

Nur wer verändert, bleibt sich treu

Patrick Strübi ist Unternehmer. Er zählt jeden Container, den er verschifft, seiner Firma hat er eine Holdingstruktur verpasst, gegen Währungsrisiken sichert er sich ab. Aber dann ist Strübi doch kein normaler Unternehmer. Er bezahlt seinen Lieferanten mehr, als er müsste, und kassiert selbst kein Gehalt. Die Geschichte von einem hauptberuflichen Weltverbesserer.

Text: Ingo Malcher

Eine Frau kommt die Treppe hoch, bleibt auf der letzten Stufe stehen. Sie wartet, bis der Mann am Wackelschreibtisch den Telefonhörer aufgelegt hat. Dann sagt sie: «Wir können 80 Tonnen Grapefruits von Bauern aus Apatzingan haben, kriegen wir die verkauft?» Der Mann nutzt die Unterbrechung, schenkt sich Kräutertee aus der Thermoskanne ein, schaut hinter seinem Laptop auf: «Verkaufe ich sofort.» Er senkt den Kopf wieder, tippt ein E-Mail. Drei Stunden später wird ein Importeur in Amsterdam 80 Tonnen Grapefruits bestellt haben.

Schnell muss es gehen, Stillstand kann er nicht leiden. Der blonde Mann im grünen Poloshirt am Schreibtisch heisst Patrick Strübi, 40. Heute morgen ist er um halb sieben Uhr aufgestanden, war danach im Park joggen, seit acht Uhr sitzt er am Schreibtisch. «Ich muss den Morgen nutzen, sonst erreiche ich wegen der Zeitverschiebung in Europa keinen mehr», sagt er.

Die Geschichte von Patrick Strübi ist die Geschichte eines hauptberuflichen Weltverbesserers. In seinem früheren Leben war er ein Topmanager, der Milliardeninvestitionen abwickelte und mit seiner Arbeit das wirtschaftliche Weltgeschehen ein klein wenig mitsteuerte. Heute ist er ein Fair-Trade-Unternehmer, der in einer alten Fabrik sitzt und mit seiner Arbeit die Welt ein klein wenig verändern will. Geblieben ist der Geschäftemacher Strübi, der Probleme nicht Probleme nennt, sondern Herausforderungen – nur wer verändert, bleibt sich treu.

Doch von vorn. Fairtrasa heisst die Firma, Fair Trade South America, mit Sitz in Uruapan, im Westen von Mexiko. In dem Büro in einer Ecke der alten Fabrik zwischen Kunstschnitzern und

Kunstwebern arbeiten zwölf Angestellte, in der Packstation sind es noch mal dreissig. Im Büro klingeln Telefone, Computer brummen, die Mitarbeiter verschicken Container, wickeln den Zahlungsverkehr ab, verhandeln mit Anbietern. Unter dem Fair-Trade-Siegel exportiert Strübi mit Fairtrasa vor allem Avocados. Aber auch Kokosnüsse, Grapefruits, Mangos und Limetten werden in Kühlcontainern in die USA gezogen und nach Europa verschifft. Zwölf Container Avocados fahren bei Strübi pro Monat vom Hof, das sind über 20 Tonnen, 950 000 Früchte pro Container. Die Europäer und die Amerikaner sind auf den Geschmack gekommen und können nicht genug kriegen.

Der rote Stern ist als Markenzeichen verschwunden

Fair Trade ist eine Wachstumsbranche. Der rote Stern ist vom Kooperativenkaffee aus Nicaragua verschwunden, dafür wird der Kaffee im Supermarktregal einsortiert. In Europa kennen die Fair-Trade-Verkaufszahlen nur eine Richtung: steil nach oben. Wie der Dachverband Fair Trade Labelling Organizations (FLO) vorrechnet, gibt es in über 50 Ländern in Afrika, Asien und Lateinamerika 586 anerkannte Fair-Trade-Produzenten, 2001 waren es noch 224. Das Volumen fair gehandelter Produkte stieg von 831 Millionen Euro im Jahr 2004 auf 1,1 Milliarden Euro im Folgejahr: um 37 Prozent.

«Fair Trade» bedeutet in erster Linie eine bessere Bezahlung der Kleinbauern in den Erzeugerländern. Bauern und Exporteure wie Strübi müssen sich zertifizieren lassen. Sie bezahlen den Bauern dann einen Mindestpreis plus eine Prämie, die für Sozialprojekte von den Bauern verwaltet wird. Fair Trade ist ein Geschäft für >





Links Avocadopionierin Susanna Illsley: «Am Anfang dachte ich: Lass mich in Ruhe.» **Rechts** Dann überzeugte Patrick Strübi sie mit seinem Geschäftsmodell.

