

Das SORGIM Buch

Die digitale demokratische Unternehmensführung



www.sorgim.ch

Inhalt

1	THESE	4
2	EINLEITUNG	4
3	ANALYSE DER WIRTSCHAFT	5
3.1	EINLEITUNG.....	5
3.2	MARKTWIRTSCHAFT.....	5
3.3	UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....	6
3.4	ERFOLGSFAKTOREN FÜR GROSSUNTERNEHMEN.....	7
3.4.1	Einleitung.....	7
3.4.2	Keine groben Fehler.....	7
3.4.3	Innovationen.....	8
3.4.4	Wettbewerb.....	8
4	DIGITALE DEMOKRATISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	9
4.1	EINLEITUNG.....	9
4.2	DEMOKRATIE ALS BEGRIFF.....	9
4.3	DEMOKRATISCHE ORGANISATION.....	9
4.3.1	Grafik.....	9
4.3.2	Erklärung.....	10
4.3.3	Fazit.....	12
4.4	DIGITALE ORGANISATION.....	12
4.4.1	Einleitung.....	12
4.4.2	Grafische Übersicht.....	13
4.4.3	Erklärung.....	13
4.5	PUNKTSYSTEM.....	15
4.6	TRANSPARENZ.....	16
4.7	FAZIT.....	17
5	DIE MIGROS	19
5.1	„DIE MIGROS IM GESCHICHTLICHEN ABRISS.....	19
5.1.1	Von fahrenden Läden zur AG.....	19
5.1.2	Von der AG zur Genossenschaft.....	19
5.1.3	Die MIGROS seit ihrer Umwandlung bis heute.....	19
5.2	ORGANISATION DER MIGROS.....	20
5.2.1	Einleitung.....	20
5.2.2	Die Organe des MGB.....	21
5.2.3	Die Organe der einzelnen Genossenschaften.....	21
5.2.4	Erklärung der Nummern.....	21
5.2.5	Die tatsächliche Organisation.....	23
5.2.6	Erklärung der Nummern.....	24
5.2.7	Fazit.....	25
5.2.8	Die Möglichkeiten der GenossenschaftlerInnen.....	25
5.3	DAS SOZIALE KAPITAL.....	25
5.4	DIE 15 THESEN VON G. UND A. DUTTWEILER 1950.....	27
5.5	DIE MIGROS UND IHR AUFTRAG.....	30
5.5.1	Übersicht.....	30
5.5.2	Ideale der MIGROS.....	30
5.5.3	Duttweiler.....	31
5.5.4	Förderung der Genossenschaftsidee.....	32
5.5.5	Demokratie.....	33
5.6	SORGE UM DIE MIGROS.....	33
5.7	FAZIT.....	35

6	NEUE SORGIM-STRATEGIE	35
6.1	EINLEITUNG	35
6.2	SORGIM-ZIELSETZUNG.....	36
6.2.1	Oberstes Ziel: MIGROS-Wahlen gewinnen.....	36
6.2.2	Begründung	36
6.2.3	Weitere Ziele.....	36
6.2.4	Umsetzung.....	37
7	SCHLUSSWORT	39
8	FRAGEN UND ANTWORTEN	41
8.1	PARLAMENTSAPPARAT	41
8.2	OFFENLEGEN-STRATEGIE.....	41
8.3	KULTURPROZENT	41

1 These

Die These dieses Buches lautet: **Digital demokratisch geführte und kontrollierte Grossunternehmen agieren langfristig für sich und die Allgemeinheit am erfolgreichsten!**

2 Einleitung

Liebe Leserin, lieber Leser, dieses Buch wurde von mir – Pierre Rappazzo – in Zusammenarbeit mit interessierten Kreisen aus dem Umfeld von SORGIM geschrieben. Es soll als Vorschlag und Diskussionsbasis dienen, um die obige SORGIM-These zu erklären und zu beweisen. Der Inhalt entspricht meiner persönlichen Meinung. Jede interessierte Person ist hiermit aufgerufen, die Thesen, Behauptungen, Interpretationen und Schlussfolgerungen zu bestätigen oder infrage zu stellen. Sie können dies offen oder inkognito über www.sorgim.ch/forum tun. Ihre Voten bauen wir in dieses Buch ein. Entweder übernehmen wir sie oder wir führen Ihren Vorschlag als Oppositionsmeinung auf. Fragen und Antworten zu diesem Strategiepapier publizieren wir in Kapitel 8 „Fragen und Antworten“. Das Resultat aus dieser Diskussion soll dann als neue Strategie von SORGIM gelten.

Vorerst wollen wir aber die Standpunkte und Behauptungen diskutieren. Wie schätzen Sie diese Form der Unternehmensführung ein? Wo braucht es Anpassungen? Gibt es eine ideale Form der demokratischen Führung? Wie weit sollen beispielsweise die Transparenz und die Mitbestimmung gehen? Gibt es Tabu-Themen? Und so weiter. Ich hoffe auf eine rege Diskussion!

Vor über fünfzig Jahren etablierte Gottlieb Duttweiler mit der MIGROS das erste demokratisch geführte Unternehmen. Über ein halbes Jahrhundert später übernehmen wir seine Vorgaben und transformieren sie in unsere digitale Gegenwart. Aus einem unübersichtlichen und trägen Parlamentsapparat wird ein Think-Tank von ganz neuem Ausmass und Effizienz. Um diese Vision umzusetzen, gilt es für SORGIM und ihre Kandidatinnen und Kandidaten, die nächsten Wahlen in die Parlamente der MIGROS zu gewinnen. Dieses BUCH ist die direkte Anleitung mit Begründung zum Putsch, zur Machtergreifung, zum „friendly takeover“ der MIGROS durch SORGIM. Es geht darum, der Nachhaltigkeit zum Sieg zu verhelfen und zu beweisen, dass nachhaltig agierende Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig auch finanziell erfolgreicher sind. Dazu müssen wir, die Mitglieder von SORGIM, die nächsten Wahlen ins MIGROS-Parlament gewinnen und unsere einzige Aufgabe nach gewonnener Wahl wird sein, die in diesem Buch besprochene und weiterzuentwickelnde, digitale demokratische Unternehmensführung umzusetzen und echte Neuwahlen durchzuführen. Nach erfolgreicher Umsetzung in der MIGROS bildet die digitale demokratische Unternehmensführung innerhalb der Management-Theorie eine neue Disziplin. So wie vor fünfzig Jahren das Marketing Einzug in die Management-Theorie hielt, wird die digitale demokratische Unternehmensführung den Siegeszug in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren antreten. SORGIM wird über die MIGROS als Vorbildfunktion sowie aktiv die Demokratisierung der Wirtschaft forcieren und dadurch, Duttweilers Wunsch erfüllend, eine erfolgreiche und nachhaltige Wirtschaft fördern und etablieren.

Es gilt jetzt Pakte zu schmieden und Allianzen einzugehen. Ich appelliere an alle der Nachhaltigkeit und der Allgemeinheit verpflichteten Gruppierungen und Organisationen: Rufen Sie Freunde und Mitglieder auf, SORGIM zu unterstützen. Gemeinsam übernehmen wir mit SORGIM die Führung der MIGROS! Schreiben Sie an diesem BUCH mit, diskutieren und widersprechen Sie, aber seien Sie in der Sache einig mit uns: Der digitalen Unternehmensdemokratie gehört die Zukunft und dieses Ziel peilen wir gemeinsam an!

3 Analyse der Wirtschaft

3.1 Einleitung

Eines der Hauptanliegen von SORGIM ist, dass die Wirtschaft dem Menschen dient und nicht der Mensch der Wirtschaft! Heute missbrauchen einige wenige ihre führende Stellung in der Wirtschaft, um ihre persönlichen Interessen zu verfolgen und sich zu bereichern. Sie schaden dadurch ihrem Unternehmen und der Wirtschaft. Nur, die Wirtschaft besteht nicht aus diesen wenigen, sondern aus der Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt, also aus dem ganzen Gebilde, in dem Geld, Produkte, Leistung und Arbeit fließen. Dazu gehören Kunden, Mitarbeiter, Unternehmer, Besitzer, Kader, Verwaltungsräte und Geschäftsführer und die Konkurrenz. Die Geschäftsführer sind also eine kleine Teilmenge der Wirtschaft und die Wirtschaft als Ganzes ist bestimmt nicht schlecht.

3.2 Marktwirtschaft

Auch das System der Marktwirtschaft, in dem sich die Wirtschaft abspielt, ist nicht per se schlecht. Die Marktwirtschaft hat positive und negative Eigenschaften. So ermöglicht sie beispielsweise im Gegensatz zur Planwirtschaft die unbürokratische Verteilung der Güter und die freie Wahl der Konsumentinnen und Konsumenten nach Gütern. Die Bedürfnisse des Marktes werden rasch erkannt und befriedigt. Es wird dadurch weniger an den Bedürfnissen des Marktes vorbeiproduziert, wie es in einer Planwirtschaft häufig geschieht.

Natürlich gibt es auch negative Auswirkungen. So ermöglicht die Marktwirtschaft die Durchsetzung einzelner egoistischer Tendenzen, sie neigt dazu, dass sich Monopole bilden und Firmen soziale und ökologische Produktionskosten externalisieren. Das heisst, Unternehmen verlagern Produktion und Dienstleistungen an jene Standorte, an denen die sozialen und ökologischen Nebenkosten am geringsten sind. Weiter gibt es die Auffassung, dass KonsumentInnen manipuliert und ausgebeutet werden, indem man bewusst Süchte aufbaut. Dass die Tabakmultis durch chemische Zusatzstoffe und manipulierende Werbung solches Suchtverhalten anpeilen, ist mittlerweile anerkannt, bei anderen Firmen wie den Lebensmittelmultis wird ein solches Verhalten höchstens vermutet. Möglichkeiten zur Abhängigkeit gibt es viele, so gibt es Fett-Süchtige, Alkohol-Süchtige, Zucker-Süchtige, synthetische Geschmacksstoff-Süchtige, Lifestyle-Süchtige usw. Weiter scheint die Marktwirtschaft zu begünstigen, dass Innovationen unterdrückt, Patente und innovative Unternehmen aufgekauft oder in den Ruin getrieben werden. Alte Wirtschaftsgebiete (Ölwirtschaft, Rüstungswirtschaft) werden subventioniert und künstlich am Leben gehalten.

Bei genauer Betrachtung oben angeführter Nachteile stellt man fest: Einzig die Bildung von Monopolen geht auf das Konto der Marktwirtschaft. Alle anderen Nachteile sind auf das Verhalten der Unternehmen und innerhalb dieser auf einige wenige Führer zurückzuführen. SORGIM zeigt mit der digitalen demokratischen Unternehmensführung, wie solche für die Wirtschaft schädlichen Auswirkungen zu vermeiden sind.

Sogar das Monopol kann im Sinne der Allgemeinheit sein, daher gibt es einige sinnvolle Staatsmonopole, die bewusst belassen werden. Der grosse Nachteil der Monopole ist der fehlende Wettbewerb, der ja die Marktwirtschaft so effizient hält. Der Versuch gemäss neoliberaler Lehre, solche Monopole aufzubrechen und zu privatisieren, um sie dem Wettbewerb auszusetzen und dadurch aus der Trägheit zu befreien, war bislang selten befriedigend. Wir zeigen mit der digitalen demokratischen Unternehmensführung einen Weg, die Monopole zu erhalten, trotzdem Wettbewerb spielen zu lassen und dadurch gewollte Monopole effizient zu betreiben.

3.3 Unternehmensführung

Die Manager der grossen Unternehmen verhalten sich wie Könige und Fürsten im Mittelalter. Sie bereichern sich am Volksvermögen. Sie glauben zwar nicht, sie wären von Gott eingesetzt worden, aber man sagt ihnen, es gäbe lediglich weitere fünf, die die Fähigkeit hätten, ein solches Unternehmen zu führen. Statt im Sinne des Unternehmens und der Bevölkerung zu regieren, scharen sie Heerscharen von Berater um sich, Wallenstein lässt grüssen. Sie bedienen ihre Seilschaften durch gegenseitiges Wählen in Verwaltungsräte und Salär-Kommissionen. Früher verheiratete man die Söhne und Töchter, um die Macht zu festigen, heute platziert man Ziehsöhne (-töchter sind in diesem Machtspiel ausgeschlossen) in die entscheidenden Positionen der grossen Unternehmen. Dies ist nur deshalb möglich, weil die AktionärInnen, zu denen auch Sie, liebe Leser und Leserinnen, mindestens indirekt über Ihre Pensionskasse gehören, ihren Einfluss nicht geltend machen. Und so halten sich diese wenigen Männer an der Macht und entscheiden sich im Zweifelsfalle für ihr eigenes Interesse und nicht für das der Firmen und schon gar nicht für Ihr Interesse. Dies alles müsste nicht sein; SORGIM wird sich über die MIGROS für die Demokratisierung der gesamten Wirtschaft einsetzen.

Schweizer Unternehmen unterstützen beispielsweise den Wahlkampf von US Präsident Bush und dadurch direkt die Kriegs- und Öllobby. Oder, so stimmen wir einerseits für Veränderungen im Sinne der Ökologie und unsere Unternehmen unterstützen umgekehrt eine Regierung, die nicht bereit ist, das Kyoto-Protokoll zu unterschreiben. Wollen wir das? Sie propagieren Marktwirtschaft und verhindern diese, indem sie Innovationen verhindern, kleine Unternehmen ihre Marktmacht spüren lassen, Patente aufkaufen und Politlobbying an der Bevölkerung vorbei betreiben. Sie propagieren soziale Globalisierung und betreiben schrankenlose Globalisierung. Sie behaupten, sie hätten aus den Skandalen wie Enron, Swissair, Worldcom usw. gelernt und würden heute nachhaltig handeln. Erb und Parmalat beweisen das Gegenteil. Ans Weltwirtschaftsforum WEF lädt man PolitikerInnen auch aus Drittweltländern ein. Sie dienen als Fassade. Wir befinden uns bei der Unternehmensführung im tiefsten Mittelalter. Die Bevölkerung goutiert dies nicht mehr!

Eine Schlagzeile jagt die andere. Die Medien berichten von Abzockern, unanständig übertriebenen Managerlöhnen, Firmenskandalen, Filz, Vetterli- und Misswirtschaft. Die Empörung im Volk ist jeweils gross und genauso gross ist das Gefühl der Ohnmacht, nichts dagegen tun zu können.

„Es gibt einen Zirkel von Wirtschaftsführern, welche die Verwaltungsratssitze der grossen Konzerne - meistens als Mehrfachmandate - innehaben und frei werdende oder neue wiederum untereinander und unter ihren Bekannten verteilen. Die gleichen rund 200 Personen, mehrheitlich Männer, entscheiden deshalb auch weitgehend über die Besetzung der wichtigen Positionen in den führenden Unternehmen. Ausschlaggebend für die jeweilige Auswahl ist also nicht, wer am fähigsten ist, sondern wer zum Club gehört. Das gegenseitige Favorisieren steht im Interesse dieser Seilschaft - nicht im Interesse des Unternehmens. Es geht um die Verteidigung von Pfründen und Macht und nicht um die Verantwortung für und den Dienst an der Sache.“¹

Regiert tatsächlich nicht mehr das Besitzervolk, sondern verschiedene sich selbst protezierende Seilschaften? Wir wollen hier keine Verschwörungstheorie lancieren, denn dazu müssten diese Cliques hierarchisch organisiert sein und geführt werden, sich gezielt absprechen und koordinieren. Dafür gibt es keine Anzeichen. Vielmehr ist anzunehmen, dass sie die ungeschriebenen Regeln der Günstlingswirtschaft einhalten und sich so ein weltweit kohärentes Handeln ergibt. Dieses Handeln manifestiert sich nach aussen beispielsweise in der gemeinsamen Bekämpfung von sozial und demokratisch prüfenswerten Instrumenten wie der Tobin-Tax, einer Steuer, die nur die spekulativen Finanztransaktionen

¹ *Sieger denken anders*. Christiane Daborn-Doering, http://www.jobwinner.ch/kader_channel/artikel.asp?id=2107

besteuern würde und diesen dadurch volkswirtschaftlich einen Sinn gäben. Weitere Beispiele von kohärentem Handeln findet man bei der Festlegung des Gehalts von Verwaltungsräten und Topmanagern sowie deren Kommunikation, bei der Argumentation in Sachen Shareholder-Value und bei Fusionen.

