und wirtschaftliche Verbesserungen zu ermöglichen. Ziel dieser Bestrebungen ist eine gesunde und nachhaltige Kakao-Wirtschaft, die für Produzenten und Konsumenten gleichwohl Mehrwert schafft (WCF, 2017a).

5.2. CocoaAction

CocoaAction ist eine freiwillige industrieweite Strategie zu deren Verfolgung sich die weltweit führenden Schokoladeproduzenten, Produzentenländer sowie Interessengruppen verpflichteten. Unter der Federführung der World Cocoa Foundation vereint die Strategie die verschiedenen Akteure, um die individuellen Bestrebungen auf dem

Weg zu einer nachhaltigeren Kakaowertschöpfungskette aufeinander abzustimmen und damit zu katalysieren (WCF, 2017b).

Die Strategie wurde 2014 initiiert, da trotz der in den Jahren davor geleisteten grossen Anstrengungen aller Beteiligten und substanzieller Investitionen in den öffentlichen, privaten und den non-profit Sektor der Kakaoanbau weiterhin grosse Herausforderungen zu meistern hat. Obwohl viele Initiativen diese Herausforderungen zu lösen versuchen, bietet der Kakaoanbau weiterhin für zu viele Kakaobauern lediglich eine prekäre Lebensgrundlage. Deshalb werden zur Umsetzung von CocoaAction zusätzliche Partnerschaften zwischen Regierungen, Kakaobauern und der Kakaoindustrie entwickelt. Diese sollen zu Produktivitätssteigerung und der verstärkten Entwicklung von lokalen Gemeinschaften beitragen (Marks, 2017, S.2).

5.3. Cocoa Forests Initiative

Die Bestrebungen der Cocoa Forests Initiative zielen vor allem auf eine Problematik ab, nämlich darauf die Abholzung und Waldverminderung in der weltweiten Kakao-Wertschöpfungskette zu beenden. Zu dieser Initiative haben sich mit Barry Callebaut, Blommer Chocolate Company, Cargill, CEMOI, ECOM, Ferrero, The Hershey Company, Mars Incorporated, Mondelez International, Nestlé, Olam, Touton und seit ihrer Lancierung noch weitere – die grössten Schokoladenverarbeiter der Welt – verpflichtet. In allen Regionen, wo Kakao angepflanzt wird ist es eine Herausforderung die Produktivität auf vorhandenem Ackerboden zu steigern ohne weitere Waldflächen zu beeinträchtigen (WCF, 2017c).

Die sich an der Initiative beteiligenden Akteure sind übereingekommen, dass die Abholzung noch weiter fortschreiten würde, wenn nicht konkrete Massnahmen dagegen unternommen würden. In Zusammenarbeit mit den Regierungen Kakao produzierender Länder, Kakaobauern, sowie zivilgesellschaftlichen Organisationen sollen noch im Jahr 2017 realisierbare Schritte festgelegt werden, welche Abholzung und Waldverminderung in Zukunft verhindern und zugleich die Lebensbedingungen von Kleinbauern verbessern sollen (WCF, 2017c).

5.4. World Cocoa Farmers Organisation (WCFO)

Die World Cocoa Farmers Organisation ist gemäss eigenen Angaben die grösste Regenschirmorganisation für Kakaobauern (WCFO, 2017). Die Organisation wurde 2017 in den Niederlanden gegründet und ging aus einem Zusammenschluss anderer Versuche hervor, die Stimmen der Millionen Kakaobauern und Plantagenarbeiter zu vereinen. Es ist ihr Ziel dazu beizutragen, dass die Industrie sich entlang der ganzen Wertschöpfungskette in Richtung verstärkter Inklusion, erhöhter Transparenz und verbesserter Nachhaltigkeit bewegt. Die WCFO glaubt, dass alle Stakeholder der Wertschöpfungskette ein Ziel gemeinsam haben, nämlich „den Sektor zu erhalten und die Lebenssituation der Bauern, speziell aber der Kleinbauern, welche die Säulen dieser bedeutenden Branche sind, zu verbessern“ (WCFO, 2017a). Die Organisation besteht aus Bauernvereinen, Kooperativen, Verbänden und erlaubt auch die Mitgliedschaft von einzelnen Individuen. Sie vertritt heute etwas über 600'000 Kakaobauern, die grösstenteils durch ihre Zugehörigkeit zu einer der Mitgliedsorganisationen Teil der WCFO sind (WCFO, 2017b).

5.5. International Cocoa Organisation (ICCO) und deren Geschichte

Nach fast zweijähriger Verhandlungsdauer wurde im Juni 2010 das siebte Kakao-Übereinkommen (International Cocoa Agreement) verabschiedet (UNCTAD, 2011). Die Schweiz hat bisher alle Kakao-Übereinkommen unterzeichnet und ist seit ihrer Gründung 1973 Mitglied der International Cocoa Organisation.

Mitglieder der ICCO sind zum einen die Exportländer Brasilien, Kamerun, Elfenbeinküste, Dominikanische Republik, Ecuador, Gabun, Ghana, Malaysia, Nicaragua, Nigeria, Papua Neu Guinea, Sierra Leone, Togo, Trinidad und Tobago und Venezuela. Die weiteren Mitglieder sind wichtige Importländer. Zu den Unterzeichnern gehören neben 26 der heute 27 EU-Mitgliedstaaten (Kroatien war bei Unterzeichnung des letzten Übereinkommens 2010 noch nicht Mitglied der EU) auch Russland und die Schweiz (ICCO, 2017). Leider fehlen bis dato mit den Vereinigten Staaten von Amerika sowie Kanada und Australien wichtige Importländer und mit Indonesien ein nicht unwichtiges Exportland als Mitglieder.

Die Schweiz nimmt durch ihre Mitgliedschaft bei der ICCO die Möglichkeit wahr, ihre wirtschaftlichen Interessen im internationalen Kakao-Rat zu vertreten. Ausserdem

verstärkt sie damit ihre Bestrebungen zur Umsetzung ihrer Ziele in der Entwicklungszusammenarbeit (Bundesrat, 2011).

5.5.1. Ziele des internationalen Kakao-Übereinkommens

Die Unterzeichnerstaaten verfolgen gemeinsam 11 Ziele, die im internationalen Kakao-Übereinkommen festgesetzt wurden. Dazu gehören neben der internationalen Zusammenarbeit in der Weltkakaowirtschaft auch das Finanzieren von gemeinsamen Vorhaben, das Anstreben von gerechten Preisen und die Förderung einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Weltkakaowirtschaft. Speziell hervorzuheben sind ausserdem die Bestrebungen zur Erhöhung der Transparenz, insbesondere im Kakaohandel, sowie die Förderung der Kakaoqualität und die Steigerung der Produktionskapazitäten (Art. 1 des Internationalen Kakao-Übereinkommens von 2010).

5.5.2. Umsetzung der Ziele

Neben der Regelung und Institutionalisierung der Zusammenarbeit der Kakao-Exportierenden und Kakao-Importierenden Staaten regelt das Kakao-Übereinkommen die Verfolgung der gemeinsamen Ziele der Unterzeichnerstaaten. In Folge des Übereinkommens wurden verschiedene Ausschüsse eingesetzt, die über gemeinsame Aktivitäten entscheiden und diese überwachen. Die International Cocoa Organisation wurde von ihren Gründungsmitgliedern insbesondere als weltweite Informationszentrale konzipiert. Auf wirksame Weise soll sie „statistische Informationen und Studien zu allen Angelegenheiten in Bezug auf Kakao und Kakaoerzeugnisse sammeln, abgleichen und verbreiten“ (Art. 30 des Internationalen Kakao-Übereinkommens von 2010).

6. Rolle & Initiativen der Schweizer Privatwirtschaft

Obwohl die Schweiz mit dem Import von lediglich 1.66% der totalen Kakaoproduktion (Dreijahresdurchschnitt zwischen 2005 und 2008, festgelegt im Internationalen Kaka-Übereinkommen) nur unerheblich zur weltweiten Nachfrage beiträgt, hat sie sich dazu verpflichtet, auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Kakaowertschöpfungskette einen substanziellen Beitrag zu leisten. Um einen Teil der Herausforderungen aufzuzeigen, welche die Initianten der Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao zu lösen haben, werden nachfolgend 3 unterschiedliche Ansätze von gelebter Unternehmensverantwortung verschiedener Schweizer Schokoladeproduzenten behandelt.

6.1. Privatwirtschaft

Da die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao die Schweizer Anstrengungen zur Stärkung der Nachhaltigkeit in der Kakaowertschöpfungskette bündeln soll, wird im folgenden Abschnitt zunächst auf eine Auswahl bestehender Initiativen eingegangen. Dabei sind vor allem die Bestrebungen der Schokoladen-Produzenten im Fokus, die mit ihrer Mitarbeit in der Kerngruppe zu einer Grundlage für die vertiefte Zusammenarbeit beigetragen haben.

6.1.1. Schokoladeproduzenten und ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen

Der folgende Abschnitt beleuchtet einige der Initiativen führender Kakaoverarbeiter und zeigt, wie diese mit den Herausforderungen umgehen, die entlang der Kakaowertschöpfungskette auftauchen. Der Fokus liegt dabei auf Schweizer Unternehmen, die sich in der Kerngruppe rund um die Gründung der Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao engagiert haben.

6.1.2. Barry Callebaut

Barry Callebaut ist der weltweit führendste Kakaoverarbeiter und Schokoladenproduzent mit einer starken Position in Kakaoanbauländern. Die Wertschöpfungskette des Unternehmens ist im Gegensatz zu vielen anderen Schokoladeproduzenten stark vertikal integriert. Neben Innovation, Wachstum und Kostenführerschaft ist Nachhal-

tiger Kakao einer der vier Strategischen Pfeiler des Unternehmens (Barry Callebaut, 2017).

