

M wie Macht

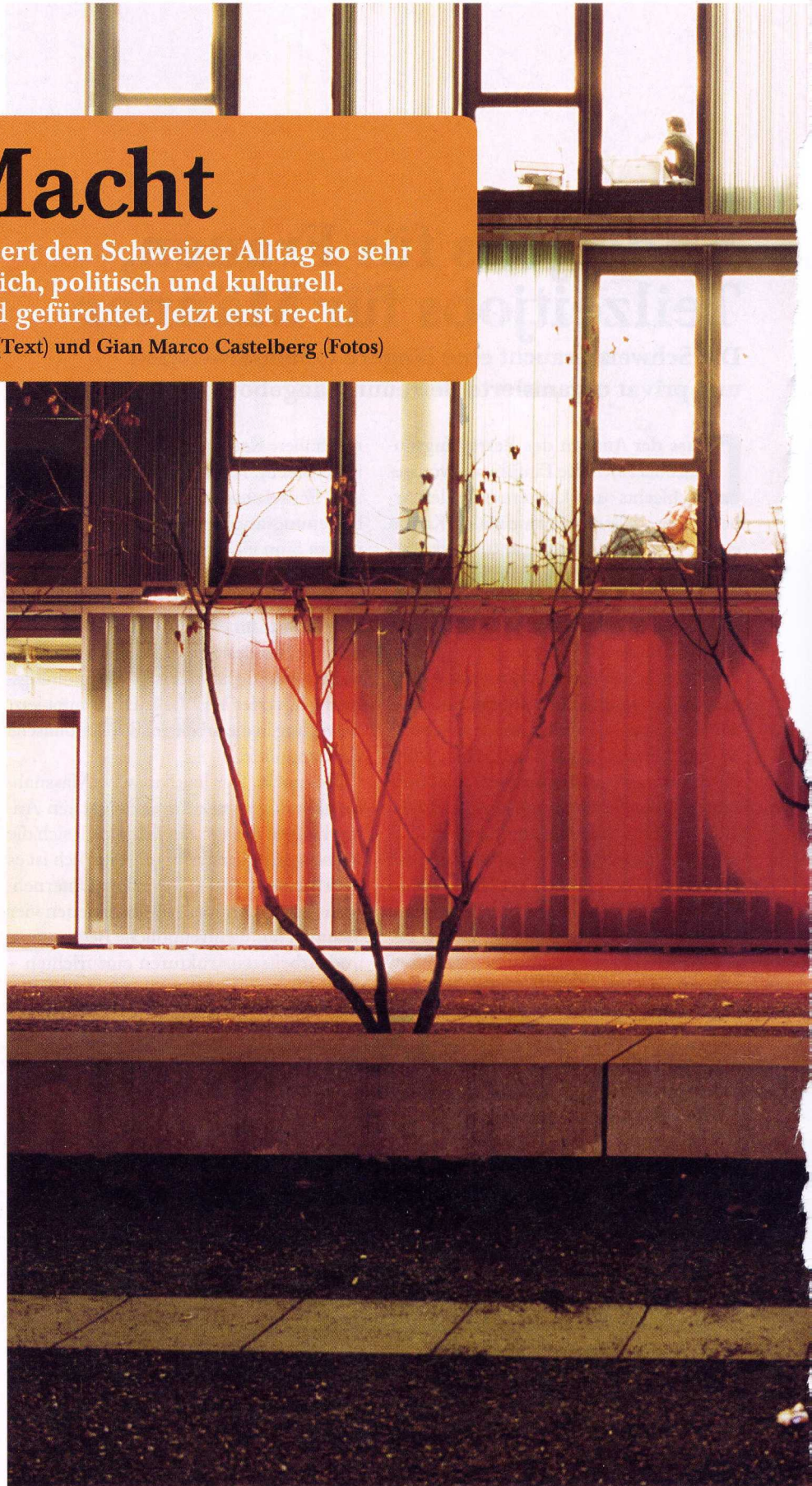
Kein Unternehmen dominiert den Schweizer Alltag so sehr wie die Migros: Wirtschaftlich, politisch und kulturell. Dafür wird sie geliebt – und gefürchtet. Jetzt erst recht.

Von Andreas Güntert, Daniel Meier (Text) und Gian Marco Castelberg (Fotos)

Die Migros-Männer pickelten fast ein Jahr lang. Dann, am 6. Dezember 2006, war der Deal perfekt. Die Brüder Armin und Ruedi Zahner aus Aarau traten ihr Fitness-Studio Skyline an den orangen Riesen ab. In Biel hatten die Migros-Unterhändler zuvor bereits das Fitness-Studio Flower Power in die Migros eingemeindet. Wo der Konzern nicht aus eigener Kraft wachsen kann, kauft er sich sein Wachstum auswärts.

