

## «Unsere Frauenquote im Topmanagement ist viel zu tief»

### *Migros-Präsident Andrea Brogginì über die Suche nach Herbert Bolligers Nachfolger und die neue Gesundheitsoffensive.*

Andrea Brogginì, 60, ist Präsident des Migros-Genossenschaftsbundes: «Die Schweiz ohne Migros ist wie ein Zug ohne Lokomotive.» Foto: Paolo Dutto

Särge und Aschenurnen fehlen im Sortiment der Migros. Wäre es nicht sinnvoll, das zu ändern? Aha, möchten Sie uns eine neue Business-Idee verkaufen? Es gibt tatsächlich Warenhäuser – Costco in den USA zum Beispiel –, die Särge und Urnen anbieten. So viel ich weiss, ist das aber in der Migros kein Thema.

Angefangen beim Schwangerschaftstest bietet Migros so ziemlich alles an, was man zum Leben braucht. Da zum Leben nun mal auch der Tod gehört, wäre es nicht abwegig. Ich bin nicht sicher, ob in der Schweiz der Verkauf von Särgen und Urnen im Supermarkt gesellschaftlich akzeptiert würde. Man würde uns vielleicht vorwerfen, dass wir auch noch ein Geschäft mit dem Tod machen wollen.

Ist die Migros-Gruppe wie die UBS oder die Raiffeisen-Gruppe auf ihre Art systemrelevant und damit «too big to fail»? Ja, das kann man sagen. Wir verstehen uns als eine Institution in diesem Land, vergleichbar mit den SBB, der Swisscom oder der Post. Wir haben eine Verantwortung für die Versorgung der Schweizer Bevölkerung. Wir sind sozusagen ein Service-public-Garant. Der grosse Unterschied zu den Banken ist aber, dass der Regulator die Banken zum Schutz der Anleger überwachen muss. Das ist im Fall der Migros nicht nötig. Wir sind ein sehr gesunder Genossenschaftsverband.

«Mit dem strategischen Entscheid, in den Apothekenmarkt einzusteigen, setzen wir unsere umfassende Gesundheitsinitiative fort.»

Eine Schweiz ohne Migros wäre wie ...? Da fällt mir vieles ein: Suppe ohne Salz; Alpen ohne Matterhorn, der 1. August ohne Feuerwerk. Wollen Sie noch mehr Vergleiche?

Ja, bitte. Ein Zug ohne Lokomotive, die Schweiz ohne ihre vier Landesprachen. Bundesrat Kaspar Villiger hat mal geschrieben, das M der Migros stehe für Muttermilch.

Dann sind Sie gleichsam die nährenden Mutter der Nation und müssen besonders darauf achten, fit und gesund zu bleiben. Was tun Sie dafür? Ich bin nicht der ausgesprochene Sportstyp, aber zur Gesundheit gehört ja auch geistige Frische, und die muss man ebenfalls trainieren.

Wir dachten mehr an Ihre körperliche Kondition. Oh, dafür esse ich lustvoll Monte-Generoso-Cake aus dem Migros-Sortiment (lacht).

Das ist der kalorienreiche Kuchen in Form des Monte Generoso. Genau. Wen es nach einer grösseren Sünde gelüftet, kann zu Denner gehen.

Wo es Merlot-Wein zu kaufen gibt. Aber im Ernst: Jetzt kommt zuerst das Geschäft mit der Gesundheit. Die Migros holt die Online-Apotheke Zur Rose mit stationären Vollangeboten in ihre Filialen. Mit Zur Rose werden wir zum ersten Mal ein Shop-in-Shop-Konzept umsetzen. Den Anfang machen wir im Sommer 2017 in der Filiale an der Berner Marktgasse. Mit dem strategischen Entscheid, in den Apothekenmarkt einzusteigen, setzen wir unsere umfassende Gesundheitsinitiative fort.

Wir bieten entsprechende Kurse in unseren Klubschulen an, verkaufen Sportgeräte und überhaupt gesunde Produkte, wir investieren in Fitnesscenter und Fitnessparks, wir besitzen die Sportmedizin-Zentren Medbase und haben im letzten Jahr mit Santémed 23 Tageskliniken übernommen.

«Wenn das Shop-in-Shop-Konzept erfolgreich verläuft, können wir es an den grossen Migros-Standorten umsetzen.» Foto: Basil Stücheli

Was verspricht sich Migros vom Schulterschluss mit Zur Rose? Wir werden dieses Shop-in-Shop-Konzept jetzt erst einmal testen. Wenn es erfolgreich verläuft, können wir es an den grossen Migros-Standorten umsetzen, wo es noch keine Apotheke und keine ärztliche Medikamentenabgabe gibt.

