

Nedgång, fall och sedan ...?

Om brister och försummelser i europeisk konsumentkooperation

Johann Brazda
Jerker Nilsson
Robert Schediwy

Kooperativa Institutet, Stockholm 1995

Förord

Under de allra senaste åren har vi sett omfattande och dramatiska förändringar i svensk och skandinavisk konsumentkooperation. Inte minst KF och konsumentföreningarna synes allt mera konsekvent söka sin kooperativa särart i profil och verksamhet. Samtidigt sker en allt snabbare integration och koncentration av affärsorganisationen. En övervägande del av försäljningsvolymen har överlåtits från konsumentföreningarna till KF och dess integrerade kedjeföretag. Det är en spridd uppfattning att dessa förändringar kommit ”i grevens tid”.

Skandinavisk litteratur är sparsmakad på utländska erfarenheter från konsumentkooperativt förändringsarbete under senare år. Det är därför en glädje för oss att kunna presentera tre aktuella och angelägna översikter om förändringar – och ”icke-förändringar” – i konsumentkooperativa företag i Europa.

Den färskaste och på sitt sätt mest tragiska utvecklingen är upplösningen av Konsum Österreich. Nu gäller det att arbeta för att Konsum Österreichs försvinnande var den sista i raden av konsumentkooperativa nedläggningar. För att det ska vara möjligt att undvika krävs kunskap om vad som ligger bakom. Detta är motivet bakom denna rapport – att förmedla kunskap, som kan användas till eftertanke och lärdom.

Här ges en översikt över hur konsumentkooperationen står i Europa just nu, vilka problem som finns och vilka möjligheterna är att komma vidare. Och här presenteras två fallbeskrivningar – en om den tyska kooperationen, som föll för några år sedan, och en om den österrikiska, som just nu avvecklas. Vid genomläsningen av de båda fallen slås man av att det finns stora paralleller, och det leder fram till den oroande tanken; har österrikarna inte lärt sig något av den tyska historien? Än mera oroande är denna tankes fortsättning; kommer kvarvarande konsumentkooperativa företag att hämta lärdomar från tysk, österrikisk och andra konsumentkooperativa rörelsers katastrofer?

Om man i ett enda ord ska diagnostisera de olika konkurserna, blir detta ord ”marknadsanpassningsförsummelser”. För konsumentkooperativa företag liksom för alla andra företag, som lever i en marknadsekonomi, är nyckeln till framgång att vara lyhörd för konsumenternas ständigt föränderliga behov. Då duger det inte att leva kvar i en falsk självuppfattning, som bygger på ett vackert förflutet. Då krävs dynamisk företagsledning, som ständigt och intensivt fångar upp signalerna från marknaderna och omsätter dessa i konkreta åtgärder. Detta framgår med all tydlighet i den fortsatta texten, och där presenteras också mera ingående diagnoser och åtgärdsförslag.

För den, som vill fördjupa sig ytterligare i denna problematik, finns mycket att hämta i det stora tvåvolymsarbetet *Consumer Co-operatives in a Changing World*, som IKA i Geneve utgav 1989. Redaktörer för detta verk är samma Johann Brazda och Robert Schediwy, som har skrivit två av artiklarna i den föreliggande rapporten. Dr. Johann Brazda är forskare vid Institutionen för kooperation vid Wiens universitet, och dr. Robert Schediwy är chef för avdelningen för konsumentkooperativa och offentliga företag vid Österrikes förbundshandelskammare i Wien.

Uppsala och Stockholm den 30 juni 1995

Jerker Nilsson, professor
Institutionen för ekonomi, SLU

Per-Olof Jönsson, verkställande direktör
Kooperativa institutet

Innehåll

Konsumentföreningar i Västeuropa – problem och lösningsförsök; *Johann Brazda & Robert Schediwy* 1

| | |
|--------------------------------------|----|
| 1. Historisk översikt | 1 |
| 2. Landsrapporter | 4 |
| 2.1 Storbritannien | 4 |
| 2.2 Beneluxländerna | 5 |
| 2.3 Tyskland | 6 |
| 2.4 Frankrike..... | 7 |
| 2.5 Finland | 8 |
| 2.6 Sverige | 9 |
| 2.7 Danmark | 10 |
| 2.8 Norge och Island..... | 10 |
| 2.9 Schweiz och Österrike | 11 |
| 2.10 Sydeuropa | 12 |
| 2.11 Japan | 12 |
| 3. Problem och lösningsförslag | 13 |
| 4. Utblick mot framtiden | 15 |
| Litteratur..... | 15 |

Den tyska konsumentkooperationens ombildning till aktiebolag; *Johann Brazda* 18

| | |
|------------------------------------|----|
| 1. Koncernbildningen | 18 |
| 2. Integrationen till Coop AG..... | 20 |
| 3. Slutet..... | 22 |

| | |
|---|-----------|
| Konsum Österreich – sjukdom, räddningsförsök, slut; Jerker Nilsson | 24 |
| 1. Inledning..... | 24 |
| 2. Konsum Österreichs nutidshistoria | 25 |
| 2.1 Överexpansion ger kris och fusion; 1973–1978..... | 25 |
| 2.2 Problemen förnekas och döljes; 1978–1990..... | 26 |
| 2.3 Sammanbrottet; 1990–1995..... | 28 |
| 3. Konsum bjuder in Migros | 29 |
| 3.1 Mega-Deal | 29 |
| 3.2 Den strategiska alliansen..... | 30 |
| 3.3 Migros i Österrike..... | 32 |
| 4. Konsum Österreich..... | 34 |
| 4.1 Konsum Österreich som krisföretag | 34 |
| 4.2 Konsums ekonomi | 37 |
| 4.3 Åtgärdsalternativ | 38 |
| 5. Slutet..... | 41 |
| 5.1 Bankkonsortiets kredit..... | 41 |
| 5.2 Bawagaktierna | 43 |
| 5.3 Utförsäljning..... | 43 |
| 5.4 Konsums framtid | 44 |
| 5.5 Upplösningen..... | 45 |
| 6. Konklusioner | 47 |
| 6.1 Ansvar och fel..... | 47 |
| 6.2 Marknadsförutsättningar..... | 48 |
| 6.3 Företagskulturen | 49 |
| 6.4 Migrosalliansen | 50 |
| 6.5 Teoretiska perspektiv..... | 50 |
| Bilaga: Migros..... | 52 |
| 1 Duttweiler | 52 |
| 2 Migros som konsumentrörelse..... | 54 |
| 3 Migros som affärsrörelse | 54 |
| Litteratur..... | 55 |

Konsumentföreningar i Västeuropa – problem och lösningsförsök

Johann Brazda

Ass.-Prof., Dr, Vetenskaplig medarbetare

Forskningsinstitutet för Kooperation, Wiens universitet, Wien

Robert Schediwy

Dr., Ledare för Avdelningen för konsumentkooperativa och offentliga företag

Österrikes förbundshandelskammare, Wien

1. Historisk översikt

Konsumentkooperationen har alltid stått i aktiv och passiv växelverkan med sin socioekonomiska omvärld. (Saxena & Craig 1990) Denna historiska strukturutveckling har skapat deras nuvarande ställning. Till följd av sociala och ekonomiska förändringar har de överlag i Västeuropa utvecklats genom att anpassa sig till utifrån kommande impulser. (Brazda & Schediwy 1989; Ilmonen 1992)

Utgångspunkten för industrialiseringstidens föreningstanke (pionjärföreningen i Rochdale 1844) var att livsmedelsförsörjningen släpade efter i förhållande till industrins konkurrens- och produktivitetsframsteg. Det uppstod därmed en potential för socialt missnöje, som kunde mobiliseras och på så sätt få praktiskt utlopp via framgångsrika affärsregler, dvs Rochdaleprinciperna (Müller 1989). Visserligen gick man inte mot ett samhälle, som var harmoniskt befriat enligt socialistiska eller kristliga frälsningsbegrepp, men det kanaliserade missnöjet blev ändå drivkraften till ett socioekonomiskt nyskapande. De drivande i denna process var inte de fattigaste bland fattiga utan fackarbetarnas bildnings- och ekonomiska elit samt överklassens ”välgörare”.

De organisationer, som 1895 tillsammans grundade Internationella Kooperativa Alliansen, var eniga om att Kooperationen (och inte bara konsumentkooperationen) skall vara ett redskap för att övervinna ”profitekonomin”. (Hasselmann 1968, s 23) Ända in på 1930-talet dominerade konsumentföreningarna antalsmässigt inom IKA (finansiellt är det ännu så); 1932 var 89,5 % av medlemmarna konsumentföreningar, 7,2 % kreditföreningar och 2,9 % lantbruksförbund. Den av IKA sanktionerade antikapitalistiska ideologin har under lång tid behärskat tänkandet hos ledande föreningsmedlemmar och många andra i konsumentkooperationen.

Före 1885 hade flertalet konsumentföreningar grundats uppifrån. Initiativen av De Boyve och Fabre i Frankrike hör till denna period liksom de som gjordes av de tyska pionjärerna Pfeiffer och Schulze-Delitzsch, svensken von Koch, skatteuppbörds mannen Kupper i Holland, socialisten Mazzini i Italien och filantropen Zschokke i Schweiz. Den stora etableringsvågen från 1885 till c:a 1910 baserade sig däremot på en massrörelse bland arbetarna, som nästan tvingade sina politiska och sociala ledare att acceptera föreningsrörelsen.

Politiseringen i de belgiska konsumentföreningarna (från det 1885 grundade Vooruit i Gent) övertygade också de politiska strategierna om föreningarnas finansiella, organisatoriska och personella betydelse för arbetarrörelsen (t ex

som arbetsplats för svartlistade fackföreningsmän och som understödskälla vid strejker). För Italiens socialister var föreningarna nästan socialistpartiets finansieringsinstitut och värdefulla instrument vid långa och svåra fackliga strider. Under denna extremt politiserade period ledde emellertid sammanblandningen av parti och affärsrörelse ofta till kriser. (Schediwy 1994)

Inte förrän konsumentföreningarna kom in i krigsekonomin blev många företag skuldfria. Genom varubristen 1915–1918 stärktes också banden mellan föreningarna och deras federationer. Federationerna grundades för det mesta mellan 1900 och 1919; det svenska KF 1899, SOK i Finland 1904/05, GÖC i Österrike 1905, GEG i Tyskland, som var modell för de andra, 1894. De franska socialistiska konsumentföreningarnas grossistföretag grundades 1906. Föregångare för dem alla var det brittiska CWS (1863). De tidigare ofta obetydliga gemensamma inköpen blev till en absolut nödvändighet. (Engelhardt 1968, s 299) Detta ledde till att federationerna blev starka och att de efter 1918 framför allt i Skandinavien kunde vara dynamiska och innovativa drivkrafter till en expansiv föreningssektor.

