

# Migros strafft das Budget

Externe Berater, Jobabbau, unbedingte Effizienz. Der orange Riese trimmt sich radikal fit. Und das soziale Kapital? Ja gern, aber nur, wenns unter dem Strich stimmt. *Von Karin Kofler und Andreas Güntert*



Erster Migros-Selbstbedienungsladen in Zürich, 1948: Umsetzung des Duttweiler-Evangeliums.

**M**it dem Märzlohn kam das Manna. 2005 war gut. So gut, dass alle Mitarbeiter der Migros-Gruppe etwas davon haben sollen. «Es freut mich, Ihnen mitteilen zu können, dass Sie als Dankeschön für Ihren im vergangenen Jahr geleisteten Einsatz eine ausserordentliche Prämie von 500 Franken erhalten», schreibt Konzernchef Herbert Bolliger der Belegschaft. Im Jahr 82 nach Firmengründung zeigt die Migros ihre soziale Ader. Gleich viel Göttigeld für jede und jeden, ein Schulterklaps im Wert von total über 30 Millionen Franken.

Die Zahl der Schultern wird allerdings kleiner. Seit 2002 baut der grösste private Arbeitgeber der Schweiz ab. 59 934 Voll-

zeitstellen waren es Ende 2005 noch – 1200 Jobs weniger als 2004. Das «gute finanzielle Ergebnis», das nächsten Mittwoch vorgestellt wird, kommentiert Bolliger seinen Leuten technokratisch: «Es ist vor allem auf Effizienzgewinne durch verbesserte Abläufe zurückzuführen.»

Die Migros trimmt sich fit. Damit sie an den Vorjahresgewinn – 545 Millionen – herankommen und die Kosten im Griff behalten konnte, musste in einer Art eingegriffen werden, wie es das Personal nie erlebt hat. Innerhalb weniger Jahre änderte sich die Bedrohungslage. Sah man sich in den Neunzigerjahren von Coop attackiert, knöpfte man dem Erzrivalen in den letzten Jahren wieder Marktanteile ab.



## Migros baut ab

Personalbestand inklusive Globus und Ausland



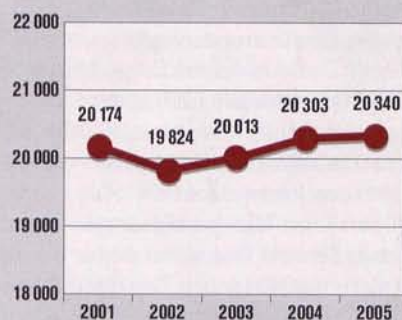
Quelle: Migros FACTS-Grafik



Migros-Shoppingcenter Zugerland in Steinhausen ZG, 2005: Aggressiv, schnell, kompromisslos.

### Migros legt zu

Gruppenumsatz, in Millionen Franken



Quelle: Migros FACTS-Grafik

Jetzt dräut Unbill von anderer Seite: Grosse Umsatzverluste drohen, weil der Landwirtschaft-Heimatschutz verschwinden wird und so die Agrarprodukte verbilligt werden. Ein Posten, den Konzernchef Bolliger «auf 400 bis 500 Millionen Franken» beziffert (siehe Interview Seite 52). Die Folge: Migros zieht die Zügel an. Weil sich deutsche Discounter eine Scheibe vom Schweizer Markt abschneiden wollen. Weil neue Manager von aussen nicht das Duttweiler-Evangelium auslegen, sondern handeln. Und weil sich die Firma von externen Profis dazu raten lässt.

Die Berater von McKinsey forsteten Ende 2004 das Marketingdepartement am Zürcher Hauptsitz durch: minus 100 Stellen.

Boston Consulting Group pflügte die Tochter Hotelplan Schweiz um, die zu wenig Gewinn abliefern: minus 65 Stellen im November 2005 (FACTS 37 vom 15. September). Job-Abbau beim orangen Riesen – ein Schock: «Hotelplan steht für «zuverlässig» und «seriös», aber weniger für «aggressiv», «schnell» und «kompromisslos» und hatte bisher eine Kultur, die nicht vorsah, Leuten zu kündigen oder sie in die Frühpension zu schicken», sagte Peter Spring, Chef der Hotelplan Swiss Group, zum Fachmagazin «Travel Inside».

