



Resistenz gegenüber unerwünschte Übernahmen.

Unternehmen

## Einfach unverkäuflich

Immer wieder übernehmen ausländische Firmen einheimische Betriebe. Manchmal ist das aus schweizerischer Sicht alles andere als erwünscht. Soll der Staat eingreifen? Es gibt eine bessere Möglichkeit: Genossenschaften.

Von Wolf Linder

**M**igros an Lidl verkauft!» Diese kurze Schlagzeile versetzt am Donnerstag, den 2. Mai 2024 die ganze Schweiz in Aufregung. Dazu teilt der ehemalige Schweizer Grossverteiler mit: «Mehrere Jahre schwindender Umsätze und Erträge sowie die unbefriedigenden Aussichten einer Expansion im Ausland haben den Verwaltungsrat veranlasst, das Unternehmen an Lidl zu verkaufen. Das europaweit tätige Familienunternehmen sichert weiterhin den Vertrieb hochwertiger Produkte zu günstigsten Preisen. Es übernimmt die meisten Filialen und ihre Angestellten, mit Ausnahme der Mitarbeitenden für das Kulturprozent der Migros, das Lidl nicht weiterführt.»

Die NZZ kommentiert: «Die Übernahme von Migros durch Lidl ist der vorläufig letzte aus einer ganzen Reihe von Unternehmensverkäufen ins Ausland und überaus schmerzhaft für die Kunden und Konsumenten in der ganzen Schweiz. Denn die Migros war nicht nur der initiativste Grossverteiler während Jahrzehnten, sondern eine der grössten Kulturinstitutionen der Schweiz: Sie unterstützte jährlich mit über hundert Millionen Franken gemeinnützige Aufgaben, von den Klubschulen, der Beratung für Vereine, der Lebenshilfe für Jugendliche und Alte bis hin zur Förderung von Musikkonzerten. Der Verlust, so

bedauerlich er sein mag, ist aber ordnungspolitisch nicht zu beanstanden.»

### Chinesen investierten 50 Milliarden

Eine solche Schlagzeile wird es glücklicherweise nie geben. Denn die Migros ist unverkäuflich. Davon später. Lang und länger wird indessen die Liste anderer einheimischer Unternehmen, die von ausländischen Investoren übernommen werden. So haben Chinesen in den letzten Jahren über 50 Milliarden US-Dollar in den Kauf von Schweizer Unternehmen investiert: Syngenta, Bally oder Sigg, Swissport, SR Technics, Gategroup, aber auch traditionelle Uhrenfirmen wie Eterna gehören dazu. Manche dieser Übernahmen gelten als «unerwünschte Direktinvestitionen», und sie beschäftigten Schweizer Parlamentarier wiederholt. Der Bundesrat sieht darin kein Problem, Brüssel hingegen erkennt Handlungsbedarf: Die EU-Kommission diskutiert die Idee einer Melde- oder gar Bewilligungspflicht für «sensible» Unternehmensaufkäufe aus dem Ausland.

Avenir Suisse hat untersucht, was deren Definition «sensibler Branchen» für die Schweiz bedeuten würde. Von den 180 ausländischen Übernahmen aus den Jahren 2017 und 2018 wäre fast die Hälfte prüfpflichtig geworden: 33 davon betrafen Branchen hoher Sensibilität (Rüstung, Sicherheit, Energie, IT-Hardware

sowie Finanzen), 25 Verkäufe entfielen auf Unternehmen mittlerer Sensibilität (Software, Telekom, Verkehr); hinzu kamen noch 23 Fälle geringer Sensibilität (Rohstoffe, Verarbeitung, Maschinen).

Eine ordnungspolitische Kontroverse über Sinn und Unsinn solcher Wettbewerbskontrollen mag uns daher bevorstehen: grenzenlose Investitionsfreiheit oder Heimatschutz für schweizerische Unternehmen? Ein Teil dieser Auseinandersetzung liesse sich ersparen, wenn man sich das Unternehmensmodell der Migros vor Augen hält: Diese braucht eine Übernahme durch kaufkräftige Grossinvestoren – sei es durch schweizerische oder chinesische oder durch Aldi – nicht zu befürchten. Der Grund ist einfach: Die Migros ist – wie auch Coop – nicht als Aktiengesellschaft, sondern als Genossenschaft organisiert und daher faktisch unverkäuflich. Während die Kapitalgesellschaft nach dem Prinzip «Ein Franken, eine Stimme» regiert wird, ist die Genossen-

### Beide, Migros und Coop, setzen einen erklecklichen Teil des Profits für Gemeinwohlinteressen ein.

schaft eine Personengemeinschaft, und ihre wichtigen Unternehmensentscheide laufen nach dem Grundsatz «Eine Person, eine Stimme». Es ist darum unvorstellbar, dass die mehr als zwei Millionen Genossenschafter der Migros dem Verkauf «ihres» Unternehmens zustimmen würden.