Wie gross ist das Potenzial? Das steht noch nicht fest. Erst wollen wir sehen, wie sich der Pilotversuch entwickelt.

Mit der Welt der Pillendreher sind Sie vertraut. Sie sind Verwaltungsrat der amerikanischen Leerink Partners, einer auf das Gesundheitswesen spezialisierten Investmentbank. Zudem gehört Ihnen die Zürcher Kieger AG, die unter anderem in Pharma investiert. Leerink ist eine Bank mit 200 Mitarbeitern und Sitz in Boston. Sie berät Biotech-, Medtech- und Pharma-Unternehmen bei Finanzierungen, Übernahmen und Fusionen. Kieger ist eine regulierte Asset-Management-Gesellschaft mit 30 Mitarbeitern, die Fonds aus verschiedenen Sektoren verwaltet, auch im Healthcare-Bereich. Beide Firmen sind zwar nicht auf den Konsumenten ausgerichtet, aber meine Erfahrung im Pharmamarkt kommt mir bei der Migros zugute.

Sehen Sie Ihr Amt auch als Dienst an der Gesellschaft? Das tönt mir jetzt zu hoch gegriffen. Aber klar, das soziale, kulturelle und ökologische Engagement der Migros liegt mir sehr am Herzen.

Den meisten Stammkunden und Genossenschaftlern dürfte der Name Andrea Brogginì nichts sagen. Das scheint Ihnen sehr recht zu sein. Ich kommuniziere vor allem intern und extern nur, soweit das nötig ist. Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist primär die Aufgabe von Herbert Bolliger, dem Präsidenten der Generaldirektion. Ich leite den Verwaltungsrat des Migros-Genossenschaftsbundes. Dieser definiert zusammen mit dem Management die Strategie der Gruppe. Zudem kontrolliert der Verwaltungsrat die Gruppe und ernennt die Mitglieder des Managements. Ferner halte ich die Beziehungen zu den Verwaltungsräten der zehn regionalen Genossenschaften und zu den Organen der Delegiertenversammlung.

Schon allein deshalb sollten Sie einen höheren Bekanntheitsgrad haben. Fehlt Ihnen ein Schuss gesunder Narzissmus? Ach, ich fühle mich in meiner Haut sehr wohl. Wer mich kennen muss, kennt mich.

Ihre Vorgänger hatten noch Sendungsbewusstsein. Das waren andere Zeiten. Meine Vorgänger hatten ihre Karriere innerhalb der Migros gemacht, bevor sie das Verwaltungsratspräsidium übernahmen. Sie waren also im Unterschied zu mir Eigengewächse. Die Welt hat sich verändert und wird sich durch die Digitalisierung und Roboterisierung noch viel stärker verändern. Da braucht es vielleicht andere Persönlichkeiten an der Spitze eines Unternehmens.

Hat Dottore Andrea Brogginì auch schon mal einen Kurs der Klubschule belegt? Sie denken wohl, dass der Brogginì das ganz sicher nicht gemacht hat. Sie täuschen sich. Als ich vor über 30

Jahren nach Zürich kam und Mühe mit dem Schwiizertütsch hatte, belegte ich an der Klubschule einen Dialektkurs. Der Oberwalliser Dialekt ist mir aber immer noch zu anspruchsvoll.

Ihre wichtigste Aufgabe im neuen Jahr ist es, Herbert Bolligers Nachfolger, also den neuen Konzernchef, zu bestimmen. Wie weit sind Sie? Wir haben im fünfköpfigen Nominierungsausschuss des Verwaltungsrates ein klares Anforderungsprofil erstellt und führen diese Evaluation sehr systematisch durch. Das Ergebnis erfahren Sie im Frühling.

Haben Sie einen Headhunter beigezogen? Ja, haben wir.

Haben interne Kandidaten bessere Chancen als externe? Zur anstehenden Wahl möchte ich nichts Weiteres hinzufügen.

Die Migros ist eine hochkomplexe Welt mit eigenen Gesetzmässigkeiten. Wie lange brauchten Sie, um die Migros-Welt richtig zu verstehen? Von der Landwirtschaft über die Industrie zu den verschiedenen Detailhandelsmarken, vom Reisegeschäft über die Bank, die Medien, das Kulturprozent und das Gesundheitsgeschäft ist das Migros-Universum tatsächlich vielfältig. Zwei Jahre dauert das schon, bis man einigermaßen in tiefes Gewässer vorstösst. Es hat mir sehr geholfen, dass ich schon acht Jahre lang Mitglied des Verwaltungsrates und des Audit-Ausschusses war, bevor ich zum Präsidenten gewählt wurde.

