

## „Forschen und umsetzen? Wir gehören zu den wenigen, die diese Brücke schlagen.“

Der neue Direktor der Syngenta Stiftung stellt sich vor

**Am 1. September übernimmt Simon Winter die Leitung der Syngenta Stiftung von Marco Ferroni. Wir haben mit dem neuen Direktor über Landwirtschaft, seinen letzten Job sowie seine Vorstellungen für die Zukunft gesprochen, und ihm auch ein paar persönliche Fragen gestellt.**



*Warum ist Dir die kleinbäuerliche Landwirtschaft so wichtig?*

**Simon Winter:** Vor 30 Jahren wurde ich in Westafrika zum ersten Mal mit extremer Armut konfrontiert. Seitdem fühle ich mich dazu berufen, ihre Ursachen zu bekämpfen. Die am stärksten von Armut bedrohten Menschen sind vor allem Kleinbauern und ihre dörflichen Gemeinden. Soviel zu meinem persönlichen Antrieb. As kommen noch andere Themen hinzu wie Bevölkerungswachstum und Klimawandel, die weitreichenden Folgen für die Kleinbauern haben werden. Deshalb ist es heute wichtiger denn je, dass wir ihnen helfen, ihre Produktivität und ihr Einkommen zu steigern. Gleichzeitig ist klar, dass es ohne funktionierende Wertschöpfungsketten kein solides wirtschaftliches Wachstum geben kann. Und dafür braucht es eben auch florierende Landwirtschaftsbetriebe, kleine genauso wie grosse.

*Die kleinbäuerliche Landwirtschaft sieht sich mit einer ganzen Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Wo würdest Du anfangen?*

Aus meiner Sicht gibt es vier Schwerpunkte: Funktionierende Märkte, Risiko-Anpassung, den durchdachten Einsatz von Technologie sowie die gezielte Ansprache bestimmter Gruppen, die alle ihre besonderen Bedürfnisse haben.

Nur in einer gut funktionierenden, integrativen Marktwirtschaft können Kleinbauern mit ihren landwirtschaftlichen Erzeugnissen auch Gewinne erzielen. Karitative Almosen oder isolierte wissenschaftliche Durchbrüche sind kein Ersatz dafür. Die Massnahmen, mit denen Bauern sich heute gegen Risiken wie den Klimawandel zu wappnen versuchen, werden morgen schon nicht mehr ausreichen. Wir brauchen zukunftsgerichtete Lösungen, die auch im Jahr 2030 noch Bestand haben. Wie kann man Technologie „klug“ einsetzen? Indem man Innovationen ganz ausschöpft und Infrastrukturlücken oder veraltete Arbeitsmethoden weit hinter sich lässt. Und schliesslich dürfen wir nicht vergessen, dass man sehr wohl unterscheiden muss, ob man es in den ländlichen Gegenden zum Beispiel mit Frauen, Landlosen oder jungen Leuten zu tun hat. Die Landwirtschaft für junge Leute attraktiv zu machen, ist eines der wichtigsten Ziele.

*Bei Deinem früheren Arbeitgeber, TechnoServe\*, warst Du zuletzt Leiter der Entwicklungsabteilung. Was stand dort für Dich im Mittelpunkt?*

Unser wichtigstes Thema war Upscaling – also die Umsetzung einer Lösung im grossen Massstab. Das lief zum Beispiel beim Kaffeeanbau sehr gut: Dank unseres neuen Ansatzes konnten die Bauern ihr Einkommen verdoppeln. Dabei haben wir mit sogenannten „Beschleunigern“ gearbeitet, deren Aufgabe es war, entlang der Wertschöpfungskette Impulse zu setzen, innerhalb und ausserhalb des Landwirtschaftssektors.

*... und bei Deiner Tätigkeit am Mossavar-Rahmani-Zentrum\*\*?*

Das Zentrum gehört zu Harvards Kennedy School of Government. Als Senior Fellow habe ich mich in den letzten zwei Jahren mit der Frage beschäftigt, wie die Agrarwirtschaft und das Nahrungsmittelsystem gestärkt werden können, um Herausforderungen wie dem Klimawandel zu begegnen. Bis dahin hatte die Forschung in diesem Bereich zwar wichtige theoretische Erkenntnisse und individuelle Innovationen hervorgebracht, aber es war ihr nicht gelungen, beides so zusammenzuführen, dass die Dinge im grossen Massstab umgesetzt werden konnten. Geldgeber, Regierungen und die akademische Welt hatten bereits grosse Anstrengungen unternommen – aber es mangelte an der Koordination. Also legte ich darauf mein Hauptaugenmerk und bin gerade dabei, die entsprechenden Publikationen fertigzustellen.