Konsumentföreningarna i Västeuropa gick i regel in i mellankrigstiden med solid finansiell bas och positivt anseende. Tack vare det förtroende, som de vunnit såsom rättskaffens varufördelare under kriget och inflationsperioden, kunde de överallt stärka sin marknadsposition. I många länder var de först med att upprätta filialer. Då de dessutom hade de snabbt växande grossistföreningarna i ryggen, blev de ofta överlägsna konkurrenterna, vilket ökade medlemsantalet och omsättningen.

Detta uppsving bars upp av idealistiska och starkt motiverade föreningschefer, som skulle sätta sin prägel på sektorn, delvis ända in på 1950-talet. Eftersom dessa var medvetna om att bristen på professionalism hade medfört problemen vid de omfattande etableringarna omkring 1900, bemödade de sig om att skapa stora och rationella företag, som kunde hävda sig på marknaden, men som därvid alltmer kom att likna sina konkurrenter. Stora kooperativa företagsledare, som inte bara var övertygade kooperatörer utan även stora ledare för en social rörelse, var bl a Albin Johansson i Sverige, Väinö Tanner i Finland, Paul Thiriet i Lothringen, Goedhart i Holland, Andreas Korp i Österrike och Heinrich Kaufmann i Tyskland.

Ett exempel är Albin Johanssons ledningsepok inom KF. Under denne visionära kartellbrytare var den svenska konsumentkooperationen en dynamisk företagsgrupp i marknadsekonomin (Ruin 1960; Eronn 1983, s 97 ff och s 116) och skapade konkurrens inom områdena spannmålshantering, gummiindustri och glödlampor. (Kylebäck 1974) I länder, där inköpscentralerna inte var så dominerande, blev framgångarna mindre. Men i hela konsumentföreningssektorn i Europa fanns på den tiden tusentals ”små Albin Johansson”, som arbetade för större effektivitet, för sin personliga och professionella makt och för en viss avpolitisering. Anhängarna av föreningsdemokrati och de radikala ideologerna var inte nöjda med denna utveckling, men de kunde inte hindra den. (Marengo 1986, s 29 f)

Utvecklingen mot diktaturer i Europa på trettioåret bidrog till (påtvingad) avpolitisering och avdemokratisering av konsumentföreningarna. Det organisatoriska förmynderskapet och uppställandet av hinder – såsom i Italien, i Österrike från 1934 och i Francos Spanien – varade ända tills de tyska och österrikiska föreningarna inlemrades i den ”tyska arbetsfrontens” försörjningskretsar. Trots en viss meningsfull ekonomisk ägoreglering försvagades därigenom den redan tröttnande ”föreningsentusiasmen”.

Den politiska uppdelningen efter 1945 beseglade konsumentföreningarnas öde i Östeuropa. De integrerades in i ett plansystem, där deras självbestämmande uttraderades. I nästan alla östblocksstater hade de efter sovjetisk förebild i stort sett endast uppgiften att försörja landsbygdsbefolkningen, medan städerna förklarades vara den statliga handelns domäner. Endast i Polen blev konsumentföreningarna bestående i städerna, men de var under lång tid diskriminerade och illa behandlade.

Efter de auktoritära regimernas nederlag i andra världskriget efter 1945 nyetablerades nästan inga konsumentföreningar någonstans – med undantag för Japan och Italien. Redan före 1914 hade man skisserat fusionsprogram för att bilda regionala storföreningar. Denna tendens fortsatte nu. I Frankrike har det ambitiösa fusionsprogrammet från 1912 för övrigt gynnat den långsiktiga tendensen till att regionala intressen framhävdes, vilket bidrog till att rörelsens centrala organisationer bröt samman vid krisen 1985–86. Ytterligare en försvagning, som kan konstateras i Frankrike liksom i Storbritannien och några andra europeiska länder, var att centralorganisationerna uppdelades i ett intresseförbund och en inköpscentral med industribolag. Många gånger uppstod en kommersiell uppdelning, som varade i tiotals år, mellan en stor varucentral (omkring vilken mindre provinsföreningar samlades) och en huvudstadsförening, t ex Stockholm, Helsingfors och Wien. (Schediw 1989c)

Trots dessa strukturproblem arbetade framför allt den skandinaviska (speciellt svenska) konsumentkooperationen, delvis också den mellaneuropeiska, med att introducera innovationer. De införde amerikanska modeller såsom självbetjäning (i början av 50-talet) och stormarknader (i slutet av 60-talet). De engelska och franska föreningarna med sina traditionsbundna styrelser visade sig här konservativa.

Det ekonomiska uppsvinget på 50-talet med överflöd på konsumtionsvaror inledde ”marknadsföringsepoken”. Detaljhandeln måste finna nya av-sättningskanaler för allt större och mera varierande varumängder. Detta var inte möjligt utan en massiv kapitalinsats. För den traditionella detaljhandeln fanns inte kapital för en sådan expansion, lika litet som för flertalet konsumentföreningar. Undantaget är Migros-föreningarna i Schweiz, som tillkom genom att Gottlieb Duttweiler omvandlade ett blomstrande detaljhandelsföretag – en grupp aktiebolag – till kooperativa föreningar, som donerades till konsumenterna. (Heister 1991) Sålunda uppstod nya filialföretag med nya idéer, som revolutionerade detaljhandeln.

Konsumentföreningarnas anpassningsproblem var inte bara av finansiell, organisatorisk och företagsekonomisk art, utan de var framför allt psykologiskt betingade¹. Man hade utgått från den suveräna konsumenten – men konsumenten lät sig nu beredvilligt manipuleras. Man ville göra reklam ”med idén”, avvisade ofta kapitalistiska ”försäljningstricks” och kom då i underläge.

Med den förmögenhet i form av fastigheter, som många föreningar samlat under årtionden, var det emellertid möjligt att under en begränsad tid dölja och förtränga krisen. Konsumentföreningar, som tidigare varit framgångsrika, kunde under årtionden leva av substansen, men de kunde inte utöka sin verksamhet. (Se tabellerna 1 och 2 för en översikt över konsumentkooperationens utveckling i Västeuropa från 1976 till 1992.)

¹ De tyska föreningsmedlemmarna miste rätten att stärka sitt företag genom eget sparande till följd av en lag, som den nationalsocialistiska regeringen antog 1935. Denna rätt har de aldrig återfått.

| Land | Antal föreningar | Medlemmar i 1000-tal | Antal anställda | Antal butiker | Markn.andel livs % |
|----------------|---------------------|-------------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| Finland (E+S) | 283 | 1339 | 49887 | 5471 | 37,0 |
| Frankrike | 221 | 2000 | 44000 | 2615 | 4,3 |
| Italien | 1331 | 781 | - | - | 2,7 |
| Nederländerna | 13 | 400 | - | 130 | 0,5 |
| Schweiz | 143 | 1969 | 65337 | 679 | 23,0 |
| Storbritannien | 237 | 10655 | 135000 | - | 7,1 |
| Sverige | 180 | 1842 | 71859 | 2299 | 21,0 |
| Tyskland | 82 | 1176 | 55000 | 3772 | 8,7 |
| Österrike | 39 | 698 | 14841 | 1100 | 22,0 |

Tabell 1: Konsumentföreningar i Västeuropa 1976

| Land | Antal föreningar tal | Medl. i 1000- tal | Antal anställda | Antal butiker | Säljyta 1000 m ² milj. ECU | Detalj.- omsätt. livs, % | Markn.- andel |
|----------------|----------------------------|-------------------------|--------------------|------------------|---|--------------------------------|------------------|
| Danmark | 579 | 1114 | 19682 | 1276 | 761 | 4419 | 31,0 |
| Finland (E+S) | 49 | 975 | 23131 | 2135 | 1180 | 3755 | 31,0 |
| Frankrike | 106 | 1600 | 18250 | 2320 | 575 | 2778 | 3,0 |
| Grekland | 30 | 120 | 1020 | 73 | 31 | 92 | 3,1 |
| Island | 20 | 27 | 2921 | 141 | 56 | 450 | 25 |
| Italien | 335 | 2580 | 30179 | 1135 | 633 | 5466 | 9,5 |
| Luxemburg | 5 | 18 | 190 | 5 | 5 | 30 | 3,5 |
| Nederländerna | 1 | 70 | 1450 | 50 | 26 | 143 | 0,9 |
| Norge | 414 | 503 | 10570 | 1291 | 653 | 2225 | 23,0 |
| Portugal | 247 | 390 | 3000 | 319 | 120 | 198 | - |
| Schweiz | 40 | 2800 | 85961 | 1679 | 1530 | 12736 | 30,0 |
| Spanien | 445 | 661 | 6708 | 899 | 251 | 1650 | 4,5 |
| Storbritannien | 62 | 8109 | 80000 | 4600 | 2000 | 9173 | 4,2 |
| Sverige | 112 | 2196 | 52600 | 1398 | 1291 | 5794 | 20,3 |
| Tyskland, väst | 28 | 600 | 28000 | 1120 | 873 | 3403 | 3,0 |
| Tyskland, öst | 51 | 3500 | 40000 | 12000 | - | 3690 | 10,0 |
| Österrike | 22 | 772 | 15500 | 1052 | 700 | 1852 | 16,0 |

Tabell 2: Konsumentföreningar i Västeuropa 1992

2. Landsrapporter

2.1 Storbritannien

De första tecknen på kris syntes redan på 50-talet. En brittisk föreningskongress tillsatte 1955 en "oberoende expertkommission" för att ta fram en omfattande reformplan. Den år 1958 publicerade Gaitskellrapporten riktade kritik mot dålig företagsledning inom de oftast oavlönade styrelserna, konsumentföreningarnas osunda struktur (självständiga lokala organisationer), avsaknaden av en nationell organisation för dagligvarudistribution, dålig rådgivning i tekniska och företagsekonomiska frågor och bristande möjlighet att finansiera en framtida expansion. (Co-operative ... 1958) Emellertid togs rapporten inte helt på allvar i den brittiska konsumentföreningsrörelsen. Och rörelsens betydelse började minska. Ännu 1957 utgjorde dess andel av landets totala detaljhandelsomsättning 11,9%; 1992 var den endast 4,2 %. Storbritan-

nien anses vara ett ”paradis för de stora detaljhandelsvinsterna”, dvs konkurrenstrycket är starkt. Den verkligt benhårda konkurrensen (bl a från tyska lågprisdetaljister) satte emellertid inte in förrän i början av nittioalet. (Stephenson 1993, s 157)

Antalet konsumentföreningar minskade mellan 1982 och 1992 från 145 till 62, och antalet butiker sjönk från 7143 till 4600. (Stephenson 1993, s 153) Vid denna koncentrationsprocess spelade grossistföreningen CWS (Co-operative Wholesale Society) en aktiv roll såsom ”räddare” på detaljhandelsområdet – en roll som förut innehades av CRS (Co-operative Retail Services). Detta har även i Storbritannien aktualiserat federationsproblematiken, eftersom många primärföreningar inte alls gillar att sekundärnivån ingriper. Även spänningen med CWS och CRS ger anledning till friktionsförluster, men en fusion mellan de båda är dock nu under förberedande. Stephenson talar om ett ”*utbrett misstroende hos primärföreningarna mot centralisering*” och om den där förhärskande uppfattningen att CWS vill ”*dominera över dem till sin egen fördel och var för dyr med sina tjänster*”. (Stephenson 1993, s 155)

Denna klassiska federationsproblematik kommer väl – som vanligt – att lösas först genom hårt ekonomiskt tryck såsom en uppsplittring (polycentrisk lösning) eller en ”äka hierarkisk ordning”. Landets storlek och Frankrikes och Tysklands förebilder talar för den första varianten, i synnerhet eftersom det vid sidan av de ”tre stora”, CWS, CRS och United Norwest, finns en grupp framgångsrika medelstora föreningar. Föreningarnas avkastning ligger vidare i genomsnitt långt under de främsta konkurrenternas, och de nya lågprisföretagen såsom Aldi, Netto och Kwik Save skärper den brittiska pris-konkurrensen. Deras marknadsandel lär stiga från 9 % 1992 till 14–15 % 1996.