Überzeugungstäter. Profis sind dabei gefragt, aber mit Idealismus. «Fair Trade ist ein ganz normales Geschäft», sagt Strübi. «Aber Fair Trade hat ein anderes Ziel: Die Verbesserung der Lage der Produzenten, und das geht nicht mit Geld allein, es braucht eine Bewusstseinsveränderung.»

In einem kleinen Tal, umzingelt von Avocadobäumen, liegt das Haus von Alfredo Anguianos. Zwei Meter hoch sind die Bäume, sie wachsen buschartig und haben grosse, dicke Blätter. Anguiano, 34, trägt eine schwarze Trainingshose und ein weisses T-Shirt, er hat dunkle Augen und einen schwarzen Flaumbart am Kinn. Das Landleben war nicht unbedingt sein Plan. Im Jahr 1993 fuhr er mit dem Bus durch ganz Mexiko, bis er am Zaun zur Grenze zu den USA stand. Er bezahlte einen Schlepper, der ihn in einer sternenklaren Nacht über die Grenze schleuste. Im Bundesstaat Indiana wusch er danach Teller, auf dem Bau bekam er später 15 Dollar die Stunde. Als die Farm seiner Eltern in Uruapan zu verwahrlosen drohte, kam er zurück. «Als ich wieder hier war, dachte ich, ich muss sofort wieder weg, in den USA hat man ein anderes Leben, hier gibt es viel Armut.» Er blieb doch, trat der Bioerzeugergemeinschaft bei und begann seine biologischen Avocados an Strübi zu verkaufen.

Mit den Hunden La Paloma und Clifford läuft er durch seine Plantage, unter dem Arm trägt er eine Holzlatte. Er klemmt sie unter einen Ast, an dem acht schwere Früchte hängen, damit er nicht abbricht. Kommende Woche will er ernten, den Lastwagen hat er schon bestellt.

Für die Avocados von Anguiano bezahlt Strübi einen Mindestpreis von 1,14 Dollar je Kilo, plus eine Prämie von 8 Cent. Wenn der Marktpreis über den 1,14 Dollar liegt, wie zurzeit, bezahlt auch Strübi mehr. «Seit ich Fair Trade mache, hat sich viel für uns geändert», sagt Anguiano und fährt sich mit der Hand durch den Bartflaum. «Ich habe für meine Familie jetzt mehr Geld, kann den Kindern mehr Hefte für die Schule kaufen, wir können uns besser

ernähren und ich habe das Haus aufgestockt.» Nach einer Pause fügt er hinzu: «Aber das Wichtigste: Ich kann jetzt besser planen, ich weiss, ich habe einen Abnehmer, und ich weiss, ich habe einen Mindestpreis.»

Eine kleine Revolution für Anguiano. Denn für ihn ist der Markt für Avocados in Uruapan schwer zu durchschauen. Der Preis wird in der Stadt festgelegt, 40 Autominuten von seiner Farm entfernt. Er kann nicht wissen, was dort passiert, und die Händler wissen das. Mit ihren Jeeps klappern sie die Farmen ab und bieten oft lächerlich wenig Geld. «Gestern war wieder einer da, der wollte 70 Cent das Kilo bezahlen», sagt Anguiano. «Koyoten» nennen die Bauern diese Händler. Da sind feste Regeln für den Verkauf, wie Strübi sie bieten kann, ein Segen.

Die Region um Uruapan lebt von den Avocados, zwei Ernten haben die Kleinbauern pro Jahr. Und weil die Bäume auf Höhen zwischen 1600 und 2600 Metern wachsen, haben sie einen entscheidenden Standortvorteil: Es verschiebt sich die Fruchtfolge und damit die Ernte. Als Folge gibt es das ganze Jahr über Avocados. Und Strübi kann das ganze Jahr an seine Kunden in Europa und den USA liefern. Damit ist Fairtrasa quasi Monopolistin im Markt der Fair-Trade-Avocados. Nur in Südafrika gibt es noch Konkurrenz, mit jedoch nur einer Ernte pro Jahr. Kein Wunder also, ist Strübi ein gefragter Mann unter den Fair-Trade-Importeuren. «Hätte ich die doppelte Menge Avocados, könnte ich sie problemlos verkaufen», sagt er. Für einen Händler eine glückliche Position. Eigentlich. Doch die Popularität hat auch ihre Schattenseiten.

