

## Das totale Unternehmen

Die Bilder für diese Serie laden ein, hinter die Kulissen der Filiale Migros City am Zürcher Löwenplatz zu blicken.

Abhängigkeiten, Lobbying, Heimatimage: Wie die Migros ihre Macht verwaltet. Eine kritische Aufstellung in acht Punkten. Teil 2 einer Trilogie.

Von Simon Schmid, Dennis Bühler, Tina Tuor (Text) und Yves Bachmann (Bilder), 17.01.2019

22'

Am 5. Dezember 2018 schafft eine Frau die Wahl in den Bundesrat: Viola Amherd, 56, eine selbständige Anwältin, Nationalrätin der CVP und ehemalige Präsidentin der Stadtgemeinde Brig-Glis im Oberwallis.

An der Gewählten interessiert vieles: ihr unauffälliger Politikstil, ihr gutes Kontaktnetz im Bundeshaus, ihre Herkunft aus einem Bergkanton. Nur eines interessiert die Journalisten höchstens am Rande: dass Viola Amherd als eines von vielen Mandaten in der Privatwirtschaft auch einen Verwaltungsratssitz bei der Migros-Genossenschaft Wallis bekleidet.

Dabei verrät dieses Detail aus dem Lebenslauf der frisch gewählten Bundesrätin einiges – nicht nur über Viola Amherd, die im Wallis so manche Fäden zieht, sondern vor allem über die Migros als Unternehmen.

Wäre eine Person aus dem UBS-Umfeld zuletzt in die Landesregierung gewählt worden, hätte man die Nase gerümpft: Banker im Bundesrat! Doch im Fall der Migros – eines Konzerns, der immerhin den Anspruch hegt, «unbestrittene Marktführerin» zu sein – verzieht niemand eine Miene. Und dies, obwohl die Migros nicht zimperlich agiert, wenn es etwa darum geht, ihre Preispolitik durchzusetzen oder Konkurrenz aus dem Weg zu räumen.

Wie geht das? Wie schafft es die Migros, ein gutes Image zu bewahren und zugleich knallhart ihre Interessen durchzusetzen? Wie kann sie sich die «freie, verantwortliche Entfaltung des Menschen» auf die Fahne schreiben und gleichzeitig immer neue Lebensbereiche der hiesigen Konsumenten monopolisieren, ohne dass sie bei der Schweizer Bevölkerung damit aneckt?

Hier analysieren wir die Migros als soziales System. Und beschreiben in acht Punkten, wie sie ihre unternehmerische Macht in der Schweiz sichert.

### 1. Die Migros hält ein Netz von abhängigen Produzenten

Die Analyse setzt an jenem Punkt an, wo im Detailhandel alles seinen Anfang nimmt: beim Einkauf von Rohwaren und Fertigprodukten.

Wer als Produzent etwas anzubieten hat, sei es Salat, Büchsenravioli oder Duschgel, kommt um die Migros nicht herum. Zusammen mit Coop beherrscht sie gemäss dem jüngsten GfK-Bericht zum Detailhandel Schweiz über 70 Prozent des hiesigen Detailhandels mit Lebensmitteln.

Zwar zahlt die Migros ihren Direktlieferanten gute Preise – die Migros-Milchverarbeiterin Elsa hat für Molkereimilch im letzten Jahr zwei bis drei Rappen mehr pro Kilogramm bezahlt als die Konkurrenz. Allerdings tragen die Direktlieferanten nur einen kleinen Teil der Milchlieferungen an die Migros bei. Beim grossen

Rest gibt es kaum Transparenz. Fakt ist: Der Anteil der Bauern an jedem im Laden bezahlten Milch-Franken sinkt seit Jahren.

Wie viel dagegen die Verarbeiter und Händler einbehalten, weiss niemand. Dies kommt Konzernen wie der Migros entgegen. Laut Ökonomen können sie dank ihrer Marktmacht etwa einen bedeutenden Teil der Subventionen, die eigentlich die Landwirtschaft schützen sollten, für sich abschöpfen.

«Migros und Coop beziehen homogene Rohstoffe und verarbeiten diese zu diversifizierten Produkten», sagt Mathias Binswanger, Wirtschaftsprofessor an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Dies ermögliche den Grossverteilern, einen bedeutenden Teil der Gewinne für sich zu beanspruchen. Umgekehrt sinke der Anteil der Wertschöpfung, der an die Bauern gehe – je länger, je mehr.