Am Tag, als das Handelsregister Zahners Handwechsel aktenkundig machte, wurde noch ein viel grösserer Handel publik. Am Freitag, 12. Januar, traten Migros-Chef Herbert Bolliger und Denner-Chef Philippe Gaydoul vor die Schweizer Medien. Migros hatte 70 Prozent von Denner gekauft. Denner, einst als «dritte Kraft» angetreten, als Gegenpol zu Migros und Coop, ist einverleibt – von der ersten Macht. Und die wird immer grösser.

Nach der Übernahme des Discounters macht die Migros 23 Milliarden Franken Umsatz, der bis auf ein paar vernachlässigbare Euro aus Deutschland und Frankreich im Inland anfällt. Anders gesagt: Jedem der 7,5 Millionen Schweizer nimmt die Migros jährlich 3000 Franken ab – Weltrekord. Wollte das eine Firma in den USA erreichen, müsste sie aus ihren 300 Millionen Einwohnern 900 Milliarden Franken Umsatz herausquetschen. Der umsatzstärkste Konzern der Welt, Exxon-Mobil, bringt es auf dem ganzen Planeten auf 425 Milliarden Franken. >



DIE VERHANDLUNGEN

Deal mit
Ansage

Schon seit Jahren wollte die Migros einen Denner-Verkauf ins Ausland verhindern.

Während Migros-Chef Herbert Bolliger den Kaufvertrag am Freitag vergangener Woche mit einem grünen Plastikgugelschreiber unterzeichnete, griff Denner-CEO Philippe Gaydoul zum silbrigen Luxusmodell. Das Detail passt zur Transaktion: Bolliger braucht Denners Billigware für den Kampf gegen die deutschen Discounter, Gaydoul hingegen hat das grosse Geld gemacht.

Der Deal überraschte die Schweiz. Hinter den Kulissen aber hatten die Denner-Besitzer die Weichen längst gestellt. «Wir sind im letzten halben Jahr zum Schluss gekommen, dass ein Verkauf der richtige Schritt ist», sagt René Schweri, Onkel von Gaydoul. Anfang Oktober signalisierte der Denner-CEO erstmals öffentlich die Möglichkeit eines Verkaufs. Migros-Chef Bolliger griff zum Telefon. Kurz darauf traf man sich zu Sondierungsgesprächen: Gaydoul auf der einen Seite, Bolliger und Migros-Marketingchef Urs Riedener auf der anderen. Später kam auch Migros-Finanzchef Jörg Zulauf dazu, Gaydoul liess sich von Ex-Rewe-Chef Dieter Berninghaus beraten. Die Chemie stimmte von Anfang an, besonders zwischen Riedener und Gaydoul, die sich schon seit längerem kannten.

Auch Coop-Chef Hansueli Loosli zeigte – entgegen seinem nachträglichen Dementi – Interesse an Denner. Doch die Gespräche kamen kaum voran, zu sehr war das Verhältnis von Misstrauen geprägt. Anders mit der Migros: Über die Weihnachtsfeiertage gingen die Verhandlungen in die heisse Phase, in der zweiten Januarwoche war der Deal perfekt. Emotional sei der Entscheid für alle Familienangehörigen schwierig gewesen, sagt René Schweri. «Mein Vater stieg am Tag meiner Geburt vor 62 Jahren bei Denner ein und wollte das Geschäft sein Leben lang nie verkaufen.»



Denner-CEO Gaydoul (v.), Migros-Chef Bolliger: Die Weichen längst gestellt.

Die Nachkommen des Firmengründers Karl Schweri fragten sich im Sommer, ob sie ohne Hilfe der Banken auch in Zukunft jährlich zweistellige Millionenbeträge investieren könnten. «Wenn die Preise weiter sinken und unsere Margen noch kleiner werden, bleibt kaum mehr etwas übrig», sagt René Schweri. «Schon bisher waren es unter dem Strich nicht mehr als zwei Prozent.» Die Dividende sei für die Vermögenssteuer nötig gewesen und hätte sich durch einen Preiskampf gegen die deutschen Discounter weiter verkleinert. «So hat sich der Entscheid, die Firma zu verkaufen, ziemlich einstimmig in der Familie ergeben. Ich glaube, mein Vater würde heute gleich handeln.»