Aggressiv – schnell – kompromisslos: eine Kultur von aussen. Im August 2004 begann Ex-Attisholz- und Ex-Feldschlöschchen-Chef Christof Zuber bei Hotelplan. Er las nicht Duttli. Er setzte das Skalpellen an. ▶

## «Dann gibt es halt Wind»

Migros-Chef Herbert Bolliger über Entlassungen, gestrichene Rentnerbatzen und das wahre Gesicht von Gottlieb Duttweiler.

**FACTS:** Herr Bolliger, sind Sie ein Brückenbauer oder ein Gewinnoptimierer?

**Herbert Bolliger:** Den «Brückenbauer» gibts nicht mehr; unsere Wochenzeitung heisst jetzt bewusst «Migros Magazin». Meine Aufgabe ist klar: Ich muss dafür sorgen, dass die Migros die beste Detailhändlerin der Schweiz bleibt.

**FACTS:** Was unterscheidet denn die Migros noch von einem börsenkotierten Konzern, ausser das Kulturprozent und der Verzicht auf den Verkauf von Alkohol und Tabak?

**Bolliger:** Das ist genau das Entscheidende. Die Migros-Statuten enthalten meiner Ansicht nach drei Kriterien, die uns einzigartig machen: Wir sind eine Genossenschaft, verkaufen keinen Alkohol und Tabak, und wir haben das Kulturprozent.

**FACTS:** Und die Manager bei der Migros verdienen weniger ...

**Bolliger:** Ich habe nie das Gefühl gehabt, mein Salär sei zu tief. Aber wenn einer seinen Lohn optimieren will, kommt er sicher nicht zur Migros. Trotzdem finden wir immer wieder sehr gute Leute.

**FACTS:** Man hat den Eindruck, dass die gemütlichen Zeiten bei der Migros vorbei sind und nur noch Rendite gebolzt wird.

**Bolliger:** Im Detailhandel war es noch nie richtig gemütlich. Aber durch den Druck auf die Preise sind die Kosten vermehrt ins Zentrum gerückt. Die Bereitschaft, Dinge zu hinterfragen, ist sicher gestiegen.

### «Wenn einer seinen Lohn optimieren will, kommt er sicher nicht zur Migros.»

**FACTS:** Die Migros hat in der Vergangenheit viele externe Berater beigezogen: McKinsey am Hauptsitz, Boston Consulting bei Hotelplan. Die Gepflogenheiten eines börsenkotierten Unternehmens.

**Bolliger:** Für die Neupositionierung von Unternehmen wie Do it & Garden können Berater durchaus Sinn machen.

**FACTS:** Am Hauptsitz hat man McKinsey für eine reine Effizienzsteigerung geholt. Das ist doch der Job des Managements.



Herbert Bolliger: «Im Detailhandel war es noch nie richtig gemütlich.»

**Bolliger:** Es braucht eben Leute, die wissen, wie man eine Effizienzsteigerungs-Übung rasch über die Bühne bringt. Es gibt nicht viele Personen in der Migros, die über dieses Know-how verfügen.

**FACTS:** Bei der Tochter Hotelplan ist es letztes Jahr erstmals in der Firmengeschichte zu Entlassungen gekommen. Eine Zäsur.

**Bolliger:** Es ist doch eigentlich einfach: Wenn man rückläufige Umsätze hat, muss man die Kosten anpassen.

**FACTS:** Ist das noch das soziale Kapital, für das Gottlieb Duttweiler gestanden ist?

**Bolliger:** Im Nachhinein die Notbremse zu ziehen, ist viel gefährlicher und wäre unverantwortlich. Duttweiler wird teilweise verklärt. Er hat gesagt, dass die Organisa-

tion stets den Veränderungen anzupassen ist. Da die Migros aber zu seiner Zeit in einer starken Wachstumsphase war, konnte er tendenziell mehr Stellen schaffen.

**FACTS:** Entlässt denn die Migros ihre Leute wenigstens «humaner»?

**Bolliger:** Das dürfen wir in Anspruch nehmen. Unsere Sozialpläne lassen sich sehen. Auch probieren wir immer, die Leute in der Gruppe zu platzieren.