Hinter den Kulissen der Migros

Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft: In einer Trilogie nimmt die Republik den Detailhändler unter die Lupe. Wie ist die Migros zu dem geworden, was sie ist? Wie tickt der Konzern, und wohin bewegt er sich?

Im ersten Teil rollen wir die Geschichte der Migros auf und zeigen, in welchen ökonomischen Spannungsfeldern sich das Unternehmen befindet. Im zweiten Teil gehts um das Verhältnis der Migros zur Schweiz. Und im dritten Teil analysieren wir die Organisation des Unternehmens.

Eine Fotoreportage aus der Filiale Migros City am Zürcher Löwenplatz zieht sich als roter Faden durch die drei Beiträge. Der Fotograf Yves Bachmann hat einen Tag lang den Alltag im Detailhandel aus einer für Konsumenten ungewohnten Perspektive festgehalten.

Vier Unternehmen, darunter Elsa, verarbeiten den Grossteil der Schweizer Milch. Sie stehen 20'000 Produzenten gegenüber. Ein Ungleichgewicht, sagt Werner Locher, ein Milchbauer aus dem Kanton Zürich mit 55 Kühen. «Manche Bauernfamilien fürchten um ihre Existenz.» Lochers Sohn, der den Hof im Januar übernimmt, wird nicht mehr auf Milchkühe setzen.

Wenn Betriebe wie jener von Locher schliessen, nimmt die Konzentration in der Landwirtschaft zu. Ein anderer Grund sind Übernahmen: Migros und Coop verleiben sich stetig Fleischrockner, Salat- und Gemüseverarbeiter oder Eierlieferanten ein – meist unter dem Radar der Öffentlichkeit.

Patrick Krauskopf, Wettbewerbsrechtler an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, hat die Position der Lieferanten vor einigen Jahren in einer Studie untersucht. Das Resultat: Ein grosser Teil der Hersteller ist wirtschaftlich abhängig von Migros oder Coop. Die Grossverteiler diktieren die Vertragsverhandlungen und -bedingungen.

Die unternehmerische Macht der Migros fusst also auf ihrem Grössenvorteil. Und darauf, dass sie diesen Vorteil gegenüber den Lieferanten auch ausnutzt.

Kommentieren mag dies allerdings niemand. «Sind Sie von der Migros? Nein? Dann will ich lieber nichts sagen.» Die Zurückhaltung vieler Hersteller, über die Migros zu sprechen, zeugt von der Angst, den wichtigsten Kunden zu verärgern – der sich Diskretion gerne auch vertraglich zusichern lässt.

## 2. Die Migros kauft immer mehr Betriebe auf

Eine Eigenschaft vieler Grossunternehmen ist, dass ihnen etwas besonders einfach fällt: noch grösser zu werden. Dies ist auch bei der Migros so.

Die Gruppe betreibt neben Supermärkten bereits Restaurants, Tankstellen, Reisebüros, eine Bank. Und expandiert jüngst auch in den Velohandel: mit Bike-World-Geschäften in Volketswil, Winterthur, Pratteln und Muri bei Bern.

Es ist ein typischer Migros-Einstieg in eine fremde Branche – zum Leidwesen der Konkurrenz. «Mit den Aktionen der Migros können wir nicht mithalten», klagt ein selbständiger Velohändler aus dem Nachbardorf einer Bike-World-Filiale, der sein Geschäft bedroht sieht. «Ich verstehe einfach nicht, warum sich die Migros hier auch noch einmischt. Ist das wirklich nötig?»

Auch im Fitnessbereich wächst die Migros. One, Flower Power, MFit und Silhouette heissen einige Ketten, die sie in den letzten Jahren übernommen hat. 124 von 1169 Studios gehören ihr gemäss dem Branchenreport 2018 des Schweizer Fitness- und Gesundheitscenter-Verbandes inzwischen. Jeder vierte Kunde ist ihr Kunde. Durch den Kauf von Arztpraxen ist die Migros auch in der medizinischen Grundversorgung zur Marktleaderin geworden.

