

MIGROS

CEO ANTON SCHERRER Warum hat er die genossenschaftlichen Strukturen der Migros umgebaut? Und was hält er von Migros-Gründer Duttweilers Idee, mit dem orangen Riesen die Schweiz zu verändern? INTERVIEW: URS BRUDERER UND CONSTANTIN SEIBT, FOTOS: SABINA BOBST

«Das sind gefährliche Gedanken!»

WOZ: Herr Scherrer, wäre es möglich, einen Externen unvorbereitet an die Spitze der Migros zu setzen? Und wie lange würde der dort überleben?

Anton Scherrer: Eine schwierige Frage. Ich stiess auch von aussen zur Migros, führte anfangs aber nur elf unterstellte Industriebetriebe. Die Führung des Migros-Genossenschafts-Bundes (MGB) verlangt einen Zacken mehr. Es gäbe sicher Leute, die das könnten. Aber das Risiko wäre beträchtlich.

Die Welt der Migros-Gremien ist ziemlich kompliziert. Braucht man interne Verbündete, um so einen Laden zu führen?

Bei uns muss man durch Überzeugung führen. Wir haben flache Hierarchien,

«Es braucht eine Persönlichkeit mit einem

die Dossiers sind zugänglicher als anderswo, und am Schluss wird abgestimmt. Ohne Vertrauen kommen Sie da nicht durch.

Sie haben kürzlich eine Unternehmensreform durchgezogen. Warum haben Sie Ihren Posten vom Primus inter Pares zum CEO umfunktioniert?

Mit dem Wechsel vom Präsidenten der Verwaltungsdelegation zum Präsidenten der Generaldirektion – Sie sagen dem CEO, ich brauche das Wort nicht so gern – hat sich für mich nicht viel geändert. Die Migros hat jetzt eine moderne Unternehmensorganisation mit klar zugewiesenen Aufgaben. Früher teilten sich an der Spitze fünf Leute die Verantwortung. Wenn ein Fehler passierte, war niemand schuld.

War Gottlieb Duttweiler wahnsinnig, als er ein solches Führungsmodell einführte? Oder wollte er die Migros-typische Mischung von Demokratie und persönlicher Macht? Auch Ihre Vorgänger, Jules Kyburz und Pierre Arnold, waren ja durchaus Sonnenkönige im orangen Reich. Kurz: Sind die Strukturen der Migros nur mit grosser Autorität meisterbar?

Das hat etwas. Es braucht eine Persönlichkeit mit einem natürlichen Autoritäts- und Führungsanspruch, um einen solchen Laden zu führen.

Sie haben auch die Löhne der oberen Kader auf das Dreizehnfache eines Ungelernten heraufgesetzt, zu unserem Erstaunen mit dem aus der Privatwirtschaft bekannten Argument: Man bekomme sonst keine Topleute mehr. Aber ist die Migros überhaupt im Arbeitsmarkt? Macht man nicht eher intern Karriere?

Die Kader holen wir zu mindestens zwanzig Prozent von aussen. Und als ich einen neuen Chef für unser Reiseunternehmen Hotelplan suchte, merkte ich, wie schwierig das bei unseren Löhnen ist.

Sind die hohen Spitzenlöhne nicht lemotivierend für die unteren Schichten? Und ist Ihr Job nicht faszinierend genug, dass man ihn auch für 500000 Franken im Jahr tun würde?

Für Migros gehören total fünfzig Gesellschaften, zum Beispiel auch die Migros-Bank, die Nummer sechs der Schweiz. Glauben Sie, der Präsident der Direktion einer Bank sei bereit, zu einem



Anton Scherrer: «Wir können nicht in Ruhe arbeiten. Der Konsument bestraft uns für Fehler an der Ladenkasse.»

Löhnlü zu arbeiten? Wir mussten uns den Realitäten des heutigen Arbeitsmarktes anpassen. Und diese Leute sind mir unterstellt. Diese Diskussion ist wirklich daneben, denn früher verdienten die Kader bei uns nicht mittelmässig, sondern untendurch, und heute liegen die Löhne im Mittelfeld.