Grosse Unternehmen benötigen klassischerweise drei Typen von Managern: den Verwalter, den Strategen und den Projektmanager. In ganz seltenen Fällen beherrschen Manager alle drei Anforderungen. Heutige Manager sind jedoch fast alle Verwalter. Sie besetzen wichtige Posten mit loyalen gleich gesinnten Mitarbeitern, da sie ja selbst auch schon zeitlebens loyal waren und sich nach oben gedient haben. Mit jeder Veränderung, jeder Innovation könnte man jemandem auf die Füsse treten. Deshalb lässt man besser alles, wie es ist. Weshalb? Weil die heutigen Strukturen diesen Typus nach oben trägt,² und je skrupelloser er dabei vorgeht, desto erfolgreicher ist er.³

3.4 Erfolgsfaktoren für Grossunternehmen

3.4.1 Einleitung

Grosse Unternehmen verschwinden langfristig von der Bildfläche. Entweder werden sie von kleineren Mitbewerbern überflügelt und im besten Fall von diesen übernommen oder sie enden im Bankrott oder in der Bedeutungslosigkeit. Ob dies ein Naturgesetz ist, das sogar gut für die Wirtschaft sein kann, so wie die Möglichkeit Konkurs zu gehen ein wichtiges Element der freien und gesunden Marktwirtschaft ist? Ich meine nein! Es wäre für das Unternehmen, die Wirtschaft und die Allgemeinheit besser, diese Unternehmen würden sich selber immer wieder erneuern.

Der langfristige Erfolg eines grossen Unternehmens basiert auf drei Säulen: Es dürfen keine groben unternehmerischen Fehler geschehen, es müssen Innovationen umgesetzt werden und das Unternehmen muss sich im Wettbewerb befinden.

Besonders in Grossunternehmen bestehen diese Erfolgsfaktoren sehr selten, meistens nur einzeln und wenn, dann aus Zufall.

3.4.2 Keine groben Fehler

Viele grosse Unternehmen, die in den letzten Jahren in Schwierigkeiten gerieten, krankten daran, dass Manager kleine Fehler mit grossen Risiken wieder auszumerzen versuchten, oft dadurch noch grössere Fehler provozierten und so in einen Teufelskreis gerieten, der schliesslich zum Kollaps führte.

Weiter ist keine oder keine genügende Strategie definiert worden oder, noch schlimmer, es wurde eine Strategie definiert, aber das Management hielt sich nicht daran und niemand kontrollierte dies.

In all den Fällen aus der Vergangenheit hätte schon alleine Transparenz diese Fehler aufgedeckt. Dies gilt beispielsweise für die Swissair, die CS, die Zürich Versicherung, Enron, Parmalat. Nur keine Fehler zu begehen, verhindert den Abstieg noch nicht und reicht nicht, um sich zu verbessern.

² Siehe Peter Noll, Hans Rudolf Bachmann, *Der kleine Machiavelli*.

³ Siehe Machiavelli, *Der Fürst* (das Original).

3.4.3 Innovationen

Ein Unternehmen muss auch in der Lage sein, neue Produkte, neue Märkte, neue Technologien und neue Abläufe zuzulassen und umzusetzen. Kurz, es muss innovationsfähig sein.

Innovation beschert Wachstum, das qualitativer oder quantitativer Natur ist. Sie kann sich auf einen durch das Unternehmen bereits betreuten Markt oder auf einen neuen Markt beziehen. Innovation kann aber auch bei bestehenden Abläufen und Strukturen die Produktivität erhöhen. Die wichtigste Eigenschaft eines innovationsfähigen Unternehmens ist, dass es sich, seine Produkte und seine Abläufe in Frage stellen darf, kann und muss. Ein Unternehmen muss mit sich selber konkurrieren und sich neu erfinden können.⁴

3.4.4 Wettbewerb

Und schliesslich braucht ein Unternehmen Wettbewerb. Wettbewerb mit den Konkurrenten, Wettbewerb mit der Umwelt, Wettbewerb der Ideen und Wettbewerb der Mitarbeiter. Wettbewerb zeichnet sich dadurch aus, dass für alle die gleichen Spielregeln gelten, alle die gleichen Chancen haben und Transparenz gegeben ist. Alleine schon der Erfolgsfaktor Wettbewerb regelt das meiste, so werden automatisch Innovationen entwickelt und grobe Fehler zwar nicht vermieden, aber zumindest entdeckt und korrigiert. Die internen Wettbewerbsbedingungen kann ein Unternehmen selber bestimmen. So muss sichergestellt sein, dass man Mitarbeiter aufgrund ihrer Leistungen und nicht ihres Netzwerks oder Geschlechts fördert. Heute ist dies besonders in grossen Unternehmen bekanntlich anders, bei der Zürich Versicherung beispielsweise reicht es, wenn Sie an der gleichen Uni wie der CEO (Chief Executive Officer = Geschäftsführer) studierten und bei der CS, Nestlé oder Swiss haben Sie die Karriere auf sicher, wenn Rainer E. Sie ins Herz geschlossen hat. Konstruktiver und daher erfolgreicher Wettbewerb heisst aber: Zwischen den Abteilungen und Mitarbeitern herrscht offene und faire Konkurrenz.

⁴ Siehe auch *Creative Destruction* von Richard N. Foster and Sarah Kaplan.

Als Vorbild für die demokratische Unternehmensorganisation dient uns die Schweiz und die MIGROS. Das System besteht aus Besitzern, Parlament, Geschäftsleitung, Verwaltungsrat, Mitarbeitern, Wahlen und Abstimmungen. Die Unternehmensdemokratie befasst sich mit der politischen und strategischen Führung eines Unternehmens, die operative Führung erfolgt, wie heute in den Unternehmen üblich, über die Linienorganisation, also über die Geschäftsleitung und deren Mitarbeiter. Der Geschäftsleitung kommt zudem die Rolle der Schnittstelle zwischen der operativen und strategischen Arbeit zu.

4.3.2 Erklärung

4.3.2.1 Die Besitzer

Die Besitzer (Aktionäre oder Genossenschafter) wählen alle vier Jahre ein Parlament und stimmen über Vorlagen ab, die über Initiativen, Referenden, aufgrund statutarischer Vorgaben oder durch die Geschäftsleitung initiiert werden.⁶ Bei Genossenschaften sowie Aktiengesellschaften wird diese Demokratie organisatorisch über die Generalversammlung abgewickelt. Im Gegensatz zur Genossenschaft⁷ gibt es für Aktiengesellschaften keine rechtliche Grundlage, die Generalversammlung schriftlich abzuhalten. Sollte dies nicht möglich sein, ist die Ergänzung des Gesetzes anzustreben und bis dahin über alternative Methoden das gleiche Resultat herzustellen. Zu den Aufgaben der Besitzer gehören:

- Wahl des Parlamentes.
- Festsetzung und Änderung der Statuten.
- Beschlüsse über Fusionen oder Auflösung der Unternehmung.
- Beschlüsse über die Änderung der Rechtsform.
- Genehmigung über die Verwendung des Gewinnes.
- Annahme oder Ablehnung über Abstimmungen von Initiativen und Referenden.
- Initiieren von und Mitarbeiten in digitalen Arbeitsgruppen.
- Diskussion im Unternehmensforum über Vorschläge, Strategien und Innovationen.

4.3.2.2 Das Parlament

Das Parlament ist ein Organ, das gemäss Obligationenrecht für die Aktiengesellschaft sowie die Genossenschaft nicht explizit vorgesehen ist, in Wirklichkeit aber, beispielsweise in der MIGROS, praktiziert man es seit über fünfzig Jahren. Das Parlament des Unternehmens wird alle vier Jahre gewählt. Bis zu dreimal mehr Kandidaten als Plätze sollen zur Verfügung stehen. Kandidieren kann jeder, der die Kriterien des Unternehmens für eine Kandidatur erfüllt. Solche Wählbarkeits-Kriterien⁸ können sein: Mindest- und Höchstalter, maximale Amtsdauer für gewählte Parlamentarier (beispielsweise maximal 12 Jahre) oder ein Wahlvorschlag, der von einer Mindestzahl BesitzerInnen unterzeichnet ist. Die Grösse des Parlamentes muss jeweils pro Unternehmen definiert werden. Beim MIGROS-Genossenschaftsbund sind es beispielsweise 110 Parlamentarier und Parlamentarierinnen.

Damit sich genügend fähige Kandidaten zur Wahl stellen, erhält jeder Parlamentarier für seine Arbeit CHF 100.- bis 150.- pro aufgewendete Stunde. Das Unternehmensparlament ist grundsätzlich ein Milizparlament (Halbberufsparlament), das die Zeit der Parlamentarier zu 20-30% beansprucht. Die weiteren beruflichen und nichtberuflichen Tätigkeiten eines

⁶ Siehe als Beispiel dazu auch die Statuten der Genossenschaft MIGROS Zürich, Art. 24, <http://www.sorgim.ch/Statuten-Migros.html>

⁷ OR II. Urabstimmung, Art. 889. Bei Genossenschaften, die mehr als dreihundert Mitglieder zählen oder bei denen die Mehrheit der Mitglieder aus Genossenschafter besteht, können die Statuten bestimmen, dass die Befugnisse der Generalversammlung ganz oder zum Teil durch schriftliche Stimmabgabe der Genossenschafter ausgeübt werden.

⁸ Siehe auch: Statuten der Genossenschaft MIGROS Zürich, Art. 34ff, <http://www.sorgim.ch/Statuten-Migros.html>.

Parlamentariers sind offen zu legen. Es spricht nichts für die Einschränkung irgendwelcher Tätigkeiten, das Besitzervolk ist mündig genug, Interessenkonflikte durch Nichtwahl abzustrafen. Wichtig ist viel mehr, dass alle Tätigkeiten eines Parlamentariers für das Unternehmen, die Besitzer und andere Unternehmen, Gruppierungen oder Parteien transparent sind.

Die Aufgaben des Parlaments sind bei Aktiengesellschaften durch die Aktionäre und bei Genossenschaften durch die Genossenschafter zu bestimmen und zu verändern. Folgende Aufgaben können dem Parlament übertragen werden⁹:

- Wahl und Abberufung des Verwaltungsrates.
- Wahl und Abberufung der Geschäftsleitung.
- Abstimmen über Geschäfte, die in ihre Kompetenz fallen.
- Ergreifen von Referenden.
- Genehmigen der Jahresrechnung.
- Initiieren von Strategien und Mitarbeiten in Strategiegruppen.
- Initiieren von Projekten und Mitarbeiten in Projekten und Arbeitsgruppen.
- Vorschläge zuhanden der Besitzer für Wahlen und Abstimmungen erarbeiten.

4.3.2.3 Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist für die strategische Führung des Unternehmens verantwortlich. Die Mitglieder werden aus den Reihen der Parlamentarier durch die Besitzer und/oder die Parlamentarier gewählt. Dadurch hebt man die klügsten und fähigsten Parlamentarier in die strategische Führung. Der Verwaltungsrat besteht aus fünf bis acht Mitgliedern und einem Präsidenten. Der Arbeitseinsatz und das jährliche Salär werden individuell festgelegt, sollen aber in der Höhe und im Verhältnis zur aufgewendeten Zeit der Geschäftsleitungsmitglieder liegen. Spesen wie Reisespesen, Repräsentationsspesen, Auto, die nicht im Jahressalär eingeschlossen sind, müssen sie offen legen. Die Aufgaben des Verwaltungsrates sind:

- Definieren der Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie.
- Transparentes Führen der Geschäftsleitung.
- Initiieren und Leiten von Arbeitsgruppen.
- Vertretung der Unternehmung nach aussen.
- Ansprechpartner fürs Parlament zu sein.
- Veranlassen von Abstimmungen durch die Besitzer.

4.3.2.4 Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung ist für die operative Führung des Unternehmens verantwortlich und setzt die strategischen Vorgaben des Verwaltungsrates um. Die Geschäftsleitung wird vom Verwaltungsrat gewählt. Die Karriere der Mitglieder der Geschäftsleitung erfolgt üblicherweise nicht über das Parlament, sondern über das Unternehmen oder von aussen. Die Aufgaben der Geschäftsleitung sind:

- Operative Führung des Unternehmens.
- Mitarbeit in strategischen Arbeitsgruppen.
- Vertretung der Unternehmung nach aussen.
- Ansprechpartner fürs Parlament zu sein.

⁹Siehe auch im Anhang: Statuten des MIGROS-Genossenschafts-Bundes, A. Delegiertenversammlung, Art. 27ff, <http://www.sorgim.ch/Statuten-Migros.html>.

4.3.2.5 Mitarbeiter

Die Mitarbeiter eines Unternehmens haben gleichfalls ein demokratisches Mitspracherecht. Sie verfügen über ein grosses Wissen und sind Insider, dadurch können sie sich fundierter als andere in die demokratische Diskussion einbringen. Und da sie ja täglich acht Stunden mit der Firma zu tun haben, stehen sie ihr näher als die meisten Besitzer und sind deshalb in der Regel engagierter.

Wenn ihnen die Linienkarriere heute, aus welchen Gründen auch immer, verwehrt bleibt, so haben sie jetzt die Möglichkeit, über die digitale Demokratie eine Fachkarriere zu starten, und auf diese Weise in der Linie weiterzukommen oder eine parlamentarische Karriere einzuleiten.

Den Mitarbeitern steht eine Anzahl Sitze im Parlament zu, sie wählen analog den Besitzern ihre Parlamentsvertreter und -vertreterinnen.

4.3.3 Fazit

Das demokratische System ermöglicht, dass sich die fähigsten und nicht die ehrgeizigsten oder skrupellosesten Personen nach oben arbeiten und die geeignetsten Personen für die Aufgaben erkoren werden. Es ist nicht mehr entscheidend, dem richtigen Netzwerk anzugehören, mit den richtigen Leuten studiert zu haben oder im ansässigen Rotary Club Mitglied zu sein, entscheidend ist viel mehr die Fähigkeit und Eigenschaft, dem Unternehmen zu nützen.

4.4 Digitale Organisation

4.4.1 Einleitung

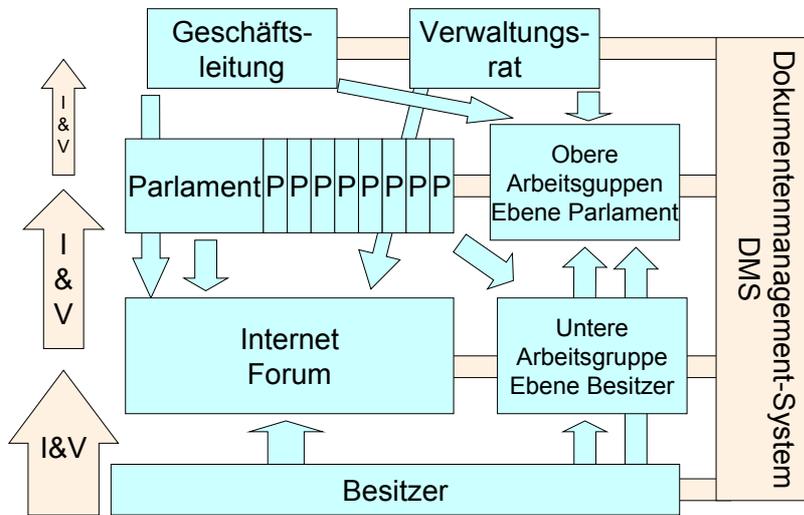
Das Internet bietet auch Unternehmen die Chance, Demokratie aktiv zu leben, da es eine unbürokratische, schnelle und kostengünstige Kommunikation und Selektion bei Abstimmungen, Wahlen und Mitarbeit ermöglicht.

Die Besitzer werden mit vielen Möglichkeiten in die Entscheidungen des Unternehmens einbezogen. Mit einfachen Mitteln ist es möglich, online Umfragen durchzuführen, Essays zu veröffentlichen oder Strategien und Produkte zu entwickeln. Opinion Leaders aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, aber auch weniger bekannte kluge Köpfe bringen sich effizient ein.

Informationen, Vorschläge, Ideen sind auf der Ebene Besitzer viele vorhanden. Damit die Parlamentarier, der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung nicht von Anträgen und Vorschlägen überschwemmt werden und sich nur mit Fragen beschäftigen müssen, die eine gewisse Chance auf Realisierung haben, kommt ein sich selbst steuerndes Selektionsverfahren zum Tragen. Die Informationsflut wird nach klaren Regeln von unten nach oben gebündelt und aussortiert, sodass oben nur die besten Ideen, Anfragen, Informationen und Anträge ankommen.

Genau wie in der klassischen Unternehmensführung werden Leitbild, Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie definiert, Ziele festgelegt sowie Mitarbeiter und Vorgesetzte beurteilt. Im Unterschied zu früher geschieht dies nicht mehr unter Ausschluss der Besitzer, sondern mit deren Einbezug und die Besitzer dürfen dort, wo sie es als sinnvoll erachten, mitsprechen und mitbestimmen. Wie weit dieser Einbezug der Eigentümer gehen soll, entscheiden diese selbst und nicht mehr eine kleine Gruppe von Verwaltungsräten, Seilschaften oder Studienfreunden. Die digitalen Hilfsmittel werden der demokratischen Unternehmensführung zum Durchbruch verhelfen.