Der Plan, voll auf die Gesundheit zu setzen, geht zurück auf Konzernchef Fabrice Zumbrunnen. Als Leiter des Departements Human Resources forcierte er den Ausbau der Gesundheitszentren Medbase und Santémed (und lancierte die mässig erfolgreiche Gesundheitsplattform Impuls). Die Idee ist klassisch Migros: Vorstoss in einen fragmentierten Markt – und dort die Kostenvorteile und Skaleneffekte einer nationalen Anbieterin auszuspielen.

### Alles für die Volksgesundheit

Anzahl Migros-Standorte im Gesundheitsbereich

20082017075150 Migros Fitness Schweiz Medbase und santémed

Quelle: Geschäftsberichte

Zwar wird die Migros als faire Konkurrentin wahrgenommen. Anders als manche Billigkette, die zurzeit in den Markt drängt, betreibt sie kein Personaldumping, sagt Claude Ammann, Präsident des Schweizerischen Fitness- und Gesundheitscenter-Verbandes. Trotzdem habe sie mit ihrer Grösse gewichtige Vorteile: als zuverlässige Liegenschaftsbesitzerin oder Mieterin, bei der Personalrekrutierung oder bei Marketingkampagnen.

Vor der finanziellen Schlagkraft der Migros haben die unabhängigen Velohändler Angst. Meist sind es Mikrobetriebe mit weniger Ressourcen. Zwar blieb das grosse Händlersterben bisher aus, der vergangene Sommer war gut. Doch viel Zeit ist noch nicht vergangen. Die Migros spricht davon, weitere Veloläden zu eröffnen, laut Eingeweihten zehn bis zwölf Filialen insgesamt.

Branchenexperten trauen ihr zu, den Velomarkt aufzurollen. Ein Blick ins Ausland zeigt, wie schnell es gehen kann: In Deutschland und Frankreich haben längst grosse Ketten wie Stadler, Fahrrad XXL und Decathlon das Zepter übernommen. Die Migros könnte in der Schweiz ähnlich offensiv werden.

Denn das Unternehmen hat nebst der Grösse noch einen weiteren Vorteil.

## 3. Die Migros muss niemandem eine Dividende auszahlen

Chickeria-Restaurants, Migrolino-Läden, Kaimug-Take-aways: In Bern nervt sich der Gewerbeverband, in Zürich regen sich die Quartierbewohner darüber auf, dass die Migros mit ihren Abergern die Innenstädte zukleistert. Ähnlich, wie sich die Velohändler und Ärzte über den Neuling in ihrer Branche ärgern.

Warum tut sich die Genossenschaft diesen Ärger eigentlich an?

Ein Grund für die Expansionslust ist: Der Detailhandelsumsatz stagniert. Die Margen im klassischen Lebensmittelhandel sind geschrumpft, speziell seit Aldi und Lidl in der Schweiz mitmischen. Die Gesundheit hingegen ist ein Wachstumsmarkt, in dem die Margen erst noch höher sind. Deshalb die Expansion: um den Gesamtumsatz zu halten – und auch den Gewinn.

Wobei es mit dem Gewinn so eine Sache ist. Liegt er zu hoch, hat die Migros ein Problem. Wie letztmals 2010: Hätte die Genossenschaft damals die symbolische Grenze von einer Milliarde Franken beim Reingewinn überschritten, wäre dies schlecht fürs Image gewesen.

Liegt der Gewinn zu tief, hat die Migros ebenfalls ein Problem. Zu sparen und womöglich Leute zu entlassen, passt schlecht zu einer sozialen Arbeitgeberin. Am besten unterwegs ist der Konzern deshalb mit einem stetigen Wachstum. Dies ist gut fürs Geschäft – und für den Frieden im Haus.

Ein weiterer Grund für die Expansionslust ist: die Tatsache, dass die Migros sich das Wachstum leisten kann. Geld war bei der Migros eigentlich nie das Problem – zwischendurch liegt für den Konzern auch der eine oder andere Investitionsflop drin, wenn dafür andere Projekte genug Geld in die Kasse spülen. Geld, das die Migros am Ende des Jahres für sich behalten kann.

Die Migros ist eine Genossenschaft – sie gehört sich selbst und muss keinem Aktionär eine Dividende auszahlen. Ein finanzieller Vorteil: Bei einem Eigenkapital von knapp 18 Milliarden Franken spart die Migros so locker einige hundert Millionen Franken pro Jahr. Sie kann dieses Geld statt in Dividenden in tiefere Preise investieren – oder in den Ausbau des Geschäfts.