«Man kann nicht immer nur gegen Importe wettern und gleichzeitig die Schweizer Produktion verhindern.»

Bedeutet das nicht zwangsläufig, dass der neue Konzernchef von innen kommt, weil sonst zu viel Zeit verloren geht? Ich kann Ihnen nur versichern, dass wir eine gute Wahl treffen werden.

Wetten, dass es wieder keine Frau sein wird? Wir haben klar kommuniziert, dass wir eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger suchen. Entscheidend ist, dass wir die Person wählen, die unserem Anforderungsprofil am besten entspricht. Tatsache ist: Es gibt nicht sehr viele Frauen in vergleichbaren Positionen.

Daran trägt auch die Migros Schuld. Wir wissen, dass unsere Frauenquote im Topmanagement viel zu tief ist, obwohl wir gerade in Stabsfunktionen einen hohen Frauenanteil haben. Wir werden alles daran setzen, diese Quote in den Linienfunktionen zu verbessern. Aber wir müssen uns auch mit der Realität des Marktes auseinandersetzen. Frauen, die sich einen solchen Job vorstellen können, sind rar. Leider.

Der Bundesrat möchte, dass im Verwaltungsrat börsenkotierter Firmen 30 Prozent Frauen sitzen und in deren Geschäftsleitungen 20 Prozent. Eine gute Sache? Die Gesetzesvorlage wird im Parlament wohl abgelehnt werden. Wenn die Wirtschaft aber dieses Thema nicht ernsthaft angeht und den Frauenanteil erhöht, wird eines Tages ein Quotengesetz durchkommen. Ich bin gegen eine gesetzliche Regelung. Die führt höchstens dazu, dass die Frauen als Quotenfrauen abgetan werden.

Ihre Frau Jennifer Bullard entstammt einer amerikanischen Industriellenfamilie. Wie haben Sie sie an der Harvard Law School kennen gelernt? Offensichtlich unter glücklichen Sternen. Wir sind seit 25 Jahren glücklich verheiratet. Privat habe ich also keine Sorgen. Sorgen bereiten mir hingegen die politischen Veränderungen ...

... so schnell erlösen wir Sie nicht von persönlichen Fragen. Also: Wie lautet Ihr privates Erfolgsrezept? Wenn beide arbeiten, begegnet man sich auf Augenhöhe. Das hilft, eine Beziehung spannend zu halten.

Beachtlicher Player im Gesundheitsmarkt: «Wir investieren in Fitnesscenter und Fitnessparks, wir besitzen die Sportmedizin-Zentren Medbase», sagt Andrea Broggin. Foto: Michele Limina/Keystone

Wer geht bei Ihnen einkaufen? Samstags zu Hause in Savosa bei Lugano besorge ich die Einkäufe, in der Migros. Was ich dort nicht kriege, hole ich in der Denner-Filiale nebenan.

Ihre Frau bewundert ihren verstorbenen Vater Ed Bullard, den Gründer der Nichtregierungsorganisation Technoserve. Sind Sie ein bisschen eifersüchtig auf ihn? Eifersüchtig nicht, aber ich bewundere, was der Ingenieur geleistet hat. Die NGO beschäftigt über 1500 Mitarbeitende, die vor allem in Afrika Unternehmerinnen in der Landwirtschaft unterstützen, ihre Produktivität zu steigern und konkurrenzfähig zu werden.

Wie halten Sie es mit Donald Trump? Trumps Wahl lehrt uns Bescheidenheit. Alle glaubten zu wissen, wer gewinnt. Dass alle grossen Zeitungen falsch lagen, erstaunt mich sehr. Ich hatte gehofft, dass zum ersten Mal in der fast 250-jährigen Geschichte der USA eine Frau zur Präsidentin gewählt würde. Und erst noch eine hoch qualifizierte Politikerin.

Sie selbst hätten die Chance, die erste Frau an die Spitze der Migros zu hieven. Wie gesagt, alles ist offen.

Und wie sehen Sie Trumps angehende Präsidentschaft? Jetzt muss man abwarten, mit welchen Leuten er sein Topkader zusammensetzt. Zudem wird der Präsident ja stark durch den Kongress kontrolliert. Der Supreme Court, das Oberste Gericht, hat auch eine korrektive Wirkung. Wahrscheinlich setzt eine Anti-Globalisierungswelle ein. Für die Schweiz wären das keine guten Nachrichten, weil wir auf den Freihandel angewiesen sind. Letztlich wird sich aber der Realitätssinn durchsetzen. Und sollte Trump tatsächlich die desolote Infrastruktur verbessern, könnte das einen Wachstumsschub auslösen, der der Weltwirtschaft zugutekommen würde.