Hohes Ansehen

Auch für Mario Bonorand, Ex-Migros-Topmanager und VR-Präsident der Rast Holding, ist der Zeitpunkt für den Verkauf ideal. «Die privaten Firmenbesitzer verfügen meistens über ein Sensorium für den richtigen Verkaufszeitpunkt», sagt er. Zudem würden die beiden Kulturen zueinander passen. Laut Bonorand genieesse Denner innerhalb der Migros dank seinen Tiefpreisen hohes Ansehen. «Denner darf unter keinen Umständen bei einem ausländischen Hard-Discounter landen, hiess es bei Migros schon vor Jahren.» **Lukas Hässig, Marc Kowalsky**

In ihrem engen Boxring schlägt die Migros die Welt nach Punkten. Im Duopack mit Denner dominiert sie den Schweizer Markt noch deutlicher. «Jetzt ist die Migros zu stark», sagt ein ehemaliger Kadermann. Er schätzt, dass der orange Riese mit dem roten Discounter als Juniorpartner in Produktkategorien wie Kaffee, Papiertaschentücher oder Fischkonserven nun Marktanteile jenseits der 50 Prozent erreicht.

Scharfe Prüfung gefordert

Wasser auf die Mühlen von Christoph Blocher, der sich Ende Dezember zur Hochpreisinsel Schweiz vernehmen liess: «Im Schweizer Detailhandel hat es zu wenig Teilnehmer», sagte der Justizminister und verwies auf die starke Stellung von Coop und Migros, die den Eintritt neuer Anbieter verhinderten. Experten wie Manfred Bruhn fordern nun eine scharfe Prüfung durch die Wettbewerbskommission im Falle der Denner-Übernahme. «Dieser Deal ist insgesamt eher schädlich für den Wettbewerb», sagt der Professor für Marketing und Unternehmensführung der Uni Basel. «Es ist absehbar, dass Denner seine Strategie mit der Migros abstimmen wird.»

Unsere Migros. Eine Million Schweizer kaufen jeden Tag bei ihr ein. 50 000 essen dort zu Mittag – die Migros-Restaurants sind jeden Werktag die Kantine der Nation. 400 Güterwaggons täglich füllt das Unternehmen – als wichtigster Privatkunde der SBB. Vier von zehn heimischen Äpfeln, Birnen oder Zwetschgen landen in den Gestellen der Migros. Dank Denner wird sie nun auch zum bedeutenden Ta-

Kantine der Nation: 50 000 essen mittags in M-Restaurants.

bak- und Alkohol-Dealer im Land. Und Jahr für Jahr investiert sie eine Milliarde in neue Bauten. 83 500 Menschen stehen im Sold des Unternehmens – einen grösseren privaten Arbeitgeber gibts nicht hier zu Lande. Das Imperium ist mittlerweile so gross, dass sich die M-Umsatz-Ländereien auch einmal überlappen. 2005 etwa schalteten gleich zwei Firmen – Ex Libris und M-Electronics – eigene Download- Musik- ▶

HARD-DISCOUNT-MARKT

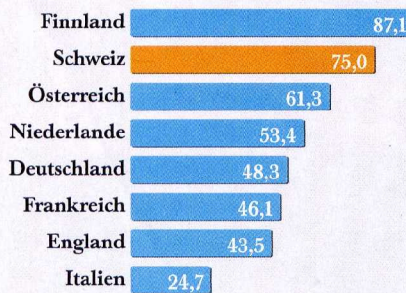
Neue Angst vor Aldi & Co

Als im Frühling 2006 das erste Dutzend Schweizer Aldi-Filialen errichtet war, zog der Migros-Marketingchef kurz Bilanz: «Aldi? Den spüren wir nicht», beschied Urs Riedener dem «Blick». Wenig später prognostizierte das Marktforschungsinstitut IHA, dass Aldi und Lidl in der Schweiz bis 2010 zusammen bestenfalls auf einen Umsatz von einer Milliarde Franken kommen würden. Was einer Aldi-Entwarnung gleichkam. Am Tag aber, als Herbert Bolliger und Philippe Gaydoul vor die Medien traten, sah die Handelswelt plötzlich Furcht erregend aus. Der Migros-Chef sah Aldi und Lidl in der Schweiz bis 2013 mit einem Umsatz von 2,2 Milliarden Franken, der Denner-Chef rechnete mit 3,4 Milliarden – schon 2010. Der Kampfwille, die ausländischen Billigheimer mit Qualität, Auswahl und Service zu bannen – wie wegblasen. «Vor Aldis Schweiz-Einstieg sprach man über ein Phantom – nun wissen wir besser, was uns erwartet», begründet die Migros ihren neuen Hard-Discount-Respekt.