Barry Callebaut ist unter anderem Mitglied von CocoaAction und möchte dazu beitragen die Lebensbedingungen von Kakaobauern zu verbessern. Dies geschieht indem Kakaobauern zusätzliche Ausbildung erhalten, die Problematik der Kinderarbeit entschärft, Preisprämien gezahlt und die Transparenz zur Rückverfolgbarkeit der Kakaobohnen verbessert wird (Barry Callebaut, 2014, S.36 & 37). Barry Callebaut hat zum Ziel einen Monitoringprozess zu implementieren, der die Berichterstattung zur Wirkung ihrer Programme noch einfacher nachvollziehbar macht. Dafür etablierte das Unternehmen eine Zusammenarbeit mit CocoaAction (Barry Callebaut, 2014, S.40).

6.1.3. Lindt & Sprüngli

Lindt & Sprüngli ist einer der zehn weltweit führenden Schokoladehersteller und der Weltmarktführer bei Premiumschokolade. Dementsprechend ist es ein Hauptanliegen der Unternehmung langfristige Lieferantenbeziehungen aufzubauen um ausreichende Mengen von qualitativ hochwertigem Kakao beziehen zu können. Auf diese Beziehungen baut das Unternehmen seine Nachhaltigkeitsbestrebungen, die mitunter ein Hauptaugenmerk auf die Rückverfolgbarkeit der Kakaobohnen legen (Lindt & Sprüngli, 2014, S.10).

Im Jahr 2008 hat Lindt & Sprüngli in Ghana das so genannte „Farming Program“ lanciert. Neben der verbesserten Rückverfolgbarkeit soll es Produktivitätssteigerungen bewirken sowie das Arbeitsumfeld und die Lebensbedingungen der Kakaobauern und ihrer Familien verbessern (Lindt & Sprüngli, 2014, S.14).

Wettstein interviewte im Jahr 2015 Piera Waibel, damals Sustainability Manager bei Lindt & Sprüngli sowie Managing Director der Lindt Cocoa Foundation. Darin wird klar, dass Lindt & Sprüngli sich dabei zurückhält ihre Produkte von Dritten zertifizieren zu lassen, da die Zertifizierung als administrative Übung angesehen wird. Vielmehr fokussiert Lindt & Sprüngli auf die Schulung von Bauern und das Umsetzen von konkreten Projekten vor Ort. Auch kommuniziert Lindt & Sprüngli keine Zahlen zur verarbeiteten Menge von Kakaobohnen und darüber welcher Prozentsatz der Bohnen aus ihrem „Farming Program“ bezogen werden (Wettstein, 2015, S.39).

6.1.4. Chocolats Halba

Chocolats Halba ist ein Schokoladeproduzent, der vollständig dem zweitgrössten Schweizer Detailhändler Coop gehört. Die Firma ist spezialisiert auf den Business to Business Markt und basiert ihre Beschaffungsstrategie für Kakao auf drei Pfeilern: den direkten und ausschliesslichen Kauf von Fairtrade zertifiziertem Kakao, die Förderung von Mischkultur-Anbausystemen und das Bestreben Kinderarbeit zu eliminieren (Wettstein, 2015, S. 36).

Im Jahr 1998 hatte ein Wirbelsturm den Kakaosektor in Honduras zerstört. Seit 2012 bezieht Chocolat Halba Kakao von dem Flaggschiffprojekt, welches das Unternehmen gemeinsam mit den Schweizer NGO's Helvetas und Swisscontact, der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit, dem Staatssekretariat für Wirtschaft, und dem Nachhaltigkeitsfonds von Coop in Honduras lancierte (Chocolats Halba, 2013, S. 12). Laut Wettstein hat Chocola Halba verschiedene Indikatoren und Messinstrumente entwickelt, um ihre Bemühungen zu messen und zu rapportieren. Daneben benützt Chocola Halba Indikatoren, die von Coop und der Global Reporting Initiative entwickelt wurden (Wettstein, 2015, S. 37).

6.2. Die Verantwortung der Importeure und des Handels

Über 40% der im Jahr 2016 in der Schweiz konsumierten Schokolade wurde aus dem Ausland importiert. Diese Zahl und die zugrundeliegende Marktstruktur zeigt, dass sich die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao nicht ausschliesslich auf die Schweizer Schokoladenproduzenten und deren Bemühungen zu einer nachhaltigeren Kakaowertschöpfungskette fokussieren soll. Berger (2013) zeigt, dass der Kakao-Kostenanteil an Tafelschokolade-Verkaufspreisen in Deutschland lediglich zwischen 7% (für Spezialitätenerzeugnisse mit einem Preis von 5 Euro pro 100 Gramm) und 20% (für im Supermarkt erworbene Tafelschokolade mit einem Preis von knapp 90 Cent pro 100 Gramm) beträgt. Er veranschaulicht zudem die Verantwortung des Handels: der Vertreter-, Zwischen- und Einzelhandelsanteil an Tafelschokolade-Verkaufspreisen beträgt bei den oben beschriebenen Spezialitätenerzeugnissen ca. 50%. Bei im Supermarkt für einen Preis von ca. 90 Cent pro 100 Gramm erworbener Tafelschokolade, beträgt der Handelsanteil 36%.

Nicht nur bei der Weitergabe der Preise, sondern auch bei der Auswahl darüber, welche Erzeugnisse die Konsumenten im Regal finden, hat der Handel eine nicht zu unterschätzende Stellung inne. Dies verdeutlicht, dass die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao und deren Initianten für einen durchschlagenden Erfolg auch die Importeure und den Handel miteinbeziehen sollen.

7. Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao

Die Initiativen von Schweizer Unternehmen, der Zivilgesellschaft und des SECOs haben alle zum Ziel, einen Beitrag zur ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit des Kakaosektors zu leisten. Weltweit existieren eine Vielzahl von weiteren Initiativen und Akteuren, die die Verbesserung der Kakao-Wertschöpfungskette zu ihrem Ziel gemacht haben. An der Weltkakaokonferenz in Abidjan 2012 trafen sich erstmals Mitglieder der ICCO, Unternehmen, Interessensverbände und Bauernorganisationen, um gemeinsam über die Herausforderungen des Kakaosektors zu diskutieren. Mit der Unterzeichnung der *Abidjan Cocoa Declaration* und der Anerkennung der *Global Cocoa Agenda* anerkannten die Parteien, dass eine Zusammenarbeit aller Akteure entscheidend ist, um die Herausforderungen meistern zu können. Die *Global Cocoa Agenda* fordert deshalb eine bessere Koordination aller Initiativen innerhalb des Kakaosektors. (Pubic Eye, o.D.)

7.1. Entstehung

Von den Regierungen von Kakao-Importstaaten erwartet die *Global Cocoa Agenda* unter anderem, dass sie sich aktiv an der Erstellung eines Inventars aller Initiativen zur Verbesserung des Kakaosektors beteiligen und die Koordination der Initiativen verbessern. Zusätzlich sollen Regierungen Multi-Stakeholder-Plattformen stärken und aktiv einen Beitrag zur Lösung von Problemen des Kakaosektors leisten. (ICCO, 2012, S.15)

Die *Global Cocoa Agenda* verdeutlicht, wie der aktive Einbezug des Privatsektors in der Entwicklungszusammenarbeit enorm an Bedeutung gewonnen hat. Das Engagement des Privatsektors soll sich dabei auf ihre Kerntätigkeiten konzentrieren, nämlich die Schaffung von Wohlstand, Beschäftigung, technologischem Fortschritt und Investitionen in Humanressourcen. Multi-Stakeholder-Plattformen gelten als Schlüsselement einer neuen Infrastruktur, die die notwendige Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor ermöglichen und fördern soll. Multi-Stakeholder-Plattformen auf Länderebene konzentrieren sich darauf, den Dialog zwischen lokalen Akteuren zu fördern und Partnerschaften für die Entwicklung zu generieren, die sich aus den kompatiblen Bedürfnissen der verschiedenen Mitglieder ergeben. (Reid, Hayes & Stibbe, 2014, S.11)

Ferner werden Multi-Stakeholder-Plattformen als geeignetes Mittel angesehen, um grössere Koordination und Kohärenz in der Entwicklungszusammenarbeit zu erreichen und um das Engagement des Privatsektors besser abbilden, kontrollieren und bewerten zu können. Durch Multi-Stakeholder-Plattformen soll schliesslich eine weitere Fragmentierung der Entwicklungsbemühungen verhindert und der Wirkungsgrad von Initiativen des privaten Sektors erhöht werden. (Reid, Hayes & Stibbe, 2014, S.13)

Die Schweiz hat sich zum einen durch die Unterzeichnung der *Global Cocoa Agenda* für die Stärkung von Multi-Stakeholder-Plattformen verpflichtet. Zum anderen ist eine Plattform auch ein geeignetes Mittel, um eine bessere Koordination der bestehenden Initiativen im Kakaosektor zu erreichen. Folglich wurde durch den Bund die Idee verfolgt, «eine Schweizer Kakaoplattform zu schaffen, die die Anstrengungen der Schweiz zur Stärkung der Nachhaltigkeit in der Kakaowertschöpfungskette besser bündeln kann» (SECO, 2017, S.1).