Sie wollen also noch nicht über ihn urteilen? Gegenüber Trump ist vorsichtiges Abwarten angemessen, Schwarz-Weiss-Malerei bringt nichts. Vielleicht erfahren Sie aber mehr, wenn Sie in den Trump Tower an der Fifth Avenue in Manhattan gehen. Was sich dort abspielt, ist Reality Show vom Besten.

Was halten Ihre Töchter, die beide in den Staaten leben, von Trump? Wir sehen uns an Weihnachten, und da werden wir das Thema bestimmt ausführlich diskutieren.

Wie in den USA gibt es auch in der Schweiz Tendenzen, den Markt abzuschotten, insbesondere den Agrarmarkt. Wie gross sind deswegen Ihre Sorgen? Wir übernehmen über 20 Prozent der Schweizer Landwirtschaftsproduktion und sind damit ihr bester Kunde. Wir haben eine partnerschaftliche Beziehung zu den Bauern.

Die Migros hat sich aber seit ihren Anfängen für den Abbau von Handelsschranken eingesetzt. Ja. Und davon haben auch die Bauern profitiert. Die Ausweitung der Kontingente beim Weinimport hat die Konkurrenz verschärft, mit der Folge, dass die Qualität der einheimischen Tropfen stark gestiegen ist. Und die Öffnung des Käsemarkts führte zu deutlich höheren Käseexporten. Offene Märkte mit den entsprechenden Rahmenbedingungen sind ein Segen.

«Sollte Trump tatsächlich die desolote Infrastruktur verbessern, könnte das einen Wachstumsschub auslösen, der der Weltwirtschaft zugutekommen würde.»

Im Wallis möchte Migros ein Gewächshaus bauen. Die Widerstände sind aber stark. Was geht Ihnen da durch den Kopf? Man kann nicht immer nur gegen Importe wettern und gleichzeitig die Schweizer Produktion verhindern – irgendwo muss unser Gemüse schliesslich wachsen. Das geplante Treibhaus wird mit der Abwärme der benachbarten Kehrlichtverbrennungsanlage geheizt. Wir holen damit den Anbau von Peperoni in die Schweiz. So schaffen wir Arbeitsplätze und generieren Wertschöpfung im Inland. Der Transport der

Waren reduziert sich um ein Vielfaches. Zum Glück gibt es seit kurzem Anzeichen, dass das Projekt realisiert werden kann.

Die im September lancierte «Fair-Preis-Initiative» will Schweiz-Zuschläge unterbinden und so für günstigere Preise sorgen. Unterstützen Sie das Anliegen? Entscheidend für uns wird sein, wie sich das Parlament dazu stellt. Grundsätzlich übt diese Initiative Druck auf das Parlament aus, das Kartellrecht in dem Sinn zu verschärfen, dass es möglich wird, direkt bei den ausländischen Herstellern einzukaufen. So wären wir nicht mehr gezwungen, via deren Schweizer Niederlassungen überhöhte Preise bezahlen zu müssen. Dass es auch anders geht, zeigt der Elektronikmarkt, der sich an Europapreisen ausrichtet.

Patrick Krauskopf von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften wirft Migros und Coop vor, mit ihrer Kritik an den hohen Importpreisen «von der eigenen Marktmacht abzulenken». Seine Behauptung erstaunt uns. Der Markt in der Schweiz ist doch extrem kompetitiv. Die deutschen Discounter sind erfolgreich, und der Einkaufstourismus wirkt wie ein weiterer gigantischer Konkurrent. Rund 10 Milliarden Franken oder 10 Prozent des Schweizer Konsums werden im Ausland ausgegeben. Dazu kommen die Online-Anbieter, die aus dem Ausland in die Schweiz liefern.

Auf die Società Cooperativa Migros Ticino können Sie kaum stolz sein. Die Genossenschaft Ostschweiz ist ebenso vom Einkaufstourismus und von Aldi/Lidl betroffen, schlägt sich aber deutlich besser. Trifft Sie das als Tessiner besonders? In Como gibt es grosse Detailhändler, die praktisch rund um die Uhr offen haben, auch am Sonntag. Dazu sind die Preise tiefer. Da muss man sich ja nicht wundern, dass viele Tessiner die Möglichkeit ergreifen, am Abend oder am Sonntag ins schöne Como zu fahren und auch noch einzukaufen. Trotzdem hat der Nationalrat die Ladenöffnungsinitiative abgelehnt, die nur eine kleine Ausweitung der Öffnungszeiten vorsah. Für das Tessin ist diese Einschränkung gravierend, auch weil wir nur ein kleiner Wirtschaftsraum sind. (SonntagsZeitung)

(Erstellt: 10.12.2016, 23:14 Uhr)