2.2 Beneluxländerna

Väsentligt hårdare var konkurrensen i Holland² och det var här, som den stora krisen utbröt först. Efter halvhjärtat genomförda reformförsök råkade konsumföreningen Centrale Coop Nederland i extrema svårigheter 1973. Tidigare hade föreningen varit tvungen att överta de flesta av landets stora konsumföreningar. Strukturreformen hade kommit för sent och Coop Nederland måste säljas till privata konkurrenter. Kvar blev endast den regionalt verksamma Co-op '82, som idag specialiserar sig på detaljhandelsverksamhet. Den gör liksom konkurrenterna sina inköp hos grossisten Schuitema. Konsumentföreningarnas marknadsandel i Holland har minskat från 7 % under 1960-talet till ca 1 % i början av 1990-talet.

Den allmänna krisen bland de europeiska konsumentföreningarna kom mest drastiskt till uttryck i Belgien. En gång hade den mycket politiska arbetarorienterade konsumentföreningsrörelsen spelat en framträdande pionjärroll. (Serwy 1923, s 11) Dess modell med intim sammankoppling av politisk, facklig och kooperativ mobilisering kopierades i Frankrike (Gaumont 1923, Band 2, s 510) och till viss del i Sverige (Ruin 1960, s 147) och Österrike. (Arbeiterzeitung 1906) Denna modell uppvisade å ena sidan en del ”synergi-effekter”. Å andra sidan hade den – jämfört med den mer eller mindre ”äka”

² Holland har de högsta import- och exportkvoterna inom EG. Ett skyddat nationellt område finns endast i ringa utsträckning. Holland är åratals före de övriga europeiska staterna vad gäller världshandelskonkurrens (import- och exportkvoten överskred redan 1974 50%-strecket). (Reintjes 1989, s 353 ff)

Rochdale-neutraliteten, som livligt diskuterades omkring 1900 – nackdelen att inskränka den kooperativa kundkretsen till övertygade partisympatisörer. Kristna sammanslutningar, som var inställda på ”klassförsoning” i stället för på ”klasskamp”, lade därför snart grunden till den ideologiska klyvning, som – om också något försvagad – ännu idag finns i den belgiska konsumentföreningsrörelsen.

Efter en långvarig stagnation till följd av en kedjefientlig lagstiftning (1937–1961) inträdde en explosiv koncentration i den belgiska detaljhandeln. Då utgjorde konsumentföreningarna en av de mest förstelnade strukturerna inom detaljhandeln. (David 1977a, s 24) Det genom intern ideologisk splittning försvagade belgiska konsumentföreningsväsendet tvingades till följd av den plötsligt inbrytande konkurrensen att nästan fullständigt ge upp. Undantag är de alltjämt verksamma apoteksföreningarna (i ett skyddat högprissegment av detaljhandeln). Som den första måste den största ”neutrala” (tjänstemanna-) konsumentföreningen Union Économique förklara sig på obestånd 1974. (David 1977a, s 23) Den socialistiska föreningsrörelsen (FEBECOOP) har sedan 1983, då Coop-Sud lades ner, inte längre några (livsmedels-) konsumentföreningar. (Défourny 1988, s 139) Bland de kristna konsumentföreningarna är idag EPC (EPECE) Cinney den ”sista mohikanen” och den är stadd i ordnat återgång ur detaljhandeln.

En bidragande orsak till de belgiska konsumentföreningarnas undergång var att de kristna och socialistiska förbunden sent omsider gemensamt engagerade sig med minoritetsposter i en föga framgångsrik stormarknads-kedja; den s k ”flykten framåt”. (David 1977b, s 27) Detta var ett lika ideologiskt omstritt som finansiellt fatalt steg. (David 1977b, s s 19; Défourny 1988, s 142; Lasserre 1977, s 35)

Skälen till att konsumentföreningarna nästan fullständigt försvunnit från den belgisk detaljhandeln är: (Défourny 1988, s 141)

- Uppenbar brist på klarsyn hos vissa personer i ledande ställningar;
- ringa deltagande av medlemmarna;
- förgubbning av föreningsmedlemmarna;
- total okunnighet hos allmänheten om skillnaderna mellan aktiebolag och konsumentföreningar och
- begångna fel från ledningen allt ifrån att betala fiktiva återbärningar trots årtal av förlustbokslut och till produktförsämring.

2.3 Tyskland

Även de västtyska konsumentföreningarna, som måste börja om från början efter andra världskriget och därvid inte ens fick tillbaka sina tidigare rättigheter, har utarbetat och genomfört reformplaner. De stort upplagda strukturreformerna från 1967 och 1972 ledde dock inte till önskad framgång. (Brazda 1989) De självständighetsinriktade primärföreningarna var inte beredda att gemensamt bemästra krisen. Federationernas alla åtgärdsförslag var medvetet otillräckliga vad gäller integration av de olika regionerna. En större katastrof kunde till en början förhindras genom att Bank für Gemeinwirtschaft i mitten av sjuttioalet lämnade ett stort bidrag för omorganisation av de svagaste delarna av föreningsrörelsen, samtidigt som banken drev fram omvandlingen av föreningarna till aktiebolag och sammanföring av dem till Coop AG. (Brambosch 1985) Då föreningarna därmed miste sin juridiska ställning, för-

lorade de oftast också sin identitet. Dessutom uppstod därvid en oöverskådlig koncern som 1988/89 åter råkade i extrema svårigheter och måste tas om hand av huvudkreditorerna. Fram till slutet av 1990 avyttrades företaget bit för bit till in- och utländska konkurrenter.

De föreningar, som inte deltog i omvandlingsprocessen, t ex konsumentföreningen Dortmund-Kassel och Coop Schleswig-Holstein, kunde för det mesta anpassa sin marknadsstrategi och organisation till de ändrade förhållandena och därvid upprätthålla medlemskontrollen. (Bonus 1994, s 166ff) De har inte bara kunnat hålla sin marknadsposition utan kunnat bygga ut den och hade 1992 över 3 % av livsmedelshandeln. Vid en tillbakablick kunde idag konsumentföreningssektorn varit större om inte enstaka sunda föreningar (som Stuttgart och Hamburg) anslutit sig till det sjunkande skeppet Coop AG. En före detta förening, Saarbrücken, blev för övrigt efter bytet av associationsform en av de största konkurrenterna inom den tyska detaljhandeln och köpte 1990 rest-Coop.

Genom en överdriven expansionssträvan styrde en maktmedveten företagsledning Coop Ag mot en storkonkurs, dessutom med kriminella inslag. "Affären Coop AG" förde den tidigare chefen inför domarskranket i februari 1992. Han anklagades för att ha förfalskat räkenskaper, vilselett bankerna och försingrat. I november 1994 hade alla åtalade, så när som på finanschefen, dömts till fängelse på upp till fem år på grund av personligt berikande. Vidare fastslog domstolen att fackförbundet hade ansett sig vara den egentliga ägaren till Coop Ag, och det hade haft full kännedom om koncernens höga skuldsättning.

I de nya delstaterna har konsumentföreningarnas situation dramatiskt förändrats sedan återföreningen. (Todev, Rönneback & Brazda 1994, s 125 ff) Vid slutet av 1989 hade de där verksamma 198 konsumentföreningarna 190 000 anställda och en marknadsandel på 35%. Årsomsättningen per m² säljyta var 90 000 kronor³. De flesta butikerna hade emellertid säljytor på långt under 100 m².

Med införandet av marknadsekonomi gällde plötsligt andra kriterier. På grund av konkurrensen från västtyska kedjor och de för konsumentföreningar otillräckliga reglerna i återföreningsfördraget blev det ingen "mjuk" anpassning för dem. Tvärtom – från första dagen, då D-Marken infördes, drev de västtyska konkurrenterna aggressiv prispolitik, och när de kalkylerade med introduktionsförluster, blev trycket hårt mot Konsum. Dessutom satsade de uteslutande på större butiker. Under dessa förhållanden är det en framgång att konsumentföreningarnas marknadsandel i de nya delstaterna 1992 dock utgjorde 3 %. Vid denna tid var ännu 40 000 medarbetare sysselsatta.

Minskningen av antalet kooperativa föreningar förstärktes under 1993; minus 12, dvs 39 föreningar var kvar. Den samlade omsättningen sjönk med 50 %, medan butiksantalet minskade med 70 % till 2000 stycken och medlemstalet till följd av omfattande utträden nästan halverades jämfört med det föregående året. (DG Bank 1994, s 58)

2.4 Frankrike

I Frankrike har de flesta konsumentföreningarna alltför länge hållit fast inte endast vid traditionell kooperativ ideologi utan också vid föråldrade före-

³ Växelkursen per 26.6 1995 användes genomgående: 5,20 svenska kronor för en D-Mark.

tagsekonomiska metoder. (Schediwy 1989c) Deras bristande anpassningsförmåga har förorsakat att större delen av konsumentföreningsrörelsen har brutit samman. Årslånga subventioner till strukturellt efterblivna nordfranska konsumentföreningar, överinvesteringar i andra föreningsområden och en allmän brist på central beslutanderätt och samordning ledde till att de stabilaste regionalföreningarna 1985 gjorde uppror mot sitt förbund. Detta gick därmed i konkurs, vilket drev några andra regionalföreningar till insolvens.