**FACTS:** Trotzdem hat man das Gefühl, die Migros wird kleinlich. Den 22 000 Rentnern wurde der traditionelle Weihnachtstypus von 100 Franken gestrichen.

**Bolliger:** Wir haben ein sehr grosszügiges Pensionskassen-Reglement. Darüber hinaus gabs viele zusätzliche Leistungen. Der Stiftungsrat hat beschlossen, diese abzubauen. Wir können doch das Problem der Überalterung nicht totschweigen. Unsere Herausforderung wird sein, dass die Migros-Pensionskasse eine der besten bleibt. Dass sich die Migros mit solch unpopulären Massnahmen keine Freundschaft schafft, ist klar. Dann gibt es halt Wind.

**FACTS:** Die Migros wird auch in den nächsten Jahren mit sinkenden Preisen zu kämpfen haben. Vor allem wenn die Agrarmärkte sich öffnen. Was für Schreckensszenarien haben Sie?

**Bolliger:** Wir gehen tatsächlich davon aus, dass weitere Preissenkungen auf uns zukommen. Wir rechnen nur schon durch die Agrarpreis-Senkungen mit einem Umsatzverlust von 400 bis 500 Millionen Franken über die nächsten vier Jahre. Selbstverständlich werden wir das in irgendeiner Weise kompensieren. Durch die Öffnung sinken auch unsere Rohstoffkosten. Ein Vorteil.

**FACTS:** Ihr Vorgänger Anton Scherrer hat prophezeit, dass in den nächsten fünf Jahren 10 000 Stellen im Detailhandel wegfallen. Eine Dramatisierung?

**Bolliger:** Das ist realistisch. Bei der Migros sind allein im letzten Jahr 1 200 Stellen weggefallen. Bei der Konkurrenz 1900.

**FACTS:** Die Migros wird also in naher Zukunft keine Jobmaschine sein.

**Bolliger:** Kaum. Effizienzsteigerungen stehen im Zentrum. Da und dort wird es aber auch neue Jobs geben. Zum Beispiel im Bereich Tankstellenshops.

Interview: Karin Kofler und Andreas Güntert

Vertraute die Migros fürs Top-Management lange primär auf Eigengewächse, so werden nun mehr Posten von Auswärtigen besetzt. Den Anfang machte im Jahr 2000 der damals 35-jährige Urs Riedener vom Schoggi-Giganten Lindt & Sprüngli, heute Migros-Marketingchef. Der neue Finanzchef: vom Pharmariesen Roche. Der Chef Logistik und Informatik: vom Industrieunternehmen Feintool. Drei der sechs Mitglieder der Generaldirektion sind heute von extern, «aus der Wirtschaft», sagen Migros-Leute. Ihr neuer Personalchef: aus der Versicherungsbranche.

### Ein Schock fürs Personal

Veränderung verunsichert. Besonders in einer Firma, die tief im Schweizer Selbstverständnis siedelt und ihre weit verzweigten Aktivitäten familiär als «Gemeinschaft» tituliert. Als McKinsey am Hauptsitz ans Werk ging, stellte man den gefürchteten Zahlenmenschen vorsorglich eine Beraterin für weichere Werte zur Seite, die Österreicherin Roswita Königswieser, 63. Von 2004 bis Anfang 2006 begleitete die Spezialistin für «nachhaltige Veränderungsprozesse bei Firmen und komplexen Systemen» mit sieben Leuten das Programm «Migros muss die Nummer eins bleiben», das auch als Prävention gegen den Aldi- und Lidl-Markteintritt gedacht war. Verschlinkung und Stellenabbau in der Marketingzentrale, sagt Königswieser, waren «ein Schock» fürs Personal. «Die Organisation war etwas verwöhnt von den fetten Zeiten. Neu für die Leute war, Kampfbereitschaft zu entwickeln und sich harte Bandagen für die Zukunft zuzulegen.» Ihr Eindruck von der Belegschaft:



Die neuen Migros-Uniformen: Selber waschen, wertees Personal.

«Duttweilers Gründergeschichte ist drin in den Seelen. Das Wichtige ist, seine Gedanken als Identitätstifter zu bewahren, aber auch für die Zukunft umzudeuten.»