Wäre sie keine Genossenschaft, wäre das System Migros nicht denkbar.

Zu diesem System gehört jedoch nicht nur das Nehmen – von Erträgen, Marktanteilen, Branchen; dazu gehört auch das Geben – von Sponsoring, Arbeit und Geld. Mit ihren Gaben geht die Migros sehr sorgsam um.

## 4. Die Migros hat günstige, aber loyale Arbeitskräfte

Die Migros ist nicht für Salärexzesse bekannt. Kein Lohn über einer Million, lautet die Faustregel für die Teppichetage. Sie wird zwar nicht strikt eingehalten, wenn man auch die Pensionskassenbezüge mit einberechnet (das Salär von Ex-Chef Herbert Bolliger betrug zuletzt 945'000 Franken plus Vorsorgebeiträge), hält aber trotzdem die Managementkosten im Zaum.

Der GAV-Lohn für einfache Angestellte liegt bei der Migros etwas unterhalb von jenem bei Aldi und Lidl. Auch dies schon die Finanzen. Im Gegenzug bezahlt die Migros vergleichsweise hohe Vorsorgebeiträge und bietet drei Wochen bezahlten Vaterschaftsurlaub. Auch andere Zückerchen wie etwa vergünstigte Thermalbad-Eintritte oder Preisreduktionen für Kurse der Migros-Klubschule helfen, die Mitarbeitenden bei der Stange zu halten.

Und: Die Migros bietet Konstanz. Reorganisationen finden vergleichsweise selten statt. Mitarbeiterinnen bleiben zuweilen über Jahre im selben Team.

## Discounter zahlen höhere Mindestlöhne

Arbeitsbedingungen im Detailhandel

Lohnzurückhaltung gegen Loyalität: Nach diesem bewährten Prinzip funktioniert die Personalführung bei der Migros. Wobei die Sitten rauer werden. Dem Verkaufspersonal werde mehr Flexibilität abverlangt, berichtet eine Gewerkschaftsperson, besonders wenn dieses in stark reduzierten Pensen von 8 bis 20 Wochenstunden beschäftigt sei. Änderungen im Arbeitsplan müssten eigentlich 14 Tage im Voraus angekündigt werden, steht im GAV. Trotzdem käme immer öfters der Chef: «Kannst du morgen nicht trotzdem arbeiten?»

Die Migros will diese Vorwürfe allerdings auf Nachfrage nicht bestätigen. Die Einhaltung der Planungsfristen würde regelmässig intern kontrolliert, die Anzahl der Kleinpensen habe sich in letzter Zeit tendenziell reduziert.

Lohnzurückhaltung und Loyalität also – und Vertraulichkeit. Die Beziehung zu den Gewerkschaften Syna und Unia ging 2004 bzw. 2006 in die Brüche. Unter anderem wegen eines Streits über Mindestlöhne und weil die Migros der Gewerkschaft einen «Maulkorb» verpassen wollte: Über Arbeitsbedingungen sollte nach dem Willen des Unternehmens nur intern, aber keinesfalls öffentlich geredet werden – eine unübliche Bedingung in der hiesigen Arbeitswelt.

Seit einigen Monaten loten die Gewerkschaften aus, ob der neue MGB-Chef Fabrice Zumbrunnen Hand zu einer Wiederannäherung bietet. Er wolle aber mit dieser Äusserung ja nicht namentlich genannt oder zitiert werden, sagt ein Gewerkschafter. «Andernfalls gefährden Sie unsere Zusammenarbeit mit Migros und die Arbeitsbedingungen von Hunderten von Mitarbeitenden.»

Die Angst des Gewerkschafters vor der «vorbildlichen Arbeitgeberin» macht stutzig. Doch sie gehört zum System: Die Migros ist eine Familie. Und über Probleme wird ausschliesslich in der Familie geredet – nicht öffentlich.

So mussten Angestellte, die mit der Presse sprachen, im Verlauf dieses Jahres damit rechnen, Gegenstand einer Untersuchung zu werden. Den Vorladungen der Kaderleute liess man eine Warnung im hauseigenen Intranet folgen. «Wenn jemand anderes als die Kommunikationsexperten in unserer Kommunikationsabteilung und einige wenige andere, explizit dazu Ermächtigte mit Journalisten über Migros-Interna – egal worüber – sprechen, ist das inakzeptabel.» Die kommunikative Kontrollmentalität hat im Verlauf des letzten Jahres zugenommen.