De starkaste föreningarna säkrade sin överlevnad till priset av sammanbrott för den centrala föreningsapparaten och de svagaste regionerna. De senare var samtidigt också de, i vilka en gammaldags föreningstradition var mest utpräglad, medan de teknokratiskt och affärsmässigt mest orienterade regionalföreningarna såsom Saintes och Strasbourg kunde överleva relativt bra. Här har efter hand anpassningen till icke-kooperativ affärsverksamhet avsevärt stärkts – många stormarknader använder inte längre firmanamnet ”Rond Point”, som är konsumentföreningarnas traditionella märke, utan den privata partners märkesnamn. (Mammoth hos Saintes är Paridoc-gruppens märke, Continent hos Chateau-Thierry är Phomodès märke.) Särskilt långt tycks denna ”avkooperatisering” ha framskridit i Chateau-Thierry.

2.5 Finland

De skandinaviska ländernas och Finlands konsumentföreningar var under lång tid de, som bar upp den internationella kooperativa rörelsens förhoppningar. De var tidiga med att reformera, rationalisera och följa med sin tid, och de var också gynnade genom avsidens belägna marknader. Men även de hamnade på 80-talet på defensiven. Med undantag för de finska konsumentföreningarna, kunde de nätt och jämt behålla sina marknadsandelar (som i Sverige) eller t o m utvidga dem något (som i Danmark och Norge). Detta uppnåddes visserligen delvis dyrt genom förvärv av icke kooperativa företag framför allt på non-food-området, och hade ofta betänklig inverkan på imagen. I detta sammanhang krävdes också flera stora fusioner och försäljningar av vinstgivande verksamhetsgrenar.

År 1983 fusionerade 39 ”progressiva” regionalföreningar i den finska sk E-rörelsen med sina inköpscentraler under dessas ledning. (Schediwy 1989b) Denna sammansmältning förlöpte emellertid inte helt enligt inköpscentralernas föreställningar. Den största primärföreningen, Elanto i Helsingfors, föredrog att stanna utanför den nygrundade EKA-föreningen, eftersom den inte kunde dominera fusionen. (Bergholm 1985) Den ”neutrala” SOK-konsumentföreningsrörelsen med sin utpräglade decentraliserade struktur och sin landsbygdsorientering har ännu inte ens kommit till sin planerade minskning till 30 regionalföreningar, vilket var förberett att ske ungefär samtidigt med EKA-fusionen.

Under den senaste tiden har de sedan 1917 skilda och tidtals nästan fientliga ”neutrala” och ”progressiva” föreningsgrupperna startat joint ventures inom industriområdet (Meira-gruppen sedan 1987) och säljer också den andra gruppens märkesvaror. E-gruppens identifiering med ”arbetarrörelsen” har blivit svagare. Gemensamt för båda grupperna är delvis mycket allvarliga policy-problem, vilka skärptes genom den finska recessionen 1991 (sammanbrottet av den viktiga handelspartnern Ryssland) och det därmed försämrade konsumtionsläget. Även av dessa skäl söktes delvis

privata partner. En allians mellan EKA och den likaså starkt skuldsatta privata TUKO-gruppen strandade 1993. Elanto kämpar med omsättningsproblem (den är på storbutiksområdet inte så stark som konkurrentbutikerna), men förfogar liksom tidigare över en stor förmögenhet. Den nuvarande lågkonjunkturen i finsk ekonomi har krävt stora offer inom Kooperationen, fr a att EKA-gruppen under 1994 fick gå till ett ackordsförfarande. (Kempainen 1995)

2.6 Sverige

Inte heller i Sverige har strukturproblemet ännu kunnat lösas helt och hållet. (Schediwy 1989a) Den svenska konsumentföreningsrörelsens starka ställning på ickelivsmedelsområdet, nämligen varuhussektorn, förvandlades under 70-talet till en svaghet. Med sin stora industrisektor förblev KF fortsättningsvis ”dottern med 100 mödrar”. År 1992 skapades visserligen i realiteten ett Konsum Sverige, men först sedan de flesta stora regionala föreningarna (Göteborg, Malmö etc) hade blivit saneringsfall. Inför denna dramatiska situation övervanns den latent rivaliteten mellan KF och Konsum Stockholm, vars direktör blev ny chef för KF. Hans företrädare vid KF, Leif Lewin, hade påbörjat ett program med reformer och rationalisering men utan verklig möjlighet att påverka de svaga regionala föreningarna. Trots detta måste KF överta ansvaret för att de inte skulle bli insolventa.

I ett stort tal från 1986 med den efter Churchill valda titeln ”Blod, svett och tårar” hade Lewin nämnt fallet med den franska föreningskrisen 1985–86 såsom varning för alla, som ville bryta solidariteten med föreningar i svårigheter. (Lewin 1986) Han begärde att KF skulle återfå den makt att i direkt förvaltning överta strukturellt svaga föreningar, som under 60-talet avskaffats på önskan av primärföreningarna. De facto-fusionen 1992 har skapat en utväg ur denna situation med subventioner utan sanktioner. Visserligen var de bäst fungerande regionala föreningarna (framför allt Värmland) återhållande gentemot fusionen, liksom mönstret varit i andra länder.

Koncentrationen på kärnverksamheten i detaljhandeln förutsätter att KF måste sälja ut stora delar av industrierna, men å andra sidan lyckades KF att genom förvärv av den största konkurrenten (B&W) få ett praktiskt taget riktäckande stormarknadsmonopol. På grund härav och genom det enorma utförsäljningsprogrammet (med OK Petroleum i centrum) kunde KF klara av likviditetskrisen under 1992–93 med ett lyckat utfall.

Då det gäller småbutiker experimenterar man i Sverige med franchisingmodellen, som hittills varit tabu på det internationella kooperativa området. Framgångsrikt är också bonuskortet för medlemmar, vilket ger en återbäringsatts, som är graderad och stiger med den samlade inköpssumman. KF-gruppen har dock förlorat sin dominerande ställning i landets detaljhandel till den privata köpmannaorganisationen ICA, som har utvecklats såsom motstrategi mot den tidigare övermäktiga konsumentföreningsrörelsen och är därmed i viss mening arvtagare till dess utvecklingskraft.

2.7 Danmark

Den danska konsumentföreningsmodellen kännetecknas av en – för ett litet land egentligen ovanlig – polarisering mellan en stark föreningscentral FDB, som i början av sjuttioalet slukade huvudstadsföreningen Köpenhamn, samt ett relativt stort antal små men självmedvetna konsumentföreningar på landsbygden. FDB har – inte minst även genom förvärv, t ex av Irma-kedjan 1982, med ”ekologisk medelklassprofil” – uppnått och bibehållit en hög marknadsandel. Visserligen var priset för detta högt, inte minst genom förlusten just i Irmaaffären.

De i början av 1991 mer än 683 självständiga lokala konsumföreningarna (med för det mesta endast en butik) är till större delen intimt bundna till FDB genom koordineringsavtal, men det finns också ”rebeller” som har vänt sig till privata grossister. Småföreningarnas resultatutveckling var under de senaste åren delvis bättre än den i storföretaget FDB, som i början av 1991 även expansivt köpte in sig i el- och radiofackhandeln och strävar efter att organisera sitt butiksnät som kedjor.

2.8 Norge och Island

Norge var under lång tid – även beroende på många regioners geografiska isolering och den totalt glesa bebyggelsen – ett klassiskt land för små och medelstora konsumentföreningar, och så är det delvis alltså. En styrka hos denna rörelse är dess betydande funktion som samlingsplats för sparandet på landsbygden.

På grund av denna förmånliga kapitalkälla utarbetade grossistföretaget och centralförbundet NKL vid mitten av 1980-talet en ambitiös och expansiv strategi, som bl a innehöll etablering av ”äkta” kedjebutiker på basis av bindande avtal mellan primärföreningar och förbund. (Norges ...) Det expansiva förbundet råkade visserligen 1986 i en svår kris genom förvärvet av landets största men finanssvaga byggmaterialkoncern. Koncernen och med den några andra NKL-dotterföretag måste avskiljas och hårda rationaliseringsåtgärder vidtogs, vilket i början av 90-talet gav plus i redovisningen. (Hasselmann 1992, s 26)

De norska konsumentföreningarna satsar för närvarande på internationellt utprovade modeller, bl a lågprisbutiker (Prix-butiker). Fusionsprocessen går också vidare. Den 1990 fastlagda NKL-strategin för 90-talet bygger också på att ”klarare framställa och som konkurrensfördel utnyttja den kooperativa identiteten”. (Sivertsen 1993/4, s 99ff) De valda medlemmen för att föryngra de i genomsnitt 58 år gamla medlemmarna (elektroniskt medlemskort som kreditkort) är emellertid inte obetingat föreningsspecifika. Sivertsen kritiserar att den bristande professionalismen hos ledningen på landsbygden och attityden ”Ni måste köpa av oss, eftersom ni är våra ägare” påminner om argument, som för årtionden sedan framförts i konkurrensintensivare områden. (Sivertsen 1993/4, s 100)

Det extremt glesbebyggda Island, där kooperativ hjälp av grannarna under århundraden var nödvändigt för att överleva, var länge ett konsumentföreningarnas mönsterland. I dag har den isländska föreningscentralen Samband (SIS) starkt förlorat i betydelse. Denna kombinerade avsättningskanal för jordbruks- och fiskprodukter samt inköpscentral för konsumentföreningar (en gång landets största företag) har förlorat sin dominerande

ställning inom detaljhandeln till en privat konkurrent. Genom bilen och den därigenom ökade rörligheten har detaljhandeln från 1970 koncentrerats till städerna, vilket svårt drabbat de mindre föreningsbutikerna. SIS måste mer än halvera sin medarbetarstab, sälja sin bank och några andra rörelser och satsar nu framför allt på stormarknader. (Hasselmann 1990, s 31)

Under de senaste 2–3 åren har situationen för den isländska kooperationsrörelsens sekundärnivå avsevärt försämrats: Sambands bokslut har genom försäljning och likvidering av förlustföretag reducerats med 90 %. Vid slutet av 1993 var det en öppen fråga om koncernen skall kunna överleva. Bakgrunden till denna kris är framför allt stora förluster inom gross- och detaljhandelsområdet (alltså den egentliga kooperativa verksamheten) samt de organisatoriska svårigheterna att överblicka en mycket mångsidig aktivitetsfär genom en enhetlig ledningstopp. Primärföreningsnivån är i ett mindre prekärt läge, men även här är Island inte längre det kooperativa mönsterland som det en gång gällde för. (Blomqvist 1993)

2.9 Schweiz och Österrike

Redan på 30-talet kunde man i Schweiz iaktta hur ett privatföretag framgångsrikt tog över ursprungligen kooperativa strategier, såsom prisrabatter vid direktinköp och omsättningsökning genom aktivering av konsumenterna. Detta privatföretag, som började bryta upp stelade marknadsstrukturer, var Migros. Företaget ägdes ända till 1941 av sin grundare Gottlieb Duttweiler. Inför denna konkurrens växte COOP Schweiz och expanderar alltjämt, så att de båda konsumentkooperativa giganterna dominerar den schweiziska detaljhandeln med 16 % (Migros) och 13,2 % (COOP). Och omsättningen och medlemsantal växer alltjämt. Kanske beror konsumentföreningarnas framgång i Schweiz på denna spänning mellan traditionell Kooperation och ett ursprungligt privatföretag med kooperativt tankegod.