Gekonnt unfaire Tricks abwehren

Ein englischer Importeur hat Strübi wochenlang E-Mails geschickt, ihn beknetet, auch ihn zu beliefern. Strübi hatte ein schlechtes Gefühl dabei. «Das ist einer, dem Fair Trade egal ist, aber er muss das seinen Supermarktkunden in England auch anbieten», sagte er sich. Dann schrieb der Importeur: «Bitte, versuche es mit mir.» Strübi dachte an seine Bauern und daran, dass es gut ist für sie, möglichst viele Avocados zu verkaufen, und schickte mehrere Container. Vor wenigen Tagen fand er ein kurzes E-Mail in seiner Inbox. Absender: der neue Kunde. «Die Frucht ist verdorben, bitte storniere die Rechnung. Grüsse!» Strübi kennt diese Tricks. Er ruft bei einem anderen Importeur an, der auf demselben Schiff eine Ladung Avocados geliefert bekam. Sie waren von perfekter Qualität. «Das Temperaturmanagement bei Avocados ist schwierig und ich nehme an, er hat die Ware einfach nicht gut behandelt», sagt Strübi. Er tippt in seinen Laptop: «Du hast immer gesagt, ich soll es mit dir versuchen. Das tue ich jetzt.» Der Deal: Kein Geld für die gelieferte Ware, keine einzige Avocado mehr in Zukunft. Minuten später macht es kling! im Computer. Es ist sein neuer Kunde. Wieder kam er mit wenigen Worten aus: «Sorry, Patrick!»

Es sind solche Momente, die Strübi wachhalten und ihn aus der Reserve locken – und seine Erfahrungen abrufen. Er kennt die Spielregeln des Handels, er weiss, wie der eine den anderen versucht übers Ohr zu hauen, wenn zwischen zwei Kontinenten Container verschifft werden.

In seinem früheren Leben war er Wirtschaftsprüfer bei Deloitte, wechselte später zu Glencore. Für den Bergbaugiganten sass er im Verwaltungsrat von Bergwerksbetreibern auf der ganzen Welt. Sein Leben spielte sich ab in Business-Class-Sesseln und Hotelbetten. Asien, Lateinamerika, Afrika waren seine Stationen. Er reiste nicht in die Länder, er raste hindurch. Im Kopf nur Zahlen. Rohstoff- >



Zwölf Container Avocados fahren im Monat bei Strübis Fair-Trade-Firma Fairtrasa im Westen Mexikos vom Hof. In einen Container passen 950 000 Früchte. Verpackt und verladen werden die Avocados in der Nacht.



Verdiente früher in den USA als Bauarbeiter 15 Dollar die Stunde, heute bewirtschaftet er die Avocadofarm des Vaters: Alfredo Anguianos (links) mit Familie.

preise, Investitionskosten, Renditeerwartungen, Break-even. Er war ein Top-Mann, der Grossprojekte vorbereitete, er entschied über Investitionen in Milliardenhöhe. Er handelte Verträge aus für Kohlelieferungen aus Kolumbien, baute Holdings in den Philippinen.

Doch es kam der Tag, an dem ihn Zweifel beschlichen, ob seine Tätigkeit die richtige war. Es war in Lima, Peru, als der Verwaltungsrat eines Bergwerks, dem er angehörte, beschloss, die Operationen «umzustrukturieren», wie es in der Sprache der Geschäftsmänner heisst. Strübi wusste, dass «umstrukturieren» übersetzt in die Sprache der Arbeiter «entlassen» bedeutet. Viele Bergarbeiter verloren ihren Job. Strübi hatte genug gesehen, um zu wissen, dass Arbeitslosigkeit in einem Land wie Peru Einkommenslosigkeit bedeutet. Am Abend lag er schlaflos auf seinem Hotelbett. «Ich mache die Reichen reicher und die Armen ärmer, das kann es nicht sein», sagte er zu sich selbst – und zettelte eine Revolution an.

Sie begann nicht mit dem Sturm auf einen Palast, sondern mit einem Flugticket. Zürich–Mexiko, einfach. Am 20. April 2003 stand er ohne Job und nur mit einer Tasche am Flughafen von Mexiko-Stadt. Er wusste an diesem Tag noch nicht einmal, wo er am Abend übernachten würde. Später mietete er sich eine Wohnung in Morelia, nahm Geigenunterricht und schrieb sich an der Universität für Philosophie ein. Doch dann spürte er dieses Verlangen nach Bewegung. Schon vor seiner Abreise hatte er auf einer Messe in der Schweiz Fair-Trade-Produkte entdeckt und war begeistert von der Idee. Über einen Freund lernte er schliesslich Susana Illsley und Rewi Illsley kennen, zwei Geschwister, die in Mexiko Pioniere im Avocado-Export waren – vom Geschäft jedoch genug hatten. 1982 gehörten sie zu den Ersten, welche die grünen Früchte exportierten. Während ihrer besten Zeit beschäftigten sie 200 Arbeiter. Pflücker, Packer, Buchhalter, Frachtspezialisten. Doch dann meldeten gleich mehrere Importeure Konkurs an. Zwei in Kanada, einer in Frankreich. 450 000 Dollar schuldeten sie den Illsleys für Lieferungen. Nie

wurden sie bezahlt. 1992 waren die Geschwister am Ende. Sie mussten die Firma schliessen und waren bankrott. Mit Teakholz-Handel stotterten sie ihre Schulden ab. Als sie sich gerade erholt hatten, stand auf einmal Strübi vor ihrer Türe.

