

Genossenschaften wollen anders sein als normale Unternehmen: Gemeinschaften, die Interessen der Mitglieder bündeln – sei es beim Einkauf von Händlern, beim Konsum von Verbrauchern oder auch bei Darlehen für Creditsuchende. Den Idealen der Gründer verpflichtet, agieren sie im Spannungsfeld zwischen Marktwirtschaft und hehren Ansprüchen – viele erfolgreich.

HINTERGRUND

Genossen als Gegenmacht

Als Teil der Arbeiterbewegung gestartet, scheitern einige Konsumgenossenschaften zentralisiert und managerdominiert, andere bleiben der Grundidee verpflichtet – und erfolgreich.

VON ROLAND BUNZENTHAL

Als historischen „Markstein“ bezeichnet der damalige Co op-Vorstand Werner Casper das Jahr 1891. Im Sozialbericht des gewerkschaftseigenen Handelskonzerns schreibt er: „Die überkommene vielfältige Struktur des deutschen Konsumgenossenschaftswesens wurde ersetzt durch größere und leistungsfähigere Unternehmensgebilde, die sich dann zur Co op AG zusammenschlossen.“

Wenig später stürzt das Gebilde in die finale Krise. Haben die Genossenschaften bis dahin einen Anteil am deutschen Einzelhandel von einem Fünftel, wandeln sich Co op sowie die von Händlern gegründeten Genossenschaften Rewe und Edeka in der Folge zu zentral gesteuerten Filialketten in der Rechtsform der Aktiengesellschaft – „an den Erfordernissen des Marktes orientiert“, so Casper. Bis heute Bestand hat indes die – erfolgreiche – Co op Schleswig-Holstein eG.

Als dritte Säule der Arbeiterbewegung erleben die Produktiv- und vor allem Konsumgenossenschaften in Deutschland Anfang des vorigen Jahrhunderts einen gewaltigen Aufschwung. Ausschlaggebend dafür sind nach Ansicht des Genossenschaftsexperten Burkhard Flieger schnelle Erfolge bei der Versorgung mit preisgünstigen Lebensmitteln; hinzu kommt der Wille zur Gegenmacht sowie eine politisch und wirtschaftlich griffige Konzeption, die an Kooperation und Wachstum orientiert ist.

Die ersten Genossenschaften gründen sich zu Zeiten wirtschaftlicher Depression – oftmals in Gewerbezweigen, die durch technische Veränderungen zerfallen. Nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch sind sie diskriminiert, häufig werden die Gründer gar direkt verfolgt. Ein Beispiel hierfür: die vermutlich erste deutsche Konsumgenossenschaftsgründung 1850, die Lebensmittelassoziation zu Eilenburg. Da sie die Selbstversorgung der Mitglieder anstrebt, wird sie vom eingessenen Handel hart bekämpft, geht nach drei Jahren zugrunde.

Vielfältiges Spektrum

In der öffentlichen Wahrnehmung wird das Bild der Genossenschaften heute vor allem durch Wohnungs-, Konsum- sowie Kreditgenossenschaften in Form der Volks- und Raiffeisenbanken geprägt. Produktivgenossenschaften, denen zum Teil der Beginn der Bewegung zu verdanken ist, werden oft nicht mal mehr erwähnt. Gründe dafür liegen für Flieger nicht zuletzt in der häufig geringen Bestandsdauer dieser Form. Sie entstehen nach Streiks als Überlebensmöglichkeit für ausgesperrte oder entlassene Arbeiter oder in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit. Ist die Krise ausgestanden, lösen sie sich oft wieder auf, weil die Initiatoren attraktivere Arbeitsangebote erhalten.

Aus der sozialen Bewegung wird eine institutionalisierte Form der Zusammenarbeit. Schon früh gibt es auf der ent-

stehenden überbetrieblichen Organisationsebene harte Auseinandersetzungen innerhalb des vielfältigen Genossenschaftsspektrums. Geprägt sind die ersten Verbandsstrukturen von Hermann Schulze-Delitzsch. Als Vertreter des vermögenden Mittelstandes der kleinen Handwerker und Einzelhändler liegen seine politischen Ziele abseits einer grundlegenden Veränderung von Wirtschaft und Gesellschaft.

Ausgehend von den Überlegungen des Kooperatismus – „die Wirtschaft von unten aufbauen“ – entwickeln die Konsumgenossenschaften getrieben vom Willen zur Gegenmacht eine ungeheure Kraft. Früh bedienen sie sich zentraler Strukturen, ansetzend beim gemeinsam organisierten Einkauf. Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg der Arbeitergenossenschaftsbewegung ist die Gründung der Großeinkaufsgesellschaft GEG in Hamburg 1894. Über sie werden Eigenregiebetriebe geführt, deren Produkte GEG als Handelsmarken vertreibt.