Viel lieber – und erstaunlich offen – spricht die Migros über ihr Engagement.

## 5. Die Migros setzt auf Nachhaltigkeit

Zum Beispiel redet die Migros über die 65 Versprechen, die sie den Kunden gegeben hat: «Wir versprechen, dass bis Ende 2017 all unsere Bananen nachhaltig sind.» «Wir versprechen, den Salzgehalt bei 170 Fertigprodukten bis Ende 2012 zu reduzieren.» Sämtliche Versprechen sind online aufgelistet, und die Migros legt Rechenschaft über ihre Einhaltung ab: Versprechen erfüllt, Versprechen nicht erfüllt.

Eine solche Offenheit ist in der Unternehmenswelt relativ selten. Das Nachhaltigkeitsengagement wird von der Migros denn auch intensiv beworben. Da gackern in der Werbung glückliche Hühner in einer heilen Wiesenwelt. Strahlende Kunden loben das Unternehmen. Doch im Gespräch mit Umweltorganisationen wird auch klar: Ganz so heil ist diese Welt nicht.

Ein Beispiel ist die Hühnerhaltung. Die Migros bezieht ein Fünftel des Pouletfleisches aus dem Ausland. Tierschutzverbände pochen bei den Detailhändlern schon lange darauf, dass sie auch bei ihren Importen die Standards verbessern. Die Migros hat nun

versprochen, bis 2020 die hiesigen Tierschutzstandards auch bei ausländischen Lieferanten durchzusetzen.

Beim Rind-, Kalb- oder Schweinefleisch ist die Sache nicht auf Kurs, wie die Migros auf ihrer Website einräumt. Beim Poulet zwar vorderhand schon. Allerdings sind die Ziele viel tiefer gesteckt als von Tierschützern erhofft. Das Projekt, auf den in der Schweiz flächendeckend üblichen BTS-Standard für «besonders tierfreundliche Stallhaltungssysteme» zu setzen, wurde laut dem Schweizerischen Tierschutz abgeblasen.

Die Lieferanten von frischem Pouletfleisch aus Frankreich, Deutschland und Ungarn halten zwar, wie die Migros bestätigt, die in der Schweiz geltenden Tierschutzvorgaben ein. Allerdings gehen diese Vorgaben weniger weit als der BTS-Standard, der in fast allen grossen Pouletbetrieben in der Schweiz gilt. So schreibt das Gesetz etwa keinen Aussenbereich für die Hühner vor.

Auch anderswo gibt es Luft nach oben. Bis 2020 will die Migros rund zehn Prozent des für Eigenmarken verwendeten Verpackungsmaterials ökologisch optimieren – also entweder einsparen oder mit umweltfreundlicheren Materialien ersetzen. Das Ziel dürfte verfehlt werden. Welche ökologische Wirkung damit genau erzielt wird, erschliesst sich Aussenstehenden auch nicht. «Wir haben keine echte Chance, Verbesserungen zu beurteilen», sagt Marco Pfister von Greenpeace Schweiz. Er kritisiert, dass die Migros in Nachhaltigkeitsfragen oft im Alleingang agieren würde.

## 6. Die Migros ist eine Meisterin im Marketing

Tu Gutes und sprich darüber, lautet eine Maxime der Kommunikation. Die Migros hat sie perfektioniert. Wobei manches vom Guten, das die Firma tut, schon so bekannt ist, dass sie es nicht an die grosse Glocke hängen muss.

Zum Beispiel das Kulturprozent. Seit 1957 gibt die Migros einen Teil ihres Umsatzes im Detailhandel für gemeinnützige Zwecke aus: Sie unterstützt Freizeitparks, Kochkurse für übergewichtige Kinder und subventioniert darüber auch die eigene Klubschule Migros. 122 Millionen Franken wurden 2017 übers Kulturprozent aufgewendet. Damit ist die Migros die grösste private Kulturfördererin im Lande.

Das garantiert Aufmerksamkeit. Und sichert Sympathien: bei Kunden, in der Politik, in der Kulturszene, bei der Zivilgesellschaft, in den Medien.

