

MQ Management und Qualität

42. Jahrgang CHF 14.30 / € 13,50 ISSN 1862-2623

Ausgabe 10/2012

Das Magazin für integrierte Managementsysteme



Swiss Ethics Award 2012

Fairtrade

Seite 4
Das Image

**Mit System
verbessern**

Management-
qualität

Seite 13

**Die Top
Performer**

Studie
«Lean Innovation 2011»

Seite 16

**Erfolgsformel
für den Einkauf**

Einsparpotenziale
aufspüren

Seite 29

**Gesunde
Werte**

Pharmabranche braucht
Neuorientierung

Seite 32

MQ Medikation – Benchmark in der Psychiatrie

Swiss Ethics Award 2012

Fairtrade ohne Wenn und Aber

Von Hans-Henning Herzog

In kleineren Packungen verwöhnen sie nächtliche Barbesucher, in grösseren kann man sie überall in der Schweiz in Bioläden oder online kaufen: die gerösteten Cashewnüsse von Pakka. Die Marke steht für eine einzigartige Firmenphilosophie. 2006 gegründet, realisiert das junge Unternehmen soziale, ethische und ökologische Ansprüche entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

In Indien bedeutet «pakka» Qualität, reif, solide, gut gemacht – eine runde Sache eben. Den Hindi-Begriff für ihr Unternehmen wählten die beiden Gründer Ueli Baruffol und Balz Strasser nicht nur mit Blick auf die hochwertige Qualität ihrer Cashews, sondern auch, weil sie als faire Geschäftspartner ihrer indischen Produzenten für die Kundschaft in der Schweiz und anderen Ländern ein Zeichen setzen wollten. Am 19. September erhielt die Pakka AG den Swiss Ethics Award 2012.

Die Botschaft

Das Unternehmen zeigt, wie ein Modell der Nord-Süd-Zusammenarbeit auf gegenseitigem Respekt, kultureller Sensitivität und globaler wirtschaftlicher Fairness basiert. Entsprechend werden viel Energie und Zeit in den Aufbau und die Pflege von Partnerschaften mit Exporteuren und Produzenten aus dem Süden investiert.

Persönliche, verbindliche Beziehungen prägen die Ge-

schäftstätigkeit des Handelsunternehmens. Geschäftspartner sind Teil eines Netzwerks gemeinsamer Wertschöpfung. Diese Vision unterscheidet sich von herkömmlichen Vorstellungen einer Wertschöpfungskette, die gegen Ende hin nur immer grössere

Margen im Auge hat. Die eigentlichen Produzenten sollen nicht länger das Nachsehen haben. Dazu gehört die Garantie eines Mindestpreises, unabhängig von möglichen, meist durch Spekulation hervorgerufenen Schwankungen des Weltmarktpreises.

Mit ihren Partnern aus Asien, Afrika und Lateinamerika geht die Pakka AG vertraglich bindende Verpflichtungen ein. Die so entstehenden Handelsbeziehungen gehen weit über konventionelle Handelsverträge hinaus. Sie beinhalten unter anderem die Vorfinanzierung von Exporten, technische Unterstützung, strategische Beratung oder auch Mithilfe bei Projekten mit Drittmit-

teln. Seit 2006 haben sich dank dieser intensiven Betreuung partnerschaftlich solide Lieferantenbeziehungen zu derzeit sieben Kooperativen und Exportpartnern entwickelt.

Dadurch ist es möglich, Kunden und Kundinnen im Norden zuverlässig mit qualitativ hochwertigen und von international anerkannten Organisationen

Partnerschaften pflegen

wie Max Havelaar zertifizierten, Bio- und Fairtrade-Produkten und -Rohstoffen zu bedienen. Die direkten und langfristigen Partnerschaften mit Projekten in den Ursprungsländern garantieren nebst strikter Qualitätssicherung vor allem auch höchstmögliche Transparenz und Rückverfolgbarkeit. Die Pakka-Kundschaft in der Schweiz und Europa weiss genau, woran sie ist. Das ist nicht selbstverständlich. Nicht alles, was für sich «Fair Trade» reklamiert, erfüllt die strengen Standards.