Wachstum und Zentralisierung

Die Kehrseite, die sich mit den Schlagworten „Zentralisierung“ und „unbegrenztes Größenwachstum“ kennzeichnen lässt, zeigt sich als die meisten Konsumgenossenschaften in Aktiengesellschaften umgewandelt werden. Jede Entscheidung zwischen Effizienz und Demokratie wird zugunsten wirtschaftlicher Macht gefällt. Die Beteiligung des Einzel-



BILD: INSA KORTH / DDP

nen in Form von Mitentscheidung und Miteigentum verliert an Bedeutung. Aus kollektiven Selbsthilfeunternehmen werden managerdominierte Betriebe. Das und fehlende Kontrollen erzeugen Mitgliederapathie und -entfremdung. Misswirtschaft der Manager und Verfallung sind die Folge. Sie führen zum Scheitern der zentralistischen Genossenschaften.

Erst die Selbstverwaltungs- und Ökonomiebewegung greift ursprüngliche Ideale wie Eigentums- und Entscheidungsbeteiligung wieder konsequent auf.



Die Parallelschweiz

Marktführer im Einzelhandel und jedem Kind bekannt – die Migros ist als Genossenschaft erfolgreich, Kritiker sehen aber die ursprünglichen Ideale verraten

VON ANDREA NEITZEL

Stolz präsentiert Ursule Koenig die Wohnung, die sie in Zürich vermietet will. Die Räume sind hell und großzügig geschnitten, bei klarem Wetter breitet sich vor der Terrasse ein sensationelles Alpenpanorama aus. „Und“, sagt sie in dem Ton, in dem man ein besonderes Bonbon anbietet – „es sind nur fünf Minuten bis zur Migros“. Als sich die deutschen Wohnungssuchenden verdrückt anschauen, lacht sie auf. „Wissen Sie, für Schweizer ist das unglaublich wichtig.“

Tatsächlich kennt jedes Kind in der Schweiz die Migros, der orangene Riese, wie die Genossenschaft auch genannt wird, gehört zur eidgenössischen Kultur wie Käse und Schokolade. Dabei ist der Bekanntheitsgrad angesichts der Ausmaße nicht erstaunlich: Mit 83 000 Beschäftigten ist die Migros größter privater Arbeitgeber; allein in der Einzelhandelsbranche gibt es fast 600 Läden, hinzu kommen mehr als 100 Ex-Libris-Filialen mit Büchern, rund 350 Migrol-Tankstellen und die Warenhäuser der Globus-Gruppe, die 1997 gekauft wurde.

Der Konzern besitzt eigene Fabriken, in denen etwa Schokolade, Backwaren, Mineralwasser, Kaffee, Milchprodukte, Fleisch, Fertiggerichte, Kosmetika und Waschmittel produziert werden. Die Migros betreibt eine Restaurant-Kette, ein Reisebüro samt Fluglinie und eine eigene Bank, immerhin die sechstgrößte des Landes. Darüber hinaus trainieren Schweizer in den Sport- und Fitnessanlagen des Konzerns, lassen ihre Kinder in dessen kostenlosen Freizeitzentren herumtollen und bilden sich in seinen Klub-Schulen weiter, der größten privaten Volkshochschule der Eidgenossen.

„Das Unternehmen ist ein Moloch“, sagt selbst Fausta Borsani vom Migros-Genossenschaftsbund (MGB) und für die linke *Wochenzeitung* gibt es „nirgends auf diesem Planeten ein Unternehmen, das nur annähernd wie die Migros ein Staat im Staate wäre“. Kein Wunder also, dass hier jeder das orangene „M“ kennt. Erstaunlich ist

eher, wie beliebt die „Parallelschweiz“ trotz ihrer Machtfülle ist. Auch wenn die Kritik in jüngster Zeit zunimmt und mancher Migros-Fan aktuelle Entwicklungen besorgt beobachtet, gibt es nach wie vor viele, Beschäftigte wie Kunden, die sich mit der Firma identifizieren, die stolz sind auf „ihre“ Migros. Die Anführungszeichen könnte man weglassen: Gründer Gottlieb Duttweiler verwandelte die Aktiengesellschaft 1941 in eine Genossenschaft und schenkte sie den Kunden. Jeder Erwachsene mit Wohnsitz „im Wirtschaftsgebiet von einer der zehn Genossenschaften oder im angrenzenden Ausland“ konnte Genosse werden.