In einem iterativen Prozess wurden mit Vertretern des Bundes, der Schokoladenindustrie und der Zivilgesellschaft die Eckpfeiler einer verstärkten Zusammenarbeit ausgearbeitet. Am 28.02.2017 legte die Kerngruppe¹ ein Konzeptpapier für eine «Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao» vor. Für das weitere Vorgehen ist die Ausarbeitung folgender Details vorgesehen: Finanzierungsplan, Budget, Code of Conduct, Eckpunkte für ein zweckmässiges Monitoring, personelle Zusammensetzung des Vorstands und des Präsidiums, gemeinsame Etappenziele und ein Konzept für eine mögliche Ko-Finanzierungsmodalität. Die Plattform soll offiziell von Staatssekretärin Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch am 26.-28. Juni 2017 in Zürich lanciert werden. (SECO, 2017, S.7)

7.2. Aufbau

Die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao hat sich zum Ziel gesetzt, dass alle Schweizer Akteure, die an der Kakaowertschöpfungskette angegliedert sind oder einen Beitrag zur Bewältigung deren Herausforderungen leisten können, sich an der Plattform beteiligen sollen. Dies umfasst Verarbeiter und Importeure von kakaohalti-

¹ Die gegenwärtigen Mitglieder der Kerngruppe sind: Christian Robin (SECO), Urs Furrer (Chocosuisse und Schweizerische Stiftung der Kakao- und Schokoladewirtschaft), Piera Waibel (Lindt&Sprüngli), Gabriella Crescini (Swisscontact), Andrea Bischof (Helvetas), Petra Heid (Chocolats Halba), Michael Schlup (Barry Callebaut) und Felix Inderbitzin (Max Felchlin AG).

gen Erzeugnissen, den Schweizer Detailhandel, Kakaolieferanten sowie unterschiedliche Akteure der Zivilgesellschaft. (SECO, 2017, S.1)

Das Konzeptpapier sieht vor, alle Mitglieder in die Akteursgruppen Unternehmen, Bund und Zivilgesellschaft einzuteilen. Die Mitglieder richten ihr Verhalten einem Code of Conduct aus, der die Regeln für die Zusammenarbeit, Kommunikation und Transparenz festlegt. (SECO, 2017, S.3) Die Mitglieder treffen sich jährlich zur Mitgliederversammlung, in welchem sie einen siebenköpfigen Vorstand wählen. Verantwortung und Pflichten sollen gleichmässig auf alle Akteursgruppen verteilt werden. Die aktive Zusammenarbeit geschieht in Themenspezifischen Arbeitsgruppen, deren Mitglieder und Leiter vom Vorstand vorgeschlagen und durch die Mitgliederversammlung bestätigt werden. Eine Koordinationsstelle steht dem Vorstand und den Arbeitsgruppen allgemein und zur Abwicklung von Projekten zur Seite. Auch alle übrigen allfälligen Arbeiten der Plattform sind durch die Koordinationsstelle auszuführen. (SECO, 2017, S.6)

Finanziert wird die Plattform zu Beginn durch das SECO und der Schweizerischen Stiftung der Kakao- und Schokoladewirtschaft. Ab 2018 ist die Erhebung von Mitgliederbeiträgen geplant, die die Beiträge des SECO und der Stiftung sukzessive ablösen sollen. Projekte der Plattform sollen grundsätzlich separat finanziert werden. Die Mitglieder können sich bei der Suche nach Finanzierungsquellen zur Unterstützung an die Plattform wenden. Der Vorstand und die Arbeitsgruppen betätigen sich ehrenamtlich. Die Kosten für die Teilnahme an Treffen und Veranstaltungen tragen alle Akteure individuell. (SECO, 2017, S.6-7)

Die Haupttätigkeiten der Plattform beschränken sich auf drei Bereiche. Einem Informations- und Kompetenzzentrum, gemeinsame Projekte und Innovationsförderung und der internationalen Abstimmung und Politikdialog mit ausgewählten Produzentenländern. Letzteres verfolgt das Ziel einer verbesserten und koordinierten Kommunikation mit nationalen und internationalen Institutionen und Initiativen. Dieses Tätigkeitsfeld stellt zudem sicher, dass über den Fortschritt der schweizerischen Umsetzung der *Global Cocoa Agenda* Bericht erstattet wird. (SECO, 2017, S.4) Nach Urs Furrer, Direktor von Chocosuisse, liegt die Verantwortung für diesen Bereich klar beim SECO (Interview, 18. April 2017). Das Tätigkeitsfeld «gemeinsame Projekte und Innovationsförderung» soll es der Schweizer Kakaoplattform ermöglichen, bestehende Initiativen zu stärken und neue Projekte zu lancieren, die international einen Mehrwert generieren können. Die Projekte sollen in Themenbereichen durchge-

führt werden, in denen in der Schweiz viel Wissen existiert. Als mögliche Bereiche werden Klimaresilienz, Kakaobutter, Innovative Finanzierungsinstrumente und nicht tarifäre Massnahmen aufgeführt. (SECO, 2017, S.5) Das dritte Tätigkeitsfeld, das Informations- und Kompetenzzentrum, wird in Kapitel 9 vertieft behandelt.

7.3. Ziele der Plattform

Die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao ist in erster Linie eine nationale Initiative, die durch ihr Handeln versucht, einen Beitrag zu einer nachhaltigen Kakaowertschöpfungskette und einem attraktiven Kakaosektor zu leisten. Um dieses Ziel erreichen zu können, muss die Plattform sicherstellen, dass gewisse Voraussetzungen erfüllt sind. Die erste Voraussetzung besteht darin, allen Schweizer Akteuren die an der Kakaowertschöpfungskette beteiligt sind, bewusst zu machen, dass sie eine Mitverantwortung tragen. Der Austausch innerhalb der Plattform soll deshalb «ein gemeinsames Verständnis für die Probleme, Herausforderungen und Lösungsansätze innerhalb der Kakaowertschöpfungskette» schaffen (SECO, 2017, S.2). Als zweites soll die Plattform, wie von der *Global Cocoa Agenda* vorgesehen, die Initiativen der Schweiz zur Stärkung der Nachhaltigkeit in der Kakaowertschöpfungskette besser bündeln. Über das Tätigkeitsfeld «gemeinsame Projekte und Innovationsförderung» will die Plattform schliesslich ihren Teil zur Bewältigung bestehender Herausforderungen beitragen. (SECO, 2017, S.2)

8. Plattformbasierte Zusammenarbeit.

Multi-Stakeholder-Initiativen sind eine relativ neue Form der Entwicklungszusammenarbeit. Für alle potentiellen Mitglieder der Privatwirtschaft, der Regierung und der Zivilgesellschaft wird es eine grosse Herausforderung sein, sich auf das neue Format einzulassen. Im Folgenden wird deshalb versucht, die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer plattformbasierten Zusammenarbeit aufzuführen und eine Empfehlung für die Schweizer Kakaoplattform abzugeben. Als Grundlage dienen Erfolgsfaktoren, die nach Reid, Hayes & Stibbe (2014, S.8) für eine erfolgreiche Plattform vorhanden sein müssen.

8.1. Erfolgsfaktoren

Nachhaltiges Geschäftsmodell

Eine Plattform benötigt eine Strategie, um festzulegen, wie sie ihre Ziele erreichen will. Zentrale Elemente einer solchen Strategie sind die Finanzierungsmodalitäten und die geplanten Massnahmen, die ein langfristiges Interesse an der Mitgliedschaft sicherstellen. Die Startfinanzierung durch das SECO und der Schweizerischen Stiftung der Kakao- und Schokoladenwirtschaft stellt den Aufbau der Plattform sicher und ermöglicht es, ein erstes Interesse an der Plattform zu generieren. Um bestehen zu bleiben, muss sich die Plattform allerdings nachhaltig finanzieren können. Das Konzeptpapier sieht dafür Mitgliederbeiträge vor. Nach Reid, Hayes & Stibbe (2014, S.20) funktioniert eine solche Finanzierung nur, wenn die Plattform bereits Erfolge vorweisen kann und die Teilnahme an der Plattform einen Mehrwert generiert. Es stellt sich die Frage, ob dies bereits ein Jahr nach der Gründung erreicht werden kann oder ob die Anschubfinanzierung eventuell verlängert werden muss.

Good Governance

Multi-Stakeholder-Plattformen beinhalten hohe Transaktionskosten. Zwischen den verschiedenen Akteursgruppen muss erstmals Vertrauen aufgebaut werden. Um das entstandene Vertrauen nicht zu gefährden, muss ein klares Regelsystem vorhanden sein, welches die Zuteilung von finanziellen Mitteln regelt und Transparenz sicherstellt. Allerdings soll das Regelsystem auch nicht zu starr sein. Besonders bei der

Ausarbeitung erster Aktivitäten und grösseren Veränderungen ist Flexibilität gefragt. Der geplante Code of Conduct sollte auch klare Werte verkörpern, um die sich die Teilnehmer mobilisieren können. Sind die Bedingungen für die Mitgliedschaft geklärt, gilt es ungewünschtes Verhalten schnell zu adressieren. (Reid, Hayes & Stibbe, 2014, S.22)

Operative Leitung

Kennen die Mitglieder ihre Rollen, ermöglicht dies eine zielgerichtete und produktive Zusammenarbeit. Der Konzeptentwurf der Kakaoplattform hat die Struktur der Plattform bereits aufgeführt. Reid, Hayes & Stibbe (2014, S.24) sehen in der Etablierung eines zentralen Sekretariats (Koordinationsstelle bei der Schweizer Kakaoplattform) ein Schlüsselement, um von der anfänglichen Planungsphase in die tatsächliche Umsetzung zu gelangen. Die Koordinationsstelle soll neben administrativen Funktionen auch eine aktive Rolle bei der Vermittlung von Informationen ausführen und fähig sein, die geteilte Vision der Plattform zu kommunizieren. Auch die Entwicklung eines Aktionsplans mit Zeitvorgaben, Budgets und gewünschtem Ergebnis soll durch die Koordinationsstelle vorgenommen werden.