4.4.2 Grafische Übersicht



4.4.3 Erklärung

Beige Pfeile: Informationen und Vorschläge. Die Dicke der Pfeile symbolisiert, dass die Menge von Informationen und Vorschlägen mit dem Aufstieg in die Hierarchie-Stufen abnimmt.

Blaue Pfeile: Die blauen Pfeile zeigen den Beteiligungsprozess der Menschen in diesem System auf. So beteiligen sich die Besitzer am Internet-Forum an eigenen und an mit ParlamentarierInnen gemischten Arbeitsgruppen oder der Verwaltungsrat an Arbeitsgruppen und dem Internet-Forum usw.

Dokumentenmanagement-System (DMS):

Das Dokumentenmanagement-System ist ein elektronisches Archiv, in dem alle Dokumente im Zusammenhang mit dem Unternehmen gelagert werden. Solche Dokumente können Zeitungsartikel, Verträge, Protokolle und Konzepte sein, Strategien in Form von gescannten Papier-Dokumenten, elektronischen Dokumenten (Word, Excel, Powerpoint usw.), Filmen usw. Im DMS werden die Daten der Mitarbeiter gespeichert, der Parlamentarier, der Mitglieder des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung, der Teilnehmer im Internet-Forum und in Arbeitsgruppen. Das DMS gilt für den parlamentarischen, demokratischen und den operativen Teil des Unternehmens. Der Zugriff auf diese Daten wird über ein mehrstufiges Berechtigungssystem gelöst. So haben z.B. Vertreter des Verwaltungsrates mehr Rechte als Besucher, die nicht Eigentümer sind. Durch die Historie der Arbeiten und Beiträge, die im Dokumentenmanagement-System archiviert werden, hat beispielsweise jeder Parlamentarier und Kandidat eine dokumentierte Vergangenheit. Und jeder der wählt, kann sich ein Bild über die Qualitäten und Ansichten der Kandidaten machen.

Besitzer: Die Besitzer sind je nach Rechtsform der Unternehmung Aktionäre oder Genossenschafter. Ihre Aufgabe in diesem digitalen System ist mitsprechen, abstimmen, mitarbeiten, beobachten und wählen, je nach Gusto.

Internet-Forum: Das Internet-Forum dient als offene Diskussionsplattform für alle Belange des Unternehmens. Es soll sowohl für Besitzer als auch Besucher geöffnet sein. Im Forum ist es möglich, Zeitungsartikel, gesamtwirtschaftliche und politische Themen zu besprechen. So könnten im Forum eines Pharma Konzerns beispielsweise das Für und Wider von Generika diskutiert oder die Politik des Unternehmens in Sachen Veröffentlichung von medizinischen Studien besprochen werden. Im Forum von Erdölunternehmen könnten die langfristigen Auswirkungen von politischer Einflussnahme diskutiert werden. Man könnte offen darüber sprechen, ob es eine Erdöllobby gibt und ob deren Aktivitäten zum Nutzen der Besitzer sind. Oder ob es langfristig für das Unternehmen nicht erfolgreicher wäre, sich offensiv für alternative Energien einzusetzen. Die Geschäftsleitung, der Verwaltungsrat und die Parlamentarier dieser Unternehmen wären gezwungen, ehrlich Rede und Antwort zu stehen. Auch Mitarbeiter haben übers Forum die Möglichkeit, vorbei an den üblichen Strukturen, demokratisch neue Wege zu gehen und mitzuhelfen, das Unternehmen zu verbessern. Zudem gibt es für Mitarbeiter die Möglichkeit, Vorschläge anonym zu diskutieren, wenn sie es wünschen. Das Ziel ist, im Forum ohne Einschränkung zu diskutieren.

Ideen, die im Forum rege diskutiert werden und auf grosse Resonanz stossen, können der Urheber, eine Gruppe Diskutierender oder ein Parlamentarier im Forum in den Status „Antrag für Arbeitsgruppe“ überführen. Dieser Antrag beinhaltet den Titel und eine Beschreibung, bereits geführte elektronische Diskussionen, gescannte Unterlagen und Links zum Thema. Ebenfalls eine Planung, wie man in der Arbeitsgruppe diese Ziele erreichen kann, welche finanziellen oder andere Mittel dazu nötig sind und wie die Arbeitsgruppe organisiert sein soll. Kurz, ein vollständiger Projektplan ist aufzustellen. Besitzer können durch ihre elektronische Stimmabgabe diesem Antrag zustimmen. Sobald ein Antrag eine erforderliche Anzahl unterstützender Stimmen hat, wird er gemäss Antrag in der Arbeitsgruppe umgesetzt.

Untere Arbeitsgruppe

Ebene Besitzer: In den Arbeitsgruppen werden neue Produkte bzw. neue Strategien für Produkte entwickelt, Abteilungen oder das ganze Unternehmen umorganisiert oder mit neuen Aufgaben versehen sowie Änderungen des Leitbildes, der Statuten, der Personalbeurteilung und von Kalkulationsrichtlinien erarbeitet.

Eine Arbeitsgruppe auf der Ebene Besitzer wird wie oben beschrieben übers Internet-Forum initiiert. Die Mitglieder in einer Arbeitsgruppe erhalten eine Vergütung für ihre Tätigkeit von CHF 100.- pro aufgewendete Stunde. Die Arbeiten werden transparent in einer Leistungserfassungssoftware eingegeben und durch die in der Arbeitsgruppen-Organisation beauftragte Person kontrolliert und zur Zahlung freigegeben.

Die Arbeitsgruppe arbeitet vorwiegend auf elektronischem Weg, es ist aber auch sinnvoll und erwünscht, dass sich die Arbeitsgruppe gelegentlich persönlich trifft. Sie hat Zugang zu allen Unterlagen und ihre Mitglieder sind dort, wo es sich um geheime oder vertrauliche Daten handelt, der Geheimhaltung verpflichtet. Auch Mitarbeiter des Unternehmens können in die Projektarbeit einer Arbeitsgruppe einbezogen werden, natürlich nur im Rahmen des beim Antrag aufgeführten und bewilligten Budgets.

Zeitliche, substanzielle, personelle oder finanzielle Abweichung des Projektstandes von der Planung müssen gemäss der in der Planung definierten Massnahmen abgehandelt werden. So kann die Arbeitsgruppenleitung eine zeitweise Abweichung von beispielsweise 20% von der Planung dann tolerieren, wenn sie der Meinung ist, bis zur Erreichung des nächsten Projektmeilensteins diese Abweichung auf wenigstens 5% zu korrigieren. Hingegen ist auch der sofortige Stopp des Projektes möglich. Eine neue Projektplanung muss dann den BesitzerInnen zur Annahme vorgelegt werden.

Nach Beendigung der Arbeitsgruppe ist ein abschliessender Bericht zuhanden der Organe der Unternehmung zu schreiben. Wichtigster Bestandteil ist dabei die Aussage zur Zielerreichung und der Vorschlag für die weiteren Schritte wie Abstimmung über neue Produkte, Anträge ans Parlament, an den Verwaltungsrat oder an die Geschäftsleitung.

Obere Arbeitsgruppe,
Ebene

Parlamentarier: Projekte auf der Ebene Parlamentarier unterscheiden sich von der Ebene untere Arbeitsgruppe in erster Linie durch die Entstehung und die Zusammensetzung ihrer Mitglieder. Eine Arbeitsgruppe der oberen Ebene initiieren die Parlamentarier, die Mitglieder des Verwaltungsrates oder die Mitglieder der Geschäftsleitung. Die Arbeitsgruppe besteht aus unternehmensinternen Mitarbeitern, Parlamentariern, Mitgliedern des Verwaltungsrates und weiteren Spezialisten gemäss der Projektorganisation. Es können auch Projekte aus der unteren Arbeitsgruppe „upgraded“, befördert werden. Die Vergütung pro Projektmitarbeiter beträgt CHF 150.- / Std.

Ansonsten gelten die gleichen Regeln wie bei der Arbeitsgruppe auf der Ebene Besitzer.

Parlament

Alle Parlamentssitzungen werden per Internet live übertragen und aufgezeichnet. Genau wie im politischen Parlament, gibt es Ausschüsse und Kommissionen, die in den oben beschriebenen Arbeitsgruppen Vorschläge ausarbeiten und umsetzen. Im Parlament finden Diskussionen, Wahlen und Abstimmungen statt.

4.5 Punktsystem

Parlamentarier und Kandidaten fürs Parlament und den Verwaltungsrat haben durch die digitale Arbeitsplattform eine für Besitzer und Interessierte nachvollziehbare Vergangenheit. Wer sich z.B. als Kandidat für das Parlament bewirbt, erhält seinen Listenplatz über ein Punktsystem. Punkte gibt es für Aufgaben, Arbeiten und Erfolge. Punkte werden durch das System selbst, sowie die Besitzer, Mitarbeiter, Parlamentarier und Verwaltungsräte vergeben. Der Listenplatz bei den kommenden Wahlen wird aufgrund der während der

Legislaturperiode gesammelten Punkte vergeben. Nachfolgende unvollständige Auflistung des Punktsystems soll einen Eindruck über die Möglichkeiten verschaffen.

Beispiel Punkte Internet-Forum und untere Ebene Arbeitsgruppe:

Thema	Anzahl Punkte
- pro veröffentlichten Beitrag	1 Pkt.
- pro 10 Leser des Beitrages	1 Pkt.
- pro Antwort oder Ergänzung von Dritten	1 Pkt.
- pro Beitrag können Leser diesen nach der Qualität werten. Der Durchschnitt der Bewertung ergibt einen Multiplikationsfaktor. Zur Auswahl stehen:	
- sehr gut	5
- gut	3
- genügend	1
- mässig	0.5
- schlecht	0.1
So ist sichergestellt, dass nicht diejenigen mit der grössten Quantität, sondern diejenigen mit der besten Qualität in Verbindung mit der Quantität reüssieren.	
- Wer es bis zum Status „Antrag für Arbeitsgruppe“ schafft, erhält	500 Pkt.
- Wer es mit seinem Vorschlag bis zur Arbeitsgruppe schafft, erhält	1'000 Pkt.
- Wer es schafft, dass das Parlament, die Geschäftsleitung oder der Verwaltungsrat seine Idee verwirklicht, erhält	7'500 Pkt.
- Wer eine Abstimmung gewinnt, erhält	15'000 Pkt.

Beispiel Punkte obere Ebene Arbeitsgruppe und Parlamentarier:

Thema	Anzahl Punkte
- Jeder Parlamentarier erhält Punkte von den Besitzern. Jeder Besitzer kann pro Legislaturperiode fünf Parlamentarier mit Punkten unterstützen.	50 Pkt.
- Pro Arbeitsgruppe, die das Resultat umsetzt, erhalten die Teilnehmer in der Arbeitsgruppe je	1'000 Pkt.

usw.

4.6 Transparenz

Die digitale Demokratie ermöglicht dadurch, dass alle Entscheidungsgrundlagen elektronisch im Dokumentenmanagement-System gespeichert und abrufbar sind, eine vollständige Transparenz. Die Transparenz sollte möglichst hoch sein, aber auch den Datenschutz und die Privatsphäre wahren. Grenzen zur Wahrung der Privatsphäre sind vom Parlament zu erarbeiten und vom Besitzervolk zu entscheiden. Weiter kann das Parlament oder das Volk

für einzelne Geschäfte die Transparenz durch Abstimmung einschränken. Das Credo lautet: die Transparenz das Unternehmen betreffend, darf nicht eingeschränkt sein, allenfalls sind gewisse Unterlagen zu anonymisieren.

Auch kleine und mittlere Unternehmen profitieren. Alleine, dass die Eingaben für neue Produkte, Entwicklungen, Einsparungen und Offerten einsehbar sind und übers Forum diskutiert werden können, sichert ihnen eine faire Chance. So können Mitbewerber auf Schwachpunkte bei der Offertstellung hinweisen oder die Offerte unterbieten. Entscheidungsträger in Grossunternehmen sind somit gezwungen, nach bestem Wissen und Gewissen zu handeln, und können sich eine ungerechtfertigte Bevorzugung eines „Freundes“ nicht leisten. Anstatt bei jeder Beschaffung eine geregelte Ausschreibung, Bürokratie und Abstimmung, wie heute teils in Gross- und Staatsbetrieben üblich, durchzuführen, reicht die Sicherstellung der Transparenz und die Möglichkeit zur offenen Diskussion.

Jeder Mitarbeiter soll nach bestem Wissen und Gewissen arbeiten und sein Erfolg und seine Talente sollen ausschlaggebend für seine Karriere sein. Durch die Veröffentlichung aller relevanten Daten und Strategien müssen sich Manager gut überlegen, weshalb sie einen Mitarbeiter bevorzugen. Wer kennt sie nicht, die unfähigen Vorgesetzten, die eine ganze Abteilung zerstören, nur weil deren Chefs nicht zugeben können, dass die Position von ihnen falsch besetzt wurde oder weil der Chef den Exponenten aus einer Gefälligkeit heraus auf diese Position setzte, oder weil dieser ein Bekannter der Frau des Chefs des Chefs ist usw. Heute muss sich ein Mitarbeiter in einer grossen Unternehmung immer auch überlegen, was die Meinung des einflussreichen Herrn Y ist und welche Konsequenzen eine richtige Wahl zugunsten eines neuen Lieferanten für ihn haben könnten. Sollte dieser nämlich einen Fehler machen, könnte ihm deswegen ein Strick gedreht werden. Wie oft habe ich in meiner Laufbahn von obersten Kaderleuten gehört, „wenn das SAP nicht kann, wer hätte dies sonst gekonnt?“ Oder anders gesagt, es ist für einen Entscheidungsträger sicherer, sich für das schlechtere Angebot des grössten Anbieters zu entscheiden, als das bessere Angebot eines kleineren Anbieters zu berücksichtigen.

4.7 Fazit

SORGIM bietet mit der digitalen Unternehmensdemokratie den Besitzern ein Instrument, das sich direkt und transparent übers Internet abspielt. Jeder kann mitreden, mitarbeiten, mitbestimmen!

Ideen, Anträge, Vorschläge, Lösungen, die eine Gefolgschaft finden, werden sich durchsetzen und das Besitzervolk entscheidet und regiert. Aber auch die Unternehmensführung hat die Möglichkeit, Ideen, neue Produkte und Strategien mit der Volksmeinung abzugleichen. So kann beispielsweise ein Unternehmen die Frage in den Raum stellen, ob es möglich sei, eine Krankenkasse mit halb so hohen Prämien zu betreiben.

Parlamentarier, Kandidaten fürs Parlament, die Mitglieder der Geschäftsleitung und die Mitglieder des Verwaltungsrats bekennen auf dieser Plattform, wofür sie sich in der Unternehmung einsetzen. Sie sind dem Besitzervolk verantwortlich. Wer auf der elektronischen Unternehmensplattform fleissig und gut arbeitet, empfiehlt sich für die nächsten Wahlen oder andere Aufgaben im operativen oder strategischen Bereich des Unternehmens.

Mit der digitalen demokratischen Unternehmensführung lösen wir wichtige Fragestellungen, die in Grossunternehmen auftreten.

Grobe Fehler begeht man erst gar nicht, da die Angst vor dem Entdecktwerden bei kleinen bis mittleren Fehlern zu Recht grösser wäre als die Angst, einen solchen einzugestehen. Die verheerende Spirale des Korrigierens von kleinen Fehlern durch das Eingehen von grösseren Risiken und daraus entstehende grössere Fehler ist gleich von Beginn an eingedämmt. Auch grobe Denkfehler oder gar die Missachtung der strategischen Vorgaben decken das Parlament, das Besitzervolk, Journalisten oder Mitarbeiter unnachgiebig auf. Einen Fall Swissair hätte es mit der digitalen demokratischen Unternehmensführung nicht gegeben, da rasch entdeckt worden wäre, dass die Vorgaben des Verwaltungsrates in Sachen Hunter-Strategie vom Management nicht eingehalten wurden. Das Gegenteil von groben Fehlern wird sogar geschehen, es würden durchdachte und kluge Strategien entwickelt und umgesetzt, analysiert und korrigiert werden, so wie es im Schulbuch gelehrt wird. Natürlich können immer noch Fehler passieren, aber man läuft nicht mehr mit offenen Augen in den Abgrund, sondern entdeckt und korrigiert sie.