Die Migros gehört heute zwei Millionen Mitgliedern. Sie üben per Wahlen oder per Mitarbeit im Migros-Parlament Einfluss auf die Geschicke des Konzerns aus und achten darauf, dass das Vermächtnis Duttweilers, der predigte, dass ein Unternehmen für die Menschen da sein soll und nicht umgekehrt, eingehalten wird – zumindest theoretisch. Praktisch gleicht die Genossenschaft inzwischen mehr einer „Ostblock-Demokratie“, meint jedenfalls Pierre Rappazzo vom konzernkritischen Verein Sorgim.

Tatsache ist, dass die Migros seit mittlerweile 80 Jahren im Sinne Duttweilers eine Firmenstrategie verfolgt, von dem die neoliberale Schule behauptet, sie könne nicht funktionieren: Der Konzern ist relativ demokratisch strukturiert, agiert sozial, engagiert sich ökologisch – und ist dabei wirtschaftlich erfolgreich. Die Bilanz weist für 2004 eine erneute Umsatzsteigerung von 1,2 Prozent auf die neue Bestmarke von umgerechnet 13,5 Milliarden Euro aus. Der Migros – wie dem größten Konkurrenten Co op, ebenfalls eine Genossenschaft – gehe es „geradezu theoriefeindlich glänzend“, schreibt die *Wochenzeitung* und ortet als Grund jenen mangelnden Druck der Finanzmärkte, den die liberale *Neue Zürcher Zeitung* (NZZ) ankreidet. Großgenossenschaften unterwanderten in

der Tendenz freie Märkte, schimpft das Blatt, und unterstützen nicht dem Druck der Märkte. Genau, applaudiert die linke Konkurrenz, sie müssten weder hohe Renditen vorweisen noch von Quartalsbericht zu Quartalsbericht hetzen: „Sie können, ohne Dividende zu zahlen, langsam und unverschämte wachsen.“

Auch Fausta Borsani, im Migros-Genossenschaftsbund für Ethik-Projekte zuständig, empfindet es als Vorteil, sich nicht um den Shareholder Value kümmern zu müssen. „Dadurch können wir uns mehr auf unsere gesellschaftliche Verantwortung konzentrieren.“ Dazu gehören ein paar altbacken anmutende Dinge wie der Verzicht auf Alkohol und Tabak in den Migros-Filialen, aber auch so etwas Einmaliges wie das Kulturprodukt, durch das der Konzern jährlich 80 Millionen Euro in Kulturangebote und Erwachsenenbildung steckt.

Und es bedeutet Engagement für ökologisches und soziales Wirtschaften. So wurden Kriterien für nachhaltige Palmöl-Produktion aufgestellt. Das ist ein wichtiger Rohstoff für die Lebensmittelindustrie – um Palmplantagen anzulegen werden aber tropische Wälder abgeholzt. Darum ist die Migros auf die Umweltschützer des WFF zugegangen und hat mit ihnen einen Katalog für nachhaltige Palmöl-Produktion entwickelt. Weiteres Beispiel: Verarbeitung der 2500 Tonnen Grünabfälle und Lebensmittelreste, die allein in Zürich anfallen, zu Biogas, das als Treibstoff für Lastwagen dient. Und schließlich hat die Firma 1997 einen Verhaltenskodex im Non-Food-Segment er-

stellt, der alle Lieferanten zur Einhaltung sozialer Arbeitsbedingungen verpflichtet: existenzsichernde Löhne, menschenwürdige Arbeitszeiten, sicheres Arbeitsumfeld, Recht, sich zu organisieren, und Verbot von ausbeuterischer Kinderarbeit, Diskriminierung und Zwangsarbeit. Unabhängige Firmen kontrollieren vor Ort, ob die Mindest-

Schweizer Idylle: Während im Nachbarland Genossenschaften im Einzelhandel einen Marktanteil von weit mehr als 70 Prozent haben, leiden sie in Deutschland noch immer unter der Co op-Pleite. Vielen ist nicht einmal bekannt, dass auch Rewe und Edeka ihre Wurzeln im Genossenschaftslager haben.

Eine Strategie, von der es heißt, sie könne nicht klappen: demokratisch, sozial – und erfolgreich.

DATEN UND FAKTEN

VERSCHIEDENE FORMEN

■ **Ländliche Genossenschaften:** Fast alle Landwirte, Gärtner und Winzer sind Mitglied einer oder mehrerer Genossenschaften. Diese Sparte ist fest mit dem Namen Friedrich Wilhelm Raiffeisen verbunden, der 1847 den ersten Hilfsverein für die ländliche Bevölkerung ins Leben rief.

■ **Wohnungsgenossenschaften:** Seit mehr als einem Jahrhundert sind sie ein wichtiger Anbieter von vergleichsweise günstigen Wohnungen. Mitglieder sind nicht Anbieter – sondern Kunden.

■ **Genossenschaftsbanken:** Volks- und Raiffeisenbanken bilden neben Privatbanken und öffentlich-rechtlichen Sparkassen die dritte Säule des deutschen Bankensystems. Sie haben die meisten Mitglieder der Genossenschaften: mehr als 15 Millionen.