Partnerschaftskultur schaffen

Die grösste Herausforderung einer Multi-Stakeholder-Plattform ist es, eine Vision zu erstellen, welche die verschiedenen Akteursgruppen anspricht und die Entwicklung gemeinsamer Ziele ermöglicht. Die Mitglieder werden aus unterschiedlichen Beweggründen an der Plattform teilnehmen. Eine starke Vision, ein klares Regelsystem und gemeinsame Aktionen können diese Unterschiede überbrücken, eine kollektive Zusammenarbeit ermöglichen und eine Partnerschaftskultur schaffen. Für den langfristigen Erfolg einer Plattform ist es entscheidend, dass eine Rolle für den Privatsektor gefunden werden kann, in der sie legitime Geschäftsziele erreichen können, während sie in Partnerschaft mit der Regierung und der Zivilgesellschaft arbeiten. Dies erfordert Bereiche zu identifizieren, die kommerziellen und entwicklungspolitischen Erfolg versprechen. Voraussetzung ist, dass die Akteursgruppen Bund und Zivilgesellschaft den Wert marktwirtschaftlicher Lösungen für Entwicklungsprobleme anerkennen. (Reid, Hayes & Stibbe, 2014, S.35)

Eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie für den internen Informationsaustausch und die öffentlichen Förderung der Vision und der Zielsetzung der Plattform kann den Vertrauensaufbau zusätzlich fördern. Es gilt die geeigneten Kommunikationskanäle auszusuchen und die Kommunikation regelmässig und konsistent zu gestalten. (Reid, Hayes & Stibbe, 2014, S.26)

Langfristige Zusammenarbeit sicherstellen

Um den langfristigen Erfolg einer Plattform zu ermöglichen, müssen den Mitgliedern Dienstleistungen angeboten werden, die einen Mehrwert generieren. Typische Dienstleistungen von Plattformen sind die Vermittlung von Partnerschaften, das Bereitstellen von Innovationsräumen oder Ausbildungen zum Aufbau von Partnerschaftskapazitäten. Solche Dienstleistungen müssen von einem Team der operativen Leitung erbracht werden, welches angemessene menschliche und technische Ressourcen besitzt. Die grösste Herausforderung ist es, sich über den Mehrwert von anderen Initiativen und Partnerschaften abzugrenzen. (Reid, Hayes & Stibbe, 2014, S.27)

Gelingt es der Plattform gegenseitiges Vertrauen, eine gemeinsame Vision und Mehrwert für die Mitglieder zu schaffen, kann eine langfristige Zusammenarbeit entstehen, die nicht auf das Wohlwollen einzelner angewiesen ist. Eine ständige Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Mitglieder ist dafür entscheidend.

8.2. Empfehlungen für die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao

Die Schweizer Kakaoplattform hat bereits viele der Erfolgsfaktoren explizit oder implizit in den Konzeptentwurf eingearbeitet. Die Finanzierung, Organisation, Tätigkeitsfelder, Verantwortlichkeiten, sowie Ziele der Plattform sind aufgeführt. Handlungsbedarf besteht allenfalls für die Erstellung einer Vision, die noch Stärker die zukünftige Zusammenarbeit beschreibt. Dies würde sicherstellen, dass die Erwartungen der verschiedenen Mitglieder an die Plattform nicht auseinanderdriften.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao bereits wichtige Schritte für eine erfolgreiche Zukunft unternommen hat. Als nächstes gilt es sicherzustellen, dass die Plattform für alle Beteiligten einen Mehrwert generieren kann. Hier ist etwas unklar, wer dies sicherstellen soll. Für die Koordinati-

onsstelle ist zu Beginn lediglich eine Person vorgesehen, die sich hauptsächlich um administrative Tätigkeiten kümmern soll. In der Anfangsphase könnte deshalb die Durchführung eines unaufwändigen Projekts, das schnell Mehrwert generiert, sinnvoll sein. Ein erstes erfolgreiches Projekt würde das Vertrauen zwischen den Mitgliedern zusätzlich stärken und eine erste Chance bieten, die Plattform öffentlich zu bewerben. Öffentlichkeitswirksame Kommunikation ist nach Reid, Hayes & Stibbe (2014, S.28) allgemein ein wichtiges Instrument, um die Plattform effektiv zu fördern.

9. Informations- und Kompetenzzentrum

Die Schweiz hat sich mit der Unterzeichnung des Internationalen Kakaoabkommens dazu verpflichtet, sich für eine nachhaltigere Kakaowertschöpfungskette einzusetzen, daraus ist, wie bereits vorhergehend beschrieben, die „Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao“ entstanden. Als Signaturstaat hat sich die Schweiz unter anderem verpflichtet „sich an der Inventarisierung von Initiativen im Kakaosektor zu beteiligen und die Koordination mit solchen Initiativen zu verbessern.“ (SECO, 2017, S.1).

Daraus abgeleitet ist das 1. Tätigkeitsfeld der Plattform entstanden, das „Informations- und Kompetenzzentrum“. Laut dem Konzeptentwurf (SECO, 2017, S.4) soll es dem „Informationsaustausch und der Öffentlichkeitsarbeit, der Wirkungsmessung und der Verbreitung von Ergebnissen gemeinsamer Projekten sowie guter Praktiken“ dienen. Ziel dieses Tätigkeitsfeldes ist es, „aktuelle Informationen über die individuellen und gemeinsamen Aktivitäten der Mitglieder zur Förderung einer nachhaltigen Kakao-Wertschöpfungskette griffbereit zu haben“ (SECO, 2017, S.4). Grundsätzlich sollen alle wesentlichen Nachhaltigkeitsinitiativen von Schweizer Akteuren und deren Vernetzung mit internationalen Initiativen übersichtlich zusammengefasst werden. Des Weiteren soll die Plattform „konsolidierte nachhaltigkeitsbezogene Informationen über in die Schweiz importierten Kakao zur Verfügung stellen“ (SECO, 2017, S.4). Ausserdem soll das Informations- und Kompetenzzentrum ein Monitoring enthalten, welches Auskunft über die Erreichung von gemeinsam gesteckten Ziele gibt und auf der Basis bereits existierender Labels, firmeneigenen Programme, Sektorinitiativen etc. aufgebaut werden soll. (SECO, 2017, S.4)

Die meisten Firmen in der Kakaoindustrie verfügen bereits über ein internes Monitoring, mit welchem sie messen, ob gesetzte Nachhaltigkeitsziele erreicht wurden. Zudem gibt es unzählige Gütesiegel, Labels oder anderweitige Initiativen, die dasselbe Ziel verfolgen. Darum stellt sich hier zurecht die Frage, wie dieses Monitoring aussehen soll, damit es tatsächlich einen Mehrwert bringt?

9.1. Monitoring und Evaluation

Monitoring und Evaluation [M & E] hilft einen Prozess zu verbessern und Resultate zu erreichen. Mit der Hilfe von M & E kann eine erbrachte Leistung gemessen und bewertet werden, damit die Resultate wirksam gehandhabt werden können. Das Ziel von M & E ist das Management von aktuellen und zukünftigen Leistungen, Resultaten und Auswirkungen zu verbessern. (UNDP, 2002, S.5)

Monitoring ist ein fortlaufender, bewertender Prozess, der darauf fokussiert ist, das Management bzw. die wichtigsten Interessensgruppen mit frühen Anzeichen über den Fortschritt oder die Stagnation in der Erreichung eines Zieles zu informieren. Der Zweck des Monitorings ist es, bei der Nichterreicherung von Zielen möglichst früh zu intervenieren, damit die Fehler behoben werden können. (UNDP, 2002, S.6)

Evaluation ist eine systematische und objektive Untersuchung eines Prozesses betreffend der Relevanz, der Erfolgswirksamkeit, der Effizienz und der Auswirkungen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Der Zweck eines Evaluationsprozesses ist es, die Wiederholung von Fehlern zu vermeiden und erfolgreiche Mechanismen hervorzuheben. Evaluationen sollten Empfehlungen und Gelerntes für zukünftige ähnliche Projekte bzw. Prozesse herauskristallisieren. Ausserdem ist die Idee einer Evaluation, Transparenz gegenüber Stakeholdern zu fördern. (UNICEF, 1990, S.2)

Zentral beim Monitoring ist, dass vor der Einführung von neuen Projekten **Indikatoren** gewählt werden, anhand welcher die geplanten Leistungen und Resultate gemessen werden können. Solche Indikatoren können zwei Komponenten haben – eine vor der Implementierung eines Projekts und ein Ziel, welches es zu erreichen gibt. (UNDP, 2002, S.10)

M & E ist ein ständiger Prozess, der im besten Fall von Beginn weg fortlaufend geführt wird und immer wieder von vorne beginnt. M & E verhindert eine Stagnation und stellt eine stetige Weiterentwicklung sicher.



Abbildung 5: The action plan cycle (UNDP, 2002) 

Ein M & E Prozess kann entweder vom Unternehmen selber, von einer unabhängigen Abteilung innerhalb des Unternehmens oder von einem externen Partner durchgeführt werden. Die Glaubwürdigkeit und die Objektivität eines M & E Berichts sind stark abhängig von der Unabhängigkeit des M & E Teams.

Evaluationen werden meistens rückblickend erstellt, trotzdem dienen sie der Zukunft. Wie bereits erwähnt, können aus Evaluationen Lektionen gezogen werden und Empfehlungen für die Zukunft abgeleitet werden. Neben diesem praktischen Nutzen können Evaluationen auch helfen neue Projekte zu fördern, Unterstützung von der öffentlichen Hand zu bekommen, Spendengeldern von öffentlichen oder privaten Instituten zu generieren oder einfach nur die Öffentlichkeit über Aktivitäten zu informieren. (UNICEF, 1990, S.2/3)

In der Kakao-Industrie werden solche Evaluationen oft benötigt, um die Nachhaltigkeitsbemühungen der Unternehmen darzustellen. Einige Schokoladeunternehmen benutzen diese auch zu Marketingzwecken, um einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten.

9.2. Bereits existierende Monitoring Praktiken

Deutschland verfügt bereits über eine Plattform, welche versuchen die Nachhaltigkeitsfortschritte zu messen. Auch CocoaAction eine Initiative der World Cocoa Foun-

dation, welche die weltgrössten Kakao und Schokoladenunternehmen vereint, um die Nachhaltigkeitsbemühungen zu koordinieren und auszurichten, verfügt über ein Monitoring. Ebenso beinhalten Zertifizierungen, ein Nachhaltigkeitsprogramm für Kakao, an welchem viele angesehene Unternehmen beteiligt sind, über ein M&E Programm. Die Monitoring Praktiken anderer Länder und Initiativen werden in der Folge kurz aufgezeigt und die wichtigsten Punkte für ein neues Schweizer System herausgearbeitet.