Cashews sichern eine bessere Lebensgrundlage



Verarbeitung in der FTAK-Kooperative

Cashews aus Kerala

Aufgespürt hat Balz Strasser die Cashews vor acht Jahren in den Dörfern des südindischen Kerala. Für seine ETH-Dissertation war der Agronom dort ein Jahr lang unterwegs. Er freundete sich mit Kleinbauern an, die neben Pfeffer und Kautschuk auch Nüsse anpflanzen. Hier wurde die Geschäftsidee geboren, die Cashewkerne in die Schweiz zu importieren, hier zu veredeln und zu vertreiben. Strasser tat sich dafür mit seinem Schwager Ueli Baruffol, einem studierten Forstingenieur,

zusammen. Mit der Pakka-Gründung nahm das Projekt «Entwicklung einer nachhaltigen Wertschöpfungskette für Cashews aus Südindien» seinen Anfang

Die Landwirtschaft in Kerala ist seit Anfang des 19. Jahrhunderts von Kleinbauern geprägt mit intensiv bewirtschafteten Mischkulturen für die eigene Lebensmittelversorgung, aber auch stark durchdrungen von Exportkulturen wie Kaffee, Gewürzen und Cashewnüssen. Um effizient produzieren zu können, brauchen kleinbäuerliche Struk-

turen Zugang zu den wichtigsten Ressourcen wie Boden, Wasser, Pflanzgut, aber auch Know-how und finanziellen Ressourcen. Vielen lokalen Kleinbauern fehlt das Wissen, um ihre Betriebe auf ökologisch und ökonomisch sinnvolle und effiziente Art und Weise zu bewirtschaften. Der Zugang zu

Transparent und rückverfolgbar

finanziellen Mitteln ist für Kleinbauern schwierig bis unmöglich. Im Bereich des Absatzmarktes sind die Kleinbauern Preisnehmer ohne Verhandlungsmacht.

Als zentrale Fragen stellten sich für die Pakka-Gründer:

- Wie können kleinbäuerliche Strukturen langfristig und nachhaltig gefördert und gestärkt werden?
- Und wie können auf Basis dieser Strukturen Wertschöpfungsketten aufgebaut werden, welche einen realen Mehrwert zu bieten haben?

Dabei wurde ihnen rasch klar: Nachhaltig existieren können Produktionsketten nur, wenn erstens ein lokaler und/oder internationaler Markt gefunden, und dieser zweitens auch längerfristig gehalten werden kann. Zum Zeitpunkt des Projektbeginns vor rund sechs Jahren war in der Schweiz und den Nachbarländern die Nachfrage für nachhaltig produzierte und fair gehandelte (Max Havelaar) Lebensmittel vorhanden. Fairtrade-Cashewnüsse aber waren noch nicht auf dem Markt. Zusätzlich sahen die Projektinitiatoren auch in der Gastronomie Absatzchancen für das Produkt aus Indien. Ein hochwertiger Snack, schonend geröstet und mit Raffinesse gewürzt, könnte attraktiv werden, vor allem, wenn er tatsächlich fair gehandelt ist und eine wunderbare Geschichte hinter dem Produkt steckt.

Alternativer Kapitalmarkt

Noch immer verfügt Kerala über eine der effizientesten Cashewindustrien weltweit. Damit die vereinbarten Exportmengen lokal bei den Bauern aufgekauft werden können, braucht es das nötige Handelskapital in Form einer Vorfinanzierung. Diese wird den Kleinbauernkooperativen von lokalen Banken nicht – oder nur zu nicht finanzierbaren Konditionen – zur Verfügung gestellt. Ohne Zugang zu einem alternativen Kapitalmarkt mit bezahlbaren Konditionen ist der Export von Fairtrade-Cashewnüssen nicht möglich.