#### «Eine Person, eine Stimme»

Unverkäuflichkeit sowie Entscheidungen und Teilhabe nach dem Prinzip «Eine Person, eine Stimme» machen die Genossenschaft für Finanzinvestoren und deren kurzfristige Profitinteressen uninteressant. Das sind

wichtige Gründe, warum Genossenschaften im Vergleich zur Aktiengesellschaft weit weniger verbreitet sind. Trotzdem finden wir sie als markttüchtige Unternehmen in jeder Grösse und Branche: von den Banken (Raiffeisen) über die Versicherungen (Groupe Mutuel), die Bau- und Wohngenossenschaften bis hin zu jungen, innovativen Unternehmen wie Mobility. Sie sind eine echte Alternative zur kapitalgetriebenen Unternehmung. Sie alle stellen sich dem Markt, sind aber nicht primär gewinnorientiert, sondern dienen den gemeinsamen Interessen ihrer Mitglieder. Und wenn Genossenschaften Aufgaben erbringen, wie vielerorts in der Elektrizitäts- und Wasserversorgung, sind sie zugleich eine echte Alternative zu staatlich-bürokratischen Unternehmen.

Kleine und mittlere Genossenschaften, die ausschliesslich für ihre Mitglieder tätig sind, haben wegen des «Eine Person, eine Stimme»-Prinzips bis heute viele Ähnlichkeiten mit der lokalen direkten Demokratie behalten. Dass nachhaltiges Wirtschaften ohne Staat am ehesten in genossenschaftlichen Organisationen gedeihen kann, hat die Nobelpreisträgerin Elinor Ostrom gezeigt. Diese lösen nämlich das «Allmende-Problem»: die Übernutzung begrenzter Ressourcen. Die sogenannte *tragedy of the commons* wird abgewendet, wenn ein begrenzter Kreis von Eigen-

tümern gemeinsame Nutzungsregeln aufstellt und Verstösse gegen sie sanktioniert. War in früheren Zeiten die physische Eigenleistung der Genossenschafter wichtig, so ist es heute zunehmend das Teilen von Wissen und Information. Genossenschaften nutzen das kontextbezogene Wissen und Können ihrer Mitglieder: Mobility weiss, dass seine Kunden die besten Plätze für die Standplätze seiner Mietautos finden.

#### Aus Sicherheitsgründen erwünscht

Grossgenossenschaften verlieren einige dieser Vorteile: Sie müssen wachsen, um konkurrenzfähig zu bleiben und werden mehrstufig organisiert. Die direkte Kontrolle der Genossenschafter mag auf lokaler Ebene weiterhin funktionieren, doch sind das zentrale Management, dessen Besetzung und Geschäftstätigkeit der Mitwirkung von unten mehr oder weniger entzogen. Grossgenossenschaften wie Migros und Coop verkaufen zudem auch an Nichtgenossenschafter – an Kunden also, die nur auf das Preis-Leistungs-Verhältnis schauen und wenig Bezug zu «ihrem» Unternehmen haben. Der Handlungsspielraum für gemeinwohlorientierte soziale oder kulturelle Aktivitäten wird damit enger, aber er besteht weiter. Beide, Migros und Coop, setzen einen erklecklichen Teil des Profits für Gemeinwohlinteressen ein, während das

Surplus der Lidl- und Aldi-Ketten in die Taschen von zwei der reichsten Familienclans Deutschlands abfließt.

Wie immer man diese Probleme beurteilt, eines teilen alle Genossenschaften: ihre Unverkäuflichkeit und die Resistenz gegenüber «unerwünschten Übernahmen» jeglicher Art. Das gilt für Jungunternehmerinnen, die sich zusammenschließen für ein nachhaltiges Projekt, das nicht verkauft werden soll, sobald die Innovation «marktreif» ist. Und es gilt für etablierte Unternehmen in sensiblen Bereichen wie Cyber-Sicherheit, Energie, IT-Hardware oder -Software, in denen Globalisierung und nationale Sicherheit in einem Spannungsverhältnis stehen. Eidgenössische Eigentümerschaft kann in diesen Bereichen aus Sicherheitsgründen erwünscht sein. Sie vermag – wo nötig – lokale, regionale und nationale Interessen zu schützen und zu berücksichtigen. Mit der Unternehmensform der Genossenschaft lässt sich dies alles realisieren ohne staatliche Unternehmen und staatliches Gesetz.



Wolf Linder ist emeritierter Professor der Politikwissenschaft an der Universität Bern.

# Mehr Zeit für die richtigen Entscheide.



Der Sonntag beginnt schon am Samstag.

Samstags im Briefkasten. Samstag & Sonntag am Kiosk.  
Sonntags digitales Update. Abo unter [schweizamwochenende.ch](http://schweizamwochenende.ch)  
oder Tel. 058 200 55 05.