■ **Gewerbliche Genossenschaften:** Kleinunternehmer schließen sich zusammen, um durch gemeinsames Handeln Nachteile gegenüber Großbetrieben auszugleichen; etwa Einkaufsgenossenschaften von Einzelhändlern wie Edeka, Rewe oder Bäcker für Bäcker. ■ **Konsumgenossenschaften:** Von Seiten der Verbraucher entwickeln sich Genossenschaften, um sich mit Lebensmitteln, Artikeln des täglichen Bedarfs oder Dienstleistungen zu versorgen. FR

Genossenschaften in Deutschland



FR: InfoGrafik Quelle: DG Verlag, Stand: 2003

	Mitglieder	Beschäftigte	Anzahl
Ländliche Genossenschaften	2402000	121200	3378
Wohnungsgenossenschaften	2900000	21987	1961
Genossenschaftsbanken	15281000	195397	1411
Gewerbliche Genossenschaften	258000	98550	1301
Konsumgenossenschaften	829000	14950	55

ANFÄNGE DER KONSUMGENOSSENSCHAFT

■ **1850:** Handwerker und Arbeiter gründen im sächsischen Eilenburg die erste Konsumgenossenschaft in Deutschland. Zahlreiche weitere folgen mit dem Ziel, die Lebensverhältnisse zu erleichtern und sich von Krämer unabhängig zu machen, die im Ruf stehen unehrlich zu sein.

■ **1864:** In Berlin konstituiert sich der Allgemeine Verband der auf Selbsthilfe beruhenden deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. Treibende Kraft ist der Anwalt Hermann Schulze-Delitzsch. Der Verband ist Vorläufer des heutigen Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands.

■ **1884:** Der Konflikt zwischen Einzelhändlern und Konsumvereinen spitzt sich zu. Beliebtes Mittel der Krämer: Boykott der Fabriken und Großhändler, die auch Konsumvereine beliefern. Diese beginnen in der Folge mit der Gründung eigener Großeinkaufsgesellschaften.

■ **1889:** Das Reichsgesetz für Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften wird erlassen. Es schreibt die Pflichtprüfung vor und erkennt an, dass dies die Verbände machen. Den Konsumgenossenschaften wird der Verkauf an Nichtmitglieder verboten.

■ **1894:** Die Großeinkaufsgesellschaft deutscher Konsumvereine (GEG) wird in Hamburg gegründet.

■ **1902:** Im Allgemeinen Verband von Schulze-Delitzsch wird die Ablehnung der Konsumgenossenschaften „Hamburger Richtung“ – sie zeichnet die Nähe zu Gewerkschaften und Sozialdemokratie aus – größer. GEG wird ausgeschlossen, ebenso viele Genossenschaften.

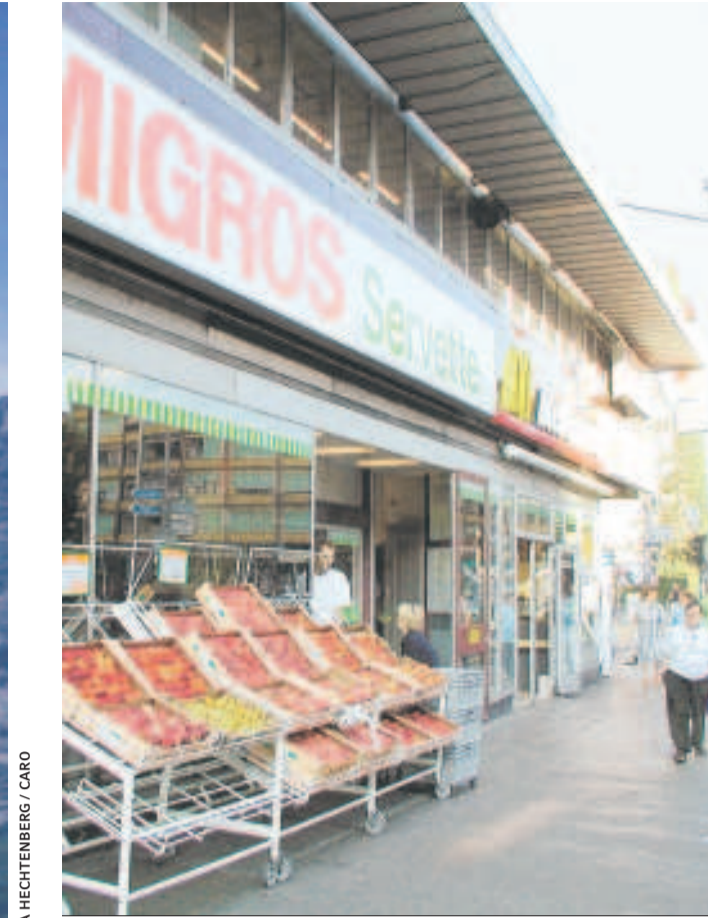
■ **1903:** Gründung des Zentralverbands deutscher Konsumvereine. Am Ende des Jahres zählt der Verband 627 Konsumgenossenschaften mit weit mehr als 570 000 Mitgliedern.