Ungewöhnliches Eingeständnis
Beobachter glauben, dass man damit Volk und Weko günstig stimmen will für den «patriotischen Schulterchluss». Dazu passt, dass die Migros jüngst erstmals zugab, dass sie wegen einer starken Aldi-Filiale in einem ihrer Läden Arbeitspensen kürzen müsse. Ein ungewöhnliches Eingeständnis – drei Tage vor der Migros-Denner-Medienkonferenz.

DIE GROSSEN DIKTIEREN

Marktanteile der Top 3 im Lebensmittelhandel in europäischen Ländern

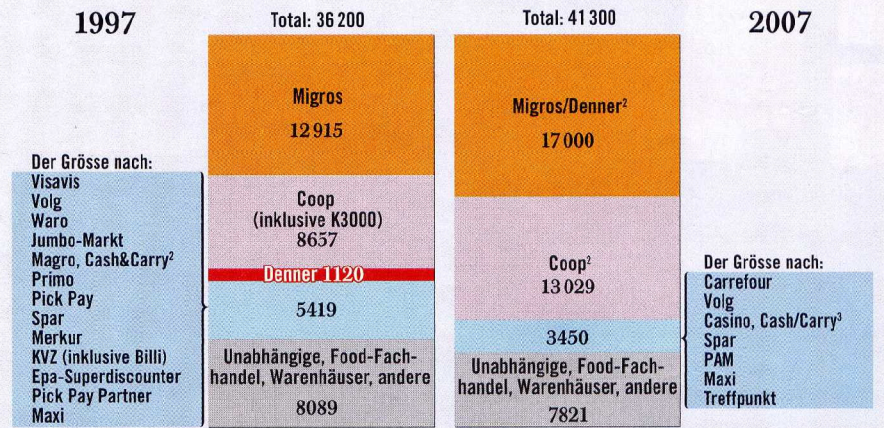


Quelle: Planet Retail, FACTS

FACTS-Grafik

WENIGER ANBIETER, HÖHERE UMSÄTZE

Vergleich Schweizer Lebensmittel-Detailhandel¹ 1997 und 2007 (in Millionen Franken)



¹Firmen, die mehr als 50 Prozent ihres Umsatzes mit Lebensmitteln erzielen. ²Umsätze teils 2005 ³öffentliche CC
Quelle: IHA, Unternehmensangaben FACTS-Grafik

systeme auf. Und Ende März müssen eine Micasa- und eine M-Electronics-Filiale im zürcherischen Regensdorf schliessen, weil sich das nahe gelegene Migros-Center in Bülach besser entwickelt.

Eigene Airline. Eigene Bank. Eigene Zeitung mit Millionenaufgabe. Schoggifabrik. Tankstellenkette, Fitnesscenters, Golfplätze, eigenes Lied: «Eusi Migros», Trio Fugs-ter. «Fast in jeder Dimension des Alltagslebens», heisst es im Buch «Der Migros-Kosmos», «kann man heute auch ein Migros-Angebot vorfinden, eine fast vollkommene Parallelwelt, die den Kapitalismus ein wenig karikiert, um trotzdem kräftig an ihm zu verdienen.»

Treffen mit der Parteispitze

Der Einfluss der Migros reicht bis ins Bundeshaus. Zwar hat die Firma ihre eigene Partei, den Landesring der Unabhängigen (LdU), 1999 aufgelöst – nach 63 Jahren und einer fast 30-jährigen politischen Durststrecke mit vielen Wahlniederlagen. Doch die politische Einflussnahme funktioniert nach wie vor – vor allem dank dem engen Kontakt zur CVP und zu Doris Leuthard. Im letzten Oktober weihte die Wirtschaftsministerin das neue Verteilzentrum des zur Migros gehörenden Online-Händlers Le Shop ein. Als die Bundesrätin während der Session in Flims mit den Ständeräten Bruno Frick, Franz Wicki und Philippe Stähelin zu einem Nachtessen lud, sass mit am Tisch der Migros-Verantwortliche für die Wirt-

schaftspolitik, der Ex-Journalist Martin Schläpfer. Das sei damals Zufall gewesen, beteuern heute alle Beteiligten.

Tatsache ist jedoch, dass die CVP unter Leuthard die Zusammenarbeit mit der Migros pflegt. Der Landesring nannte sich sozial-liberal, Leuthard positionierte ihre Partei als liberal-sozial. Es gibt regelmässige Treffen zwischen der Migros- und der CVP-Spitze. Besprochen werden Themen wie das für die Migros wichtige Cassis-de-Dijon-Prinzip, die Futtermittelpreise, der Markteintritt von Aldi und Lidl oder das Verbandsbeschwerderecht.