Keine leichte Aufgabe. Duttweiler drückte der Firma einen Stempel auf, der in Zeiten knallharten Wettbewerbs zur Hypothek wird. Fast schon zu einer «männlichen Mutter Teresa des Volkskonsums» wurde er intern hochstilisiert. Heute sagt Kon-

### Migros gräbt ihrer Industrie, die die Eigenmarken herstellt, das Wasser ab.

zernchef Bolliger: «Duttweiler wird teilweise verklärt.» Er sei sehr kostenbewusst gewesen. «Der Name des Firmengründers wurde in der Vergangenheit überstrapaziert», meint ein früherer Migros-Manager. Dazu beigetragen hat Pierre Arnold, bis vor kurzem Präsident der Gottlieb-und-Adele-Duttweiler-Stiftung. Arnold, bis Mitte der Achtzigerjahre erfolgreicher Migros-Chef, spielte sich immer penetranter als moralisches Gewissen des orangenen Riesen auf

und opponierte gegen Reformen. Arnolds Nachfolger Jules Kyburz siehts pragmatischer: «Mit der Gesellschaft verändert sich auch die Migros. Das ist gut so.»

Kulturprozent. Kein Tabak und kein Alkohol (obwohl einige Top-Manager Letzteres gern ändern würden). Eine Firmenstory (Aktiengesellschaft wurde zur Genossenschaft!), die auf einen Robin Hood der Konsumenten baut. Das hält die Firma einzigartig. «Doch die Diskussionen darüber, wie viel sich die Migros ihre Einzigartigkeit kosten lässt, werden sich künftig akzentuieren», prophezeit ein langjähriger Kenner des Unternehmens.

Verbessert sich die Migros einmal selber, ist das eine Anmerkung wert: Die Genossenschaft Zürich, die von elf «Change-Teams» in der Übung «Opus1+» geröntgt wird, schreibt im Geschäftsbericht: «Der Prozess wird bewusst ohne Zuzug externer Firmen, allein mit eigenen Kräften, durchgeführt.» Ein feiner Seitenhieb.

Späne fallen derzeit in den Migros-eigenen Industriebetrieben. Ihre Zwickmühle: Firmenmutter Migros hat vermehrt Markenartikel in die Läden gebracht ▶

#### London

Flug + Hotel \*\*\*\* 3 Tage ab

CHF 404.-

#### Prag

Flug + Hotel \*\*\* 3 Tage ab

CHF 407.-

#### Nizza

Flug + Hotel \*\*\*\* 3 Tage ab

CHF 447.-

#### Kopenhagen

Flug + Hotel \*\*\* 3 Tage ab

CHF 451.-

#### Malaga

Flug + Hotel \*\*\*\* 3 Tage ab

CHF 511.-

## Klick und weg.

Einfacher gehts nicht: Klicken, buchen und freuen. Beim führenden Online-Reisebüro [www.ebookers.ch](http://www.ebookers.ch) finden Sie die besten Angebote für Flüge, Mietwagen und Hotels.

[www.ebookers.ch](http://www.ebookers.ch)

Oder Telefon  
0848 999 848

**eBookers.ch**  
Das grosse Internet-Reisebüro

## Duttis Nachfolger

Was für Chefs die Migros in 76 Jahren hatte und was ihre Herausforderungen waren.



**1925–1962**

**Gottlieb Duttweiler**

Mit fünf Verkaufswagen gründet er 1925 die Migros. Sie soll die Schweizer Bevölkerung mit günstigen

Lebensmitteln versorgen. Unter der Kämpfernatur Duttweiler expandiert die Migros rasant. Seine Gedanken bringt er in zahlreichen Reden zu Papier.



**1992–1996**

**Eugen Hunziker**

In seine Amtszeit fällt ein unternehmerischer Schritt, der die Migros für lange Zeit

missglückte Expansion nach Österreich. Dass der Manager bei seinem Rücktritt dennoch eine happige Entschädigung bekommt, sorgt für Entrüstung.



**1962–1976**

**Rudolf Suter**

Nach Duttweilers Tod im Jahr 1962 wird sein Neffe Präsident der

Verwaltungs-Delegation des MGB (Migros-Genossenschafts-Bund). Als Mitstreiter der ersten Stunde führt er das Werk des Firmengründers konsequent weiter.