■ **1906:** GEG wird das Symbol für die Eigenproduktion – und somit Vorläufer der heutigen Handelsmarken.

■ **1941:** Die Nazis schließen die Zerstörung der Konsumgenossenschaften ab, die ihnen von Beginn an ein Dorn im Auge waren.

■ **Nach 1945:** Getrennte Wege in Ost und West. Die Konsum-Läden (Betonung unbedingt auf der ersten Silbe „Kon“) müssen sich auf die ländlichen Gebiete der DDR konzentrieren. Im Westen gehen viele Genossenschaften den Weg zur AG – und scheitern; am spektakulärsten Co op. Andere bleiben der Tradition verhaftet und erfolgreich.

MEHR INTERESSANTES in Burchard Bösches „Kurzer Geschichte der Konsumgenossenschaften“; www.zdk-hamburg.de.



Die Migros um die Ecke gehört für den Schweizer zu den Vorteilen einer Wohnung. Tabak und Alkohol wird man dort aber vergeblich suchen – auf deren Verkauf verzichtet die Genossenschaft.

„Soziales Kapital“

VON ANDREA NEITZEL

Die Geschichte der Migros ist untrennbar mit Gründer Gottlieb Duttweiler (1888 bis 1962) verbunden. Er prägt den Begriff des „sozialen Kapitals“, er spricht von Migros als „Brücke“ zwischen Produzenten und Konsumenten und formuliert mit Frau Adele 15 Thesen, wie sein Konzern geführt werden sollte. Duttweilers Geschichte ist die eines Kämpfers, eines Geschäftsmanns, der sich vom klassischen Kapitalisten zum sozialen Unternehmer entwickelt – und „das gelungenste Beispiel von Fantasie, Frechheit und Subversion, das die Schweiz je gesehen hat“, wie die *Wochezeitung* schreibt.

Nachdem die Schweizer Kolonialwaren-Firma, in der der junge Kaufmann als Partner arbeitet, 1923 liquidiert wird, versucht er sein Glück in Brasilien. Doch das Klima bekommt ihm nicht, nach einem Jahr kehrt er in die Heimat zurück. Am 15. August 1925 hebt er in Zürich die Migros-Aktiengesellschaft aus der Taufe. Mit einem Startkapital von 100 000 Franken kauft er fünf Lastwagen und bestückt sie mit sechs Basisartikeln (Kaffee, Reis, Zucker, Teigwaren, Kokosfett und Seife), die er bis zu 40 Prozent günstiger anbietet als die Konkurrenz.

Dieser schmeckt das ganz und gar nicht: Das Gewerbe schiebt Duttweiler die Polizei auf den Hals, die Fabriken weigern sich, ihm Ware zu liefern, das Parlament beschließt 1934 eine „Lex

Gottlieb Duttweiler hat klare Grundsätze für seine Migros formuliert.



Migros“ und verbietet die für einen Einzelhändler wichtigen Filialen.

Duttweiler lässt sich nicht einschüchtern. Durch Verträge mit Privaten umgeht er die Filialgesetze, er baut Fabriken, in denen er eigene Marken herstellt und so die Lieferantenboykotte umgeht – und er bringt eine eigene Zeitung heraus, in der er kräftig agitiert. Der Migros-Erfolg basiert auf einem erfolgreichen Kampf gegen das Establishment, gegen überhöhte Preise und Monopole.

Den Machtmissbrauch, den Duttweiler in dieser Zeit erlebt, will er in seiner Firma verhindern. Deshalb, und wohl auch aus steuerlichen Gründen sowie aus Angst vor einer Annektion der Schweiz durch die Nazis, verwandelt er 1941 die erfolgreiche AG in eine Genossenschaft. Anteilsscheine erhält, wer bei Migros einkauft. In einem Konstrukt, das dem politischen System der Schweiz nachempfunden ist, mit zwei Kammern, Initiativ- und Referendumsrecht, Parlament und einer Regierung an der Spitze, sollen die Kunden Kontroll- und Mitbestimmungsrecht erhalten.