Med bildandet av Konsum Österreich år 1978 var Österrike en pionjär för lösningen ”ett land – en konsumentförening”. Detta var betingat av allvarliga svagheter hos de stora regionala föreningarna. Visserligen anslöt sig inte alla konsumentföreningar till Konsum Österreich, men denna stod dock för mer än 95 % av Kooperationens omsättning. Den stora fusionen med sexton föreningar gav visserligen övergångssvårigheter och byråkratiseringstendenser men också en kortsiktig kraftsamling. Tanken hos den dominerande fackliga falangen i ledningen att övervinna de ekonomiska problemen genom en ”flykt framåt” visade sig emellertid inte i någon omedelbar lönsamhetsförbättring. Under 1978–90 lyckades det dock att lägga ett tystnadens täcke över Konsum Österreichs växande problem – ett undantag var Robert Blaichs studie inom ramen för ett större forskningsprojekt. (Blaich 1989, 1995)

År 1988 började man med att skilja ut verksamhetsområden och omvandla dem till aktiebolag. Omsättningsökningar under branschgenomsnittet, växande driftsförluster och klart sämre personalproduktivitet än konkurrenterna förde till att Konsum Österreich hade stort behov av rationaliseringsåtgärder i början av 90-talet. (Blaich 1989)

I början av 1993 genomfördes därför ett stort samarbetsprojekt mellan de tre företagen Migros, Konsum och Zumtobel, dvs den schweiziska handelsgiganten Migros gjorde ett intåg i Österrike. I ett första steg övertog Migros-förbundet och Migros konsumentförening St. Gallen den privata Zumtobel-gruppens familia-butiker. Konsum Österreich drog sig helt tillbaka

från Vorarlberg och Västtyrolen och placerade alla sina därvarande centraler i ett bolag, som Migros dominerade till 75%. Butikerna fick inledningsvis gå under namnet familia, senare under namnet Migros. I en strategisk allians bildade Konsum Österreich och Migros stormarknadskedjan KGM GmbH, som består av Konsum-stormarknaderna samt de större familia-butikerna. I detta aktiebolag äger Konsum Österreich 75 % och schweizarna 25%.

Kärnan i samarbetet mellan de båda handelsföreningarna Migros och Konsum var Austria Marketing, i vilket de båda parterna deltog lika. Detta var ett forum för inköp och logistik. Man förutsåg även samarbete mellan Migros industriområde och Konsum Österreichs industridivision. Tyngdpunkten hos Migros engagemang i Österrike låg 1994 i områdena sortimentspolitik, anskaffning av de logistiska förutsättningarna för detta och i optimering av butiksnätet (stängning av Konsum-butiker). Introduktionen av Migros okända egna märkesprodukter emottogs emellertid inte särskilt väl av Konsums kunder.

I mars och april 1995 drabbades Konsum Österreich av en akut finanskris, som ledde till insolvens. Därmed bröt också samarbetet med den starka schweiziska partnern samman. (Nilsson 1995) Hur mycket av den före detta Röda jätten, Konsum Österreich, som kommer att finnas kvar, om någonting alls, är ovisst för närvarande.

2.10 Sydeuropa

Ett specialfall är de italienska konsumentföreningarna. De spelar visserligen inte någon betydande roll i landets hushållning, men de tycks under det senaste årtiondet i stor utsträckning ha frigjort sig från hindrande ideologiska och partipolitiska bindningar. (Earle 1986) Sålunda kan de notera avsevärda framgångar i Norditalien och i Toscana, varvid de i en mycket efterbliven detaljhandelsstruktur övertar en liknande lednings- och innovatörsroll som vissa nordeuropeiska kooperativa rörelser under 50-talet. Det starkt politiserade förbundet LEGA, som tillhör den (dominerande) ”progressiva” delen av den italienska konsumentkooperationen, förefaller ännu vara relativt byråkratiserat och politiserat och är utsatt för ett visst moderniseringstryck från primärföreningarnas sida. Dess utveckling tycks som i alla Europas större stater gå i pluricentrisk riktning, dvs mot flera större enheter, så att ett Konsum Italien inte verkar sannolikt inom överskådlig tid.

I Spanien, Portugal och Grekland finns det endast rudimentära ansatser till konsumentföreningar – bortsett från den baskiska Eroski. Med hjälp av ett starkt solidaritetsmedvetande hos den baskiska befolkningen samt inom ramen för ett starkt produktionskooperativt komplex, i vilket ingår ett målmedvetet lednings- och finansinstitut (Caja Laboral Popular i Mondragon), utövar detta en prisreglerande funktion i stora delar av de baskiska provinserna.

2.11 Japan

Internationellt sett har konsumentföreningarnas utveckling sedan 1945 visat sig problematisk. Det intressantaste undantaget är Japan. Här liksom i Italien torde framgången visserligen inte minst bero på detaljhandels relativt efterblivna tillstånd. Inköpsgrupperna ”han” ger en möjlighet för de tidigare undertryckta japanska husmödrarna att bli socialt verksamma – en fördel som

inte lätt kan kopieras i mindre patriarkaliska samhällen och som dessutom går förlorad då japanskorna allt mera inordnas i yrkeslivet. (Yamagishi 1993/94, s 102ff) Den betydelse, som unga miljöaktivister från universitetsföreningar har för Japans traditionella föreningsrörelse, är emellertid ett positivt exempel på att personbaserade innovationer kan övervinna tendenserna till organisatoriska strukturbrister, vilket kan visas också i många europeiska konsumentföreningar. (Vacek 1989)

3. Problem och lösningsförslag

Eftersom många kooperativa rörelser uppvisar stora problem, finns behov av att analysera de faktorer, som idag försvagar dessa organisationer, och de tänkbara lösningarna på dessa problem. Våra svar kan sammanfattas enligt nedan:

- a) Genom den växande konkurrensen på detaljhandelsmarknaderna har vissa "sociala" aspekter hos konsumentföreningarna kommit att framstå såsom problem. När vinsten är 1 % av omsättningen och detta anses som ett gott resultat, kan gynnade relationer till fackföreningarna medföra "samvets-kval" vid nedläggning av förlustbutiker, och en viss återhållsamhet då det gäller att reducera personalkostnaderna kan lätt leda till negativa driftsresultat.
- b) Den allmänna sänkningen av marginalerna och förlusten av vissa ursprungliga organisationsfördelar leder till att konsumentföreningarna har svårigheter att ge den traditionella återbäringen. Eftersom kvarhållande av en del av återbäringen syftade till att öka föreningens egenkapital, blir dess försvinnande ett problem inte bara för den kooperativa identiteten utan också för självfinansieringen. Dessutom kan medlemmar, som inte får återbäring, frestas att ta ut sina insatser.
- c) Den solida förmögenhetsposition, som konsumentföreningarna hade ända in på 60-talet, har gjort att man velat dölja de första förlusterna och anse dem vara tillfälliga, t ex beroende på konjunkturerna. Detta har lett till att man "inte talar om problemen" eller till falska förklaringar, som placerade svårigheternas orsaker utanför företaget. Därigenom har problemen ofta bemötts alltför sent.
- d) De kooperativa rörelserna med de största problemen uppvisar effekter av institutionell skleros. De, som är starkast kopplade till den klassiska arbetarrörelsen, har förlorat mest av sin ursprungliga vitalitet. Efter fasen med kreativt kaos omkring 1900 har perioden med starka ledarpersonligheter ofta varat in på 50-talet. Därefter kom ofta en fas med kollektiv ledning med tendens till byråkratisering och utdragna beslutsprocesser.
- e) Under senare år har modellen med ett nerifrån basen organiserat förbund visat avsevärda svagheter. När det har funnits två centrala förbundsorgan – en ekonomisk och en intresserelaterad – har den ständiga spänningen mellan dem ofta lett till att företagsledningen dominerat gentemot de förtroendevalda. Men en ännu farligare spänning ligger i att rivaliteten mellan moderföreningarna måste klaras av inom de centrala instanserna. Detta är

desto viktigare ju mer antalet regionala föreningar reduceras genom fusioner och ju mera ”regionalfeodalism” utvecklas, vilken ofta är starkare än centralorganisationerna. (Schediwy 1993, s 16ff)

- f) De centrala förbundsorganen har historiskt sett fått stödja de ekonomiskt svaga regionalföreningarna i den kooperativa solidaritetens namn. Dessa understöd – för en rörelse som utåt framställde sig som en enhet, men som i verkligheten var pluricentralt strukturerad – måste finansieras av de ekonomiskt starkare föreningarna. Dessa konstaterade att de måste betala för de andra regionalföreningarnas svaghet, dvs de blev belastade med alltför höga priser vid leverans av centralernas partihandels- eller egenproducerade varor. Detta medförde en allvarlig försvagning av vissa inköpscentraler i förhållande till de starka regionalföreningarna, som ofta inte tvekade att skaffa förmånligare varor utanför den kooperativa sektorn.

Den tyska modellen för att lösa detta problem var att vända upp och ner på beslutanderätten (holdinglösningen), men denna accepterades inte av de flesta sunda regionalföreningar, och de var inte tvungna att delta i den. Fusioner av österrikisk och finsk typ visar en annan lösningsmöjlighet för att klara problemet med den omvända ledningsstrukturen, men de ökar faran med en stor centraliserad byråkrati. Denna rymmer dåligt med marknadsförutsättningarna – framgångsrika marknadsstrategier i detaljhandeln bygger i regel på flexibilitet och lokalt ansvar. Fusioner medför också risken att de regionalföreningar, vars ledningsgrupp inte får makten i den sammanslagna organisationen, ej deltar helhjärtat i samordningsarbetet.

Ur företagsekonomisk synvinkel är de förtroendevaldas och medlemmarnas roll i denna process olöst och svår. Medlemmarna har idag en stark tendens att betrakta konsumentföreningar som vilket som helst annat företag och de handlar endast hos konsumentföreningar om priset, varukvaliteten och butiksläget motsvarar deras krav, dvs relationen mellan medlemmar och förening har blivit uteslutande ekonomisk. Medlemmarna betar sig i regel som kunder. Besöken vid medlemsstämmorna måste för det mesta stimuleras genom små presenter och underhållningsprogram och ligger trots detta vanligen under 10 % (i Storbritannien t o m vid 2–3 promille). Även hos Migros deltar endast 20–30 % av medlemmarna i omröstningarna, som görs per brev, rörande årsboksluten och viktiga beslut. Den aktiva medlemskretsen har förgubbats. De förtroendevalda har ingen egentlig bas och anses av teknokraterna snarare ”som problem och inte som lösning”.