**1996–2001**

**Peter Everts**

Kaum im Amt, übernimmt er 1997 die Mehrheit der Globus-

Gruppe. Der Konkurrenzkampf mit Coop wird immer härter. Effizienzsteigerungen rücken ins Zentrum. Die Kultmarke M-Budget wird lanciert. Everts' Rücktritt löst ein Machtgerangel an der Spitze aus.



**1976–1984**

**Pierre Arnold**

Der Westschweizer, gerne «Monsieur Migros» genannt, ist extrem kommunikativ, marketing- und

technologieorientiert. Unter ihm kommen die ersten Frauen in Führungspositionen. Das Unternehmen überschreitet die Milliarden-Umsatzgrenze.



**2001–2004**

**Anton Scherrer**

Der Ingenieur-Agronom konzentriert sich darauf, die träge

gewordene Migros fit zu trimmen. Eine längst fällige Statuten-Reform verpasst dem Migros-Management modernere Strukturen. Wegen der Alters Guillotine muss Scherrer 2004 zurücktreten.



**1984–1992**

**Jules Kyburz**

Er hat sich vom Lagerist bis zum obersten Chef hochgearbeitet. Zwölf Jahre dirigiert

Kyburz die Geschicke des Konzerns, der in seinem ersten Amtsjahr bereits über zehn Milliarden Franken umsetzt.



**Aktuell**

**Herbert Bolliger**

Sein Husarenstück war die Fusion der Genossenschaften Aargau und Bern. Nun muss Bolliger die

Migros auf die Liberalisierung der Märkte vorbereiten und die Aldi-Offensive parieren. Gilt als gewieft und anpackend.

und gräbt so ihrer Industrie, die die Eigenmarken herstellt, das Wasser ab. Die Industrie sucht ihr Heil im Export und spart Kosten – mit familienunfreundlichen Arbeitszeiten und kürzeren Mittagspausen. Backwarenfabrikant Midor spürte ein weiteres Effizienz-Schlupfloch auf: die Toilette. «Es wird keine systematische Ablösung für WC-Pausen mehr geben», heisst es im «Info Januar 2006» der Midor, «die Linienführer sind aufgerufen, die Mitarbeiterinnen abzulösen.» Der Klo-Gang als Anmeldesache – wieder ein paar Effizienz-Galoppschritte geschafft. Das Humankapital als höchstes

### Weiterbildungsanträge, ist zu hören, seien sehr viel schwieriger durchzubringen.

Gut der Migros-Familie? Weiterbildungsanträge, ist zu hören, seien sehr viel schwieriger durchzubringen.

Erstaunt merkt die Schweiz, dass ihr Vorzeigeunternehmen Dinge tut, die kaum als Migros-like eingestuft würden. Weihnachtsgeld für über 20 000 Pensionäre – gestrichen. Die neuen Uniformen, wertees Personal – selber waschen! «Heute herrschen bei der Migros Leistungsdruck und Gewinnoptimierung um jeden Preis», sagt Robert Schwarzer. Der Sekretär bei der Gewerkschaft Unia, der die Migros seit 24 Jahren beobachtet, sagt: «In den letzten Jahren hat der Druck auf die Angestellten noch einmal stark zugenommen. Man kann schon fast vom asozialen Kapital sprechen.»

Radikaler zeigt sich die Firma auch gegenüber Lieferanten. Mit dem Projekt «Nemifri» (neue Migros-Frische) wird Bolliger den unpopulären Entscheid begründen müssen, weniger Lieferanten im Bereich Früchte und Gemüse zu berücksichtigen.

25 Jahre nachdem die Bewegung M-Frühling den «Migrosaurier aufs menschliche Mass» zurückstutzen wollte, ist der öffentliche Migros-Diskurs eingeschlafen. Oder fast. Mit dem Verein Sorgim (Migros rückwärts buchstabiert) wirbt der Zürcher Pierre Rappazzo, 40, dafür, «dass die Migros-Ideale gelebt werden und die Bevölkerung diese Ideale kennt». 1600 Mitglieder habe er, bei den Genossenschaftswahlen 2008 will Rappazzo gross einfahren. Ein Träumer? Die Migros-Spitze fühlt sich immerhin verpflichtet, den Idealisten anzuhören: Konzernchef Bolliger gewährte ihm eine Audienz in der Zentrale. ■