Darüber hinaus betreibt die Migros auch klassische Werbung. Und zwar nicht zu knapp: Die Ausgaben für Inserate, TV-Spots, Plakate und Online-Werbung beliefen sich zuletzt auf 260 Millionen Franken. Auf eine ähnliche Grössenordnung kommt in der Schweiz nur noch eine Firma: Coop.

Die beiden Grossverteiler sind in vielerlei Hinsicht wie Zwillinge. Und trotzdem überstrahlt die Migros ihre Konkurrentin, was die Werbung angeht. Ihre Spots sind mal selbstironisch, mal herzerreissend, mal komplett gaga – was der Beliebtheit der Marke jedoch keinen Schaden zufügt. Im Gegenteil: Jedes Kind kennt die bekannte Melodie aus den Migros-Spots.

Aufträge der Migros sind in der Werbebranche mit enormem Prestige verbunden. Ihre Marken-Dachkampagne gilt als begehrtestes aller Werbebudgets. 2009 hatte die Agentur Jung von Matt/Limmat den Pitch gewonnen, seit einem Jahr pflegt die Agentur Publicis das Image der Migros. Von ihr stammt die diesjährige Kampagne «Die Migros gehört den Leuten».

Ursprünglich differenzierte sich die Migros in erster Linie über tiefe Preise. Heute zielt die Werbung auf die Beziehung. Die Logik dahinter ist klar: Auf einen knallharten Preiskampf mit den Discountern kann sich die Migros ohnehin nicht einlassen.

Sie würde, wie der Detailhandelsexperte Sascha Jucker von der Credit Suisse sagt, kaum als Gewinnerin vom Platz gehen.

Trotzdem gehören auch Preisinserate dazu: 25 Prozent Rabatt auf Süssmost, fünffache Cumuluspunkte auf Deodorant, zwölf für zehn Rollen Klopapier.

## 7. Die Migros hat die Schweizer Medien in der Tasche

Gerade deshalb zittern auch die Schweizer Medien. Zahlen von Media Focus, die der Republik vorliegen, zeigen warum: Blätter von der «Südostschweiz» bis zum «Blick» hängen stark von den Werbegeldern aus dem Detailhandel ab. Je nach Publikation stammen zwischen 20 und 50 Prozent des gesamten Brutto-Werbedrucks von den Grossverteilern Migros und Coop.

Wobei der Stellenwert der Migros über die letzten Jahre zugenommen hat. Nicht etwa, weil sie ihr Inseratvolumen erhöhen würde – dieses ist seit mehreren Jahren etwa konstant. Sondern vielmehr, weil andere Firmen immer weniger Inserate schalten. So hat Swisscom, die Nummer fünf unter den hiesigen Werbetreibenden, im Verlauf des letzten Jahres angekündigt, 2019 fast vollständig auf Print-Inserate zu verzichten.

## Beim «Blick» kommt jedes fünfte Inserat von der Migros

Anteil der Migros am Inseratvolumen von Zeitungen

Blick	2014	12%	2015	14%	2016	18%	2017	20%	2018	18%	01530%
Berner Zeitung	2014	12%	2015	19%	2016	16%	2017	16%	2018	17%	01530%
Basler Zeitung	2014	9%	2015	11%	2016	12%	2017	12%	2018	13%	01530%
Sonntagszeitung	2014	9%	2015	10%	2016	9%	2017	11%	2018	16%	01530%

Quelle: Media Focus. Bezugsgrösse ist der sogenannte Brutto-Werbedruck. Dabei handelt es sich nicht um die tatsächlichen Einnahmen (diese sind nicht bekannt), sondern auf eine Summierung gemäss den Medientarifen für die Einzelschaltung eines Inserats. Mengenrabatte, Kunden- oder Sonderkonditionen, von denen Migros und Coop profitieren, sind in der Statistik nicht enthalten.

Schweizer Zeitungen werden immer stärker abhängig von der Migros. Um nur ein Beispiel zu nennen: In der gesamten Ausgabe des «Tages-Anzeigers» vom 12. Dezember findet sich gerade mal ein grösseres, halbseitiges Inserat. Es wirbt mit goldenen Weihnachtssternen für Schweinsfilet im Teig und Baby-Bekleidung – und stammt von der Migros.