Die offene transparente Kommunikation der Handlungen, Strategien und Geschehnisse garantieren einen *gesunden Wettbewerb* der Mitarbeiter, der Ideen und der Strategien. Mitarbeiter müssen keine falschen Rücksichten mehr nehmen, sondern können sich vollständig im Sinne des Unternehmens einsetzen.

Es gibt nur Sieger. Auch kleine und mittlere Unternehmen profitieren, denn es zählt die Leistung und nicht eine gute Beziehung zum Einkäufer. Zudem können nicht nur Besitzer oder Interessierte über die demokratischen Foren Ideen, Strategien, Vorschläge und Produkte einbringen, sondern natürlich auch Unternehmen. Die Marktwirtschaft erhielte eine ganz neue Dynamik.

Auch das dritte Element für ein langfristig gesundes Grossunternehmen wird erfüllt! *Innovationen* werden nicht mehr behindert, sondern gefördert, und zwar durch Mitarbeiter, die sich dadurch profilieren und empfehlen wollen, von Parlamentariern, die wiedergewählt sowie Kandidaten, die ins Parlament gewählt werden wollen, und durch eine Geschäftsleitung, die die Innovationen wieder als Teil ihrer Ziele sehen, da sie ihnen nützlich sind.

Jeder obige Faktor alleine ergäbe schon einen enormen Wettbewerbsvorteil, alle zusammen ergeben Synergien mit Killer-Application-Potenzial, also eine Durchbruch-Innovation, die nicht nur den Markt nachhaltig verändert, sondern auch die gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beeinflusst.¹⁰

Die digitale demokratische Unternehmensführung wird kluge Köpfe anziehen, Studenten, Professoren und Fachexperten werden in die Planung und in die Erarbeitung von Innovationen, Strategien und Konzepten einbezogen.

Sehen Sie nachfolgend anhand des Beispiels MIGROS, wie sich diese neue Organisationsform rasch umsetzen und testen lässt.

¹⁰ Definition Killer-Application siehe unter Larry Downes, Chunka Mui, *Unleashing the Killer-App* oder <http://www.killer-apps.com/contents/booktable1.html>

5 Die MIGROS

5.1 „Die Migros im geschichtlichen Abriss“¹¹

5.1.1 Von fahrenden Läden zur AG

Am 15. August 1925 wird die Migros-Aktiengesellschaft mit einem Kapital von 100'000 Franken in das Handelsregister eingetragen. Als Geschäftsleiter und Delegierter des Verwaltungsrates zeichnet Gottlieb Duttweiler. Wenig später fahren die Migros-Verkaufswagen in Zürich zum ersten Mal aus, im Sortiment: sechs Artikel, die 10-30 Prozent billiger als jene der Konkurrenz waren. Ende Jahr waren es bereits 15 und die Zahlen wiesen einen respektablen Umsatz von 778'500 Franken aus. Bereits 1926 eröffnete die Migros einen ersten Laden in Zürich. Der Schweizer Lebensmittelhandel reagierte auf die neue Konkurrenz keineswegs gleichgültig, sondern es wurden regelrechte Kampfmassnahmen ergriffen, welche in Boykottmassnahmen der Grossisten und Fabrikanten gegen die Migros gipfelten. 1928 ging die Migros, wie früher die historischen Konsumgenossenschaften, zur Eigenproduktion bestimmter Produkte über.

5.1.2 Von der AG zur Genossenschaft

Ende der 30er Jahre kaufte Duttweiler, der bereits den weitaus grössten Teil aller Migros-Aktien besass, den anderen Aktionären ihre Aktien ab. Damit war er zum alleinigen Eigentümer eines Grossunternehmens mit einem geschätzten Verkaufswert von 16 Mio. Franken geworden. 1940 fasste Duttweiler den Entschluss, die Migros-Aktiengesellschaft in eine Genossenschaft umzuwandeln und die Genossenschaftsanteile den Konsumenten und zu einem kleinen Teil den Angestellten durch die Stiftung zu schenken. 1941 erfolgte dann die Umwandlung der AG in regionale Genossenschaften und die Gründung des Migros-Genossenschafts-Bundes (MGB), welcher die regionalen Genossenschaften zu einer wirtschaftlichen Einheit zusammenschloss.

5.1.3 Die MIGROS seit ihrer Umwandlung bis heute

Bereits 1944 erfolgte die Gründung der Migros-Klubschulen, die erschwingliche Kurse anbieten sollten. 1950 beteiligte sich der MGB am Buchclub Ex Libris. 1954 gründet Duttweiler die Benzin- und Heizölgesellschaft Migrol, dank deren Konkurrenz der Heizölpreis bis Ende Jahr um 20 Prozent sank. 1957 folgte die Gründung der Migrosbank und nachdem die Mehrheit der Genossenschafter dafür war, dass die Migros auch preisregulierend in das Versicherungsgeschäft einsteigt, wurde 1959 die Versicherungsgesellschaft Secura gegründet.

Die Tätigkeitsfelder der Migros kennzeichnen noch heute Detailhandel, Dienstleistung und Produktion. Die Angebotspalette im Detailhandel umschliesst den gesamten Food-, Near-Food- und Non-Food-Bereich, basierend auf einem zum Teil sehr stark in Eigenproduktion gefertigtem Sortiment. Im Jahre 2001 hielten die zehn Genossenschaften im Food-Bereich einen Marktanteil von 23,6%, im Non-Food-Bereich einen Marktanteil von 9,5%. Die Migros ist mit ihren rund 80'000 Beschäftigten die grösste Arbeitgeberin der Schweiz. Sie erwirtschaftete im Jahr 2003 einen Konzernumsatz von über 20 Milliarden Franken und einen Detailhandelsumsatz von rund 15 Milliarden Franken. Darüber hinaus betreibt die Migros eine Reihe bedeutender Produktionsbetriebe und Handels- und Dienstleistungsunternehmen, wozu Unternehmen wie die Migrosbank AG, Migrol-Genossenschaft, Hotelplan AG und seit 1997 auch die Globus-Gruppe gehören.“

¹¹ Zitiert aus: Claudia Maria Miotti, Seminararbeit im WS 2002/03, Universität Zürich.

5.2.2 Die Organe des MGB

Generaldirektion

Die Generaldirektion besteht aus 6 Mitgliedern.

MGB-Verwaltung

Die Verwaltung besteht aus 23 Mitgliedern. Dies sind der Präsident (Claude Hauser), der Präsident der Generaldirektion (Anton Scherrer), je ein Vertreter der angeschlossenen zehn Genossenschaften, in der Regel deren Geschäftsleiter, 2 Mitarbeiter der MIGROS und 9 externe Mitglieder, also nicht der M-Gemeinschaft zugehörige Personen.

Delegierte des MGB

Die Delegierten des MGB sind 110 Personen. Die Verwaltungen der einzelnen Genossenschaften stellen 10, die regionalen Genossenschaftsräte 100 Personen.

5.2.3 Die Organe der einzelnen Genossenschaften

Geschäftsleitung

Jede der zehn Genossenschaften besitzt eine eigene Geschäftsleitung, die eigenständige Kompetenzen bezüglich Informatik, Finanzen, Logistik und Marketing hat. Die genaue Ausgestaltung der Elf-Gleisigkeit (10 Einzelgenossenschaften + der MGB) sind Aussenstehenden, also auch den Besitzern, nicht bekannt.

Verwaltung

Jede der zehn Genossenschaften besitzt eine eigene Verwaltung. Eine Amtszeit-Beschränkung besteht nicht. Die Verwaltung entspricht dem Verwaltungsrat in Aktiengesellschaften. Die Verwaltung beschliesst alle wichtigen Geschäfte und personellen Entscheide auf Antrag des Geschäftsleiters. Zeichnungsberechtigt für die Genossenschaft sind der Präsident und der Vizepräsident der Verwaltung sowie der Geschäftsleiter. Die Verwaltung beschliesst weiter, wer auf der offiziellen Wahlliste für die Genossenschaftsräte und als Delegierte für den MGB kandidieren darf.

Genossenschaftsrat

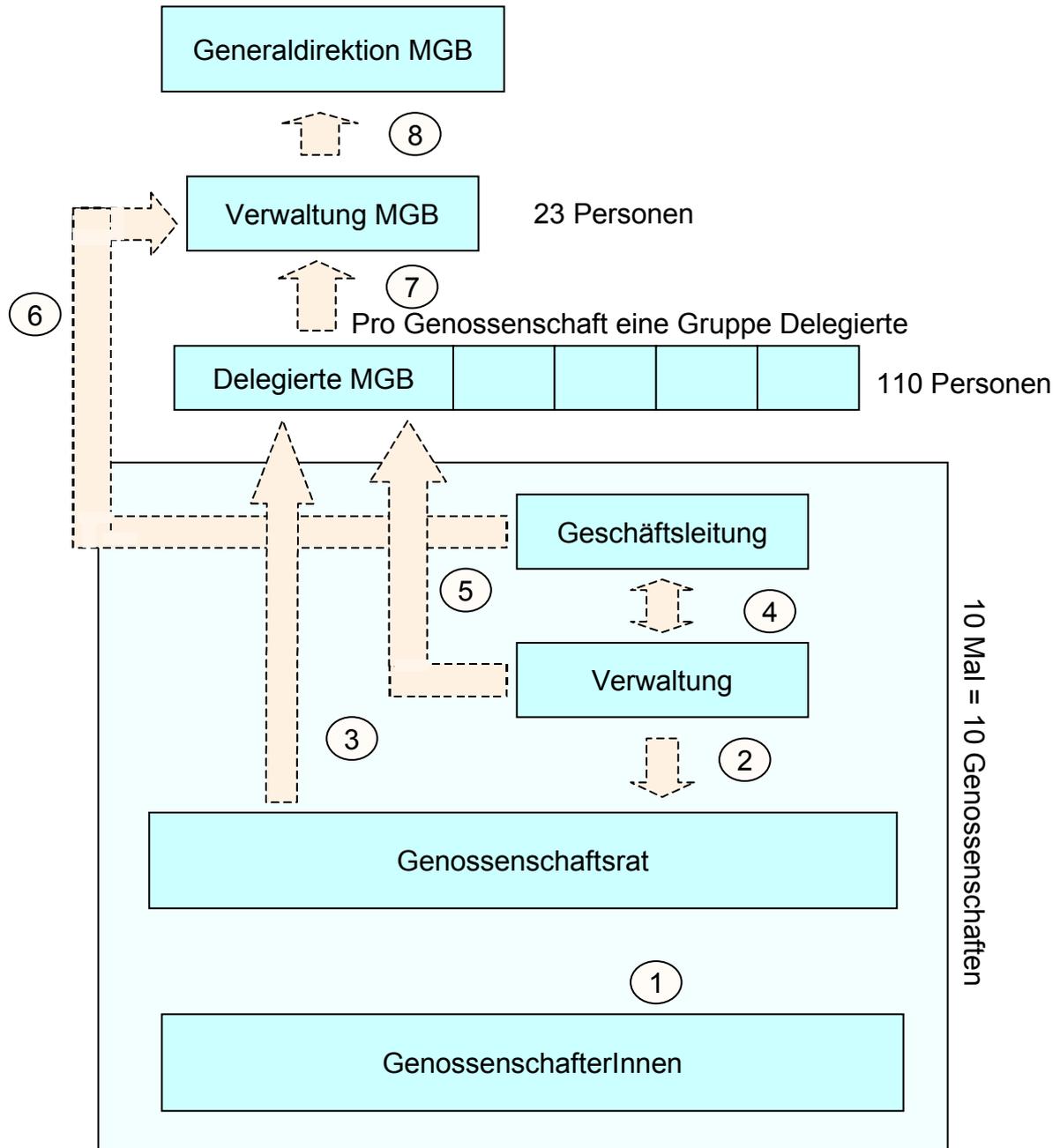
Jede Genossenschaft hat einen Genossenschaftsrat, der aus 40 bis 60 Mitgliedern besteht, dessen Mehrheit Frauen sein müssen. Der Genossenschaftsrat hat die Möglichkeit, eigene Wahllisten aufzustellen. Dies ist aber noch nie vorgekommen. Eine Amtszeit dauert vier Jahre, jede Person kann maximal für drei Amtszeiten gewählt werden. Wahlvorschläge können sowohl die Organe (MGB-Verwaltung, Verwaltung der einzelnen Genossenschaften, Genossenschaftsrat) oder die Genossenschafter einreichen.

5.2.4 Erklärung der Nummern

- 1) Pro Genossenschaft wählen die Genossenschafter einen Genossenschaftsrat.
- 2) Ein Teil der Genossenschaftsräte wird in der gleichen Wahl sogleich als Delegierte in den MGB gewählt. Der Vorschlag erfolgt ebenfalls auf der Wahlliste.
- 3) Weiter wählen die Genossenschafter auch die jeweilige Verwaltung der einzelnen Genossenschaften. Auch hier gilt: Die Wahlvorschläge können sowohl die Organe (MGB-Verwaltung, Verwaltung der einzelnen Genossenschaften, Genossenschaftsrat) und die Genossenschafter einreichen.
- 4) Die jeweils regionale Verwaltung wählt die Geschäftsleitung der regionalen Genossenschaft.

- 5) Die Verwaltungen entsenden jeweils eine Person aus ihren Reihen als Delegierte(n) in den MGB.
- 6) Die Geschäftsleitungen der regionalen Genossenschaften senden jeweils eine Person aus ihren Reihen als Delegierte(n) in die MGB-Verwaltung.
- 7) Die Delegierten wählen die von der MGB-Verwaltung vorgeschlagenen Mitglieder der neuen MGB-Verwaltung. Die Delegierten haben aber auch das Recht, eigene Kandidaten zu portieren.
- 8) Die MGB-Verwaltung bestimmt die Generaldirektion. In der Praxis beschränkt sich die auf den Präsidenten der Generaldirektion, der dann seine Mitarbeiter bestätigen und bei Vakanzen neu besetzen kann.

5.2.5 Die tatsächliche Organisation



5.2.6 Erklärung der Nummern

Da man jeweils nur so viele Kandidaten sucht, wie Plätze zu vergeben sind, gibt es in der Praxis keine Wahlen in den Genossenschaftsrat oder in die Verwaltung. Stattdessen werden die aufgestellten Kandidaten in stillen Wahlen gewählt. Daraus ergibt sich eine MIGROS-Demokratie im Stile der früheren Ostblock-Länder. Eine Ausnahme dieser Regel stellte der MIGROS-Frühling 1980 dar; dies war eine Bewegung, die wie SORGIM auf demokratischem Weg die MIGROS revolutionieren wollte. Sie schaffte es bei den Wahlen bis auf 20% der Stimmen, verfolgte ihre Aktivitäten dann aber nicht weiter.