Obwohl die Industriekunden und Grossverteiler in der Schweiz und in Europa vermehrt Fairtrade-zertifizierte Produkte in ihren Sortimenten anbieten möchten, fehlen den meisten das Wissen und die Risikobereitschaft für den Aufbau einer direkten Handelsbeziehung mit jungen Kleinbauernkooperativen. Eine solche Zusammenarbeit benötigt

Spannende Tagung

Die 5. Verleihung des Swiss Ethics Awards fand am 19. September anlässlich der «Schweizer Tagung für nachhaltige Unternehmensführung» statt. Gastgeber im KKL waren Werner von Allmen und das Team des Swiss Excellence Forums. Unter der Moderation von Erich Gysling brillierten vor allem zwei Redner: Der Basler Gestratege Dr. Daniele Ganser sprach über die Ressourcenknappheit mit von Jahr zu Jahr weniger Erdölförderung, die drohenden Konflikte und die Chancen für erneuerbare Energien. Und Jean-Claude Biver, Mitinhaber und CEO der Uhrenfabrik Hublot SA, faszinierte in seinem sehr persönlichen Vortrag die Zuhörer mit seinen ethischen Erfolgskonzepten als visionärer Unternehmer. Schliesslich zeigte Anton Affentranger, CEO der Implenia, wie er mit ethischen Standards und einem Code of Conduct die nachhaltige Entwicklung des grössten Schweizer Baukonzerns vorantreibt. Neben der Pakka AG schafften es ins Finale des Ethics Awards 2012 die Confiseur Bachmann AG, Luzern, die Grossverteiler Coop und Migros sowie die Ueli-Hof AG aus Horw.

Infos: www.swiss-excellence-forum.ch

Im Fokus steht die Nuss

Mit dem «Swiss Ethics Award 2012» setzt das Jungunternehmen Pakka AG einen neuen starken Akzent. Wir sprachen darüber in Luzern mit den beiden Gründern und Geschäftsleitern Ueli Baruffol und Balz Strasser.

Fairtrade-Produkte sind en vogue, Coop und Migros setzen darauf. Was machen Sie anders?

Wir machen die Wege auf. Wir arbeiten mit Bauerngruppen, die vor fünf Jahren noch nicht einmal daran dachten, Cashewnüsse zu exportieren. Heute können sie das, weil sie die Zusammenarbeit mit uns aufgebaut haben. Wir sind stolz auf diese Brückenfunktion.

Sie verzichten auf grosse Zwischenhändler?

Ja, wir pflegen von Anfang an den direkten Kontakt zu den Produzenten. Und helfen dabei, dass sie mit der erforderlichen Qualität produzieren können. Dazu dient unsere Vorfinanzierung, bevor wir das Produkt hier in der Schweiz überhaupt zu sehen bekommen.

Pakka tritt auch als Financier auf?

Das ist ungemein wichtig. Wir finanzieren bis zu CHF 2,5 Millionen pro Jahr vor. Damit von den Bauern die rohen Cashewnüsse aufgekauft werden können. Dann werden sie in Indien gelagert, ebenfalls von uns vorfinanziert, später werden sie geschält und verarbeitet, so gehen sie raus und wir kommen zu unseren Produkten.

Und woher kommt das Geld?

Von ethischen Investoren, die an uns und das Geschäftsmodell glauben. Dazu gehört auch eine Schweizer Bank. Da haben

wir kaum Probleme. Allerdings gleisen wir unsere Aktivitäten auch so auf, dass wir die Risiken abschätzen können.

Sie legen grossen Wert auf persönliche Partnerschaften. Wie oft sind Sie vor Ort, in Indien oder Uganda?

Wir besuchen jede Kooperative mindestens einmal im Jahr. Und bei denen, die im Aufbau sind, gehen wir bis zu fünfmal pro Jahr hin.

Gibt es auch Treffen mit den Bauernfamilien?

Ja, wenn wir länger da sind, planen wir das ein. Natürlich können wir nicht mit 4500 Familien einzeln sprechen. Aber wir haben

Methoden, wo wir am Anfang eines Projektes mit den lokalen Partnern zusammen den Bauern sagen, was für uns wichtig ist, was unsere Kunden wollen, fragen aber auch nach den Arbeitsbedingungen und wie das Einkommen aussieht.

Nach welchen Regeln handeln Sie dabei?

Wir arbeiten nach den Regeln von Max Havelaar. Es gibt eine unabhängige Dachorganisation, die Fairtrade Labelling Organization, die ganz klar definiert, welche Regeln man einhalten muss. Die Leute von FLO-cert prüfen das vor Ort und stellen die Zertifikate aus.