Zweifel sind angebracht, ob Medien noch kritisch über die Migros schreiben können. Markus Somm, damals Chefredaktor und Verleger der «Basler Zeitung», versprach im Frühjahr 2016: «Wenn die Migros bei mir ein Inserat schaltet, muss sie sich nicht blöde heruntermachen lassen.» Hanspeter Lebrument, damals Verlegerpräsident, doppelte nach: «Als Verleger kann man nicht den Helden spielen und dabei einen Grosskunden verärgern.»

Einen eigentlichen Inserateboykott über eine Zeitung hat die Migros noch nie verhängt – anders als etwa die UBS. Trotzdem spielt sie ihren Einfluss aus. Und überprüft im Vorfeld von Artikeln immer öfters haarklein, was Mitarbeiterinnen über die Migros sagen und was Journalisten schreiben.

Die Migros ist auch selbst als Verlegerin tätig. Mit dem «Migros-Magazin» erreicht sie jede Woche fast zweieinhalb Millionen Leser. Keine Schweizer Zeitung hat ein grösseres Publikum. Das Magazin wird jeden Montag kostenlos an alle Genossenschaftsmitglieder und Cumulus-Kunden versandt, zudem liegt es gratis in grösseren Migros-Filialen auf.

Inhaltlich setzt das Magazin auf Lifestyle. Die Zeiten, als die Migros mit der «Tat» einen angriffigen Journalismus finanzierte, der sich gegen das Grosskapital richtete, sind längst vorbei. Heute will die Migros keinem mehr wehtun, niemanden mehr provozieren, ein Wohlfühl-Klima schaffen.

Ein Klima, das sich hervorragend eignet, um das Image der Genossenschaft zu pflegen. Einer Genossenschaft, die nicht nur in der Werbebranche und in der Verlagswelt, sondern auch in der Schweizer Politik bestens vernetzt ist.

## 8. Die Migros pflegt ein weit verzweigtes Lobbying-Netz

Früher sass Gründer Gottlieb Duttweiler höchstpersönlich im Parlament – die Migros verfügte mit seinem Landesring der Unabhängigen (LdU) über eine eigene Partei, deren Auflösung im Dezember 1999 von den Delegierten beschlossen wurde, nach 63 Jahren. Seither agiert sie hinter den Kulissen – über ein Netzwerk, das von den entlegensten Käffern der Schweiz bis in den Bundesrat reicht.

Den Cheflobbyisten, der bis Ende letzten Jahres für die Migros weibelte, kennt in Bundesbern jeder: Martin Schläpfer, ein gross gewachsener Schaffhauser mit weissem Haar und markantem Schnauz. Für die IG Detailhandel organisiert er in der Adventszeit jeweils eine «Soirée Sélection» im edlen Restaurant La Table de Urs Hauri. Dabei sind vierzig ausgewählte Gäste aus der Politik. Die Rede hält jeweils der Ständeratspräsident.

Die Migros lobbyiere viel aggressiver als Coop, sagt ein Bauernvertreter in Bern. Schläpfer und dessen Kompagnon Jürg Maurer, stellvertretender Leiter MGB-Wirtschaftspolitik, seien in der Wandelhalle präsent. «Von Coop sieht man nie jemanden im Bundeshaus.» Schläpfer erhielt seinen Zutrittsbadge von der Aargauer FDP-Nationalrätin Corina Eichenberger; Maurer hat seine Zulassung vom Solothurner CVP-Nationalrat Stefan Müller-Altermatt.

Bereits Alt-Bundesrätin Doris Leuthard war eng mit der Migros verbunden, ging an Einweihungsfeiern, lobte den Konzern. Die Bande zur Politik laufen aber nicht nur über Bundesbern, sondern besonders stark über die Regionen. Jede der zehn Genossenschaften hat ihre eigene Verwaltung. Darin sitzen Unternehmerinnen, Anwälte, Planerinnen, Politiker.