- g) Det sker knappast längre några nyetableringar av konsumentföreningar, om det inte gäller små kooperativa föreningar för hälsokost eller för andra ”alternativa” ändamål. (Hahn 1990, s 184ff)
- h) Den tidigare så viktiga ”nöd hjälpsroll”, som gav konsumentföreningarna social prestige och tillströmning av framför allt arbetarskarorna, har blivit föråldrad. Tidigare förstärkte den ”metaekonomiska” ideologin tillströmningen av ”eftersatta”; idag skulle denna sociala del av det kooperativa idégodset helt enkelt inte mer förstås. Den har också ”lagts till handlingarna” i de flesta kooperativa rörelser.

De stora fördelarna med multinationella (eller transnationella) företag, nämligen världsomfattande samordning och stordriftsfördelar, har de kooperativa

företagen hittills inte kunnat ta till vara, trots många ansatser. (Schediwy 1991) Organisering efter den federativa principen (t o m då en partnerorganisation har dominerat) har hittills framstått som en episod eller ett randfenomen (t ex i industriverksamhet såsom Luma, Nordchoklad etc), som tillfälligt ”saneringsdeltagande” av skandinavisk Kooperation vid tyska Coop AG etc.

I en tid av tilltagande ekonomisk internationalisering visar sig konsumentföreningarna på grund av sina strukturprinciper förhindrade att komma över nationella barriärer. Nyare försök såsom samarbetet mellan Coop Strasbourg och Coop Basel eller Migros-engagemanget i Österrike visar visserligen att det görs försök att bryta upp nationella inhägnader. Detta medför emellertid – liksom vid samarbete med privata företag – i regel att man frångår den kooperativa associationsformen, åtminstone på det operativa området. Denna situation kan dock komma att ändras då EU:s kooperativa stadga har trätt i kraft.

4. Utblick mot framtiden

Ur teknokratisk synvinkel borde konsumentföreningarna omorganiseras efter ett holdingsystem med ett nationellt centrum, som delegerar sin beslutanderätt till ett antal diversifierade kedjor; kedjor för särskilda affärstyper och branscher inom detaljhandeln, med ett maximum av intern flexibilitet och med så långt möjligt decentraliserat ansvar för de ekonomiska resultaten. En sådan lösning ”uppifrån nedåt” motsäger det traditionella konceptet för konsumentföreningar, men man siktar på den eller realiserar den i en rad länder, i vilka det de facto existerar en landsomfattande, dominerande konsumentkooperativ organisation. Hur långt en sådan hierarkisk lösning är möjlig även på transnationellt plan kommer det schweiziska Migros olika utlandsengagemang att visa.

Införande av större individuellt ansvar på butiksnivå (med bieffekten snabb kostnadsänkning) kunde vara en möjlig framtidsstrategi för innovativa konsumentföreningar, men möter fortfarande allvarligt motstånd.

Det faktum att de federativa konsumentkooperativa organisationerna i många länder reellt sett har brutit ihop, när de agerat på extremt konkurrensintensiva verksamhetsområden, bör uppmärksammas av andra kooperativa sektorer. Även inom banksektorn och på lantbruksområdet kan primärföreningar bli mycket stora till följd av fusioner, varvid de på grund av starkt konkurrenstryck ställer hårda resultatkrav och medverkar till att solidariteten gentemot de federativa organisationerna minskar. Exempel skulle kunna vara den österrikiska sparbankssektorns girocentral, som blev föremål för ett fientligt uppköpsförsök av en storsparbank, danska lantbruksföreningars federativa organisationer och den svenska sparbankssektorn. (Søgaard 1994, s 103 ff; Sonnégard 1994, s 127ff) I denna mening skulle utvecklingen inom det konsumentkooperativa området kunna vara förebud till liknande tendenser inom andra kooperativa sektorer.

Litteratur

Arbeiterzeitung (Wien) 29.7.1906: ”Ein sozialistisches Volksfest in Belgien.”
Bergholm, J: *Osuuskapan Kujanjuoksu*. Helsingfors 1985.

- Blaich, R: "The Consumer Cooperatives in Austria". Ingår i Brazda & Schediwy 1989, s 899–1021.
- Blaich, R: *Der rote Riese wankt*. Wien 1995.
- Blomqvist, K: "Isländsk Kooperation på fallrepet." *Föreningen Kooperativa Studier* nr 4, 1993, s 31.
- Bonus, H: *Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften*. Tübingen 1994.
- Brazda, J: "The Consumer Co-operatives in Germany". Ingår i Brazda & Schediwy 1989, s 139–226.
- Brazda, J & R Schediwy (red.): *Consumer Co-operatives in a Changing World*. Genève 1989.
- Brambosch, W: *Coop zwischen Genossenschaft und Gemeinwirtschaft. Eine Untersuchung des Einflusses ökonomischer Faktoren und gesellschafts-politischer Konzeptionen auf die Entwicklung der deutschen coop-Gruppe*. Münster 1985.
- Cooperative Independent Commission Report, Manchester 1958.
- David, G: "Information Coopératives." *BIT*, 3/1977, Genève. (a)
- David, G: "Les Coopératives à la croisée des chemins. Le Cax Distrimas en Belgique." *BIT*, Genève 3/1977. (b)
- Défourny, J (red.): *L'entreprise coopérative, tradition et renouveau*. Bryssel 1988.
- DG Bank (Hrsg): *Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland 1994*. Frankfurt am Main 1994.
- Earle, J: *The Italian Cooperative Movement*. London 1986.
- Engelhardt, W W: "Wandlungen und Reformen der deutschen Konsumgenossenschaften". *Schmoller Jahrbuch*, nr 3, 1968.
- Eronn, L: *Kooperativa idéer och människor*. Stockholm 1983.
- Gaumont, J L: *Histoire générale de la Coopération en France*. Paris 1923, Band 2.
- Hahn, O: "Rückbesinnung im konsumgenossenschaftlichen Umfeld." *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Band 40 (1990), s 184 ff.
- Hasselmann, E: *Die Rochdaler Grundsätze im Wandel der Zeit*. Frankfurt 1968.
- Hasselmann, H: "Schwere Zeiten für die isländischen Genossenschaften." *Der Verbraucher* nr 23–24, 1990.
- Hasselmann, H: "Norwegische Konsumgenossenschaften im Aufwind." *Der Verbraucher* nr 8, 1992.
- Heister, M: *Gottlieb Duttweiler als Handels- und Genossenschaftspionier*. Berlin 1991.
- Ilmonen, K: *The End of the Cooperative Movement*. Helsingfors 1992.
- Kylebäck, H: *Konsumentkooperation och industrikarteller*. Stockholm 1974.
- Lasserre, G: *Les Entreprises Coopératives*. P.U.F. Paris 1977.
- Lewin, L: artikel i *Ledarforum* nr 6, 1986.
- Marengo, C: "Deux Cas, deux Crises." *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (Recma)*, nr 19, 1986, s 29 f.
- Müller, F: "The Consumer Co-operatives in Great Britain." Ingår i Brazda & Schediwy 1989, s 45–137.
- Nilsson, J: "Konsum Österreich: Der Weg in den Untergang." *Wirtschafts-politische Blätter* nr 3–4, 1995.
- Norges Kooperative Landsforening, 37:e kongressen i Trondheim 1986. Strategiplan 1985–1994 for S-lagene og NKL.

- Reitjes, J: "The Consumer Co-operatives in the Netherlands." Ingår i Brazda & Schediwy 1989, s 341–373.
- Ruin, O: *Kooperativa Förbundet 1899–1929*. Stockholm 1960
- Saxena, S K & J G Craig: "Consumer Co-operatives in a Changing World. A Research Review." *Annals of Public and Co-operative Economics*, 4/1990, s 489 ff.
- Schediwy, R: "The Consumer Co-operatives in Sweden." Ingår i Brazda & Schediwy 1989, s 229–339. (a)
- Schediwy, R: "The Consumer Co-operatives in Finland." Ingår i Brazda & Schediwy 1989, s 573–668. (b)
- Schediwy, R: "The Consumer Co-operatives in France." Ingår i Brazda & Schediwy 1989, s 671–814. (c)
- Schediwy, R: "International Co-operation Between Consumer Co-operatives – Achievements and Shortcomings." *Yearbook of Co-operative Enterprise 1990*, s 109 ff. Oxford 1991.
- Schediwy, R: "The Crisis of Co-operative Federalism." *Economic Changes in Eastern Europe: Quo Vadis Co-operative Movement*. Berliner Hefte zum internationalen Genossenschaftswesen 1, Berlin 1993.
- Schediwy, R: "Vermischung von Politik und Wirtschaft." *Mitbestimmung* 2/1994, s 12ff.
- Schediwy, R: Die aktuelle Situation der Konsumgenossenschaften in Europa." *Wirtschaftspolitische Blätter* nr 3–4, 1995.
- Serwy, V: *La Coopération depuis un siècle*. Bryssel 1923.
- Sivertsen, S: "The Strategy of Coop Norway." *Review of International Co-operation*, 1993/4.
- Sonnegard, K L "The Life and Death of the Federative Organization." *Annals of Public and Cooperative Economics*, 1/1994.
- Stephenson, T: "The Future of Retail Cooperatives – A Look Ahead." *The World of Co-operative Enterprise 1994*. Oxford 1993.
- Søgaard, V: "Power-Dependence Relations in Federative Organisations." *Annals of Public and Cooperative Economics*, 1/1994.
- Todev, T, G Rönnebeck & J Brazda: *Perversion einer Idee. Die Dienstbarkeit der Genossenschaftstheori für das Konzept des Staatssozialismus*. Berlin 1994.
- Vacek, G: "The Consumer Co-operatives in Japan." Ingår i Brazda & Schediwy 1989, s. 1023 – 1105.
- Volkers, R: *Konsumgenossenschaften in Europa: Die Wiederentdeckung der Mitgliedschaft*. Münster 1994.
- Yamagishi, M: "Member Participation: Past Experience and Future Development." *Review of International Co-operation*, 1993/4.

Den tyska konsumentkooperationens ombildning till aktiebolag

Johann Brazda

Ass.-Prof., Dr, Vetenskaplig medarbetare

Forskningsinstitutet för Kooperation, Wiens universitet, Wien

1. Koncernbildningen

Till följd av den svåra ekonomiska situationen för den tyska Coop-gruppen i slutet av 1960-talet, och det faktum att man var tvungen att anlita Bank für Gemeinwirtschaft för en ekonomisk sanering, inleddes en process där alla konsumentföreningar skulle ombildas till ett aktiebolag utan vinstsyfte. Målet var att främja alla konsumenter medan åtgärder för att främja medlemmarna skulle upphöra. För medlemmarna i föreningarna innebar den inslagna vägen ett första steg mot att bli aktieägare. Beslutsfattandet skulle nu i stället ske uppifrån. Man skulle förena kooperativ företagsfilosofi med en aktiebolagsform utan vinstsyfte.