Kann man eigentlich einen Massenmarkt bedienen, ohne die Fairtrade-Ideale zu verwässern?

Wenn es um die Frage geht, ob wir unsere Produkte nicht nur über Bars, Bioläden und das Internet vertreiben können, sondern unter der Pakka-Marke auch über die Grossverteiler, dann müssen wir intensiv an den Kosten arbeiten. Die Preise für Cashewnüsse aus Indien sind da

zu hoch, viel höher als die Fairtrade Preise. Deshalb bauen wir jetzt Kooperativen in Westafrika auf und setzen preislich neue Akzente.

Heisst das, das grosse Geschäft winkt bereits?

Es tut sich tatsächlich was. Wir haben jetzt neu einen Vertrag mit Lufthansa. Pakka-Nüsse gibt es ab Oktober in der Business Class. Bei der Swiss ist das heute schon der Fall. Doch die Nüsse können wir nicht länger in unserem Schweizer Manufakturbetrieb rösten und würzen lassen, das geschieht jetzt industriell in Hamburg. Sonst kommen wir preislich nicht hin. Sobald wir das in der Schweiz machen und abpacken, kämen noch die Zölle drauf. Und das geht dann einfach nicht mehr.

Aber im Berner Bioladen, in der Zürcher Bar und bei der Swiss bekomme ich noch die Swiss-Made-Pakka-Cashews?

Ja, auch in unserem Online-Shop. Mit Blick auf den kleinen Massenmarkt fragen wir uns, wie viele Kompromisse wir eingehen wollen. Für uns steht fest: Die Qualität muss stimmen. Dann bewegt man sich einfach in einem Preisbereich, in dem Kunden bereit sein müssen, für Qualität auch zu bezahlen.

Wie schaffen Sie das alles als Kleinunternehmen? Zu sechst im Global Business?

Durch viel Arbeit, aber es macht Spass. Jeder von uns weiss, für was er arbeitet. Und wir sind darauf angewiesen, dass unsere Partner im Süden auch gute Arbeit machen. Je mehr die mitdenken und mitmachen, desto eher können wir sie dabei unterstützen. Wir versuchen, die Menschen dort zu begeistern. Und wollen sie den Märkten in Europa näher bringen. ■



Das Pakka-Team (v. l.n.r.) Tobias Joos, Balz Strasser, Simone Sidler, Ueli Baruffol und Nadine Siegenthaler

viel Ausdauer, interkulturelles Fingerspitzengefühl und gegenseitiges Vertrauen. Es braucht also jemanden, der diese Brückenfunktion wahrnimmt und das Risiko der Vorfinanzierung trägt.

Alliance für den Erfolg

Der Aufbau der heute weltweit grössten, nach Fairtrade und Bio-Richtlinien zertifizierten Bauernkooperative, der Fair Trade Alliance Kerala (FTAK) wurde von Pekka von Beginn an unterstützt. Gründer der Alliance ist Tomy Mathew, ein ehemaliger Bauer

Ethische Investoren

der Region – sein Wahlspruch: «Dignity instead of charity». Dank der FTAK erhalten heute rund 4500 Kleinbauernfamilien Hilfen bei der biologischen Bewirtschaftung ihres Landes wie auch im Handelsbereich. Die auf Cashewnüsse spezialisierte Kooperative bietet ihren Mitgliedern Trainings im Bereich Anbauplanung und Beratungen im Bereich der biologischen Landwirtschaft und der Biodiversität an.

Zu Beginn der Saison verhandelt FTAK mit Elements Homestead Products pvt. Ltd. (Elements), dem Exporteur der FTAK-Cashews und Langzeitpartner von Pakka, den fairen Referenzpreis. Während der Saison bringen die FTAK-Mitglieder die Cashewnüsse zu lokalen Dorfsammelstellen und verkaufen sie an FTAK. Trotz vereinbartem Referenzpreis muss der Aufkaufpreis täglich neu berechnet werden. Er liegt aber immer höher als der konventionelle Preis sowie über dem anfangs verhandelten Referenzpreis. Am Ende der Saison wird zusätzlich eine Fairtrade-Prämie für die Kooperative ausbe-

zahlt. Der Betrag steht FTAK für Gemeinschaftsprojekte zur Verfügung.