9.2.1. Forum Nachhaltiger Kakao

Das Forum Nachhaltiger Kakao ist die Multistakeholder-Initiative Deutschlands um die Kakao Industrie Nachhaltiger zu gestalten. In diesem Forum haben sich die Bundesregierung, vertreten durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEK), die deutsche Süßwarenindustrie, der deutsche Lebensmittelhandel und die Zivilgesellschaft zusammengeschlossen. Im Juni 2012 wurde das Forum gegründet und ist seit April 2014 ein eingetragener Verein. Momentan hat das Forum nachhaltiger Kakao über 70 Mitglieder. (Forum Nachhaltiger Kakao, 2017, Über uns)

Das Ziel des Forum Nachhaltiger Kakao ist es:

- Die Lebensumstände der Kakaobauern und ihrer Familien zu verbessern und zu einem gesicherten Lebensunterhalt beizutragen;
- Die natürlichen Ressourcen und die Biodiversität in den Anbauländern zu schonen und zu erhalten,
- Sowie den Anbau und die Vermarktung nachhaltig erzeugten Kakaos zu erhöhen. (Forum Nachhaltiger Kakao, 2017, Unsere Ziele)

Zusätzlich haben sie noch 10 weitere Ziele, welche auch soziale und ökologische Anliegen verfolgen, zu welchen sich die Mitglieder des Forums verpflichten. (Forum Nachhaltiger Kakao, 2017, Unsere Ziele)

Damit das Forum Nachhaltiger Kakao auch messen kann, ob sie diese Ziele erreichen oder zumindest in die richtige Richtung arbeiten, haben sie auch ein Monitoringsystem aufgebaut, welches auf zwei Ebenen ansetzt:

- Grad der Erreichung der Ziele
- Performance der zur Zielerreichung gewählten Strategie

Als Ausgangslage für das Monitoring dienen die formulierten Ziele sowie die Umsetzungsstrategie. Beide Dokumente wurden mit Indikatoren bestückt, die entweder über eigene Monitoringaktivitäten der Geschäftsstelle gemessen werden oder über die Mitglieder ermittelt werden. Das Forum beteiligt sich auch an Initiativen, die zur Erfassung von für das Monitoring wichtige Angaben laufen. Ein Beispiel dafür ist aktuell eine Studie zum Einkommen von Kakaokleinbauern in Ghana und der Elfenbeinküste, welche durch einen externen Partner durchgeführt wird. Die Performance-Indikatoren werden halbjährlich erhoben, die Zielindikatoren hingegen nur einmal im Jahr. Die aus dem Monitoring entstehenden Tabellen sind auch nur für den internen Gebrauch gedacht, weshalb an dieser Stelle auch kein Beispiel gezeigt werden kann. Die Daten werden für die strategische Steuerung sowie für die Kommunikation benutzt und je nach Bedarf über unterschiedliche benutzerfreundlichere Formate in aggregierter Form bereitgestellt. (Lehmann, 2017, Email)

Die einzelnen Projekte des Forums Nachhaltiger Kakao, welche sie sehr zentral promoten, wie zum Beispiel das Projekt PRO-PLANTEURS, haben ein eigenes Monitoringsystem. Die Indikatoren der Projekte werden soweit abgestimmt, dass sie einige Key Performance Indikatoren enthalten, die in das Monitoringsystem des Forums sowie anderer Initiativen einlaufen können. So schreibt das Forum beispielsweise zum Monitoring von PRO-PLANTEURS: „Zur Harmonisierung mit dem nationalen Monitoringsystem der Côte d’Ivoire und mit der CocoaAction- Strategie der World Cocoa Foundation (WCF) wurden diese Schwerpunkte und ihre Indikatoren in gemeinsamen Arbeitssitzungen definiert und spezifiziert. So können die Ergebnisse von PRO-PLANTEURS auch sichtbar zur Umsetzung dieser beiden Strategien beitragen.“ (Lehmann, 2017, Email; PRO-PLANTEURS, 2016, S.3)

Das Monitoringsystem des Forums wurde in Etappen aufgebaut. In den ersten Jahren konzentrierte sich das Monitoring auf die Performance des Forums selber. Die Informationen hierzu wurden intern direkt erhoben. Diese Angaben boten eine gemeinsame Diskussionsgrundlage zur Orientierung der Rolle des Forums und der Aktivitäten. Erst mit dem Start des gemeinsamen Projektes PRO-PLANTEURS wurden die Zielformulierung in das Monitoringsystem aufgenommen und Indikatoren entwickelt. Diese neu entwickelten Indikatoren bedürfen dann aber auch der Zulieferung von Daten der Mitglieder. Über ein komplettes Indikatoren-Set verfügt das Forum jedoch erst seit Ende 2016. Jetzt in 2017 werden diese Indikatoren erstmals probe-

weise gemessen, weshalb der Erfahrungswert damit noch nicht so gross ist. (Lehmann, 2017, Email)

Trotz der nicht allzu langen Erfahrung mit dem Monitoring hat Frau Sonia Lehman vom Forum einige Lessons learned mitgegeben:

- Zulieferung von Daten soweit wie möglich vereinfachen und transparent halten: Eine kurze Indikatorenliste halten, an denen sich die Mitglieder mit Informationen beteiligen können.
- Öffentlich zugängliche Daten benutzen und sich an laufenden Studien beteiligen.
- Ergebnisse immer mit den Mitgliedern besprechen und die Wiedergabe dringend absprechen.
- Vertrauen und Motivation schaffen, dazu hilft der Aufbau des Systems in Phasen. Mit weniger schwierigen Aufgaben starten und die Aufmerksamkeit auf die Nutzung der Ergebnisse des Monitorings richten.
- Sobald das System als Instrument bei der Entscheidungsfindung in strategischen Themen seine Vorteile zeigt, sind Mitglieder mehr gewillt, Daten zu vermitteln und einen eventuellen Mehraufwand in Kauf zu nehmen.
- Bausteinprinzip anwenden: Zu Themen, in welchen bereits eine gewisse Expertise innerhalb des Forums besteht, kann das Monitoringsystem mehr Auskunft geben als in anderen. Dementsprechend sollte das System auch ausgebaut werden. (Lehmann, 2017, Email)

Diese wichtigen Punkte aus den Erfahrungen im Aufbau des Monitorings des Deutschen Forums Nachhaltiger Kakao sollten auf jeden Fall für die Schweizer Plattform berücksichtigt werden.

9.2.2. CocoaAction

2014 hat die World Cocoa Foundation [WCF] „CocoaAction“ eingeführt. CocoaAction ist bestrebt die Kakaoindustrie nachhaltiger zu machen, indem die Nachhaltigkeitsbemühungen der grössten Kakao und Schokoladenunternehmen koordiniert und abgeglichen werden. Mitglieder von CocoaAction sind Barry Callebaut, Blommer, Cargill, Ferrero, The Hershey Company, Mars Incorporated, Mondelēz International, Nestlé, und Olam. (CocoaAction, o. D.)

Der Fokus der Initiative liegt auf den beiden führenden Kakao Herstellerländer Ghana und Elfenbeinküste. Die Strategie von CocoaAction konzentriert sich zum einen auf die Produktivitätssteigerung und zum anderen auf die Förderung der Community.

Dazu gehören unter anderem die Bereiche gute Anbaupraktiken und Zugang zu Düngemittel aber auch die Bekämpfung von Kinderarbeit und die Förderung von Bildung. (World Cocoa Foundation, 2016, S.13)

Um die Fortschritte in den genannten Bereichen zu messen, hat CocoaAction ein eigenes Monitoring und Evaluation System aufgezogen. Den Mitgliedern wird mit Hilfe eines 120 seitigen Guides aufgezeigt, nach welchen Vorgaben die Daten zu erfassen und einzureichen sind. Die Mitglieder sind dazu angehalten, diesen Massstäben Folge zu leisten und ihr System demjenigen von CocoaAction anzupassen. (CocoaAction, 2016, S.3)