Aus der Migros-Küche soll auch der CVP-Kompromiss bei den Parallelimporten stammen, Chemie und Medizinmarkt von einer Importerleichterung auszunehmen. Und Migros-Chef Bolliger informierte am letzten Donnerstag Leuthard als eine der Ersten über den Denner-Deal.

**Politische Kraft:
Vor allem
der Kontakt zur
CVP ist eng.**

Aus der Firma, die sich einst von der Struktur der Schweiz prägen liess und deshalb sogar ein Parlament ins Organigramm einarbeitete, ist ein Konsumriese geworden, der nun wie kein anderes Unternehmen die Schweiz prägt.

In einer repräsentativen Stube in Zürich, dem «häufigsten Wohnzimmer der

Schweiz», eingerichtet von der Werbeagentur Jung von Matt/Limmat, thront mit-tendrin das Sofa Torino (650 Franken) vom Migros-Möbelfachmarkt Micasa. Nimmt die Migros ein aromatisiertes Appenzeller Holunderwasser in die Gestele, bringt sie eine ganze Nation auf den Geschmack. Konditioniert ein Firmenkonglomerat den Volks-Gusto? «Das kann man so sagen», meint Marketingprofessor Bruhn, der der Migros zugesteht: «Die Firma hat das Vertrauen in Eigenmarken verankert wie niemand in Europa.»

Deal als patriotischer Akt

Der landesprägende Einfluss reicht weiter. «Die Migros», sagt Carlo Mathieu von der Gewerkschaft Syna, «hat über den Detailhandel hinaus arbeitsrechtliche Signalwirkung im Lande – im Guten wie im Schlechten.» Migros-Lohngespräche mit freundlichem Abschluss lockern anderen Unternehmen das Portemonnaie. Setzt der orange Riese vermehrt auf Nacharbeit, trauen sich andere Firmen das auch.

Vertrauen und Publikumsliebe zur Migros sind ungebrochen. Erstaunlich für ein kleines Land, das sonst schierer Grösse skeptisch begegnet. Um das Wachstum nicht ins Bedrohliche ausufern zu lassen, stellt die Migros ihren jüngsten Deal als patriotischen Akt dar. Migros-Chef Herbert Bolliger strich im Gespräch mit der «SonntagsZeitung» das Landesfürsorgliche heraus, auch im Hinblick auf eine Prüfung des Deals durch die Wettbewerbskommission (Weko). «Soll die Weko zulassen, dass Dennervon ausländischen Giganten übernommen wird, Schweizer Markenartikler aus dem Markt gedrängt werden und die Schweizer Konsumenten europäischen Einheitsbrei essen müssen? Ich sage ganz klar Nein.» Die Migros weiss eben, was gut ist fürs Land. Auch wenn die Schweizer jährlich für 2,1 Milliarden Franken im Ausland einkaufen, also dem «Einheitsbrei» nicht abgeneigt sind.

So mächtig und undurchschaubar ist die Migros, dass die Gegenbewegung Sorgim ihre Demokratisierung fordert. Etwa wenn es um die Frage der weichen Drogen geht. «Migros-Manager müssen das Volk fragen, ob sie Alkohol und Tabak verkaufen dürfen. Aber sie tun es nicht», schimpft Pierre Rappazzo aus Thalwil ZH, Kopf von Sorgim. Und im Hinblick auf >

Parallelwelt in Orange

Das kennen alle: die Bank, das Reisebüro, die Zeitung, die Tankstellen. Doch zum riesigen Migros-Kosmos gehört noch viel mehr.



GOLFPARK OTELFINGEN
Seit 1995 will die Migros Golf zum Breitensport machen. Mittlerweile gibt es sieben Golfparks, und seit Anfang Jahr vergibt die Migros auch eigene Klub-Mitgliedschaften.



AIRLINE BELAIR
Über ihre Reisetochter Hotelplan besitzt die Migros seit 2001 eine Fluglinie. Zur Flotte gehören zwei Boeing B757-200ER und eine B767-300ER für Langstrecken.

GURTEN-PARK
Auf dem Berner Hausberg betreibt die Migros ein Restaurant, ein Kongresszentrum und einen Park. Das Land gehört aber der Stadt Bern.



M-BUDGET MOBILITY
Seit dem Start von M-Budget 1996 wurde die Produktpalette laufend ausgebaut. Vor zwei Jahren wurde mit der Carsharing-Firma Mobility das M-Budget-Auto vorgestellt, ein grünroter Fiat Panda.