- 1) Die Genossenschafter gibt es zwar, sie haben aber nur eine Alibi Funktion.
- 2) Die Verwaltung und der Geschäftsführer rekrutieren die Mitglieder des Genossenschaftsrats. Wohl kann sich jeder Genossenschafter für ein solches Amt melden und in einzelnen Genossenschaften gibt es sogar „unabhängige“ Rekrutierungsbüros. In der Praxis werden aber mehrheitlich Bekannte und Freunde nachgezogen und schlussendlich entscheidet die Verwaltung über die Kandidaten für den Genossenschaftsrat. Und statt dass sich die einzelnen Genossenschaftsrat-Mitglieder den Genossenschaftern, also den eigentlichen Besitzern gegenüber verantwortlich fühlen, wie von Duttweiler vorgesehen, müssen sie der Verwaltung gefallen.
- 3) Auch welche Personen als Delegierte in den MBG dürfen, entscheidet die Verwaltung in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer. Bei guter Führung bringt es ein Genossenschaftsrat-Mitglied nach vier Jahren bis in den MGB. Entscheidend für eine gute Führung ist die Linientreue, das heisst, keine kritischen Fragen, fleissig nicken, gut mitarbeiten in den Alibi-Kommissionen, freundliches Nicken, wenn die Funktionsclique etwas sagt, und noch vieles mehr, das in solchen Funktions-Demokratien nötig ist.
- 4) Die Mitglieder der Verwaltung und der Geschäftsleitung kennen keine Amtszeit-Beschränkung. Sie sind alleine schon deshalb sehr mächtig, weil sie bleiben. Wohingegen diejenigen, die sie überwachen und wählen sollten, nämlich die Mitglieder des Genossenschaftsrats, erstens von der Verwaltung und dem Geschäftsführer eingesetzt werden und zweitens spätestens alle zwölf Jahre wechseln. Zusätzlich bilden jene ein über Jahrzehnte gewachsenes und gepflegtes Netzwerk innerhalb der jeweiligen Genossenschaft und über die Genossenschaften hinaus. De facto bestimmt somit der Geschäftsleiter einvernehmlich mit dem Präsidenten der Verwaltung über die Zusammensetzung der Verwaltung, der Präsident der Verwaltung einvernehmlich mit dem Geschäftsleiter über die Zusammensetzung der Geschäftsleitung.
- 5) Der Delegierte, den die jeweilige Genossenschaft in den MGB gesendet hat, fungiert als Aufpasser. Er schaut genau, was „seine“ Delegierten im MGB so treiben und auch hier gilt für diese deshalb gute Führung. Querulanten lässt man aber gewähren, solange sie harmlos bleiben; so kann man auch den Schein wahren, es herrsche Demokratie.
- 6) Innerhalb des MGBs haben die Geschäftsleiter als Einzelne keinen Einfluss, gemeinsam mit den anderen Genossenschaftsfürsten bestimmen sie aber die Politik und Strategie der MIGROS, da sie zusammen mit ihren Mitarbeitern und dem Präsidenten der MGB-Verwaltung, der einer aus ihren Reihen ist, die Mehrheit in der dortigen Verwaltung stellen. Dies bedeutet aber gemeinsames Handeln und somit informelle Regeln, an die sich alle halten. Klein Machiavelli¹² lässt grüssen. Alle haben sie nur ein Ziel: ihre Macht zu erhalten und auszubauen. Entsprechende Pakte und Absprachen unterstützen diese Strategie.
- 7) Die Vorschläge für die neun externen MGB-Verwaltungsmitglieder, die die Delegiertenversammlung wählt, arbeitet die Verwaltung selbst aus, werden also auch

¹² *Der kleine Machiavelli*, Peter Noll, Hans Rudolf Bachmann, 15. Auflage Zürich 1987.

wieder von den Geschäftsleitern und ihren loyalen Helfern dominiert. Einzig wenn es um eine Nachfolgeregelung im MGB geht, sei es der CEO-Posten oder der Posten des Präsidenten der Verwaltung, entsteht manchmal etwas Unruhe. Plötzlich könnte einer der zehn regionalen Geschäftsleiter Karriere machen. Falls ein potenzieller Thronfolger genügend Kollegen überzeugen kann, sie hätten einen Vorteil, wenn sie ihn unterstützen, diese selber aber keine Möglichkeiten für einen Aufstieg haben, kann es klappen.

- 8) Viel eher werden aber vermeintlich schwache Leute auf diese Posten gehievt, da dann keiner ihrer Konkurrenten das Rennen macht und der eigene Einfluss mindestens erhalten bleibt. So geschehen mit Anton Scherrer vor vier Jahren; er wurde als Übergangslösung eingesetzt. Dass er, der Lückenbüsser, sich sodann zum Reformermauserte, war nicht beabsichtigt!

5.2.7 Fazit

Die informelle Macht in der MIGROS, ist für Aussenstehende nicht zu überblicken. Obige Abbildungen und Erklärungen kratzen nur an der Oberfläche. Besonders wer mit wem verhandelt ist und welche Allianzen wann zustande kommen, bleibt hinter den MIGROS-Türen verschlossen. Die Strukturen sind so verkrustet, dass eine Reform von innen unmöglich erscheint.

5.2.8 Die Möglichkeiten der GenossenschaftlerInnen

Alle vier Jahre würden Wahlen in die Genossenschaftsräte und die Delegiertenversammlung des MGB durchgeführt, wenn es denn Kandidaten gäbe. Für das Jahr 2004 schaffte es SORGIM nicht, genug Kandidaten und Kandidatinnen zu mobilisieren. Die nächsten ordentlichen Wahlen finden im Jahre 2008 statt. Gültige Wahllisten sind bis Ende März 2008 einzureichen. Zur Wahl kann jeder und jede antreten, der oder die mindestens ein Jahr Genossenschaftler der MIGROS ist. Weiter brauchte es für einen gültigen Wahlvorschlag die schriftliche Unterstützung per Unterschrift von 50 bis 100 (je nach Genossenschaft) MIGROS-Genossenschaftlerinnen und Genossenschaftler. SORGIM wird anlässlich der Wahlen 2008 für jede Genossenschaft eine Wahlliste stellen. Das Sammeln der Unterschriften organisiert SORGIM ebenfalls.

5.3 Das soziale Kapital¹³

„Um einen Eindruck zu erhalten, was Firmengründer Gottlieb Duttweiler unter dem «sozialen Kapital» oder der «Brücke» zwischen Produzenten und Konsumenten verstand, lesen Sie nachfolgend Duttweilers Editorial aus der Brückenbauer-Ausgabe vom 30. Juli 1942, im Originalwortlaut:

«Wochenblatt des sozialen Kapitals steht unter dem Titel unseres Genossenschafts-Organs. Das Kapital unserer Genossenschaften, das Franken- und das geistige Kapital, soll in sozialer Richtung wirken. Es soll stets für die Schwachen - und das ist die grosse Mehrheit - gegen die Starken, die ihre Macht missbrauchen, eintreten: gegen Truste, gegen gewalttätige Verbände, gegen alle Gewaltanwendung von Kapital und Koalition.

Damit stellen wir uns bewusst einer mächtigen wirtschaftlichen und politischen Interessenfront gegenüber. Wer die Macht des Geldes und die politischen Einflüsse kennt, weiss, dass dieses Vorhaben und diese Position mit grossen Gefahren verbunden sind.

¹³ http://www.Migros.ch/Migros_de/Content/UeberMigros/LeitbildWerte/blip_rs_soziialeskapital.htm

Doppelt gefährlich in Vollmachtenzeiten, wo nicht Leistung den Preis gewinnt, sondern das Vertrauen und die Gunst wirtschaftlicher und politischer Machtinhaber entscheiden. Wenn die gegenwärtige Zeit besonders gefährlich ist für eine solche Aussenseiterstellung, so ist Umbruchzeit gleichzeitig auch günstige Zeit zur Aussaat neuer Ideen.

Zuerst haben wir uns in anderer Gesellschaftsform 16 Jahre lang durchgekämpft ohne das geringste Abweichen von der Grundlinie des Dienstes an Konsument und Produzent, dann immer mehr auch auf dem Felde der Volkswirtschaft.

Unser Franken-Kapital soll wie bisher eingesetzt werden, um das, was wir in Wirtschaft und Politik verkünden, in Handel und Produktion praktisch durchzuführen. Unser Anteilschein-Frankenkapital - etwa 3,6 Millionen - ist verschwindend klein, verglichen mit dem auf den verschiedenen Gebieten tätigen Privatkapital. Diese Schwäche wird aber ausgeglichen durch die mehr als hunderttausend Genossenschafter und weitere Hunderttausende von Sympathisierenden.

Hunderttausend Käufer stellen eine Kaufkraft von 400 oder 500 Millionen Franken dar, gleichzeitig aber auch eine politische Kraft. Wohl soll das soziale Kapital im praktischen Wirtschaftsleben aktiv sein. Unendlich wichtiger aber als das eigene Produktions- und Handelsvolumen ist die Konkurrenzeinwirkung auf das Privatkapital. Das soziale Kapital erhebt laut den Anspruch, dass der Konsument ganz allgemein von Handel und Produktion als frei und mitbestimmend anerkannt wird.

Nur Kapital zwingt Kapital. Die Weh der Geschäfte ist hart. Nur wer selbst Kraft beweist, wird angehört. Nur wer sich in genügender Zahl zusammentut und gemeinsam genügend Geld aufbringt, nur dem wird Stimmrecht und Einfluss zuerkannt. Unsere grosse Aufgabe ist, durch Ideen und Tat so viel Vertrauen zu gewinnen, dass uns auch das Geld der Konsumenten und der Sparer erschlossen wird, um es dort einzusetzen, wo Geldmacht hemmungslos schaltet.

Unser geistiges Kapital. Wir Brückenbauer, wir wollen Wege weisen für eine neue Wirtschaft. Wir wollen **Brücken schlagen zwischen Erzeugern und Verbrauchern**. Wir wollen alles einsetzen, um ein geistiges Gleichgewicht zwischen dem sozialen und dem privaten Kapital herzustellen. Einstweilen sieht alles nach Kampf aus. Was uns aber die Kraft und den Erfolg in diesem Kampfe sichert, das ist der Glaube an die gute Sache. Im Geistigen ist Glaube gleich Kraft. Und wir glauben daran, dass letzten Endes das soziale Kapital der Genossenschaften sich finden, dass der Graben einst nicht mehr zwischen den Migros-Genossenschaften auf der einen Seite und dem privaten Kapital plus den historischen Genossenschaften auf der anderen verlaufen wird.

Die Genossenschafter-Familien der historischen Konsumgenossenschaften und unsere Genossenschafter-Familien stehen sich nicht feindlich gegenüber. Ebenso wenig das Personal jener dem unsrigen. Langsam aber sicher wird der Wille aller Genossenschafter bei ihren Organen auf den vereinigten Einsatz des materiellen und geistigen Kapitals, des sozialen Kapitals der Genossenschaften drängen. An unseren Genossenschaffern und an ihrem Organ ist es, eine so überzeugende Sprache der Tat und des Wortes zu führen, dass jener Zeitpunkt bald anbreche.

Es gilt, die moralischen Kräfte zu mobilisieren, es gilt, das **Verantwortungsbewusstsein der politisch Mächtigen und der Besitzenden zu wecken**. Besitz und Macht verpflichten, beides sind Lehnen des souveränen Volkes an erfolgreiche Bürger. Wir sind uns bewusst, dass unser Wirken die Privatwirtschaft nicht zerschlagen darf, sondern stärken muss. Kapital ist weder gut noch böse, es ist ein unentbehrliches Instrument der Wirtschaft, aber es darf nicht Meister sein, sondern wirkende, dienende Kraft. Und als solches soll es seinen Lohn empfangen.

Wirtschaft und Politik sind unzertrennlich, doppelt verbunden in Zeiten, da die Bürgerfreiheiten notgedrungen Einschränkungen unterliegen, Staat und Wirtschaft enger verbunden sind. Eine gesunde, verfassungstreue und saubere Politik ist Voraussetzung für die richtige Lösung der Wirtschaftsprobleme. Daher werden wir Brückenbauer auch zu öffentlichen Dingen unser Wort sagen. Auch hier gilt es, das Parteiensystem, das gleichzeitig das demokratische System ist - keine Demokratie ohne Parteien -, nicht zu zerschlagen, sondern durch Leistung auf politischem Gebiet zu besserer Leistung und zur Stellung besserer Männer für die Lösungen unserer grossen sozialen Probleme zu zwingen.

Der Artikel 4 der schweizerischen Bundesverfassung lautet: «Alle Schweizer sind vor dem Gesetze gleich. Es gibt in der Schweiz keine Untertanenverhältnisse, keine Vorrechte des Orts, der Geburt, der Familien oder Personen.» Dieser fundamentale Artikel, betreffend das Recht und die Würde des Bürgers, muss wieder wahr werden auf wirtschaftlichem Gebiet.

Es muss im Alltag ein Zustand geschaffen werden, der mit dem Wort: «Wir sind ein einzig Volk von Brüdern» in Übereinstimmung sein wird.

Zurück zu eidgenössischen Grundsätzen, hinauf zu einem Christentum im Alltag - das ist die revolutionäre Parole von uns Brückenbauern, das ist die Aufgabe des materiellen und geistigen sozialen Kapitals und ganz besonders unseres Organs: «**Wir Brückenbauer**».“

5.4 Die 15 Thesen von G. und A. Duttweiler 1950¹⁴

„Die Thesen stellen den persönlichen Willen und sozusagen ein Vermächtnis der Stifter Gottlieb und Adele Duttweiler dar. Sie sind rechtlich für die Migros-Genossenschaften und ihre Leiter nicht verpflichtend, stellen aber Richtlinien dar, auf die sich Mitglieder von Verwaltungen und Genossenschaftsräten in der Verfechtung des Migros-Ideengutes jederzeit und auf alle Zeiten berufen können.

1. Das öffentliche Bekenntnis (Vermächtnis) zu dieser Grundidee: Dienen im Glaubenssinne: Glaube an das Gute im Menschen. Das ist auch Glaube an Gott. Dieses Bekenntnis verpflichtet auf das oft erwähnte Christentum im Alltag. Wenn späterhin nicht mehr in diesen Spiegel des Bekenntnisses offen geblickt werden kann, dann ist die Ausrichtung auf dieses Leitgestirn im Begriff, verlorenzugehen.

2. Mit den Beinen auf dem soliden Boden menschlicher und geschäftlicher Gegebenheiten, den Geist gerichtet auf das Leitgestirn. Gute Köpfe für die geschäftliche Leitung bei guter Bezahlung und Sozialleistungen, wie dies gegenwärtig gilt. Den Genossenschaftsräten ist von den hiezu kompetenten Verwaltungen auf Anfragen hin Auskunft zu erteilen über die Besoldung und Nebeneinkünfte von Verwaltungs- und Direktions-Mitgliedern; fixe Besoldungen ohne jede direkte oder indirekte Beteiligung an Umsatz oder Reingewinn noch Honorierung für Nebenämter, Gewährung grosser Kompetenzen an fähige Leiter zur Erhaltung der geschäftlichen Schlagkraft.

Andererseits aber Ausrichtung von Leistungsprämien an Arbeitsgruppen, Arbeiter und Angestellte, zur Aufmunterung, aber auch zur Verbesserung ihres Einkommens.

3. Der Bestand unserer Genossenschaft beruht auf ihrem organisatorischen Leistungsvorsprung. Mit meinem früheren oder späteren Ausscheiden wird eine Verschiebung in der Grundkraft unserer genossenschaftlichen Unternehmungen eintreten; jene Kräfte, die auf dem persönlichen Prestige des Gründers und Stifters fussen, werden wohl als bescheidener Mythos weiterwirken; der dynamische Kräfteanteil wird aber zurückgehen. Es ist vermehrt anzustreben, das Ideengut zu verbreitern und zu vertiefen und

¹⁴ www.migros.ch/

gleichzeitig in allen Einzelpositionen des Verteilungs- und Produktionsapparates das Optimum an Wirtschaftlichkeit sicherzustellen. Bei personellen Veränderungen, besonders in den oberen Chargen, sind die Besten voranzustellen. So ist das spätere Wegfallen der dynamischen zentralen Geschäftsführung wettzumachen durch Verstärkung aller Persönlichkeits- und geistigen sowie aller betrieblichen Einzelpositionen.

4. Abstellen auf das Volk. Alle Anstrengungen müssen dahin gehen, das innerste Wesen unserer Bewegung zu vervollkommen und zu erhalten, den "gewöhnlichen Mann", vor allem die Frau, von unserem Gedankengut zu überzeugen. Der Glaube des Volkes an uns ist der sicherste Weg, um unsere eigenen Mitarbeiter - auch die höchsten - von Wert und Kraft unseres Werkes zu überzeugen. Der ursprüngliche Gedanke war richtig und gross - nicht die Angestellten und Arbeiter als Erben der ehemaligen AG einzusetzen, sondern einen breiten Teil des Volkes selbst. Diesem Grundgedanken bleiben wir am sichersten treu durch aufrichtigen Gedankenaustausch mit dem Volk in unserer Presse und in Versammlungen.

5. Fortlaufende Beweise der Grundsatztreue gegenüber dem Volk - selten ein Appell an die Treue der Genossenschafter. Wir müssen für das Verbraucher-Volk mindestens ebenso unentbehrlich sein, wie es dieses für uns ist.

6. Allezeit und überall unbehinderter Zutritt dem Licht der Öffentlichkeit. Alles, was die Treuhänder des Genossenschafter-Volkes tun, muss von diesem Volk gewusst werden dürfen - bis ins Letzte. Gute Vorsätze sind schwach. Sich selbst auferlegte, öffentlich bekanntgegebene Verpflichtungen sind den Verantwortlichen allezeit der sicherste Halt.

7. Die Genossenschaftsräte müssen als oberste Hüter unseres Gedankengutes in Zukunft verstärkte Bedeutung erhalten. Die Verwaltungsmitglieder und Direktoren, die diese Erkenntnis allezeit gegenwärtig halten, müssen und werden in ihrem Kampf gegen die Überwucherung durch das rein Geschäftliche, gegen den Egoismus und die Verflachung, in den Genossenschaftsräten sichern Rückhalt haben. Diese werden ihrerseits durch den Glauben des Genossenschafter-Volkes in ihrer höchsten Aufgabe gestärkt werden. Deshalb ist der Kampf um den Glauben des Volkes an unsere Sache das Entscheidende.