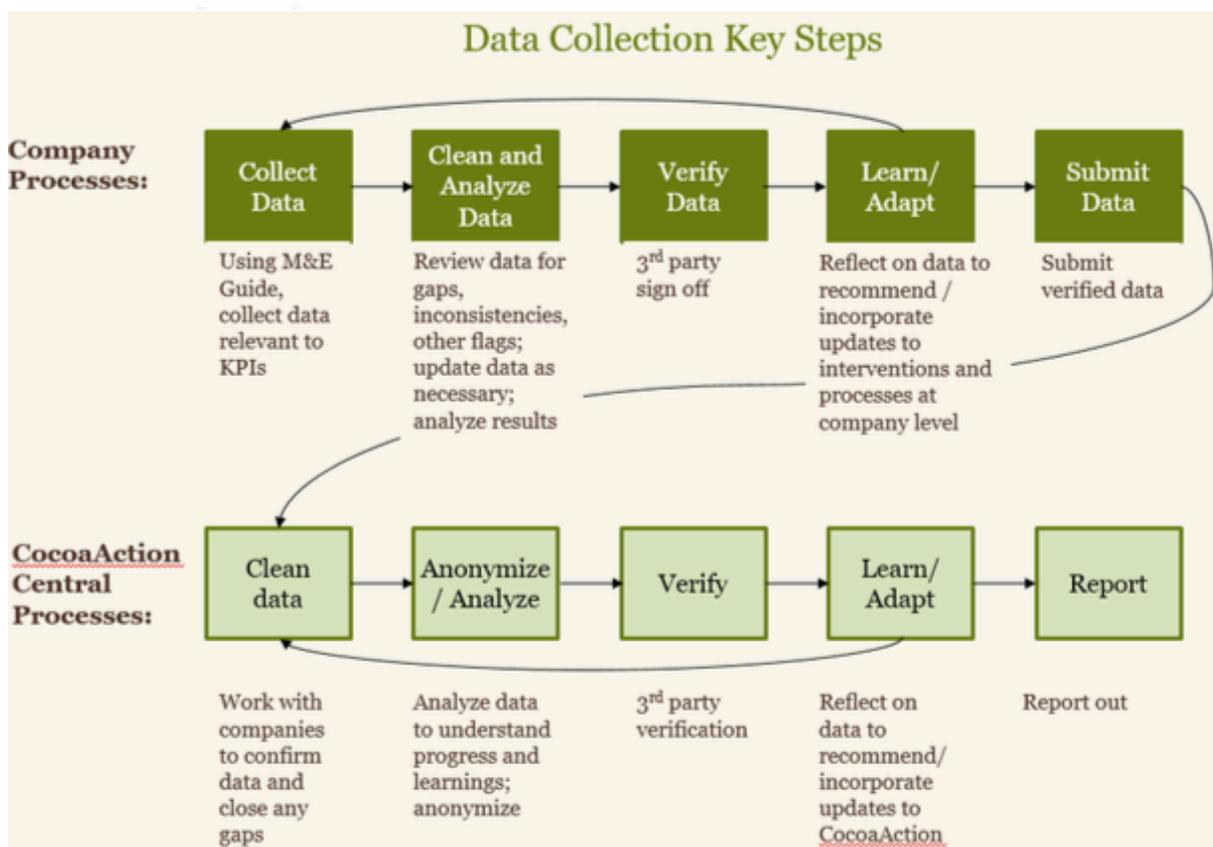


Abbildung 6: M & E Reporting Chain (Cocoa Action, 2016)

CocoaAction hat ein Indikatoren-Set ausgearbeitet, mit welchem sie ihren Fortschritt und die Erfolgswirksamkeit messen können. Die Indikatoren reichen von „dried cocoa beans produced per hectare“ bis zu „# of relevant people trained through gender awareness or sensitivity programs“. Jedes Mitglied ist dazu verpflichtet, die Daten für jeden Indikator zu erheben. Wie sie die Datenerhebung organisieren, ist aber den einzelnen Unternehmen überlassen und kann an das eigene bereits bestehende System angepasst werden. Wie oft die Daten erhoben werden müssen wird auch im M&E Guide vorgegeben. In der Darstellung der „M&E and reporting chain“ ist der Ablauf der Datenerhebung und Aufbereitung gut ersichtlich. Um die Daten einzu-

reichen hat CocoaAction ein Template erstellt, um eine Einheitlichkeit der Datensätze zu garantieren. (CocoaAction, 2016, S.4 – 23)

Zentral bei M&E von CocoaAction sind die erarbeiteten Indikatoren, welche von allen Mitgliedern übernommen wurden. Ohne ein solches Instrument ist es sehr schwierig, ein übergreifendes Monitoring aufzubauen. Der Aufwand für ein solches Monitoring ist dementsprechend grösser und die Mitglieder müssen gewillt sein, ihr bestehendes System dem neuen anzupassen. Da es auch in der Schweiz Unternehmen gibt, welche Mitglieder von CocoaAction sind, müsste ein Schweizer Monitoring mit demjenigen von CocoaAction abgestimmt sein.

9.2.3. Zertifizierung

In den letzten Jahren hat der Anteil an zertifizierter Kakao Produktion enorm zugenommen. Gründe für Unternehmen auf Zertifizierungen zu setzen sind unter anderem die Angebotssicherheit, Nachfrage der Konsumenten, Verbesserung Reputation der Marke, Transparenz in Teilen der Supply Chain sowie Kostenreduktion im Nachhaltigkeitsprozess. Die drei international anerkannten Zertifizierungsinstitutionen sind UTZ Certified, Rainforest Alliance und Fairtrade International. (Hütz-Adams & Fountain, 2012, S.8; Fountain & Hütz-Adams, 2015, S.23)

Diese Standards helfen den Bauern bessere Anbaupraktiken zu implementieren, Protokolle einzuführen, um mit Umwelt und sozialen Problemen umzugehen, Auditing Systeme aufzubauen und mit den Konsumenten am Ende der Supply Chain zu kommunizieren. Man geht davon aus, dass die Standards eine Verbesserung der wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Produzenten herbeiführen. Jedoch gibt nur sehr wenige unabhängige Beurteilungen der Wirksamkeit von Gütesiegeln. (Hütz-Adams & Fountain, 2012, S.9)

Die Gütesiegel setzen einen Standard mit Anforderungen für eine nachhaltige Kakaoproduktion. Auditing Organisationen, intern oder extern, führen dann Prüfungen durch, ob diese Standards auch eingehalten werden (Fountain & Hütz-Adams, 2015, S.21). Weil die Gütesiegel regelmässige Kontrollen durchführen müssen, haben auch sie ein Monitoring eingeführt. Die Schokoladenunternehmen können so ihre Nachhaltigkeitsbemühungen und ein Monitoringsystem outsourcen. Die Monitoringsysteme werden jedoch oft wegen mangelnder Qualität angeprangert (INKOTA-netzwerk, 2015, Infoblatt 3). Dieser Vorgang der Kontrolle der Standards ist für die Unternehmen meist intransparent. Sie haben oft keinen Zugang zu den Daten, welche von

den Auditing Organisationen erhoben wurden. Darum drängen mehr Unternehmen nun auf Belege für die Wirksamkeit der Standards. (Hütz-Adams & Voge, 2014, S.5/6)

Für die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao bedeutet dies, dass Unternehmen, welche zertifizierten Kakao einkaufen, gar keinen Zugriff auf die für ein übergreifendes Monitoring notwendigen Daten haben.

9.3. Anmerkungen der Stakeholder an ein mögliches Monitoring

Verschiedene Stakeholder der Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao wurden im Rahmen dieser Arbeit kontaktiert und auf das mögliche Monitoring angesprochen. Folgende Anmerkungen wurden in den offiziellen Interviews mit einer Vertreterin von Lindt & Sprüngli und dem Direktor von Chocosuisse sowie in einem informellen Gespräch mit einer Vertreterin eines weiteren Schokoladenproduzenten bezüglich des Monitorings gemacht:

- Der **Aufwand** für die Mitglieder muss in Grenzen gehalten werden. Besonders von Chocosuisse, dem Verband Schweizerischer Schokoladenfabrikanten, wurde mehrmals darauf hingewiesen, dass ein neu aufgezogenes Monitoring möglichst wenig Aufwand mit sich bringt. Wenn natürlich Indikatoren hinzu kommen, welche vorher beim Unternehmen nicht im Fokus gestanden sind, kann das zu einem Mehraufwand führen. Je nach Grösse des Unternehmens liegt dieser Mehraufwand aber personal- und kostentechnisch gar nicht drin. (U. Furrer, 2017, Interview)
- Es sei sehr wichtig, dass das Monitoring den **verschiedenen Ansätzen** der einzelnen Unternehmen Rechnung trägt. Eine Einigung auf einzelne Parameter und Indikatoren scheint laut Chocosuisse eher unwahrscheinlich. (U. Furrer, 2017, Interview)
- Lindt & Sprüngli hat im Gespräch vor allem auch auf den **Schutz der Daten** aufmerksam gemacht. Obwohl sie gerne bereit sind, die meisten Daten zu teilen, kann das nur über eine neutrale Stelle geschehen. Dort müssten die Daten dann konsolidiert und anonymisiert werden, bevor sie mit den anderen Mitgliedern geteilt werden könnten. Es muss grossen Wert darauf gelegt werden, dass die eingereichten Daten korrekt behandelt werden. (Waibel, 2017, Interview)
- Nicht alle Mitglieder teilen diese offene Ansicht. Die Unternehmen befinden sich trotz allem in einer **Konkurrenzsituation**. Die Tools um die Daten zu erheben sind teuer, ebenso wertvoll sind die Daten. Unternehmen differenzieren sich auch über ihre Nachhaltigkeitsbemühungen. Die Nachhaltigkeit muss auch als Marketingtool herhal-

ten. Auch befürchten Unternehmen, dass teilen von Erfahrungen und Daten dazu führen kann, dass die Konkurrenz bei ihren Produzenten aufkauft, ohne investiert zu haben (Hütz-Adams & Voge, 2014, S.21).

- Einen Ansatz für das Monitoring muss sicher bei **zukünftigen gemeinsamen Projekten** gemacht werden. Dort ist es wichtig, dass man sich von Beginn weg auf möglichst einfache und gemeinsame Parameter einigt. Bei neu eingeführten Projekten ist es einfacher, sich auf übergreifende Indikatoren zu einigen, davor scheint dies eher schwierig zu sein. (U. Furrer, 2017, Interview)

Diese Anmerkungen der einzelnen Mitglieder der Plattform müssten bei einer Umsetzung des Monitorings dringend in Betracht gezogen werden.

9.4. Empfehlung für eine Umsetzung

Aus den Beispielen von Deutschland, CocoaAction und den Zertifizierung sowie den Anmerkungen der Stakeholder sind einige Herausforderungen für ein gemeinsames Monitoring zu Tage gekommen.

Von Deutschland kann man mitnehmen, dass es sehr wichtig ist, ein neues Monitoring auf Vertrauen und Motivation aufzubauen. Dabei kann es helfen, das System in Phasen aufzubauen. Zu Beginn sollte man mit einfachen Aufgaben starten und den Fokus auf die Nutzung der erhobenen Daten lenken. Wenn sich das System dann über die Zeit bewährt hat, kann man schwierigere Aufgaben ins Auge fassen. Die Mitglieder sind dann auch eher gewillt, einen grösseren Aufwand zu betreiben.

CocoaAction hat aufgezeigt, wie wichtig es ist, dass man mit gemeinsamen Indikatoren arbeitet. Der Aufwand bei der Implementierung ist somit natürlich sehr gross, da auch die Firmen ihre Erfassungssysteme darauf abstimmen müssten. Weil einige Schweizer Firmen bei CocoaAction mitmachen, müsste ein Schweizer Monitoring damit kompatibel sein.