«Am Anfang dachte ich: Lass mich in Ruhe», sagt Susana Illsley, 47. Sie sitzt auf einer Bank vor der Fabrik und schaut in den sonnigen Innenhof. In der Hand hält sie einen Blackberry. Sie sagt: «Nach langen Gesprächen merkten wir, dass wir seine Philosophie teilen, dann ging alles sehr schnell.» Strübi fand die Kunden in Europa, die Illsleys kannten einige Bauern.

Das war im Jahr 2003. Die Biobauern-Organisation, der Anguiano angehört, hatte damals 20 Mitglieder. Inzwischen sind dort 100 Campesinos zusammengeschlossen. Zwischen 2004 und 2005 konnten sie ihre Einkommen um 2000 Prozent verbessern. Damit nicht genug. Von den im Fair Trade vorgeschriebenen Prämien liessen die Bauern vergangenes Jahr eine Schule für behinderte Kinder bauen. Nächstes Jahr folgt ein Brunnen.

Strübi nutzt gekonnt die Erfahrungen von früher

Um all das auf die Beine zu stellen, hat Strübi von seiner Vergangenheit profitiert. Er hat Fairtrasa eine Holdingstruktur verpasst. In Zürich ist die Zentrale, der Ableger in Mexiko ist eine Tochtergesellschaft. Der Zahlungsverkehr wird über Zürich abgewickelt. «Dann habe ich Klarheit und ein professionelles Management, ausserdem umgehe ich die Risiken und die hohen Kosten des Finanzmarktes in Mexiko», sagt er. Fairtrasa ist ein Multi im Mini-format, der Geschäftsalltag ist derselbe wie bei grossen Konzernen, selbst bei seinen Wechselkursrisiken achtet er auf jedes Detail.

Strübi klickt sich durch Excel-Tabellen und berechnet seinen Kapitalbedarf an mexikanischen Pesos für die kommenden drei Monate. Zwei Millionen Dollar wird er brauchen, um Gehälter zu bezahlen und die Lieferanten, die Büromiete und die Transportkosten. Er greift zum Telefon. Der Dollar ist in den vergangenen Tagen stark gesunken und gegenwärtig bei 10,84 Pesos angekommen. Vor einigen Wochen hatte er eine Option bestellt, die es ihm ermöglichte, den Peso zum Preis von 11,30 gegen den Dollar einzulösen. Seiner Bank-Frau sagt er, dass er die Option jetzt wahrnimmt, er hat damit gegenüber dem Markt 0,46 Centavos gewonnen. Solche Currency Hedges macht er in Mexiko mit dem Peso und dem Dollar und in Europa zwischen dem Euro und dem Dollar. «Damit entledige ich mich der Sorge, dass ich den Dollar jeden Tag beobachten muss, auf dem Spotmarkt verliere ich nur Geld», sagt er. Strübi ist ein Profi im Dienst der Weltverbesserung. «Ich bin froh, dass ich das alles bei meinen früheren Arbeitgebern gelernt habe.»

Denn in erster Linie bleibt Strübi ein Unternehmer, der will, was Unternehmer wollen: Er will wachsen. In Argentinien füllt er Fair-Trade-Wein in Flaschen ab und kauft gerade über einen Aktien-tausch eine Firma, in Brasilien will er einen Ableger eröffnen. Er ist nicht zu bremsen und bleibt ein Überzeugungstäter. Seit der Gründung von Fairtrasa hat er sich keinen Rappen Gehalt ausgezahlt. Um das Unternehmen anzuschieben, lebt er nur von seinen Ersparnissen. Wenn er nach Argentinien fliegt, nimmt er zunächst den Bus bis Mexiko-Stadt. Sechseinhalb Stunden fährt er dann, ehe er für zehn Stunden im Flugzeug sitzt, Economy Class. «Es geht eben nicht um Fair Trade allein, es steht viel mehr auf dem Spiel», sagt Strübi. «Es geht um die Veränderung der Lebensbedingungen in den armen Ländern, man braucht Veränderung, und man muss im Kleinen anfangen.» Nur, klein will er nicht bleiben. <