8. Die Basis der Genossenschaftsräte ist durch Heranziehung von Bürgern aus andern Lagern zu verbreitern; z. B. durch Vertreter der Gewerkschaften und anderer wirtschaftlicher Organisationen, der Frauenvereine und unabhängiger politischer Persönlichkeiten anderer Richtungen. Die Sitzungen der Genossenschaftsräte sind womöglich öffentlich oder den Mitgliedern zugänglich abzuhalten. Die gesunde Kritik und Opposition in den Genossenschaftsräten sind zu pflegen, als sicherste Garantie für das freiheitliche Wesen und das Abstellen auf Leistung, anstatt auf eine Machtposition seitens der Genossenschaftsräte und der Verwaltung.

9. Das Frauenherz ist der sicherste Aufbewahrungsort für unser Ideengut - dort muss es bewahrt und gemehrt werden. Männer in der Leitung sind die sichersten Ausführenden und Organisatoren. Wirkliche Männer sind auch Mehrere unseres Gedankengutes in Frauenherzen. Um Gottes willen die Frauen beiziehen! Wenn der Gründer nicht mehr kann, dann die Mitgründerin und Mitkämpferin Frau Adele Duttweiler zum Rat in entscheidenden Dingen heranziehen. In ihr liegen sein Wille und sein Geist am klarsten und gütigsten für alle bereit.

10. Das Allgemeininteresse muss höher gestellt werden als das Migros-Genossenschafts-Interesse.

Geschäftliche Ausdehnung und Vorteile müssen dort und dann zurückgestellt werden, wenn höhere Ziele durch Zusammenarbeit mit anderen Genossenschaften wirksam gefördert werden können. Dagegen soll der Wettbewerb in Qualität und Preis, Löhnen und Sozialleistungen nie preisgegeben, sondern höchstens vermieden werden, dass eigene Expansion lebenswichtige Interessen der genossenschaftlichen und privaten Konkurrenz

wirklich trifft. Grosswerden muss in der Demokratie abverdient werden. Wir müssen wachsender eigener materieller Macht stets noch grössere soziale und kulturelle Leistungen zur Seite stellen. Für das müssen trotz aller geschäftlichen und politischen Beanspruchungen immer Mittel und die Zeit der Besten freigemacht werden, sonst wird das mächtige Migros-Werk absterben wie ein Baum, der keine Blüten mehr treibt.

11. Die internationale Genossenschafts-Stiftung in Rüslikon ist im Sinne der Stiftungsurkunde auszubauen und zu dotieren. Bis ein solcher tatsächlicher Ausbau möglich wird, und auch nachher, ist der Park "Im Grüene" für die Öffentlichkeit so weitgehend wie möglich offenzuhalten, und die Darbietungen, insbesondere kultureller Natur, sind an Zahl und Qualität zu mehren.

12. Die Löhne und Saläre wie auch die Arbeitsbedingungen und das Verhältnis zu der Arbeiter- und Angestelltenschaft müssen weiterhin vorbildlich sein. Unser allgemeines Bekenntnis, dass der Mensch in den Mittelpunkt des Wirtschaftens gestellt werden müsse, hat für unsere Genossenschaften besondere Gültigkeit. Die Einstellung, dass alle Mitarbeiter untereinander als Menschen gleichgestellt sind, bei allem notwendigen vollen Einsatz und guter Disziplin, sollte namentlich den Vorgesetzten stets gegenwärtig sein. Die Freiheit, irgendeiner Koalition beizutreten oder ihr fernzubleiben, muss unter allen Umständen gewährleistet bleiben, wie auch, dass alle Mitarbeiter irgendwelchen politischen schweizerischen Bekenntnisses gleich behandelt werden. Es sollen vermehrte Aufwendungen gemacht werden, um die Freizeit des Personals zu verschönern. Alles dies innerhalb unserer Verpflichtungen gegenüber unserem Meister, der Gesamtheit der Genossenschaftler.

13. Achtung vor den Leistungen der schweizerischen Privatwirtschaft - Liebe zum genossenschaftlichen Gemeinschaftswerk. Wir sind nicht besser als irgendwelches Privatunternehmen, das seine Mitarbeiter recht behandelt, seinen Verpflichtungen nachkommt und die Geldmacht nicht missbraucht. Aber wir haben unsere allgemeinnützliche Zielsetzung voraus und sind darauf stolz.

14. Keine Machtpolitik des Migros-Genossenschafts-Bundes. Er hat die Geschlossenheit der Mitgliedsgenossenschaften auf Leistung und auf seine moralische Autorität abzustellen. Kein Bezugszwang, sondern höchstens nichtprohibitive Treuerabatte. Die Mitgliedsgenossenschaften sind insbesondere durch konsultative Geschäftsleiter-Konferenzen vermehrt zur Mitarbeit und Mitverantwortung heranzuziehen. Der Migros-Genossenschafts-Bund und seine Produktionsbetriebe sind finanziell stark zu erhalten, damit sie die Mitgliedsgenossenschaften durch wertvolle Leistungen zusammenhalten können.

15. Der Kampf muss weitergehen - aber nur, wo es um den Schutz der Schwachen geht und nur, wo er gegen Machtmissbrauch geführt wird. Die wirtschaftliche Isolierung unserer Genossenschaften steht unsern guten Vorsätzen darin bei, den richtigen Kurs innezuhalten. Solange wir uns selbst treubleiben, muss dieser Kurs sich zum Segen für alle auswirken. Ein mannhafter Kampf ohne Hast und ohne Fanatismus. Die Herzen unserer heutigen Gegner müssen überwunden werden - durch jenen Glauben eines möglichst grossen Teils des Volkes an uns. Wir müssen jederzeit die aufrichtige Überzeugung haben können, dass es letzten Endes auch unsern Gegnern wohlbekommt, wenn unser Denken im Geistesleben, in Politik und Wirtschaft immer mehr obsiegt.“

5.5 Die MIGROS und ihr Auftrag

5.5.1 Übersicht

MIGROS	
BWL (Zahlen) <ul style="list-style-type: none">- Marketing- Verkauf- Finanzen- Logistik- Industrie- PR (Kultur, Soziales, Freizeit)	M-Faktor (Herz) <ul style="list-style-type: none">- Migros-Ideale- Andenken an Duttweiler- Förderung der Genossenschafts-idee- Demokratie

Diese MIGROS-Brücke mit den zwei Säulen ist das, was die MIGROS einmal darstellte, und wie sie von vielen Menschen in ihrem Herzen noch immer empfunden wird und gemäss den Vorgaben ihrer Statuten sein müsste. Das MIGROS-Image, basierend auf diesen zwei Säulen, war Basis des Erfolges in der Vergangenheit und ist der USP (Unique Selling Proposition), das einzigartige Verkaufsargument der Zukunft. Wo will sich die MIGROS denn sonst von Coop und Denner unterscheiden?

SORGIM möchte, wie es auch die Statuten fordern, die zweite Säule, also den M-Faktor stärken, die „nicht geschäftlichen Aufgaben und Ziele der Migros“. Wir wollen, dass die MIGROS nach den Vorgaben von G. Duttweiler und den Statuten handelt. Das soziale Kapital ist keine PR-Masche, es muss gelebt werden.

Eine ehrlich gelebte Marke, basierend auf den obigen MIGROS-Werten, ist der Schlüssel zum Erfolg. Unternehmen mit einem solchen USP werden in Zukunft gewinnen und das langfristige Vertrauen der Allgemeinheit geniessen. Denken Sie nur an die fortschreitende Vernetzung oder an das Einführen von elektronischen Etiketten. Nur ein Unternehmen, das vollständiges echtes Vertrauen in der Bevölkerung geniessen, kann diesen Weg gehen. Heute geniessen grosse Unternehmen dieses Vertrauen zu Recht nicht mehr.

Der Dienst am Menschen und am Land soll im Vordergrund stehen. Die MIGROS-Geschichte zeigt, dass diese resolut angewandte Forderung, den Menschen in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns zu stellen anstatt den Franken, den wirtschaftlichen Erfolg nicht vermindert, sondern vermehrt. Das Allgemeinwohl steht zuoberst. „Verdienen bekommt erst dann einen tieferen und beglückenden Sinn, wenn es mit Dienen gleichwertig verbunden ist“, sagt Duttweiler und weiter meinte er „**den Gewinn in den Herzen äufnen** (vermehrten), **nicht in den Bilanzen.**“

5.5.2 Ideale der MIGROS

In verschiedensten Schriften und Verträgen sind die Ideale der MIGROS festgehalten. In den Statuten steht, der MGB bezwecke im Sinne des sozialen Kapitals, das MIGROS-

Gedankengut und die Genossenschaftsidee zu verbreiten und zu vertiefen! Zwischen dem MGB und den Genossenschaften bestehen Verträge, die beide zur Einhaltung des MIGROS-Ideengutes verpflichten. Die wichtigsten Ideale sind die 15 Thesen und die Schrift über das soziale Kapital. Die Thesen beinhalten Christentum im Alltag, Abstellen auf das Volk, Transparenz, Kampf um den Glauben des Volkes an die MIGROS-Sache, Einbezug der Frau, das Allgemeininteresse muss höher gestellt sein als das MIGROS-Genossenschafts-Interesse, vorbildliche Saläre, Schutz der Schwachen und Kampf gegen Machtmissbrauch. All diese Vorgaben machen einen Teil der nicht geschäftlichen Aufgaben der MIGROS aus. Wo und wie sehen wir diese Vorgaben umgesetzt? Das Volk soll einbezogen werden, die MIGROS soll ihre Politik auf dieses Volk abstellen. Wie kann sie das, wenn das Volk nicht mehr weiss, wofür die MIGROS sich einsetzt, was die Ideale der MIGROS sind, und auch nichts mehr davon spürt!

Beispiel vorbildliche Saläre: Danach handeln hiesse zum Beispiel, anstatt dass das Management für sich mehr Lohn fordert, könnte es die exorbitanten Gehälter der Kollegen in der Wirtschaft glaubwürdig angreifen. In einer Urabstimmung könnte man nach dem „richtigen Lohn“ für die Mitglieder der Geschäftsleitung fragen. Die MIGROS hätte eine Vorbildfunktion, was das soziale Wirtschaften anbelangt. Auch die Frauenlöhne sollten nicht unter dem Existenzminimum sein. So würden gerechtere Löhne von oben nach unten gemacht. Das ergäbe eine Maximalhöhe für Managerlöhne oder Minimalhöhe für weniger ausgebildete Mitarbeiter. Da jedoch beide für das Unternehmen wichtig sind, sollte der Unterschied nicht allzu hoch sein.

Oder die Vorgabe des Einbezugs der Frau: Auch Frauen können tatsächlich organisieren und denken, man glaubt es kaum. Also sind Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Frauen ermöglichen, in die Kader- und Managerposten gewählt zu werden, ein Urauftrag der MIGROS!

5.5.3 Duttweiler

Personen als Symbole eignen sich besonders, wenn sie schon zu Lebzeiten zum Mythos wurden. Die Ideale und Ideen Duttweilers sind kaum noch bekannt. Dabei haben diese in der heutigen Zeit mehr Wichtigkeit denn je. Duttweiler war einst Vorreiter für die 5-Tage- und 44-Stunden-Woche bei gleichem Lohn. Heute liegt die MIGROS mit den Gewerkschaften im Kampf und gibt nur nach, wenn der Druck zu gross wird. Die meisten Thesen, Schriften und Ideen Duttweilers haben noch ihre Gültigkeit. Dieses Wissen möchte SORGIM wieder öffentlich machen. Zum Nutzen der MIGROS.

Der Mensch Duttweiler und seine Ideen sind bislang viel zu wenig erforscht worden und nur noch wenig bekannt. Es lohnt sich, diese Person sachlich aufzuarbeiten, denn er verkörpert das Beispiel eines Menschen, der auf der Suche nach dem Sinn des Lebens war, diesen Sinn im Guten suchte und auch fand.

Gottlieb Duttweiler entwickelte sich vom klassischen Kapitalisten zum sozialen Unternehmer und war wohl der erfolgreichste Unternehmer der Schweizer Geschichte. Er baute die MIGROS vom kleinen Kämpfer gegen überhöhte Preise, Monopole und Trusts zum heutigen Konzern auf. Er hat selber erlebt und erkannt, wie Geld den Geist bestimmt und Macht zu Missbrauch verleitet. Diese Erkenntnis können wir wohl alle unterschreiben. Er installierte deshalb Regeln und Kontrollmechanismen, die diese Schwäche des Menschen in der MIGROS im Zaum halten sollte. Er hielt sich selber in seinem Unternehmen an diese Regeln.

Noch zu Lebzeiten, er war 53 Jahre alt, schenkte er und seine Frau Adele die MIGROS dem Schweizer Volk. An diese Schenkung knüpfte er einige Wünsche. So war es ihm ein Anliegen, dass über grosse Entscheidungen das Genossenschaftsvolk mitbestimmt und in

der Genossenschaft Demokratie gelebt wird. Er wollte keine Macht ohne adäquate Kontrolle. Und Macht müsse man sich in einer Demokratie verdienen. Er forderte, die MIGROS solle mit ihrer Macht im Sinne des sozialen Kapitals agieren. Die Definition dazu lieferte er gleich selber. „Die Migros soll sich für die Schwachen einsetzen, und die Starken, welche ihre Macht missbrauchen, bekämpfen.“ Kein Unternehmen, sollte wegen der MIGROS in den Ruin getrieben werden. Heute ist das anders!¹⁵ Er forderte bereits vor sechzig Jahren, dass sich die MIGROS als vorbildlicher Arbeitgeber benimmt und er war für anständige Löhne, nicht zu verwechseln mit zu hohen Löhnen. Auch war er ein Pionier in Sachen Frauen- und Familienförderung. Während im Genossenschaftsrat eine Frauenquote von 50% besteht, so ist im Unternehmen MIGROS von Frauen- und Familienförderung keine Spur mehr zu sehen. So finden Sie wohl hinter den Kassen vorwiegend Frauen, je höher Sie in der Hierarchie blicken, desto spärlicher werden Frauen. In den obersten zwei Kaderstufen können Sie von über 100 Kaderleuten die Frauen an einer Hand abzählen. Duttweiler entwarf ein ökologisches, soziales und wirtschaftliches Gedankengut, Jahrzehnte bevor dieses unter dem Begriff Nachhaltigkeit eine breite allgemeine Anerkennung fand.

Als Hüterin über all seine Vorgaben und Wünsche setzte Duttweiler die Gottlieb und Adele Duttweiler-Stiftung ein und er vertraute auf das Genossenschaftsvolk, Abweichungen vom MIGROS-Gedankengut nicht zu akzeptieren.

„Wir erklären hier öffentlich, dass sich die Stiftung mit den beschränkten Rechten und Pflichten, die ihr zustehen, energisch gegen die Abweichungen vom geistigen Erbe Duttweilers gewehrt hat. Aus diesem Grund wurde sie von den Vorbereitungen und den Entscheidungen im Rahmen der Statutenrevision ferngehalten. Dies, obwohl alle Stiftungsmitglieder die Geschichte der Migros ein Leben lang mitgetragen haben und die Verträge, Statuten, Thesen und Gedanken der Gründer bestens kennen!“¹⁶

Gottlieb Duttweiler war ein Motivator der ersten Stunde, er setzte auf freiwillige Überzeugung und glaubte an das Gute im Menschen. Er forderte von sich und der MIGROS, durch Ideen und Taten das Vertrauen und Engagement des Genossenschaftsvolkes zu gewinnen.

Peter der Grosse hing der Meinung an, nur ein Führer, der mit aller Macht ausgestattet ist, könne tatsächlich führen. Gottlieb Duttweiler war hingegen der Meinung, Führungsautorität müsse man sich in einer Demokratie verdienen. Wohin Machtkumulation ohne Kontrolle führen kann, sehen wir an jüngsten Beispielen der Adecco, der Erb-Gruppe oder dem Zusammenbruch von Parmalat.

Eine der Visionen Duttweilers war das „Forum Humanum“. Dieses sollte sich für den Frieden auf der Welt einsetzen. So meinte er, „die ungeheure Kraft positiven bewussten Dienens“ sei „erst zum kleinsten Teil erforscht“, und er wollte diese Forschung über das Forum Humanum vertiefen. Weiter sagte er, „der gegenwärtige Begriff eines hohen Lebensstands ist auf materielle Werte beschränkt, wobei es ebenso wichtig ist, den geistigen und kulturellen Lebensstandard zu heben.“ Und er wollte „klar machen, dass mit Gewaltpolitik und Kriegen keine Probleme und schon gar nicht die drängenden Weltfragen gelöst werden können.“ Die MIGROS hat die Ressourcen und den Auftrag, sich für das Gute dieser Welt einzusetzen. Es braucht nicht mehr, als die Duttweilerschen Ideale zu wiederholen und danach zu handeln.