Die Grundsätze formuliert Duttweiler unter anderem in der Zeitschrift *Brückenbauer*: „Das Kapital unserer Genossenschaften, das Franken- und das geistige Kapital, soll in sozialer Richtung wirken. Es soll stets für die Schwachen – und das ist die große Mehrheit – gegen die Starken, die ihre Macht missbrauchen, einsetzen: gegen Truste, gegen gewalttätige Verbände, gegen alle Gewaltanwendung von Kapital und Koalition.“

„Besitz und Macht verpflichten“

Dabei ist Duttweiler kein Marxist; es geht ihm nicht darum, Kapital zu zerschlagen. Er will das Verantwortungsbewusstsein der politisch und wirtschaftlich Mächtigen wecken. „Besitz und Macht verpflichten, beides sind Lehen des souveränen Volkes an erfolgreiche Bürger. Wir sind uns bewusst, dass unser Wirken die Privatwirtschaft nicht zerschlagen darf, sondern stärken muss. Kapital ist weder gut noch böse, es ist ein unentbehrliches Instrument der Wirtschaft, aber es darf nicht Meister sein, sondern wirkende, dienende Kraft.“

In den Thesen, die das Ehepaar 1950 aufstellt, fassen sie ihre Ideen zusammen: Transparenz der Genossenschaft „bis ins Letzte“; Förderung des Wettbewerbs, ohne die Konkurrenz zu zerschlagen; „vorbildliche“ Löhne und Arbeitsbedingungen sowie ein gutes Verhältnis von Geschäftsführung zu Arbeitern und Angestellten; und „um Gottes Willen die Frauen beiziehen“.

Duttweiler stirbt 1962 – und viele Kritiker werfen dem heutigen Konzern vor, dass er sich immer weiter von dessen Ideen entfernt. Doch der Geist Duttweilers wabert noch durch die Migros und ein Verein namens *Sorgim* will diesem wieder zu mehr Geltung verhelfen. Dessen Mitglieder wollen bei den nächsten Wahlen das Migros-Parlament erobern. Die von Duttweiler festgelegten Statuten ermöglichen das – und er hätte an der subversiven Aktion vermutlich seine Freude.

Fortsetzung

standards eingehalten werden. Der Verhaltenskodex, erklärt Borsani, wurde unter dem Kürzel BSCL-Standards von der Foreign Trade Association (FTA), der Dachorganisation des europäischen Handels, im wesentlichen übernommen.

All das sei ohne äußeren Druck entstanden, vielmehr aus innerer Überzeugung. „Es langt uns nicht, legal zu sein, wir wollen besser sein als das, vorbildlich, das ist unser Image und das wollen wir behalten.“ Kritiker würden der Migros oft vorwerfen, sie sei nicht mehr so innovativ wie früher. „Aber dieses Engagement ist pionierhaft, ganz im Sinne Duttweilers, und das ist nicht irgendeine leere Floskel, sondern das wird gelebt.“

Natürlich rolle man ihr nicht ständig den roten Teppich aus. Da höre man auch mal: „Frau Borsani, Ihre Projekte kosten immer nur Geld!“ Sie kontert damit, dass gesellschaftliches Engagement zugleich wirtschaftlich verantwortungsvolles Risikomanagement bedeutet. Der Einzelhandel könne es sich nicht leisten, das Vertrauen der Konsumenten zu verspielen – „dann ist es aus“. Der Kunde erwarte, dass Konzerne verantwortungsbewusst handeln: „Nur wer das tut, erfüllt die Marktbedingungen der Zukunft.“

Den Satz würde Pierre Rappazzo unterschreiben. Er gehört allerdings zu jenen, die befürchten, dass die Duttweilerschen Werte zunehmend an Bedeutung verlieren – und die Migros zum gewöhnlichen „Hörnliverkäufer“ wird. „Die Migros hat schon vor geraumer Zeit angefangen, neoliberal zu agieren“, sagt der selbstständige Unternehmer und Vorsitzende des Vereins *Sorgim*. Der Name, die Umkehrung von Migros, soll die Sorge um die Entwicklung des orangenen Riesen implizieren. „Das Kulturprojekt ist doch bald das Einzige, was den Konzern noch von seinen Mitbewerbern unterscheidet“, sagt Rappazzo. In seinem Buch zeigt er auf, dass die vom Gründer gewünschte demokratische Unternehmensführung nur noch auf dem Papier existiert.

Demnach werden für den Genossenschaftsrat, das Parlament, nur so viele Kandidaten gesucht, wie Plätze zu vergeben sind. Verwaltung und Geschäftsführer rekrutieren die Kandidaten für eine Einheitsliste – diese werden still gewählt. Auch über die Personen, die als Delegierte in den mächtigen Migros-Genossenschaftsbund,

das eigentliche Entscheidungsgremium des Konzerns, entsendet werden, bestimmen die Verwaltungen der zehn Genossenschaften selbst. Entscheidend für den Aufstieg sei „Linientreue, freundliches Nicken gegenüber der Funktionsräusche und keine kritischen Fragen“, schreibt Rappazzo.