Das nötige Geld, um die vereinbarte Menge an Cashewnüssen bei den Bauern aufkaufen zu können, erhält FTAK seit Beginn des Projektes ausschliesslich von Pakka und Schweizer Investoren mit einer ethischen Grundhaltung. Pakka kann dadurch die nötige Vorfinanzierung in Millionenhöhe alljährlich zur Verfügung stellen.

Nach dem Aufkauf werden die Cashewnüsse in Indien gelagert und im Lohnauftrag verarbeitet und exportiert. Elements und Pakka haben sich für die Zusammenarbeit mit einem Verarbeitungspartner entschieden, der betreffend Anstellungs- und Produktionsbedingungen eine hohe Transparenz aufweist und bei dem diese jedes Jahr auditiert werden. Dort wo Verbesserungspotenzial besteht, verlangt Pakka die Umsetzung von entsprechenden Massnahmen, momentan vor allem im Bereich des Qualitätsmanagements.

Durch die enge Zusammenarbeit innerhalb der ganzen Kette von Indien bis in die Schweiz

Pakka AG

Die Pakka AG mit Sitz in Zürich ist spezialisiert auf die Förderung und den Handel mit Fairtrade- und Bio-zertifizierten Produkten und Rohstoffen, insbesondere Nüssen, Pfeffer und Kakao. Die Geschäftsbereiche werden von sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreut und umfassen die komplette Wertschöpfungskette eines Produkts. Ziel ist eine starke Handelsaktivität mit fairer Verantwortungs- und Margenteilung. Im Handel mit Rohwaren und Halbfabrikaten werden derzeit rund 40 Tonnen für europäische Grosshändler importiert. Acht bis zehn Tonnen Cashews pro Jahr werden über die eigenen Pakka-Marken abgesetzt. Der Umsatz betrug in 2011 rund CHF 3,5 Millionen.

Infos: www.pakka.ch



Qualität für die Kunden

kann gewährleistet werden, dass die Cashews betreffend Qualität und Zertifizierung (Max Havelaar, Bio-Suisse, EU-Bio-Norm) den Marktbedürfnissen entsprechen. Das ist die Voraussetzung, um grössere Volumen exportieren und in der Schweiz und in Europa verkaufen zu können.

Greifbarer Nutzen

Der Nutzen für die Kleinbauernfamilien ist gross. Dank den zu Beginn der Saison geführten Verhandlungen erhalten die Bauern der FTAK für ihre Ernten einen stabilen Preis. Endlich können sie planen und ihr Ernteeinkommen abschätzen und sind nicht länger Spielball schwankender Weltmarktpreise. Über die Spezialisten der FTAK erhalten sie Unterstützung in der nachhaltigen Landbewirtschaftung. Durch die Umstellung auf die biologische Anbauweise setzen sie sich und ihre Familien weniger Gesundheitsrisiken aus, und die Mischkulturen garantieren ihnen einen Teil der Selbstversorgung. Ebenso verhilft die Kooperative auch zu günstigerer Beschaffung von not-

wendigen Materialien und Hilfsmitteln (beispielsweise biologische Düngemittel). Die Bauern erlangen eine neue Verhandlungsmacht, was sich in höherem Selbstbewusstsein niederschlägt.

Je nach Einsatz der Fair-Trade-Prämien, welche die FTAK für den Verkauf der Cashews er-

Selbstbewusstsein der Bauern

hält, profitieren die Bauern direkt oder indirekt von den Gemeinschaftsprojekten. Die Mitglieder der FTAK bestimmen selber über die Verwendung der Prämie. In den vergangenen Jahren wurden unter anderen folgende Projekte lanciert und umgesetzt:

- Verbesserung der Wasserversorgung in einzelnen Dorfgemeinschaften durch den Bau von Brunnen
- Bau einer Schulküche und Verbesserung der Schulinfrastruktur. Schulküchen sind in Indien ein nicht wegzudenkender Beitrag für

die Gemeinschaft der Schwächeren, da dort Kinder aus ärmeren Familien kostenlos eine warme Mahlzeit am Tag bekommen