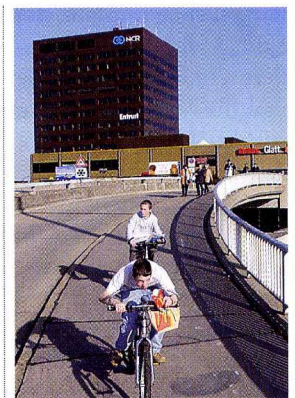
WEINBAR D-VINO
Sechs Wochen vor dem Mega-deal eröffnete Denner in Zürich seine erste Weinbar D-Vino. Weitere sollen folgen. Hält der Erfolg an, überholt die Migros bald Coop als grösster Alkohohländler.



HOTEL «SÄNTISPAK»
Am Stadtrand von St. Gallen betreibt die Migros seit bald 20 Jahren das 4-Sterne-Hotel «Sântispark». Daneben liegen der gleichnamige M-Fitnesspark und das Einkaufszentrum.



MILANDIA
In Greifensee ZH betreibt die Migros auf 2000 m² einen Indoor-Spielpark mit Himalajapfad und Ritterturnier für Kinder. Es gibt dort auch ein Fitnesscenter und einen Golfplatz.



GLATTZENTRUM
Die Migros, Jelvoli und Globus bauten 1975 in Wallisellen ZH das grösste Einkaufszentrum der Schweiz. Seit dem Globus-Deal 1997 gehört das Glatt ganz der Migros.



FERROVIA MONTE GENEROSO
Migros-Gründer Duttweiler setzte sich vehement für die 1890 gegründete Tessiner Schmalspurbahn ein. Seit 1941 ist sie im Besitz der Migros.

SHOPPING-CENTER-NEUBAU WESTSIDE
Bei Bern lässt die Migros von Stararchitekt Daniel Libeskind ein Einkaufs- und Freizeitzentrum der Superlative bauen. Eröffnung: Oktober 2008.



These Nummer 6 von Firmengründer Gottlieb Duttweiler – «allezeit und überall unbehinderter Zutritt der Öffentlichkeit» – klagt Rappazzo: «Das Management muss die Genossenschafter fragen, bevor es einen Milliardenbetrag für ein Unternehmen ausgibt, von dem wir nicht einmal wissen, ob und wie gut es rentiert.» Immerhin, sagt Rappazzo, spüle ihm die Migros-Untat neue Mitglieder zu; die Zahl werde sich von 1600 im Frühling um einige hundert in den nächsten Wochen erhöhen.

In Umfragen und Marken-Schönheitswettbewerben erzielt die Migros dennoch stets Bestnoten. Da muss auch ein Konkurrent Lob zollen. «Ein bemerkenswertes Phänomen, die Kundenbindung ist enorm», bestätigt Carrefour-Schweiz-Chef Dominique Clauet der Migros. Nachsatz: «Wer aber alles erreicht hat, kann auch dazu neigen, sich nicht mehr zu hinterfragen. Alle Monumente wanken früher oder später.»

Kann die Migros zu gross werden für die kleine Volksseele? Wird nun im Sog der Denner-Übernahme der Begriff von 1979 – «Migrosaurier» – entstaubt? Einst, in den Siebzigerjahren, als ungebremstes

Wachstum in Frage gestellt wurde, verschrieb sich die Firma ein maximales jährliches Wachstum von zwei Prozent. Doch diese «Lex Arnold», benannt nach dem damaligen Firmenvater Pierre Arnold, war bald vergessen; heute setzt die Firma dreimal so viel um wie damals.

Unerreicht hohe Beliebtheit: Bei Umfragen gibt es Bestnoten.

Das Problem heute: Im Binnenmarkt kann die Migros nur noch über Verdrängung wachsen – oder per Zukauf, wie jetzt mit Denner. Wohin das führen kann, zeigt sich in England, wo sich der Detailhändler Tesco – in vielerlei Hinsicht ein Vorbild für die Migros – wachsender Unzufriedenheit ausgesetzt sieht. In der Organisation Tescopoly rebellieren Bürger und Kleingewerbe gegen einen Riesen, der immer mehr Platz einnimmt im täglichen Leben. Das US-Gegenstück Wal-Mart ist gar das mächtigste Unternehmen im Lande – und das unbeliebteste (Seite 16). Kann auch der Migros-Bonus Schaden

nehmen? Theoretisch ja, sagt Bruhn, «doch weil die Firma viel tut im sozialen und kulturellen Bereich, ist das nicht sehr wahrscheinlich».