Einige Unternehmen in der Schweiz kaufen zertifizierten Kakao ein. Diese Gütesiegel können dazu beitragen, dass der Kakaosektor insgesamt nachhaltiger wird. Jedoch haben durch den Einkauf von zertifiziertem Kakao die Unternehmen nicht alle Daten, welche für ein gemeinsames Monitoring wichtig wären. Diese Daten werden von den Auditing Organisationen erhoben und nicht zwingend weitergegeben. Der Fakt, dass nicht alle Unternehmen in der Schweiz in direktem Kontakt mit den Produzenten stehen, stellt eine grosse Herausforderung dar.

Von den Stakeholdern wurden noch folgende Anmerkungen gemacht, auf welche nicht mehr im Detail eingegangen wird.

- Der Aufwand für die Mitglieder der Plattform muss sich in Grenzen halten.
- Das gemeinsame Monitoring muss den verschiedenen Ansätzen der Schweizer Unternehmen Rechnung tragen.
- Die geteilten Daten müssen entsprechend geschützt werden.
- Die Unternehmen sind trotz allem Konkurrenten.
- Ein guter Ansatz für das übergreifende Monitoring sind zukünftige, gemeinsame Projekte.

Einem gemeinsamen Monitoring stehen viele Hürden im Weg. Einige scheinen sehr gross zu sein andere etwas überwindbarer. Die Beispiele und die Anmerkungen der Stakeholder in den vorhergehenden Kapiteln haben uns dazu bewogen, folgende Empfehlung abzugeben.

Wir schlagen vor, dass die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao ein zweistufiges Monitoringsystem aufbaut. Auf einer ersten Stufe werden, ganz getreu der Verpflichtung der Schweiz sich an der Inventarisierung von Initiativen im Kakaosektor zu beteiligen, die verschiedenen Initiativen von Schweizer Unternehmen inventarisiert. Am besten würde man das mit Hilfe einer interaktiven Karte aufschalten.



Abbildung 7: Interaktive Karte mit Schweizer Initiativen (Eigene Darstellung)

Mithilfe dieser Karte kann man einfach und bildhaft die Bemühungen der Schweiz darstellen, ohne dass es für die Mitglieder einen grossen Mehraufwand gibt. Man erfüllt damit seine Pflicht und kann gegenüber Partnerstaaten gut aufzeigen, was die Schweiz leistet. Es wäre ein einfacher Start, genau wie es das Deutsche Forum empfiehlt.

Auf der zweiten Stufe des Monitorings würde man bei den neuen Projekten ansetzen. In der Kerngruppe wurden bereits mögliche Projektbereiche herausgearbeitet. Bei diesen gemeinsamen entstehenden Projekten, wo das SECO auch direkt involviert ist, könnte man von Anfang an Indikatoren und Parameter einigen. Für die Firmen, welche diesen neuen Indikator sowieso in ihr System einführen werden, stellt es somit keinen Mehrwert dar, die erhobenen Daten an die Plattform weiterzugeben. Mit jedem neuen Projekt würde das Indikatoren-Set stetig anwachsen. Man würde die Mitglieder nicht am Anfang schon überfordern, sondern das System graduell vergrößern. Im besten Fall sehen die Mitglieder bereits nach kurzer Zeit einen Mehrwert und sind bereit mehr zu investieren.

Wir denken, dass es mit diesem Ansatz einfacher ist, die Mitglieder der Plattform für die gemeinsame Sache zu motivieren. Sobald sich das System bewährt, steht einem Ausbau nichts mehr im Wege.

10. Konklusion

Das Ziel des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) ist es mit der Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao die Wertschöpfungskette der Kakaoproduktion nachhaltiger zu gestalten.

Die Autoren dieser Arbeit haben mit den hier erarbeiteten Analysen versucht die Plattform des SECOs zu unterstützen.

Im ersten Teil der Arbeit wurden die Missstände innerhalb der Wertschöpfungskette des Kakaos identifiziert. Die Wertschöpfungskette lässt sich grob in vier Blöcke unterteilen: Der Kakaoanbau mit den ersten Verarbeitungsschritten, die Handelsstufe, die Weiterverarbeitungsstufe und zu guter Letzt der Weg zum Kunden. Die Verteilung der Wertschöpfung zeigt auf, dass die ersten Blöcke der Wertschöpfungskette vergleichsweise einen kleinen Anteil am Endverkaufspreis haben. Dieser Umstand weist auf die Probleme hin, welche mit dem Anbau von Kakao verbunden sind. Die Kakaobauern leiden tagtäglich unter ökonomischen, sozialen und ökologischen Missständen. Konkret gilt es unter anderem Armut, Kinderhandel, Preisvolatilität, Monokulturen, Klimawandel und schlechte Machtverhältnisse innerhalb der drei Problemfelder zu bekämpfen.

Im zweiten Teil der Arbeit wurden bereits existierende Initiativen und Lösungsansätze beleuchtet. Auf einer internationalen Ebene gibt es die World Cocoa Foundation (WCF), welche mit diversen Initiativen versucht die Nachhaltigkeit im Kakaosektor zu verbessern. Weiter existiert die World Cocoa Farmers Organisation (WCFO), die grösste Regenschirmorganisation für Kakaobauern. Die International Cocoa Organisation (ICCO) versucht möglichst alle betroffenen Staaten in einer Organisation zu vereinen, um gemeinsam gesteckte Ziele zur Verbesserung des Sektors zu erreichen. Auch auf der Unternehmensebene gibt es zahlreiche Nachhaltigkeitsbestrebungen. Für Barry Callebaut beispielsweise ist Nachhaltiger Kakao gar ein Strategischer Pfeiler des Unternehmens. Andere Unternehmen wie Lindt & Sprüngli, der Weltmarktführer bei Premiumschokolade, führen eigene Programme ein, um die Nachhaltigkeit in gewissen Ländern zu verbessern. Aber die Verantwortung liegt nicht nur bei den Schweizer Schokoladeproduzenten, sondern zu einem grossen Teil bei den Importeuren und beim Handel, was ihre Beteiligung an der Plattform für nachhaltigen Kakao mehr als rechtfertigt.

Der dritte Teil der Arbeit fokussierte sich auf die Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao. Solche Multi-Stakeholder-Plattformen gelten als Schlüsselement einer neuen Infrastruktur, welche die notwendige Zusammenarbeit zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor ermöglichen und fördern soll. Die Plattform soll auch eine weitere Fragmentierung der Nachhaltigkeitsbestrebungen verhindern und den Wirkungsgrad erhöhen. Die Schweizer Kakaoplattform soll die Anstrengungen der Schweiz zur Stärkung der Nachhaltigkeit in der Kakaowertschöpfungskette besser bündeln. Damit die plattformbasierte Zusammenarbeit auch zu einem Erfolg wird, wurden die Erfolgsfaktoren (Nachhaltiges Geschäftsmodell, Good Governance, Operative Leitung, Partnerschaftskultur schaffen, langfristige Zusammenarbeit sicherstellen) identifiziert. Einige der genannten Erfolgsfaktoren wurden im Konzeptentwurf bereits umgesetzt. Einzig bei der Erstellung einer Vision, welche noch stärker die zukünftige Zusammenarbeit beschreibt, besteht noch Handlungsbedarf. Die Autoren empfehlen in der Anfangsphase ein aufwändiges Projekt umzusetzen, welches schnell einen Mehrwert generiert. Erste Erfolge fördern das Vertrauen innerhalb der Plattform und bieten die Chance, die Plattform öffentlich zu bewerben.

Der letzte Teil der Arbeit legte das Hauptaugenmerk auf das Informations- und Kompetenzzentrum der Schweizer Plattform. Das Ziel wäre es, innerhalb dieses Tätigkeitsfeldes ein übergreifendes Monitoring aufzubauen. Unter einem Monitoring versteht man einen fortlaufenden, bewertenden Prozess, welcher die Interessensgruppen über den Fortschritt in der Erreichung eines Zieles informiert. Die diversen Initiativen im Kakaosektor verfügen bereits über bewährte Monitoringsysteme. Aus den Beispielen von Deutschland, CocoaAction und den Zertifizierungen sowie den Anmerkungen der Stakeholder sind einige Herausforderungen für ein gemeinsames Monitoring zu Tage gekommen. Angesichts dieser mehr oder weniger grossen Hürden schlagen die Autoren den Aufbau eines zweistufigen Monitoringsystem vor. Auf einer ersten Stufe, werden die Nachhaltigkeitsbemühungen Schweizer Akteure mit Hilfe einer interaktiven Karte aufgeschaltet. Auf der zweiten Stufe des Monitorings würde man bei neuen Projekten ansetzen, bei welchen man von Beginn weg gemeinsame und übergreifende Indikatoren einsetzen könnte. Dieser Ansatz sollte es vereinfachen, die Mitglieder von Anfang an zu motivieren.

Die Arbeit hat die vorhandenen Missstände innerhalb der Wertschöpfungskette der Kakaoproduktion aufgezeigt. Diverse Akteure versuchen diese Probleme mit Initiativen und Programmen zu bekämpfen. Die Schweizer Plattform für Nachhaltigen Ka-

kao versucht, einige dieser Ansätze zumindest in der Schweiz zu bündeln. Diese Arbeit war ein bescheidener Ansatz, etwas zum unbestrittenen Erfolg dieses Vorhabens beizutragen.