■ Gewährung von Kleinkrediten, Aufbau eines Kreditsystems für die Mitglieder der FTAK

■ Programme zur Gesundheits- und zur Frauenförderung

■ Programme zur Erschließung von weiteren Einkommensquellen für die Mitglieder der FTAK wie beispielsweise dem Kauf von Boxen für die Honigbienenzucht

Modell für andere Regionen

Durch das Projekt in Indien ist in der Schweiz ein Geschäftsmodell für Pakka entstanden. Das junge Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, den «indischen Prototyp einer nachhaltigen Wertschöpfungskette» auch in anderen Län-

dern und mit anderen Nussprodukten erfolgreich zu realisieren. Zum einen, um seine Position als Cashewspezialist bei den Kunden stärken zu können. Zum anderen aber auch, um das Produktsortiment zu erweitern. Es entstehen

Es geht nur über den Markt

also laufend neue Projekte nach dem indischen Beispiel, angepasst an die jeweiligen lokalen und produktspezifischen Gegebenheiten in Uganda, Ghana, Kolumbien und Ecuador sowie in Palästina. Ausserdem wird derzeit ein neues Cashewprojekt in Westafrika evaluiert, mit einer Bauernkoopera-

tive in Kenia an der Umstellung auf die biologische Herstellung von Macadamia gearbeitet und eine nachhaltige Wertschöpfungskette für Fairtrade-Haselnüsse aus Georgien auf die Beine gestellt.

«Dignity instead of charity»

Tomy Mathews Worte drücken die gemeinsame Wertbasis aus, auf der sich die drei Initianten Balz Strasser, Tomy Mathew und Ueli Baruffol getroffen haben, um den Aufbau einer nachhaltigen Wertschöpfungskette für Cashews aus Südindien in Angriff zu nehmen. Alle drei sind davon überzeugt, dass eine Verbesserung der Lebenssituation der ärmsten Bevölkerungsschicht in Entwicklungsländern nur über den Markt geschehen kann. Und alle drei glauben daran, dass ein nachhal-

tiger Umgang mit Ressourcen über den Erhalt der Biodiversität und die biologische Anbauweise führt. Ihr Credo: Nur wenn die Kleinbauernfamilien ihr Land mit einer langfristigen Perspektive bearbeiten, für ihre Arbeit einen gerechten Lohn erhalten und dadurch selbstbestimmter und unabhängiger werden, und nur, wenn die von den Kleinbauern hergestellten Produkte auch langfristig Absatz auf dem Markt finden, nur dann kann sich die Lebenssituation der Produzenten nachhaltig verbessern. Und nur dann können Elements, der indische Partner, und die Pakka AG in der Schweiz langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein. Beide zeigen, dass es möglich ist, sozialen und ökologischen Mehrwert mit finanziellem Erfolg zu vereinen. ■

Anzeige



9. Aachener Management Tage – Innovation Leadership Summit

5.-7. November 2012

Programmschwerpunkte:

Innovationsstrategie
Gestaltung von Produktbaukästen & -plattformen
Innovation & Leadership
Innovationsprozesse & PLM
Globale F&E

Beiträge von:

- 3M Deutschland GmbH
- BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH
- Doppelmayr Seilbahnen GmbH
- Dräger Medical AG
- Freudenberg Spezialdichtungsprodukte GmbH & Co. KG
- Heidelberger Druck AG
- Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen
- KHS GmbH
- MTU Aero Engines GmbH
- Ortlinghaus-Werke GmbH
- Parametric Technology Corporation
- Phoenix Contact GmbH
- Qiagen GmbH
- SIG Combibloc Systems GmbH
- TIM der RWTH Aachen
- WZL der RWTH Aachen

Kontakt & Informationen:

WZLforum an der RWTH Aachen
Steinbachstraße 25; 52074 Aachen

Frau Nina Sauermann, M.A.
Tel.: +49 (0)2 41 / 80 236 14
n.sauermann@wzl.rwth-aachen.de
www.WZLforum.rwth-aachen.de

Veranstalter:



 Lean Enterprise Institut