Denn die Migros ist auch eine Kulturmacht. 112 Millionen Franken betrug 2005 das Gesamtbudget. Damit ist die Migros die grösste private Kulturförderin. Zum Vergleich: Das Bundesamt für Kultur vergibt jährlich rund 200 Millionen. Die Migros etablierte das Tanzfestival Steps, den Musikbranchen-Treff M4Music, das renommierte Migros-Museum in Zürich – prägt also den Geschmack wie mit Tipom-Spätzli und Aproz-Mineralwasser. Das positive Aussenbild hat mit der zurückhaltenden Art zu tun, wie die Geschäftsleitung Engagements kommuniziert. Steht wie heuer das 50-Jahre-Jubiläum des Kulturprozents an, kündigt das Unternehmen nicht marktschreierisch eine grosse Party an – es schreibt online einen Ideenwettbewerb unter Schülern aus: Myculture.ch.

«Man kennt uns zwar, weiss aber oft nicht, was alles damit verbunden ist», sagt

DIE MACHT DES EINZELHANDELS

Wenn die Preise purzeln: Der Wal-Mart-Effekt

Google ist das coolste, Apple das trendigste und Exxon das reichste US-Unternehmen – aber der Einzelhändler Wal-Mart das mächtigste.

Die Arbeitszeiten der Mitarbeiter bei Wal-Mart werden künftig der Anzahl Kunden angepasst, die sich im Laden befinden. Diese Massnahme hat weltweit für Schlagzeilen gesorgt. Sie ist typisch für den grössten Detailhändler der Welt. Sein Slogan «Immer die tiefsten Preise» ist mehr als ein Werbespruch. Es ist eine Mission, und das gesamte Unternehmen ist darauf eingerichtet.

Wal-Mart beschäftigt rund 1,8 Millionen Associates (so heissen die Mitarbeiter) und betreibt allein in den USA gegen 4000 riesige Läden. Gegründet wurde das Unternehmen 1962 im Städtchen Bentonville im Südstaat Arkansas. Dort

befindet sich noch heute der Konzernsitz. Der verstorbene Firmengründer Sam Walton war legendär für seinen wettbewerbsorientierten Charakter und seinen Geiz. Selbst als er längst Milliardär war, pflegte er seine Geschäftspartner im verrosteten Pick-up abzuholen. Sein Büro stattete er mit Möbeln aus, die er nicht im Laden verkaufen konnte. Bis heute übernachten Wal-Mart-Topmanager in billigen Motels, und zwar im Doppelzimmer.

In der ganzen Abzocker-Debatte sucht man deshalb den Namen Wal-Mart vergeblich. «Wal-Mart ist nicht gierig nach Profit; Wal-Mart ist eigentlich auch nicht gierig nach Macht. Wal-Mart ist gierig



Einer von 4000 Wal-Mart-Läden in den USA: Der Kostendruck ist gnadenlos.

nach Kontrolle», schreibt Charles Fishman in seinem Buch «The Wal-Mart Effect».

Diese beinahe absolute Kontrolle, die Wal-Mart inzwischen ausübt, ermöglicht einerseits unglaublich tiefe Preise. Im Vergleich zur Konkurrenz spart das Unternehmen jährlich rund 30 Milliarden Dollar. Umgerechnet auf seine Kunden bedeutet dies, dass Wal-Mart jeder Familie in den USA jährlich 270 Dollar schenkt. Eigentlich müsste die Firma wahnsinnig beliebt sein. Tatsächlich ist Wal-Mart das am meisten ghasste Unternehmen Ame-

Hedy Graber, Leiterin der Direktion Kultur und Soziales beim Migros-Genossenschafts-Bund. Denn Marketing in eigener Sache habe keine Priorität: «Wir nehmen in erster Linie unsere Rolle als Kulturförderer wahr.» Jana Caniga, Kulturprozent-Chefin zwischen 1999 und 2002, empfindet das Kulturprozent als «sehr authentisch zu dem, was die Migros ist»: «Jede Firma würde sich die Finger lecken, hätte sie in der Kulturszene so einen breiten Bekanntheitsgrad, von der Alternativ- bis zur Hochkultur.»