I ett första skede skulle alla konsumentföreningar gå ihop till tre stora enheter (nord/väst/syd), sedan ombildas till aktiebolag och därefter inordnas i en nybildad ickevinstdrivande koncern. Därmed skulle den 120-åriga konsumentkooperationen upphöra att existera. Denna koncernbildning kom dock inte att utvecklas som det var tänkt. I stället för det planerade företaget, där alla grupper skulle ingå, uppstod en splittring inom den kooperativa rörelsen.

År 1974 grundades ett holdingbolag för koncernbildningen, nämligen Coop Zentrale AG. Målen med omorganisationen var:

- att skapa ett centraliserat företag med en regional företagsstruktur, att omvandla konsumentföreningarna till aktiebolag och att bilda en koncern med dotterbolag;
- att säkerställa lönsamhet och tillväxt;
- att stabilisera Coop:s övergripande politik. För att Coop-företagen skulle kunna integreras fullständigt i Coop Zentrale AG var det nödvändigt att ombilda konsumentföreningarna till aktiebolag, eftersom det var omöjligt med majoritetsägande i konsumentföreningarna. Denna ombildningsprocess hade börjat redan 1973.

Regionaliseringsprocessen var också redan långt framskriden. År 1975 stod de elva största regionala Coop-företagen för över 70 % av Coop-gruppens sammanlagda omsättning i detaljhandeln. Sju av dessa storföretag nådde en omsättning på över fem miljarder kronor vardera, fem av de ”sju stora” hade redan ändrat sin juridiska status. De var nu aktiebolag och medlemmarna hade blivit aktieägare, om de inte föredrog att sälja sina andelar. Tre av de sju stora hade redan gått in i Coop Zentrale AG med majoriteten av sitt aktiekapital. Vid dessa ombildningar förvärvade holdingbolaget majoriteten av kapitalet genom att bolaget antingen övertog aktierna, som de tidigare föreningsmedlemmarna ville sälja, eller genom en nyemission av aktier, som var riktad gentemot holdingbolaget.

Det var framför allt konsumentföreningarnas ekonomiska situation som var avgörande för om koncernbildningen skulle lyckas eller ej. Ekonomiskt sunda och framgångsrika Coop-föreningar motsatte sig planerna. Om ledningen för de lokala konsumentföreningarna inte ville delta i den planerade koncernbildningen eller åtminstone ville uppskjuta den – eftersom de såg sin tidigare oinskränkta självständighet hotad och därmed också sin ekonomiska framtid – fanns två möjligheter:

- att alls inte ombilda konsumentföreningen till aktiebolag. Två av de sju stora Coop-företagen valde denna väg, nämligen Coop Dortmund och Coop Schleswig-Holstein. De förblev och är än i dag registrerade som konsumentföreningar.
- att visserligen ombilda konsumentföreningen, men att omedelbart införa en stadga som gjorde det omöjligt för holdingbolaget att förvärva en majoritet av rösterna. Hamburger PRO, ASKO Saarbrücken, AVA Bielefeld och NVA Wilhelmshaven valde denna väg. PRO och NVA uppgick dock i koncernen på 1980-talet. ASKO och AVA lämnade Coop-gruppen även formellt 1982.

Efter 1974 existerade konsumentföreningar och såväl vinstdrivande som ickevinstdrivande företag sida vid sida inom Coop-gruppen.

I och med att holdingbolaget expanderade växte också problemen. År 1976 utgjorde visserligen Coop:s detaljhandelsomsättning i koncernen redan omkring 40 % och 1980 45 %, men många av de anslutna Coop-företagen hade råkat i ekonomiska svårigheter och redovisade förluster. För att finansiera konsolideringsprogrammet anlätades Bank für Gemeinwirtschaft och utländska kooperativa organisationer. Koncernbildningen medförde även organisatoriska svårigheter:

- Man var tvungen att knyta samman konsumentföreningar till en effektiv och enhetligt fungerande detaljhandelskoncern, trots att dessa föreningar i de flesta fall inte var levnadsdugliga, hade en mängd olika interna organisations- och ledningsprinciper och hade olikartade butiks- och administrativa strukturer.
- Chefer och personal på högre nivåer i konsumentföreningarna måste behållas och placeras i ledande positioner i den nya koncernen.
- I den nya koncernen blev dessa f. d. chefer tvungna att bara utföra pappersarbete, som hade sammanställts av personal i lägre position. De skulle nu utföra planering, samordning och kontroll med moderna ledningsmetoder från de regionala huvudkontoren, på långt avstånd från den aktuella marknaden.

Under andra hälften av 1970-talet fortsatte holdingbolaget att växa i jämn takt, medan de konsumentföreningar som fortfarande fanns kvar klarade sig ganska bra och till med kunde uppvisa en tydlig ökning av marknadsandelarna. De organisatoriska fördelar man hoppats på genom koncernbildningen uppnåddes också. År 1980 redovisade Coop Zentrale AG för första gången en vinst sedan bolaget grundades. Redan 1976 hade Coop-gruppen en omsättningsökning över genomsnittet, vilket även ledde till en ökning av marknadsandelen av livsmedelshandeln, från 8,4 % till 8,7 %. Sammantaget ökade livsmedelsmarknadsandelen från 8,7 % 1976 till 9,5 % 1980, marknadsandelen i detaljhandeln som helhet steg från 3,1 % till 3,5 %.

Coop-gruppen var under andra hälften av 1970-talet en av de främsta initiativtagarna till både varuhus med självbetjäning och stormarknader. Inom Coop Zentrale hade man bestämt sig för att lägga tyngdpunkten vid att ge sina försäljningsställen en profil som konsumenten kunde känna igen:

- närbutiker med betoning på färskvaror, och med alternativ både vad gällde kvalitet och varuutbud, i form av större eller mindre butiker.
- varuhus med självbetjäning, som kunde profileras på ett bra sätt under namnet Plaza.
- lågprisbutiker med garanterad kvalitet, och med rationell verksamhet som huvudmål. Senare tillkom även stormarknader med specialsортiment, huvudsakligen i form av byggmarknader av olika storlek.

Var kom konsumenten, den tidigare medlemmen, in i bilden efter denna omstrukturering? Om medlemmen hade blivit aktieägare vid ombildningen behöll han eller hon i princip sin medbestämmanderätt, även om formen ändrats till aktieägare – de före detta medlemmarna var nu minoritetsägare – och fick del i vinsten genom utdelning på sina aktier. Utdelningen utföll emellertid nu i relation till aktieägarens kapitalandel. I och med ombildningen till aktiebolag och öppningen mot kapitalmarknaden tvingades man ge upp de kooperativa strukturerna.

År 1981 samlades dessa minoritetsandelar i ett nybildat aktiebolag, Zentrale Verbraucher-Beteiligungs AG, som i sin tur hade del i aktiekapitalet i Coop AG. Medlemmarnas tidigare andelar reducerades till ett minoritetsägnande på 10 % i ett aktiebolag. Det uppställda målet att tillämpa kooperativa grundsatser även i aktiebolag uppnåddes inte.

2. Integrationen till Coop AG

Fram till år 1980 bestod Coop-koncernen av juridiskt självständiga dotterbolag. Efter det att resultaten för 1980 hade signalerat en återhämtning för Coop-koncernen beslutade styrelsen att fortsätta integrationsprocessen till ett enda storföretag – när det stod klart vilka kooperativa företag och vilka regioner som skulle kunna integreras varaktigt i koncernen i framtiden. Av holdingbolaget med dotterbolagen skulle det bli en mäktig detaljhandelskoncern. Man ville skapa ett nationellt Coop-detaljhandelsföretag, som kunde mäta sig med de största företagen i branschen.

År 1981 ändrades namnet Coop Zentrale AG till Coop AG. Av koncernen med självständiga företag blev det samtidigt en koncern med filialer på arrendebasis. Arrendeförhållandet var utformat på följande sätt:

Coop AG

- arrenderade företagets obebyggda och bebyggda tomter, byggnader och alla affärslokaler inklusive alla inventarier;
- köpte företagets befintliga varulager och driftsutrustning till det värde, som det var upptaget till i balansräkningen;
- inträdde som part i alla avtal.

Coop-regionerna förlorade därmed sin juridiska självständighet men behöll fortfarande det totala ansvaret för den affärsmässiga utvecklingen på sin lokala

Den tyska konsumentkooperationens ombildning till aktiebolag

marknad. Alla investeringar var de dock tvungna att företa i samförstånd med Coop AG och inom ramen för den gemensamma planeringen.

Dessa regionala dotterbolag med sina aktieägare gick successivt samman med Coop AG. Coop AG blev därmed en av de största detaljhandelskoncernerna i Västtyskland och det största företaget i Coop-gruppen. Redan 1987 var Coop AG det näst största handelsblocket i Västtyskland efter Aldi.

Strukturproblemen i butiksnätet kunde emellertid inte lösas genom den lyckade koncernbildningen. Den nya ledningen ställdes inför problemet med en mängd olika butiker, en del små och ogynnsamt belägna på olika platser över hela Västtyskland och dessutom inte rationellt drivna. Man beslutade att utöka butiksnätet med hjälp av lånade pengar.

Efter 1985 började Coop AG därför expandera, men inträdet på specialvarumarknaderna kunde bara finansieras med hjälp av betydande lån. Man tog enorma bankkrediter i jakten på att erövra nya marknader. I slutet av april 1986 hade skuldsättningen till bankerna redan ökat till 13,5 miljarder kronor, och läget blev hotfullt när man bara hade tillgång till outnyttjade krediter på omkring 780 miljoner kronor, vilka var nödvändiga för att bara nått och jämt upprätthålla betalningsförmågan.

Samtidigt blev koncernstrukturen ytterst svåröverskådlig; företag utanför koncernen övertog fler och fler uppgifter som var strategiskt viktiga för Coop AG (t.ex. hyra av butikerna) och blev i allt högre grad en ekonomisk belastning för koncernen. Hyreskostnaderna var, mätt i förhållande till omsättningen, två procentenheter högre än för branschen i övrigt, räntekostnaderna för krediter låg en procentenhet högre än för konkurrenterna. Trots detta redovisade Coop AG ständigt stigande vinster under 1980-talet (1982: 905 000 kronor, 1983: 63 milj., 1984: 95 milj., 1985: 129 milj., 1986: 213 milj., 1987: 390 milj.).