Die Verbindungen reichen quer über die Parteien. Nebst der neu gewählten Bundesrätin Viola Amherd, die bis anhin in der Migros-Verwaltung im Wallis sass, hat die Migros weitere Verbindungen zu nationalen oder lokalen Parlamentariern und Personen mit Jobs im öffentlichen Sektor:

- Robert Cramer, Ständerat der Grünen, ist in der Verwaltung der Coopérative Migros Genève;
- Matthias Auer, Mitglied der Verwaltung der Migros-Genossenschaft Zürich, ist FDP-Landrat im Kanton Glarus;
- Laurence Wuarchoz, Verwaltungsmitglied der Migros in der Waadt, ist SP-Gemeinderätin in Savigny VD;
- Bernard Pittet, ebenfalls bei der Migros Waadt, leitet bei den Schweizerischen Bundesbahnen den Ausbau Léman 2030;
- Daniele Lotti, Mitglied der Verwaltung von Migros Ticino, ist Generaldirektor der staatlichen Elektrizitätswerke Sopraceneri;
- René Schmied, Verwaltungsmitglied der Migros Aare, ist Direktor von Bernmobil, den öffentlichen Verkehrsbetrieben in der Bundesstadt.

Insgesamt 67 Personen sitzen in den regionalen Verwaltungen der Migros.

Noch viel mehr Menschen sind in den zehn regionalen Genossenschaftsräten dabei. Das sind Gremien mit 30

bis typischerweise 60 Mitgliedern, rekrutiert aus der Zivilgesellschaft: Familienfrauen, Banker, Architektinnen. Man trifft sich bis zu achtmal im Jahr, um über die Verteilung von Kulturgeldern und über Themen wie das Sortiment in den Migros-Märkten zu diskutieren.

Der Einsitz in den Räten ist begehrt, für die Aufnahme braucht es je nach Region die Empfehlung durch einen Götti. 150 Franken gibt es pro Sitzung und etwas über 1000 Franken pro Jahr, wobei die genauen Beträge variieren, und auch die Geschenke aus dem Migros-Sortiment, die nach jeder Sitzung verteilt werden. In der offiziellen Migros-Sprache nennt sich dieses Schema, das aus Managementsicht rein konsultativen Charakter hat: «regionale Verankerung». In der Praxis ist es das perfekte Lobbying-Netz. Wird in einer Gemeinde etwa ein guter Standort frei, erfährt die Migros oft als Erste davon.

## Das positive Image in den Köpfen

Damit zurück zum Anfang dieses Textes, zu Viola Amherd. Warum verzieht keiner eine Miene, wenn eine Vertreterin der Migros in den Bundesrat gewählt wird? Wahrscheinlich, weil die Migros in den Augen der meisten Leute ein gutes Unternehmen ist: eines, das sich für Natur und Kultur einsetzt, eines, dessen Manager auf dem Boden geblieben sind.

Wahrscheinlich, weil fast jede Bewohnerin und jeder Bewohner der Schweiz mindestens gelegentlich bei der Migros einkauft und dabei das Gefühl erhält, fair behandelt zu werden.

Wahrscheinlich, weil die Migros mit ihren Werten und ihrer genossenschaftlichen Organisationsform etwas repräsentiert, das die Schweizer Bevölkerung wertschätzt – etwas Edles, Hehres, Ehrliches. Wahrscheinlich, weil die Migros über derartig viele Wege mit der Schweiz verbunden ist, dass die Schweiz ohne Migros gar nicht mehr denkbar wäre.

Und sicherlich, weil die Migros es wie kein zweites Unternehmen versteht, dieses Bild von sich selbst zu verkaufen – und mit berührender Werbung, gezielter Einflussnahme, geschickter Vernetzung und notfalls auch mit Sprechverboten gegenüber den eigenen Angestellten sicherzustellen, dass ihr positives Image weiterhin in den Köpfen der Menschen verhaftet bleibt.

So funktioniert das System der Migros – der grössten Detailhändlerin, grössten Restaurantbetreiberin, grössten privaten Kulturfördererin, grössten Arbeitgeberin, grössten Verlegerin und grössten Werbekundin der Schweiz.

Des totalen Unternehmens, das überall drin ist und zugleich über allem steht.

Im dritten Teil geht es um den Wettlauf zwischen Migros und Coop – und um die Frage, ob die Strukturen der Migros im digitalen Zeitalter noch die richtigen sind.

Zur Co-Autorin Tina Tuor

Sie ist Jahrgang 1991 und als Wirtschaftsjournalistin bei der Nachrichtenagentur AWP tätig. Zuvor schrieb sie für die Agentur SDA sowie die «Surseer Woche».