Konkurrenz angst und bange

Pop und Klassik erhalten Geld, der Schweizer Film wird gefördert. Auch die Klubschulen finanzieren sich aus dem Kulturprozent. Was Künstler und Konsumenten freut, kann sich für Konkurrenten der Migros ins Gegenteil verkehren. Gerade deshalb, weil die Migros nicht in erster Linie gewinnstrebt geschäftet und keine gierigen Aktionäre befriedigen muss, kann sie ihr Geld langfristig anlegen. Oder intern quersubventioniert in neue Märkte einsteigen. Wie einst geschehen im Geschäft mit den Fitnesscentern und den Klubschulen – in beiden Gebieten ist



Migros-Gründer: Gottlieb und Adele Duttweiler 1960 zu Hause in Rüschlikon.

die Migros inzwischen Marktführer. Da wirds der kleingewerblichen Konkurrenz schon einmal angst und bange. «Mit Preisdumping und Sympathieträger-Produkten erbeutet der Grossverteiler zunehmend Marktanteile», zürnte der Schweizer Detaillistenverband Seite an Seite mit dem Apothekerverband, als die Migros im vergangenen Jahr ins Versandgeschäft mit rezeptpflichtigen Medikamenten eingestiegen war. Obacht, wenn der Riese kommt.



Denner-Patriarch: Karl Schwenk, Grossvater von Philippe Gaydoul, 1971 im Büro.

Auch das karnevaleske Codewort Nemifri (Neue Migros-Frische) sorgt für Zittern im Lande. Derzeit läuft die Ausschreibung für Tomaten, Salate, Gurken und andere Gemüse. Statt eine Vielzahl von Lieferanten will die Migros pro Produkt nur noch einen Kernlieferanten. Entschieden wird im Februar.

«Es steht zu viel auf dem Spiel»

«Wenn wir leer ausgehen, ist unsere Existenz bedroht», sagt ein mittelgrosser >

rikas. Der permanente Kostendruck ist gnadenlos.

Zunächst bekommen ihn die Angestellten zu spüren. Wal-Mart duldet keine Gewerkschaften und kämpft seit Beginn erbittert gegen sie. Das Unternehmen weist zwar immer wieder daraufhin, seine Löhne würden deutlich über den Mindestlöhnen liegen. Doch selbst davon können die Associates nur schlecht leben. Eine Untersuchung im Bundesstaat Georgia hat ergeben, dass beinahe die Hälfte der Wal-Mart-Mitarbeiter auf Sozialhilfe für ihre Kinder angewiesen sind. Der Kostendruck verleitet Ladenmanager zu fragwürdigen Massnahmen. Mitarbeiter wurden über Nacht in den Läden eingesperrt, um Diebstähle zu verhindern; Frauen werden diskriminiert und illegale Einwanderer beschäftigt.

Wal-Mart-Lieferant zu sein, ist ein zweischneidiges Vergnügen. Die riesigen Aufträge lösen zwar das Absatzproblem,

führen aber in die fast totale Abhängigkeit. Das gilt selbst für die grössten Lieferanten. Procter & Gamble beispielsweise beschäftigt gegen 100 000 Mitarbeiter, doch selbst dieser Riesenkonzern (Pampers, Meister Proper, Ariel, Gillette) tanzt nach der Pfeife von Bentonville. Kein Wunder: Wal-Mart ist wichtiger als die nächsten zehn Kunden zusammengenommen.

Die Job-Vernichtungs-Maschine

Von seinen Lieferanten verlangt Wal-Mart auch permanent tiefere Preise. Dieser Druck führt dazu, dass die Qualität leidet oder die Arbeit in Billiglohnländer abwandert. Der Jeans-Hersteller Levi Strauss war lange stolz auf seine Qualitätshosen. Heute liefert er eine Billiglinie an Wal-Mart, ohne Wal-Mart wäre er bankrott.

Brisanter ist das Outsourcing. Rund zehn Prozent der Importe aus China entfallen auf Wal-Mart. Tausende von Jobs

sind in den USA deswegen vernichtet worden. Das mag ökonomisch unbedeutend sein, politisch ist es Dynamit. Wal-Mart war bereits bei den Wahlen im letzten Herbst ein wichtiges Thema. Bei den nächsten Präsidentschaftswahlen könnte der Wal-Mart-Effekt zum zentralen Pfeiler des Programms der Demokraten werden.

Bei der Fusion von Migros/Denner wird beklagt, der Wettbewerb werde eingeschränkt, und dies könnte zu höheren Preisen führen. Wal-Mart beweist das Gegenteil: «Wal-Mart entzieht sich zunehmend den Marktkräften», schreibt Fishman. «Wal-Mart ist nicht mehr Subjekt der Marktkräfte, es schafft sie selbst.»

Der Wal-Mart-Effekt zeigt, dass Migros-Chef Herbert Bolliger Recht behalten kann, wenn er tiefere Preise verspricht. Aber er zeigt auch, dass es nicht nur lustig sein dürfte, wenn die Preise purzeln.

Philipp Löpfe