### **„Syngenta unterstützt die Stiftung kräftig, lässt uns aber sehr freie Hand“**

*Was hat Dich an der Syngenta Stiftung (SFSA) gereizt?*

Da gibt es einige Dinge, die ich ausgesprochen schätze. Üblicherweise herrscht in der Entwicklungswelt eine klare Trennung zwischen Wissenschaft und Umsetzung. Eine der wenigen Organisationen, die ernsthaft darauf hinarbeitet, diese zu überwinden, ist die SFSA – auch in der Zusammenarbeit mit ihren vielen Partnern. Ausserdem glaubt die SFSA, genau wie ich, an die Bedeutung gut funktionierender Marktsysteme. Darüber hinaus arbeiten hier rund um die Welt ausgesprochen talentierte Leute, von denen ich einige schon kannte und viele in den vergangenen Wochen kennenlernen durfte. Ich bin auf ein offenes, kreatives Team getroffen, das bereit ist, vertretbare Risiken einzugehen. Erleichtert wird das natürlich durch die kräftige Unterstützung, die die Stiftung von Syngenta erhält, während uns die Firma gleichzeitig sehr freie Hand bei der operativen Umsetzung lässt. Dafür bin ich dankbar. Beeindruckt hat mich persönlich auch die Akquisition durch ChemChina, nicht zuletzt, weil die Übernahmevereinbarungen explizit Bezug auf die Fortsetzung der Stiftungsarbeit nehmen.

*Wo siehst Du Verbesserungspotenzial für die Zukunft?*

Eine der Stärken der SFSA ist die Ausrichtung auf drei Hauptbereiche: Supportleistungen für Landwirte, Risikomanagement und Saatgut. Trotzdem denke ich, dass eine bessere Integration möglich wäre, sowohl im Hinblick auf die einzelnen Bereiche, als auch auf unsere bereichsübergreifenden Aktivitäten in der Forschung & Entwicklung und bei der Richtliniengestaltung. Und unsere Leistungssteuerung hat nach meiner Einschätzung auch noch Luft nach oben. Zum Beispiel könnten wir ein tieferes Verständnis davon entwickeln, was wirklich funktioniert und was nicht, wenn wir unsere Initiativen von Anfang an und mehr im Detail analysieren und messen würden.

*Glaubst Du, dass sich die Stiftung in China künftig anders engagieren wird?*

Die SFSA arbeitet seit langem mit chinesischen Partnern zusammen, hauptsächlich in der landwirtschaftlichen Beratung, der GlobalGAP-Schulung und der Lebensmittelsicherheit. Neuen Möglichkeiten stehen wir sehr offen gegenüber. Beispielsweise würden wir gerne dabei helfen, die Einkommensverhältnisse der vielen ärmeren und benachteiligten Kleinbauern in China zu verbessern. Von vielen Produkten und Dienstleistungen, die wir bereits entwickeln haben, könnte die chinesische Agrarwirtschaft profitieren. Dazu gehören die digitale Plattform *Farmforce*, mit der sich die Herkunft von Feldfrüchten zurückverfolgen lässt, ebenso wie die Wetter- und Indexversicherung für Kleinbauern und der „AAA“-Mais, eine Züchtung speziell für die Bedingungen in den tropischen Teilen Asiens. Wir sind ausserdem sehr gut positioniert, um Chinas internationale Entwicklungsprogramme zu unterstützen, zum Beispiel beim Technologietransfer und den Entwicklungszentren für landwirtschaftliche Technologie in Afrika. Wir wollen uns sicher nicht aufdrängen, aber wir werden

sorgfältig analysieren, wie wir mit unserer Expertise Kleinbauern zusammen mit chinesischen Organisationen am besten unterstützen können.

*Was war der beste Ratschlag, den Du in Deiner beruflichen Laufbahn erhalten hast?*

„Mach' Deine Hausaufgaben“. Das musste ich auf die harte Tour lernen. Damals arbeitete ich in einem Team, das einfach nicht gut genug vorbereitet war!

*Wie würde jemand, der mit Dir gearbeitet hat, Deinen Führungsstil beschreiben?*

Partizipativ und bestärkend. Kein Mensch kann die komplexen und weitreichenden Herausforderungen, die vor uns liegen, alleine bewältigen. Mir geht es vor allem darum, dass sich meine Mitarbeitenden persönlich weiterentwickeln und die Leistung des Teams voranbringen können, indem sie neue Herausforderungen annehmen. Meine Aufgabe ist es auch, dafür zu sorgen, dass sie über die dafür notwendige Orientierung und Ausstattung verfügen.

*Was machst Du, wenn Du nicht arbeitest?*

Im Mittelpunkt steht meine Familie. Meine Frau und ich haben zwei Kinder im Teenageralter. Fitness spielt für uns alle eine grosse Rolle. Ich interessiere mich auch für kreative Kunst und wie sie sich zur Kreativität im Arbeitsleben verhält.

Simon Winters Biografie finden Sie unter <https://www.syngentafoundation.org/foundations-team>

\*<http://www.technoserve.org/>

\*\* <https://www.hks.harvard.edu/centers/mrcbg>