5.5.4 Förderung der Genossenschaftsidee

Eine wichtige Rolle bei der Förderung der Genossenschaftsidee sollte das Gottlieb Duttweiler-Institut, das GDI spielen. Die Aufgabe dieses Institutes wäre, die Ursachen der Schwierigkeiten und Widersprüche in Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur zu erforschen und

¹⁵ Siehe auch <http://www.buytheway.ch>

¹⁶ A. und G. Duttweiler-Stiftung im *Brückenbauer* Nr. 43, 22.10.2002.

mögliche Lösungen zu erarbeiten. Neue Wirtschaftsformen sind zu suchen und zu diskutieren. Duttweiler schwebte eine Neuordnung der Wirtschaft vor, in der die Genossenschaft und implizit die demokratische Führung und Kontrolle durch die Allgemeinheit eine entscheidende Rolle spielt. „Das private Kapital soll zur Respektierung der Allgemeininteressen gezwungen werden.“ Duttweiler wünschte, dass „die allgemeine Verbreitung dieser Ideen im Volke, bei den Regierenden und den Mächtigen der Wirtschaft durch die Migros fortgesetzt würde!“ SORGIM zeigt einen Weg, wie diese Vorgabe effizient umgesetzt werden kann.

5.5.5 Demokratie

Eine der wichtigsten Vorgaben Duttweilers für die MIGROS war das aktive Leben der Demokratie. Der ganze demokratische Aufbau der MIGROS, die Voten zugunsten der Demokratie in der MIGROS sowie der Wunsch, auf das Volk abzustellen, zeugen von diesem Willen. Und er sagte, „wir müssen jede Machtkumulation vermeiden. Die grösste Furcht, die ich habe, ist, dass ein ausserordentlich tüchtiger Mann die Migros sozusagen annektiert. Jeder Machtgedanke ist von Schaden.“ Das heisst, wenn die MIGROS einen CEO mit Weisungsrecht einsetzt, sollte sie im Gegenzug zum Beispiel die parlamentarische Demokratie stärken. Heute hat die MIGROS ein Parlament, das sich selbst konstituiert. Es ist dem Volk keine Rechenschaft schuldig und repräsentiert es nicht! Demokratie heisst aber Volksherrschaft! Und wählen heisst eine Wahl haben. SORGIM zeigt, wie in Zukunft dieses Demokratie-Vakuum zu beheben ist.

Mit den heutigen technischen Möglichkeiten des Internets ist es möglich, den ehernen Wunsch Duttweilers nach Partizipation der Genossenschafter auf eine einfache und effiziente Weise zu verwirklichen. Die demokratischen Strukturen der MIGROS bieten uns, der Schweizer Wohnbevölkerung, die Möglichkeit, die MIGROS demokratisch zu führen. Es wird sich herausstellen, dass man ein grosses Unternehmen genauso führen kann und muss, wie man einen demokratischen Staat selbstverständlich führt. Wir stehen hier am Beginn eines neuen Zeitalters, dem Zeitalter der von Gottlieb Duttweiler begründeten demokratischen Führung von grossen Unternehmen. Diese Entwicklung wird zum wirtschaftlichen Megatrend der nächsten dreissig Jahre! Die Menschen auf der ganzen Welt sind enttäuscht über die Art und Weise, wie grosse Unternehmen geführt werden und sind bereit, dies zu ändern, wenn man ihnen zeigt, wie es geht. Die MIGROS wird erst der Anfang sein!

5.6 Sorge um die MIGROS

SORGIM – die Umkehrung des Begriffs MIGROS steht als Metapher für die Sorge des Schweizer Volkes um die MIGROS. Das Volk ist in Sorge über die Entwicklung der MIGROS. Denn diese entwickelt sich immer mehr zum reinen "Hörnliverkäufer"; das Einzige, was sie noch von den Mitbewerbern unterscheidet, ist das Kulturprozent. Ist das die MIGROS, wie wir sie wollen oder wie sie Duttweiler wollte? Die Zeit ist gekommen, im Zeitalter der gesättigten Märkte, erst den Detailhandel, dann die Wirtschaft erneut zu revolutionieren. Die Wirtschaft der Schweiz ist reif für eine bahnbrechende Tat, wie die damalige von Duttweiler, gestützt auf die Duttweilerschen Werte.

Der Werteverlust manifestiert sich nicht nur im Detailhandelsverhalten der MIGROS, sondern auch im Programm des Gottlieb Duttweiler-Instituts, das zur Unbedeutsamkeit verkommt, oder im Gebaren und Angebot der MIGROS-Klubschulen (reiner Mainstream) und ebenso in der Art der Kultur, die mit dem Kulturprozent gefördert wird. Überall lässt die MIGROS eine einheitliche Werthaltung, ein kohärentes Inhaltsgebäude vermissen. Jedes Segment „wurstelt“ drauflos in der Manie, möglichst viel Geld zu machen. SORGIM hat nichts gegen Gewinn, im Gegenteil. Aber die MIGROS vermittelt den Anschein, sie setze Umsatz mit Gewinn gleich. Und wer als Ziel Umsatzwachstum auf Teufel komm raus verfolgt, der verhält

sich wie der Autofahrer, der von der Strasse abkommt und unbedingt dem einzigen Baum auf der Wiese ausweichen möchte, er kollidiert. Die Prioritäten werden falsch gesetzt, nicht mehr Umsatz, sondern das harmonische Miteinander von betriebswirtschaftlichen Faktoren und geistigen Werten zu einem kohärenten gelebten Leitbild ist der Schlüssel zum Erfolg. Der Gewinn stellt sich von selbst ein!

Die MIGROS war einmal das innovativste Unternehmen Europas, heute ist die einzige sichtbare Innovation, dass man Markenprodukte einführt, anstatt gezielt und wie mehrfach erfolgreich praktiziert, auf neue Märkte und neue Produkte zu setzen. So könnte die MIGROS, statt mit dem VCS (Verkehrs-Club der Schweiz) zu streiten, Trends setzen und beispielsweise einen Lieferservice mit wasserstoffbetriebenen Transportfahrzeugen anbieten. Dies würde der MIGROS nicht nur den Streit mit dem VCS schlichten, sondern auch mehr Umsatz generieren, denn richtig gemacht, würde dieser Service einer breiten Bevölkerungsschicht einen grossen Zuwachs an „Convenience“ bereiten. Weiter entspräche die MIGROS damit der Vorgabe aus den Statuten und dem erst kürzlich definierten Leitbild, sich für eine ökologische Umwelt einzusetzen.

Die MIGROS hat die grosse Chance, den Detailhandel neu zu erfinden, wie damals Duttweiler. Und nur die MIGROS kann das, weil sie das Mandat dazu hat. Die MIGROS würde dadurch internationales Aufsehen erregen, Bewunderung ernten und wirklich etwas für die Erneuerung der Wirtschaft des Landes und sogar ganz Europas bewirken. Sie könnte einmal mehr in die Geschichte eingehen, Geschichte schreiben.

Wie sagte Gorbatschow, wer zu spät kommt, den bestraft das Leben? Die Zeichen sind eindeutig, die Bevölkerung hat genug von übertriebenen Managerlöhnen, von Firmenskandalen, von pseudosozialem Handeln und von Wachstum auf Kosten der Nachhaltigkeit.

Die MIGROS ist mit CHF 20 Mia. Umsatz nur eine Kleine unter den Grossen. Aber sie eignet sich für die digitale Unternehmensdemokratie hervorragend als Musterbetrieb, weil sie die nötigen demokratischen Strukturen bereits besitzt. Zwar wurden sukzessive einige Volksrechte wie Abstimmungen und Initiativrecht abgeschafft, ein Parlament würde aber nach wie vor alle vier Jahre gewählt, wenn es denn Wahlen gäbe. Sie wird erfolgreicher als alle anderen sein und aufzeigen, dass demokratisch geführte und kontrollierte Unternehmen für die Volkswirtschaft und das Unternehmen selbst die beste Form von Unternehmensführung ist. So wie die Demokratie als Staatsform unbestritten erfolgreicher als die Diktatur ist. **Unser Ziel lautet, keine Diktatur, sondern Demokratie bei der Führung von grossen Unternehmen!**

SORGIM ist zuerst die Demokratiebewegung der MIGROS. Die MIGROS dient als Vehikel, um dieses Ziel bekannt zu machen. Und die MIGROS hat den statutarischen Auftrag, für eine soziale Wirtschaft zu sorgen. Dies geht über die soziale Führung des eigenen Unternehmens hinaus. Und wer meint, die Allgemeinheit hätte in den anderen Unternehmen, die die demokratischen Strukturen der MIGROS noch nicht besitzen, nichts zu sagen, der irrt! Die Depotstimmen gehören nicht der Bank, die eigentlichen Besitzer nehmen sie nur nicht wahr. Wir besitzen über Pensionskassen und Wertschriftenfonds mehr an den Unternehmen, als wir meinen!

SORGIM ist nicht gegen grosse Unternehmen, nicht gegen Globalisierung und nicht gegen den Fortschritt, ganz im Gegenteil. Aber wir sind für Globalisierung und Fortschritt im Sinne der Allgemeinheit. Und dies ist nur möglich, wenn die Firmen im Sinne der Allgemeinheit handeln und das tun sie nur unter dem Druck der Öffentlichkeit. Sobald die Unternehmen beginnen, langfristig und im Sinne der Allgemeinheit zu agieren, werden sie plötzlich auch wieder erfolgreich! Denn die Allgemeinheit goutiert ihr Handeln mit Einkäufen.

5.7 Fazit

Die MIGROS wird offensichtlich nicht mehr so geführt, wie von Duttweiler vorgesehen. SORGIM möchte auch deshalb die elektronische Unternehmensdemokratie in der MIGROS umsetzen und die MIGROS auf einen langfristig erfolgreichen Weg zurückführen! Über die MIGROS beweisen wir, dass die digitale demokratische Organisationsform erfolgreicher ist als die bisher angewandten Managementformen. Wenn wir dies beweisen, wird der Markt die börsennotierten Unternehmen zur Übernahme dieser Organisationsform motivieren!

6 Neue SORGIM-Strategie

6.1 Einleitung

Die bisherige SORGIM-Strategie richtete sich auf die Wahlen im Juni 2004 in die Genossenschaftsräte der MIGROS. Das Ziel war, für mindestens eine Genossenschaft eine Wahlliste zustande zu bringen. Dieses Ziel haben wir verpasst.

Eine gelungene Generalprobe war es allemal, SORGIM hat innerhalb weniger Wochen nahezu 300 Mitglieder und mehrere hundert Sympathisanten gewonnen. Wenn wir von einer Bekanntheit in der deutschsprachigen Bevölkerung von 0,1% ausgehen (5'000 Personen), dann sind dies über 5% aktive Mitglieder und weitere 10% - 15% Sympathisanten. Eine stattliche Zahl, weiss man doch aus der Marketinglehre, dass mit der steigenden Bekanntheit die relative Zahl der Mitglieder steigt. Konkret bedeutet dies: Wenn wir es schaffen, eine Bekanntheit von SORGIM und seiner Strategie im zweistelligen Prozentbereich zu erreichen, werden wir die nächsten Wahlen gewinnen!

Es ist aber auch die Zeit, unsere Strategien, Programme und Organisation kritisch zu überdenken. Immerhin haben wir es nicht geschafft, mit einer populären Idee an die grosse Masse zu gelangen, unsere Bekanntheit ist marginal. Daran müssen wir arbeiten. Wir definieren, was die Kernbotschaft von SORGIM ist, und wie wir diese einfach und effizient kommunizieren können, um möglichst viele Mitglieder und Sympathisanten für SORGIM zu begeistern.

Um SORGIM für die nächsten Wahlen im Juni 2008 auszurichten, erarbeiten wir mit diesem Buch eine neue Strategie.

Damit Sie die Änderungen der SORGIM-Strategie nachvollziehen und vergleichen können, sehen Sie die SORGIM-Strategie im Anhang und nachfolgend die Änderungsvorschläge mit der Begründung für die künftige Strategie, die nach der Diskussion, Vernehmlassung und den Anpassungen für die nächsten vier Jahre gelten soll.

6.2 SORGIM-Zielsetzung

6.2.1 Oberstes Ziel: MIGROS-Wahlen gewinnen

Der Verein SORGIM bezweckt, die Wahlen in die Genossenschaftsräte der MIGROS-Genossenschaften zu gewinnen, um die digitale demokratische Unternehmensführung in der MIGROS umzusetzen.

6.2.2 Begründung

Als wir SORGIM entwickelten, war uns noch nicht bewusst, welches riesige positive Veränderungspotenzial in der digitalen demokratischen Unternehmensführung steckt. Heute sehen wir, dass diese Idee die Welt verändern wird. Insbesondere deshalb, weil Duttweilers ideologische Vorarbeit und Umsetzung der Demokratie in der MIGROS die Basis der digitalen demokratischen Unternehmensführung bildet und wir von dieser Vorarbeit profitieren können. Wir übernehmen seine Unternehmensdemokratie, transformieren sie ins digitale Zeitalter und gestalten sie dadurch effizient, kostengünstig und allen zugänglich. Es geht nicht mehr nur darum, die MIGROS zum erfolgreichsten Unternehmen der Welt zu machen, es geht vielmehr darum mitzuhelfen, die Wirtschaft dem Menschen zu geben, oder wie schon Ludwig Erhard propagierte, Wohlstand für alle durch die soziale Marktwirtschaft zu schaffen. Der Mensch dient nicht der Wirtschaft, sondern die Wirtschaft dem Menschen. Die weiteren Ziele helfen, dieses Hauptziel zu erreichen.

6.2.3 Weitere Ziele

Die weiteren Ziele lauten:

1. Allianzen mit Organisationen und Gruppierungen schliessen.
2. Eine breite anhaltende Diskussion zum Buch führen.
3. Finanzielle Ressourcen generieren.
4. SORGIM-Mitglieder werben.
5. Einzug der SORGIM-VertreterInnen in die MIGROS-Genossenschaftsräte bis spätestens 2008 durch SORGIM.
6. Installation der digitalen demokratischen Unternehmensführung in der MIGROS innerhalb von 12 Monaten nach gewonnener Wahl.
7. Durchführung von Neuwahlen der MIGROS-Organe innerhalb von 24 Monaten nach gewonnener Wahl.

6.2.4 Umsetzung

6.2.4.1 Allianzen

Ziel: Allianzen mit Organisationen und Gruppierungen schliessen!

Erklärung und Massnahmen, um das Ziel zu erreichen:

Es gilt Pakte zu schmieden, Allianzen einzugehen. Alle zur Nachhaltigkeit und der Allgemeinheit verpflichteten Gruppierungen und Organisationen wollen wir dazu motivieren, ihre Freunde und Mitglieder aufzurufen, Mitglied im Verein SORGIM zu werden und SORGIM zu unterstützen! Wir wollen dazu mit diesen Organisationen über die Gegenleistung verhandeln, die die MIGROS ihnen nach dem Wahlsieg durch SORGIM zukommen lässt. Die MIGROS verteilt jährlich CHF 120 Mio. für ökologische, soziale, politische und kulturelle Zwecke und wird in Zukunft, wenn es ihr die Genossenschafter in einer Abstimmung erlauben, wieder genau 1% des Umsatzes für diese Zwecke, also über CHF 200 Mio. aufwenden. Sorgen Sie dafür, dass dieser Honigtopf an Ihnen künftig nicht mehr vorbeigeht!

SORGIM soll das Gefäss unterschiedlichster Gruppierungen sein, die als Erstes das oberste gemeinsame Ziel haben, die MIGROS digital zu demokratisieren und Neuwahlen durchzuführen. In diesem Ziel muss man sich einig sein, ansonsten sollen sich unterschiedliche Gruppierungen auch unterschiedlich positionieren können, ohne aber die gemeinsame Schlagkraft zu verwässern. Das heisst, innerhalb der neuen MIGROS-Demokratie sollen eigene Personen und Gruppierungen Platz finden, die sich mit einer klaren Meinung und Strategie unterschiedlich positionieren können. Alle diese Gruppen haben die Möglichkeit, eine entsprechende Strategie zu definieren und zu veröffentlichen sowie Kandidaten zu stellen. Das Genossenschaftsvolk wählt die Kandidaten mit der am erfolgreichsten erscheinenden Strategie und grössten Glaubwürdigkeit ins MIGROS-Parlament.

6.2.4.2 Diskussion führen

Ziel: Eine breite anhaltende Diskussion zum Buch führen!