Als der Anfang Juli ausgeschiedene Chef Anton Scherrer Migros 2002 umstrukturierte, straffere Hierarchien einzog und demokratische Rechte wie die nationale Urabstimmung abschaffte, war selbst die eher genossenschaftsfeindliche *NZZ* verwundert, schrieb von „Maulkorb“ und titelte „Die Migros entlässt Gottlieb Duttweiler“.

Interne Machtkämpfe, eine zum Dauerclinch ausgeartete Auseinandersetzung mit den Gewerkschaften über Löhne, zunehmender Preisdruck auf Lieferanten – all das kennt man aus „gewöhnlichen“ Firmen allzu gut. Da passt ins Bild, das just alle 900 Marketing-Angestellten ihren Lebenslauf neu einreichen sollten – um zu beurteilen, wo sie weiterbeschäftigt werden. Zudem sollen 100 bis 150 Stellen abgebaut werden. Begleitet wird das von den Unter-

nehmensberatern aus dem Haus McKinsey – die der Duttweilerschen Idee des sozialen Kapitals so nahe stehen dürften wie ein Arbeitgeberpräsident der 35-Stunden-Woche.

Die Befürchtung, dass die Migros sich immer weiter von einstigen Idealen entfernt, hat einen handfesten Grund. Denn dem „vergleichsweise freundlichen Imperium“, wie es die *Wochezeitung* nennt, steht die vielleicht größte Herausforderung seiner Geschichte bevor: Aldi und Lidl kommen in die Schweiz – und damit Läden, die dem Begriff Discounter eine völlig neue Dimension in einem Hochpreisland verleihen könnten, in dem die Preise immer noch um bis zu 40 Prozent über dem Durchschnitt der alten 15 EU-Länder liegen.

Zwar hat die Migros selbst als Discounter angefangen und verfolgt immer noch das „Leitbild, gute Produkte zu mäßigen Preisen anzubieten“, so Borsani. Aber in einem abgeschotteten Markt wie der Schweiz, in dem Migros und Co op zusammen satte 70 Prozent des Marktanteils haben, ist „Preiskampf“ nichts, womit man sich ernsthaft hätte beschäftigen müssen. Das wird sich mit dem Auftritt der Deutschen ändern.

Außerlich gibt man sich zwar gelassen; man müsse den Einzug von Aldi nicht „dramatisieren“, der Discounter „unterschätze“

das Risiko in der Schweiz, man werde die eigene Strategie wegen Aldi nicht ändern. Gleichzeitig hat aber die Nummer drei der Branche, Denner, eine „Tiefpreiskampagne“ gestartet, Co op lancierte die Billig-Linie „Prix Garantie“, und Migros kündigte an, die Discount-Marke „M-Budget“ um 50 Produkte aufzustocken. Der jüngst abgelöste Migros-Chef rechnet mit einer Preissenkung um zehn Prozent in den Sortimentsfeldern, „in denen die Discounter angreifen“. Er erwartet aber „nicht, dass wegen des Preisdrucks die Löhne sinken“. Wo die Kosten sonst sinken sollen, bleibt unbeantwortet.

Die Manager setzen auf den „Beliebtheitsbonus“, den die Migros genießt, und hoffen auf treue Kundschaft. Die Konsumenten wünschten sich „freudvollere Einkaufsmöglichkeiten als in Deutschland. Die Schweizer wollen genießen. Sie gönnen sich etwas. Das hat mit Lebensfreude zu tun“, so Scherrer. Das zur Migros gehörende Gottlieb-

es wird halt so werden wie bei allen anderen auch. Von Duttweiler hat sich die Migros doch schon jetzt meilenweit entfernt“, meint eine Zürcherin – aber man hört der 43-Jährigen die Enttäuschung an und den Wunsch, dass es anders kommen möge.

Für diesen Traum des anderen Großunternehmens kämpft Rappazzo mit seinem *Sorgim*-Verein. „Die Leute brauchen ein Unternehmensmodell, dem sie vertrauen können, das Zukunft hat – und Neoliberalismus ist das ganz sicher nicht“, sagt er. Sein Ansatz ist eine demokratische Unternehmensführung im Sinne der von Duttweiler formulierten Grundsätze, eine Rückbesinnung auf die Werte, die die Migros zu eben jenem besonderen Konzern gemacht haben. So hat sich der Verein vorgenommen, für die nächsten Wahlen des Genossenschaftsrates 2008 eine eigene Kandidatenliste aufzustellen und das Parlament zu erobern; 2004 scheiterte der Versuch knapp