Wenn die Kaderlöhne von selber steigen, während über Mindestlöhne gestritten werden muss, hat man den Eindruck, die Migros sei allmählich ein ganz normales Unternehmen. Wäre die

Schweiz eigentlich anders, wenn es Migros und Coop nicht gäbe?

Anton Scherrer: Dann würde der Detailhandel von privaten und börsenkotierten Unternehmen kontrolliert, bei denen der Gewinn in Richtung Shareholder abfliesst. Die Migros ist eine konsumentenorientierte Genossenschaft mit dem Zweck, qualitativ gute Dienstleistungen und Waren möglichst günstig abzugeben.

Okay, einige Dinge wären fünf bis zehn Prozent teurer. Und sonst?

So wenig ist das nicht. Bei 14 Milliarden Umsatz ergibt das 700 Millionen Franken, die wir jedes Jahr an die Konsumenten weitergeben. Und es gibt weitere Dimensionen. Über das Kulturprozent führt die Migros 120 Millionen ab für Konzerte und anderes, davon gehen 60 Millionen allein in die Migros-Clubschulen. Es gibt die Dimension Fitness und Wellness, wo die Migros als grösste Anbieterin Erhebliches leistet für die Volksgesundheit. Oder Golf: Die Migros hat diesen elitären Sport mit ihren Anlagen

für den Durchschnittsbürger zugänglich gemacht. Kein gewinnmaximierendes Unternehmen macht solche Dinge.

Haben Sie jetzt den Gedanken des sozialen Kapitals erläutert?

Sicher. Die Migros will der breiten Bevölkerung Lebensqualität zugänglich machen. Das macht sie einzigartig.

Und das ärgert das Finanzestablishment, zum Beispiel die NZZ: In grossen Kommentaren klagte sie, dass Coop und Migros einen grossen Brocken der Schweizer Volkswirtschaft der Börse entziehen. Freut Sie deren Ärger?

Das interpretieren Sie jetzt so.

Das ist eine Frage.

Ob die uns mit der Sicht auf entgangene Geschäfte betrachten, weiss ich nicht.

«Es wäre vermessen, die Migros mit einer

Die NZZ schrieb so vor einigen Jahren. Heute, nachdem grosse Zweifel an der Führung gewisser Aktiengesellschaften aufkamen, würde sie nicht mehr so schreiben.

Beneidet man Sie bei der Konkurrenz, weil Sie in Ruhe arbeiten können und nicht irgendwelchen Shareholdern Rechenschaft ablegen müssen?

Insofern als wir längerfristig denken können, ja. Aber in Ruhe arbeiten können wir auch nicht: Der Konsument kontrolliert uns scharf und bestraft uns für Fehler an der Ladenkasse.

Die Migros hat in den letzten Jahren Globus, Interio und viele weitere Aktiengesellschaften eingekauft. Werden Sie die eines Tages vergenossenschaftlichen?

Daran denken wir nicht. Der MGB als Genossenschaft besass immer schon AGs.

Wäre es nicht ein starkes Zeichen für das soziale Kapital, wenn die Migros die allmähliche Vergenossenschaftlichung der Schweiz vorantreiben würde?

Genossenschaften einer Genossenschaft zu unterstellen, wäre rechtlich kompliziert, und am Sinn der Sache würde sich nichts ändern.

Genossenschaftlichkeit ist doch nicht nur eine Frage der Verteilung von Besitz, sondern auch der Machtstrukturen?

Das ist richtig. Die regionalen Migros-Genossenschaften besitzen zusammen ja den MGB. Wir sind also ein Koordinations- und Führungszentrum. Das oberste Entscheidungsgremium im MGB ist die Delegiertenversammlung (DV), in die jede Genossenschaft ihre Leute schickt.

Bei den Wahlen in dieses formell höchste Gremium stellen die regionalen Genossenschaftsräte immer Einheitslisten auf: Wie schafft man es auf eine solche?

Das soll ja ein Thema sein, habe ich in der WOZ gelesen. Ich nehme an, die Delegierten werden im Normalfall über das Bekanntnetz rekrutiert.

Und dabei entstehen Einheitslisten ...

... ach wissen Sie, es gibt ja Amtszeitbeschränkungen. Und besonders kämpferisch ging es in meiner Zeit wirklich nie zu und her.