Bibliographie

- Barry Callebaut. (2014). *Cocoa Sustainability Report 2013/14*. Abgerufen von:
https://www.barry-callebaut.com/system/files/download/barry_callebaut_cocoa_sustainability_report_2014_web.pdf
- Barry Callebaut. (2017). *Unternehmensprofil*. Abgerufen von: <https://www.barry-callebaut.com/unternehmensprofil>
- Berger, P. (2013). *Kakaopreis und Schokoladenpreis*. Abgerufen von:
<http://de.chclt.net/kakaopreis-und-schokoladenpreis/>
- Bundesrat. (2011, Januar 12). *Botschaft zur Genehmigung des Internationalen Kaka-Abkommens 2010*. Abgerufen von:
<http://www.admin.ch/ch/d/ff/2011/1669.pdf>
- Bundesrat. (2016, Juni 9). *Internationales Kakao-Übereinkommen von 2010*. Abgerufen von: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20102829/>
- Chocolats Halba. (2013). *Sustainability Report 2012*. Abgerufen von:
http://chocolatshalba.ch/files/chocolatshalba_2012/downloads/CH_Nachhaltigkeitsbericht_EN_RZ_96dpi.pdf
- CocoaAction. (2016, Februar) *Monitoring & Evaluation Guide*. Abgerufen von:
http://www.worldcocoafoundation.org/wp-content/uploads/20160427-HR_CocoaAction-MandE-Guide-1.pdf
- CocoaAction. (o. D.). *World Cocoa Foundation. CocoaAction*. Abgerufen von:
<http://www.worldcocoafoundation.org/about-wcf/cocoaaction/>

Forum Nachhaltiger Kakao. (2016, November). *PRO-PLANTEURS – Factsheet*.

Abgerufen von:

https://www.kakaoforum.de/fileadmin/Redaktion/Factsheets/2016-11_Factsheet_PRO-PLANTEURS_ForumNachhaltigerKakao_Download.pdf

Forum Nachhaltiger Kakao. (2017). *Forum Nachhaltiger Kakao. German Initiative on Sustainable Cocoa*. Abgerufen von: <https://www.kakaoforum.de>

Fountain, A.C. & Hütz-Adams, F. (2015). *Cocoa Barometer 2015*. Abgerufen von: http://www.cocoabarometer.org/Download_files/Cocoa%20Barometer%202015%20Print%20Friendly%20Version.pdf

Gayi, S.K. & Tsowou, K. (2016). *Cocoa Industry: Integrating small farmers into the global value chain*. United Nations Conference on Trade and Development (Hrsg.). Abgerufen von: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/suc2015d4_en.pdf

Hardman&Co. (2014, Mai). *Giant on a Pinhead – A Profile of the Cocoa Sector*. Abgerufen von: <http://themarketmogul.com/wp-content/uploads/2015/03/Cacao-Giant-on-a-pinhead-May14-FINAL.pdf>

Hütz-Adams, F. (2010). *Menschenrechte im Anbau von Kakao – Eine Bestandesaufnahme der Initiativen der Kakao- und Schokoladenindustrie*. Institut für Entwicklung und Frieden (INEF) (Hrsg.). Universität Duisburg-Essen. Abgerufen von: http://www.humanrights-business.org/files/menschenrechte_im_anbau_von_kakao_huetz-adams.pdf

Hütz-Adams, F. (2012, Mai). *Vom Kakaobaum bis zum Konsumenten – Die Wertschöpfungskette von Schokolade*. Südwind Institut für Ökonomie und Ökumene (Hrsg.). Siegburg. Abgerufen von: https://www.suedwind-institut.de/fileadmin/fuerSuedwind/Publikationen/2012/2012-18_Vom_Kakaobaum_zum_Konsumenten._Die_Wertschoepfungskette_von_Schokolade_download.pdf

- Hütz-Adams, F. & Fountain, A.C. (2012). *Cocoa Barometer 2012*. Abgerufen von: http://www.cocoabarometer.org/Download_files/Cocoa%20Barometer%20Full%202012.pdf
- Hütz-Adams, F. & Voge, A.K. (2014). *Zur Plausibilität der Best Practice Kriterien. Eine Literaturrecherche*. Südwind Institut für Ökonomie und Ökumene (Hrsg.). Abgerufen von: https://www.suedwind-institut.de/fileadmin/fuerSuedwind/Publikationen/2014/2014-03_Best_Practice-Studie_Kakao.pdf
- INKOTA-netzwerk. (2015). *Infoblatt 3. Zertifizierte Schokolade – Was steckt hinter den Siegeln?* Abgerufen von: https://de.makechocolatefair.org/sites/makechocolatefair.org/files/newsimages/inkota_infoblatt3_zertifizierung.pdf
- International Cocoa Organization [ICCO]. (2012, November 23). *Global Cocoa Agenda*. Abgerufen von: https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/57-world-cocoa-conference-2012-abidjan.html
- International Cocoa Organization [ICCO]. (2017, Januar 24). *Membership of ICCO*. Abgerufen von: <https://www.icco.org/about-us/membership-of-the-icco.html>
- KPMG. (2014, Juni). *A taste of the future – The trends that could transform the chocolate industry*. Abgerufen von: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/06/taste-of-the-future.pdf>
- Lehmann, S. (2017). Email Interview über das Monitoringsystem des Forums Nachhaltiger Kakao.
- Lindt & Sprüngli. (2014). *Corporate Sustainability Communication on Progress 2013*. Abgerufen von: http://www.lindt-spruengli.com/fileadmin/Global_content_all_access/Sustainability_Corporate/5_Sustainability_Governance/Downloads/COP_2013_LindtSprungli.pdf

Make Chocolate Fair. (2015). *Kakaopreise und Einkommen für Kakaobauern*. Abgerufen von: <https://de.makechocolatefair.org/themen/kakaopreise-und-einkommen-der-kakaobauern-und-baeuerinnen>

Marks, J. (2016). *CocoaAction – Frequently Asked Questions*. World Cocoa Foundation (Hrsg.). Abgerufen von: http://www.worldcocoafoundation.org/wp-content/uploads/CocoaAction-Frequently-Asked-Questions-April-2016_Final.pdf

Ofori-Boateng, K. & Insah, B. (2014). The impact of climate change on cocoa production in West Africa. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 6(3), 296–314. doi: 10.1108/IJCCSM-01-2013-0007

Public Eye. (o.D.). *Die Rolle der Schweiz*. Abgerufen von: <https://www.publiceye.ch/de/themen-hintergruende/konsum/schokolade/die-rolle-der-schweiz/>

Reid, S., Hayes, J.P., & Stibbe, D. (2014). *Platforms for Partnership: Emerging good practice to systematically engage business as a partner in development*. The Partnering Initiative (Hrsg.). Abgerufen von: http://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/11/Platforms_for_Partnership_report.pdf

SECO. (2017). *Schweizer Plattform für nachhaltigen Kakao. Konzeptentwurf*. Version 28.02.2017

Statista. (2017). *Durchschnittlicher Preis je Tonne Kakaobohnen im Welthandel von April 2014 bis April 2017 (in US-Dollar)*. Abgerufen von: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/325556/umfrage/preis-je-tonne-kakao-im-welthandel/>

Swisscontact. (2016, März). *Cocoa Value Chain Development – Transforming Cocoa Farming into a Sustainable Business for Smallholder Farmers*. Abgerufen von: http://www.swisscontact.org/fileadmin/user_upload/HEAD_OFFICE/Documents/Topics_Brochures/Brochure_Cocoa_Value_Chain_Development.pdf

UNICEF. (1990). *A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation – Making a Difference?* Abgerufen von: http://library.cphs.chula.ac.th/Ebooks/ReproductiveHealth/A%20UNICEF%20Guide%20for%20Monitoring%20and%20Evaluation_Making%20a%20Difference.pdf

United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2008). *Cocoa Study: Industry Structures and Competition*. Abgerufen von: http://unctad.org/en/Docs/ditccom20081_en.pdf

United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2011). *UN Cocoa Conference: Seventh International Cocoa Agreement adopted by Consensus at the United Nations Cocoa Conference*. Abgerufen von: <http://www.unctad.info/en/>

United Nations Development Programme [UNDP]. (2002). *Handbook on Monitoring and Evaluating for Results*. Evaluation Office (Hrsg.). Abgerufen von: <http://web.undp.org/evaluation/documents/handbook/me-handbook.pdf>

Wettstein, M. (2015). *Cocoa Sourcing - Sustainability Challenges and Emerging Corporate Response*. Universität St. Gallen.

Wexler, A. E., & Mukherji, B. (2014, Juli 08). Emerging markets' chocolate lovers boost cocoa prices; appetite for chocolate in developing countries has sparked rally in cocoa, near three-year highs. *Wall Street Journal*. Abgerufen von: <https://www.wsj.com/articles/emerging-markets-chocolate-lovers-boost-cocoa-prices-1404849640>

World Cocoa Farmers Organization [WCFO]. (2017a). *A press release from the interim President of the WCFO*. Abgerufen von: <http://worldcocoafarmers.org/wp-content/uploads/2017/02/press-release.pdf>

World Cocoa Farmers Organization [WCFO]. (2017b). *Members of the WCFO*. Abgerufen von: <http://worldcocoafarmers.org/membership/members/>

World Cocoa Foundation [WCF]. (2014, April). *Cocoa Market Update*. Abgerufen von: <http://www.worldcocoafoundation.org/wp-content/uploads/Cocoa-Market-Update-as-of-4-1-2014.pdf>

World Cocoa Foundation [WCF]. (2016). *CocoaAction Primer. Version 1.0*. Abgerufen von: http://www.worldcocoafoundation.org/wp-content/uploads/CocoaAction-Primer-v1_English_May-2016.pdf

World Cocoa Foundation [WCF]. (2017a). *History & Mission of the WCF*. Abgerufen von: <http://www.worldcocoafoundation.org/about-wcf/history-mission/>

World Cocoa Foundation [WCF]. (2017b). *CocoaAction*. Abgerufen von: <http://www.worldcocoafoundation.org/about-wcf/cocoaaction/>

World Cocoa Foundation [WCF]. (2017c). *Cocoa & Forests Initiative*. Abgerufen von: <http://www.worldcocoafoundation.org/cocoa-forests-initiative-statement-of-intent/>