BILD: FRANCO GRECO/AP

Duttweiler-Institut kommt zu einem anderen Schluss: „Der Preis ist letztendlich die absolut stärkste Kraft. Das wird uns in der Schweiz auch betreffen. Wer ein schlechtes Preisimage hat, wird verlieren“, meint Direktor David Bosshart. Sein Vertrauen in Kundentreue hält sich in Grenzen. Dennoch sei der Preis nicht alles: „Die Emotionen haben eine Chance. Die Kundenbetreuung hat eine Chance, aber man muss dies dem Kunden auch kommunizieren können.“

Der Druck wächst – und es wird interessant sein, wie Migros damit umgeht. „Ach,

an mangelnder Beteiligung. Für die nächste Runde ist der *Sorgim*-Chef zuversichtlich: „Die Zeit ist einfach reif für alternative Unternehmensmodelle.“ Und der Vorteil des orangenen Riesen sei, dass theoretisch alles vorhanden ist. „Die Migros“, meint Rappazzo, „hat mit ihrer genossenschaftlichen Organisationsform und ihren Statuten immer noch das Potenzial, nicht einfach nur ein großes, sondern ein großartiges Unternehmen zu sein. Man muss gar nichts neu erfinden. Man muss einfach nur das umsetzen, was ohnehin schon da ist.“

Ein Belair-Flugzeug auf dem Rollfeld des Flughafens Zürich. Die Airline gehört zu Hotelplan – einem Reiseunternehmen, das ebenso Teil des weit verzweigten Genossenschaftskonzerns Migros ist wie etwa die Migrol-Tankstellen.

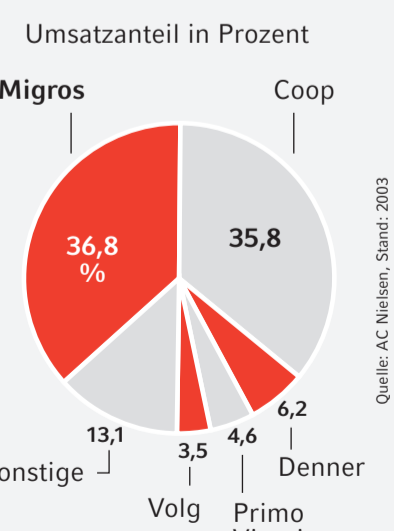
MEHR ZUM THEMA

- Internet:**
- Der Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens unter www.genossenschaftsgedanke.de.
 - Der Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband informiert auf www.dgrv.de über seine Mitglieder.
 - Interessantes zur Geschichte der Konsumgenossenschaften bietet ihr Verband auf www.zdk-hamburg.de.
 - Wissenswertes zur Geschichte der Konsumläden in Ostdeutschland ist bei www.konsumverband.de zu finden.
 - Eine allgemeine Einführung bei wikipedia.org/wiki/Genossenschaften.

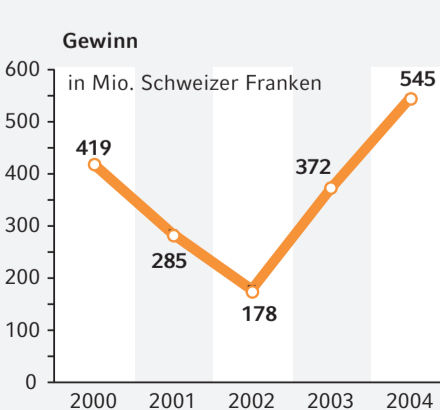
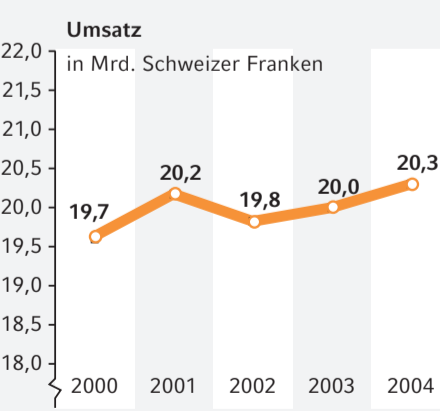
- Museum:**
- Im „Kleinen Konsum-Museum“ blickt der Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften zurück. Hamburg-Sasel, Saselbergweg 63; geöffnet Montag bis Donnerstag 9 bis 16 Uhr, Freitag 9 bis 13 Uhr. Infos unter Telefon 040 / 23 51 979 - 0.

- Bücher:**
- „Die deutschen Genossenschaften 2004“, DG Verlag, mit vielen Daten.
 - „Die Marken mittel“, Manfred Kirsch erzählt Konsum-Geschichten aus dem Osten Deutschlands; Eulenspiegel Verlag, 14,90 Euro.

Einzelhandel in der Schweiz



Migros-Gruppe



MIGROS Gesamtumsatz 2004: 20,3 Milliarden Schweizer Franken