Erklärung und Massnahmen, um das Ziel zu erreichen:

Das Buch ist die Antwort auf die gescheiterten Strategien und Rezepte der heutigen Wirtschaftsführer. In diesem interaktiven Buch werden übers Internet, über Print- und andere Medien, Lösungen diskutiert und entwickelt, die zu einer erfolgreichen Wirtschaft führen. Durch die intensive Diskussion wird die digitale Unternehmensdemokratie bekannt. Es steht jeder interessierten Person frei, übers Internet an diesem Buch mitzuschreiben, zu diskutieren und zu widersprechen. Das Buch bildet die Basis unseres Handelns und unserer Kommunikation. Es sind Strategien zu entwerfen, wie wir diesem Buch die maximale Öffentlichkeit zuteil kommen lassen. Haupterfolgswort unserer Bewegung wird die Erreichung dieses Ziels sein, das mit der Bekanntheit von SORGIM und der digitalen Unternehmensdemokratie einhergeht. Es ist wichtig, mit und über dieses Buch die Öffentlichkeit auf die digitale Unternehmensdemokratie und auf die Wichtigkeit, diese in der MIGROS umzusetzen, aufmerksam zu machen und in die Diskussion einzubeziehen, denn wer mitbestimmt, identifiziert sich mit seiner Position und mit dem Thema. Dies zeichnet eine Demokratie aus.

6.2.4.3 Ressourcen generieren

Ziel: Finanzielle Ressourcen erschließen!

Erklärung und Massnahmen, um das Ziel zu erreichen: Das Generieren von Finanzen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. SORGIM nimmt Geld über Werbung auf der Homepage ein. Weitere Mittel und Wege sind zu erschließen, damit wir Flyers und Prospekte anfertigen, Inserate schalten und die Homepage professioneller und zwei- oder dreisprachige ins Netz stellen und pflegen können. Es sind deshalb weitere Strategien zu entwickeln, um Geldmittel zu beschaffen.

6.2.4.4 Mitglieder werben

Ziel: SORGIM-Mitglieder werben!

Erklärung und Massnahmen, um das Ziel zu erreichen: Die Basis unserer Bewegung und unseres Erfolges sind die Mitglieder, die diese Bewegung tragen. Eine hohe Anzahl Mitglieder für unseren Verein zu werben, ist das Ziel, das zu erreichen ist. Wenn wir keine breite Öffentlichkeit von SORGIM überzeugen können, haben wir auch keine Berechtigung, die MIGROS zu übernehmen, die dieser Öffentlichkeit gehört. Wenn hingegen eine grosse Zahl uns folgt und die digitale demokratische Unternehmensführung umgesetzt sehen will, dann sind wir legitimiert, die MIGROS zu übernehmen. Dieses Ziel zu erreichen, führt nur über die Bekanntheit. Es sind Strategien zu entwickeln, wie wir neben den aufgeführten Strategien und Zielen neue Mitglieder werben können.

6.2.4.5 Wahlen in die MIGROS-Organe

Ziel: Gewinnen der Wahlen in die MIGROS-Organe bis spätestens 2008!

Erklärung und Massnahmen, um das Ziel zu erreichen: Jede Person, die Genossenschafter der MIGROS ist, kann sich als Kandidat oder Kandidatin auf der SORGIM-Liste zur Verfügung stellen. Als Mitglied des MIGROS-Parlamentes, dem Genossenschaftsrat, nehmen die Parlamentarier an vier Sitzungen pro Jahr teil. Die Sitzungen finden entweder am Samstag oder am Freitagabend am Sitz der Genossenschaft statt. Als Sitzungshonorar erhält jede Person CHF 100.- / Sitzung plus Wegspesen. Kandidat oder Kandidatin der SORGIM-Liste zu werden, ist einfach, man muss lediglich die MIGROS-Zeitung (MIGROS-Magazin) zur Hand nehmen und sich unter <http://www.sorgim.ch/kandidat.html> einschreiben. Es gilt, rasch Wahllisten für die Genossenschaftsräte der MIGROS-Genossenschaften aufzustellen. Je schneller wir dieses Ziel erreichen, desto schneller können wir Unterschriften sammeln. Sobald wir die nötigen Unterschriften haben, können wir Druck auf die bestehenden MIGROS-Organe ausüben und diese zu Neuwahlen drängen. Spätestens aber 2008 finden reguläre Wahlen statt. Bis dahin benötigen wir für die zehn MIGROS-Genossenschaften jeweils 60 Kandidatinnen und Kandidaten, deren einzige Aufgabe gemäss der nachfolgenden Zielsetzung sein wird, die digitale Demokratie durchzusetzen und innerhalb zweier Jahre Neuwahlen anzusetzen.

6.2.4.6 Aufbau der digitalen Demokratie

Ziel: Installation der digitalen demokratischen Unternehmensführung in der MIGROS innerhalb von 12 Monaten nach gewonnener Wahl!

Ziel: Durchführung von Neuwahlen der MIGROS-Organe innerhalb von 24 Monaten nach gewonnener Wahl!

Erklärung und Massnahmen zu diesen Zielen: Die Verpflichtung zu diesen Zielen nach der gewonnenen Wahl soll sicherstellen, dass das operative Geschäft der MIGROS ungestört weiterläuft und nicht irgendwelche revolutionäre Ideen gegen den Volkswillen umgesetzt werden. Die MIGROS bleibt für Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten die verlässliche Partnerin, die sie bis dahin war. SORGIM verpflichtet sich, nach gewonnener Wahl die digitale Demokratie umzusetzen und freie Neuwahlen durchzuführen. Alle weiteren Änderungen diskutieren wir erst ab dann und bringen sie gemäss den Regeln der digitalen Unternehmensdemokratie zur Entscheidung; sie sind Bestandteil des Wahlkampfes für die innerhalb von 24 Monaten durchzuführenden Neuwahlen. Die Verwaltung und die Geschäftsleitung arbeiten während dieser Zeit weiter und stehen erst nach den Neuwahlen zur Disposition. Sie erhalten dadurch eine reelle Chance, ihr Können auch unter demokratischen Bedingungen zu beweisen und sich für die Wiederwahl zu empfehlen.

Wir wollen somit bis 2008 die MIGROS übernehmen, bis 2009 die digitale Demokratie umsetzen und danach beweisen, dass diese Organisationsform und Ergänzung der Managementmethoden Unternehmen langfristige Wettbewerbsvorteile und Erfolg sichert.

7 Schlusswort

Die digitale demokratische Unternehmensführung vereint die Vorteile der Demokratie und die rasche einfache Vernetzung von Menschen per Internet zu einer neuen effizienten Führungsmethode. Sie ergänzt die klassische Führungslehre, wie einst das Marketing, und verhilft dadurch jedem Unternehmen, das diese Management-Methode anwendet, zu Wettbewerbsvorteilen.

Die Demokratisierung der Wirtschaft ist Ausdruck einer Entwicklung, die nicht aufzuhalten ist; so wie die Perestroika auch ohne Gorbatschow stattgefunden hätte. Und da die MIGROS die nötigen demokratischen Strukturen und den historischen Auftrag besitzt, wird sie die Wortführerin dieser Entwicklung, nämlich des Megatrends zur demokratischen Unternehmensführung, sein. Führen Sie mit uns diesen Megatrend an!

Mit dieser Veränderung wird die Wirtschaft endgültig der Allgemeinheit übergeben. Ein neuer Wachstumsschub wird durch die Innovationen, Produktivitätsfortschritte, Motivation und den daraus entstehenden Synergien erzielt.

Die digitale demokratische Unternehmensführung eignet sich für Staatsbetriebe, bei denen das Volk Bedenken hat, diese klassisch zu privatisieren. Diese Unternehmen kranken nicht daran, dass sie dem Staat gehören, sondern dass sie keinem Wettbewerb ausgesetzt sind. Mit der digitalen demokratischen Führungsmethode wird dieser Makel mehr als wettgemacht. Diese Management-Methode eignet sich weiter für Vereine, Verbände und Parteien, die sich durch eine grosse Mitgliederzahl auszeichnen.

Stellen Sie sich vor, die Post würde von einem Mix aus durch Leistung beförderten Kadermitarbeitern mit einer innovativen zukunftsgerichteten digitalen Organisation geführt. Anstatt an der aussterbenden Briefpost festzuhalten, hätten bereits alle Bewohner der Schweiz eine offizielle Email-Adresse, wir hätten das effizienteste digitale Zahlungssystem

der Welt und könnten dieses in die ganze Welt exportieren, wir hätten verschiedene Post-Zustellungssysteme. Eines, das klassisch, per Briefkasten und nicht kommunizierten Routen Post und Briefe verteilt und eines, das zu einem gemeinsam vereinbarten Termin ausliefert¹⁷. Insbesondere bei der Paketpost würde dies einen grossen Wachstumsschub auslösen, da die ganze Heimbeförderung des Versandhandels per Internet heute an dieser Herausforderung scheitert. Wenn Sie heute der Post innovative Produkte inklusive Businessplan anbieten, erhalten Sie lediglich ein müdes Lächeln und die Antwort, das passe nicht in die strategische Planung der Post. Auch hier notabene eine strategische Planung, die der Öffentlichkeit verborgen bleibt, obwohl das Unternehmen der Öffentlichkeit gehört. Die Postführung schliesst lieber Poststellen oder verkauft Büromaterial und entlässt Mitarbeiter. Das ist die strategische Planung, die heute im Grossunternehmen Post mehrheitsfähig ist. Dass gerade neue Produkte in Testmärkten ausprobiert werden müssen und die Erkenntnisse daraus in die strategische Planung fliessen sollten, davon haben die Post-Strategen noch nie etwas gehört.

Ein anderes Beispiel sind die Eisenbahngesellschaften. Anstatt innovative Produkte zu lancieren, hält man lieber an veralteten Strukturen fest. Die Bahn wäre das ökologisch sinnvollste Verkehrsmittel, viele Menschen würden somit schon aus diesem Grund gerne per Bahn fahren, wenn es ihnen nicht so schwer gemacht würde. Das Gegenteil erlebt der Kunde beim Reisen per Flugzeug. So gibt es unter www.opodo.de ein Angebotsvergleichsportal, das über 400 Fluggesellschaften nach den besten Flügen durchsucht. Die wenigen in Europa tätigen Bahnen bringen ein solches Portal nicht zustande. Oder – so sind Subventionen für den öffentlichen Verkehr zwar verpönt, die Flugindustrie jedoch erhält via Treibstoffzollerlass Milliarden an Subventionen, die niemand zu stören scheinen. Eine digital demokratische SBB würde sich mit den anderen Bahnen Europas zu einer europäischen Bahn-Gemeinschaft zusammenschliessen und gemeinsam würden die Subventionen der Fluggesellschaften eingefordert und neue Angebote entstünden europaweit.

Liebe Fluglärm-Geplagte, helfen Sie mit, SORGIM zum Durchbruch zu verhelfen und wir helfen Ihnen, den Flughafen in die digitale demokratische Organisation zu führen! Die Strategie des Flughafens wäre offen zu legen, Sie als Mitbesitzer über den Staat und als privater Aktionär könnten definieren, was die richtige langfristige Strategie des Flughafens ist.

Oder, liebe Fussballfreunde, glauben Sie bei einem digital geführten Verband würden Funktionärs-Apparatschiks diesen führen? Nein, innovative Macher würden aus der kleinen Schweiz eine Fussballnation formen, wie es die Dänen, Schweden, Holländer, Portugiesen oder Griechen sind. Aber mindestens würden sie nicht auf Verbandskosten in Luxushotels residieren, dicke Checks entgegennehmen und die Spieler nicht zum Lügen anstiften!

Jede Person, die Unternehmen, Parteien, Verbände und andere der Allgemeinheit verpflichtete Organisationen auf demokratischem Wege verändern möchte, sollte bei SORGIM mitmachen. Wir beweisen mit der MIGROS, dass dieses System stark und erfolgreich ist. Je schneller wir eine grosse Masse sind, desto schneller können wir etwas bewirken. SORGIM ist das strategische Pilotprojekt für Ihr persönliches Anliegen! Helfen Sie mit!

¹⁷ Siehe dazu auch: <http://shop.coop.ch>

8 Fragen und Antworten

8.1 Parlamentsapparat

Frage: Wie effizient ist ein solcher Parlamentsapparat?

Antwort:

Ich frage zurück: Wäre für Staaten eine Diktatur nicht auch effizienter? Natürlich ist eine Diktatur in den einzelnen Entscheidungen schneller, sind sie denn auch zum Wohl des Landes oder, in unserem Fall, zum Wohl des Unternehmens? Wie können Sie dies sicherstellen? Ist es nicht sinnvoller, weniger schnell zu sein, dafür aber auch weniger schwerwiegende Fehler zu begehen? In der langfristigen Betrachtung ist eine Demokratie unbestritten erfolgreicher als die Diktatur. Dies beweisen alle Beispiele von Staatsdemokratien und Staatsdiktaturen. Es gibt keine Staatsdiktatur, die die Staatsdemokratie geschlagen hätte. Die Gründe dafür liegen in den Gesetzmässigkeiten, die in Kapitel 3 Analyse beschrieben sind. Zudem ist eine digitale Parlamentsdemokratie viel effizienter als eine klassische Parlamentsdemokratie. Dadurch, dass auch Nicht-Parlamentarier an der Unternehmensdemokratie teilnehmen und die Transparenz zunimmt, wird die Innovationstätigkeit steigen, grobe Fehler werden unterlassen und der Wettbewerb der Ideen, Vorschläge und Personen führt zu motivierten Mitarbeitern und enorm grösserer Effizienz. Per saldo ist die digitale Unternehmensdemokratie inklusive Parlamente effizienter als die klassische Unternehmensführung.

8.2 Offenlegen-Strategie

Frage:

Ist das Offenlegen der Strategie nicht gefährlich? Könnte beispielsweise die Konkurrenz ihr Handeln darauf ausrichten?

Antwort:

Dass die Vorteile der Offenlegung der Strategie die Nachteile bei weitem überwiegen, wird der Feldversuch mit der MIGROS beweisen, denn die MIGROS wird das erfolgreichste Unternehmen der nächsten zwanzig Jahre werden! Meine Behauptung lautet: Klassisch geführte Unternehmen sind aus Gründen, die in Kapitel 3 Analyse beschrieben sind, nicht in der Lage, gute von schlechten Strategien zu unterscheiden. Deshalb müssen sie zuerst abwarten, wie die offen gelegten Strategien auf dem Markt ankommen. Das heisst konkret, erst wenn eine Strategie nach mehreren Jahren im Markt erfolgreich implementiert wurde, sind klassisch geführte Unternehmen bereit, eine solche bei sich umzusetzen. Aufgrund der im „kleinen Machiavelli“¹⁸ beschriebenen Gesetzmässigkeiten sind viele Unternehmen aber nicht einmal dann in der Lage, eine Strategie erfolgreich umzusetzen. Wenn ein grosses Unternehmen eine Strategie erfolgreich umsetzt, dann meist aus Glück und nicht wegen der Fähigkeit, dies tun zu können. „Gefährlich“ wird es erst, wenn die anderen Unternehmen merken, dass die Hauptstrategie, nämlich die digitale Unternehmensführung, erfolgreich ist. Aber diese Gefährlichkeit ist erwünscht, denn für die Volkswirtschaft wird sie ein Segen sein. Und noch gefährlicher ist es dann für die Unternehmen, die es verpassen, die digitale demokratische Unternehmensführung rechtzeitig einzuführen!

8.3 Kulturprozent

Frage:

¹⁸ *Der kleine Machiavelli*, Noll/Bachmann, Pendo-Verlag, Zürich 1987.

Wenn in der MIGROS beispielsweise die Vergabe des Kulturprozentes online demokratisiert wird, welche Art von Kultur fördert man dann? Ich befürchte, dass dann nur noch Mainstream gefördert wird!

Antwort:

Wer oder was erhält denn heute Geld aus den jährlich über CHF 120 Mio.? Die Hälfte geht an die MIGROS-Klubschulen, die andere Hälfte wird auf intransparenten Wegen und unter Einhaltung der Günstlingsgesetzgebung verteilt. Ich stelle die Frage zurück: Wenn es ein kulturell wichtiges Anliegen ist, nicht nur Mainstream zu unterstützen, und dies der Fall wäre, wenn die Gelder öffentlich demokratisch durch Kulturinteressierte verteilt würden, wie könnte dieses Anliegen umgesetzt werden? Spontan schlage ich vor, dass sich kulturelle Minderheiten zusammenschliessen und als gemeinsame Kraft sich um einen Beitrag bewerben. Oder eine Gruppe stellt als Antrag, für beispielsweise CHF 10 Mio. pro Jahr, weniger populäre Kultur zu fördern. Und so weiter, ein bisschen Kreativität ist gefragt, wenn man nicht zum Mainstream gehört. Wichtig ist ein faires und transparentes Vergabe-System und wenn nötig, muss wie überall, wo Ungerechtigkeit durch den freien Markt entsteht, lenkend zugunsten der Schwachen eingegriffen werden.