En förklaring till detta lämnade en undersökning av Bundeskartellamt (motsvarande Konkurrensverket). Där konstaterades att koncernen inte utnyttjat sin storlek och styrka för att få bra villkor vid inköpen hos leverantörerna. Detta togs nu igen genom så kallade "bröllopsavtal", vilket medförde nackdelen att Coop AG band sig vid långfristiga leverantörsavtal för produkter som inte var tillräckligt inarbetade. Framtiden offrades för att vinna fördelar på kort sikt. Vidare var det på grund av ekonomichefens skicklighet omöjligt att i balansräkningen för 1986 upptäcka såväl att likvida medel saknades som den enorma skuldsättningen och en hotande betalningsoförmåga. Denne lyckades gång på gång undanhålla företagets stora likviditetsproblem från de officiella siffrorna och redovisa en vinst i balansräkningen, trots uppkomna förluster.

Coop AG:s expansion på 1980-talet hade naturligtvis varit omöjlig utan en ökande kapitalsatsning. Fram till år 1984 utvidgades det egna kapitalet från 780 milj. kronor till 1950 milj. kronor, och fram till år 1987 till 2130 milj. kronor. Inte heller ägarna kunde behålla sina andelar annat än genom bankkrediter – en ägarstruktur som ledde till att det var med hjälp av banker som man senare försökte sanera koncernen.

Men även ökningen av kapitalet blev en svår uppgift. År 1985 upphörde Bank für Gemeinwirtschaft med sitt finansiella engagemang i Coop AG. Fackföreningarnas holdingbolag BGAG, sedan 1974 stor aktieägare i handelsföretaget, var i stort behov av pengar efter skandalen kring byggkoncernen Neue Heimat och bjöd ut sina aktier i Coop till försäljning. Frankfurter DG Bank, Raiffeisenbankernas centralinstitut, skulle köpa fackföreningarnas aktier i Coop och sedan placera aktieposten på börsen.

Men bara några få timmar innan bolagsstämman återtog DG Bank sitt erbjudande. På grund av den pågående omstruktureringen lär DG Bank ha givit Coop AG rådet att vänta med transaktionen till 1988 så att man skulle kunna presentera aktuella siffror (1987) för den intresserade allmänheten. I pressen registrerades kritiskt att koncernens omsättning sjunkit från 53,77 (1985) till 52,42 miljarder kronor (1986), medan koncernens vinst ökat kraftigt från 182 milj. kronor (1984) till 540 milj. kronor (1986). Inom loppet av ett år ökade samtidigt Coop AG:s bankkulder från 2,25 till 4 miljarder kronor och ränteutgifterna steg i motsvarande grad från 437 till 712 milj. kronor. Redan 1985 uppgick de sammanlagda skulderna till kreditinstituten till 12,27 miljarder kronor enligt en intern finansrapport.

År 1987 placerade Schweizerischer Bankverein ändå en post Coop-aktier på börsen. I pressen kom dock ständigt frågor om koncernens snåriga strukturer, både inom landet och i utlandet, den höga skuldsättningen och de verkliga ägarförhållandena. En artikel i Der Spiegel blev den utlösande faktorn till en öppen diskussion om Coop AG, och där gavs en första realistisk beskrivning av förhållandena inom koncernen. Tidskriftsartikeln var början till slutet för Coop AG. Den satte stopp för den gigantiska expansionspolitiken med hjälp av miljardkrediter i och med att bankerna sade upp krediterna. Där kunde man läsa att

”Coop urholkats genom diverse ekonomiska transaktioner. Coop är helt i händerna på några få män: styrelsemedlemmarna och deras medhjälpare. Det är en sammansvetsad grupp som styr och ställer, köper och säljer firmor, grundar nya, ombildar gamla, flyttar krediter hit och dit, tillsätter chefer och direktörer i ett rotationssystem... Coop tillhör när allt kommer omkring sig självt, väl gömt i en snårskog av en oändlig mängd olika firmor”. (Der Spiegel, 17.10.1988)

3. Slutet

Hösten 1988 måste aktieägare, kreditgivande banker, företagets medarbetare och allmänheten inse att Coop AG:s ekonomiska situation och utveckling inte såg ut så som man hade framställt det så sent som sommaren 1988. Företaget var tvärtom i behov av sanering. Detaljhandelsföretagen genererade inte de redovisade vinsterna utan uppvisade stora förluster. Genom att ägarstrukturen var så ogenomsådlig doldes koncernens skyhöga skuldsättning, och det faktum att Coop AG praktiskt taget tillhörde sig självt, förhindrade en kontroll av utomstående.

På styrelsesammanträdet i december 1988 beslutade man att entlediga den dittillsvarande ledningsgruppen ”av viktiga skäl”. På en extraordinarie bolagsstämma i maj 1989 var man tvungen att tillkännage en förlust som var lika stor som aktiekapitalet. Under arbetet med att korrigera balansräkningen framkom – tidigare okända! – avsevärda förluster, vilket i september 1989 resulterade i en begäran om rättsligt ackordsförfarande, som dock återkallades efter det att bankerna hade avstått från 75 % av sina oprioriterade fordringar.

Det första försöket till en sanering – för att rädda hela koncernen – förkastades redan i mitten av 1990 på grund av ytterligare avskrivningar och ändrade värderingar av tillgångarna och efter det att huvudaktieägaren DG-Bank inte längre kunde ställa upp med finansieringen på grund av egna ekonomiska svårigheter.

Med det andra saneringsförsöket planerade man att omstrukturera Coop AG med målet att samla detaljhandelsdelen till en enda volym och en enda struktur. Man började sälja ut stora delar av företaget. Bit för bit avyttrades företaget till konkurrenter, både inom och utanför landet. Den franska kedjan Promodès köpte 47 Plaza-varuhus och lyckades på så sätt ta sig in på den västtyska marknaden. Rewe Zentrale köpte Coop-området sydost och syd. Konsumentföreningen Berlin köpte Balle-marknaderna i staden. Coop Schleswig-Holstein tillsammans med Konsum Dortmund-Kassel köpte det norra området o.s.v. De delar av Coop som blev över såldes i slutet av 1990 till ASKO – som tidigare varit en konsumentförening – med ett förlustavdrag (som kan utnyttjas av köparen) på 9,4 miljarder kronor och en omsättning på omkring 21 miljarder kronor.

Affären ”Coop AG” ledde i april 1991 till att de tidigare cheferna för Coop åtalades för att ha förfalskat bokslut, vilsefört banker och till och med förskingrat.

Konsum Österreich – sjukdom, räddningsförsök, slut

Jerker Nilsson

professor i kooperativ ekonomi

Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala.

1. Inledning

Konsum Österreich upphör nu, sedan Österrike upplevt den vida största insolvensen i nationens historia. Därmed skrivs ytterligare ett kapitel i den europeiska konsumentkooperationens tragiska nutidshistoria.⁴ Fram till för några år sedan var Konsum Österreich landets största dagligvarukedja och tillhörde ännu fram till sitt upphörande de största. Företaget hade en omsättning på hela 26 miljarder kronor⁵, men resultatsiffran var långt mindre smickrande. Här berättas om hur Konsum Österreich under de sista åren av sin levnad försökte råda bot på den sjukdom, som grundlades för några årtionden sedan och därefter blivit allt värre.

Emellertid betyder inte Konsum Österreichs sammanbrott att konsumentkooperationen upphör helt i landet. Kvar finns fyra regionala föreningar samt fjorton mycket små lokala föreningar i Vorarlberg. Alla är framgångsrika genom att de anpassar sig väl till den lokala efterfrågan. De kan idag skatta sig lyckliga för att de inte gick med i den stora fusionen 1978.

De regionala föreningarna driver inalles 60 butiker med en omsättning på cirka 800 miljoner kronor. Exempelvis har föreningen i Aussee med sina sju butiker och 85 anställda en omsättning på 110 miljoner kronor 1994. Det är en vacker ökning från 1993, då siffran var 104 miljoner kronor. Resultatet är plus minus noll. (Presse 22.3.95) De fjorton småföreningarna i Vorarlberg har sammanlagt 23 butiker, 290 medarbetare och 340 miljoner kronor omsättning. (Kurier 27.3.95)

I försöken att rädda Konsum Österreich ingick en anmärkningsvärd strategisk allians med det framgångsrika schweiziska konsumentkooperativa Migros, som är sitt hemlands största detaljhandelskedja. Genom samarbetet hoppades Konsums kunna komma på fötter igen, och Migros räknade med en lönsam expansion in i grannlandet. Men samarbetet blev en besvikelse för båda parter, och kanske påskyndade det till och med Konsums fall. Icke desto mindre hade alliansen kunnat resultera i Konsums tillfrisknande, eller att Migros och Konsum tillsammans hade drivit verksamheten i Österrike, eller att Migros hade övertagit Konsum helt och hållet. Migros har spelat en nyckelroll i Konsums Österreichs utveckling under de sista åren.

Konsum Österreichs nedgång och fall är en märklig historia, som det finns få motstycken till. Den ger upphov till många undringar:

⁴ Se t ex Ilmonen (1986); *Consumer Co-operatives...* (1989); Pestoff (1991); Kemppinen (199).

⁵ Växelkursen pr 21.4.95 användes genomgående: 131 österrikiska schilling för 100 svenska kronor samt 15,4 schweizerfrancs för 100 svenska kronor.

Hur kunde Konsums ekonomi bli så starkt försvagad? Vad gjorde Konsum för att ta sig ur krisen? Varför var detta inte tillräckligt? Vilka var förutsättningarna för att Konsum skulle ha kunnat klara sig? Varför går ett konsumentkooperativt företag in i ett annat land? Och varför släpper ett konsumentkooperativt företag in ett annat på sin marknad? Hur har Migros agerat i Österrike och hur har utfallet blivit?

Det är frågor såsom dessa, som denna rapport söker besvara. Framställningen bygger på artiklar och notiser i fr a österrikiska dags- och facktidningar från början av 1993 till april 1995. Såsom bakgrund ges i avsnitt 2 en översikt, som visar hur Konsum Österreich har utvecklats till en av de stora katastroferna i den europeiska konsumentkooperationens historia. Eftersom Migros spelat en framträdande roll i de senaste årens förlopp, ges en beskrivning av detta företag i en bilaga.

Det vore i och för sig intressant att göra jämförelser med andra konsumentkooperativa rörelsers försvinnande från den europeiska scenen, men av platshänsyn göres detta inte. Här tänkes på när Coop Nederland tvingades sälja sig 1973, när den tyska konsumentkooperationen i mitten av sjuttioalet fick räddas av Bank für Gemeinwirtschaft och ombildas till aktiebolag, när den franska konsumentkooperationen gick omkull 1985–86 samt när den tyska Coop AG slutligen försvann 1988–89.⁶

2. Konsum Österreichs nutidshistoria

2.1 Överexpansion ger kris och fusion; 1973–1978

Konsum Österreichs sjukdomsperiod kan delas in i tre faser:

- 1973–1978 Perioden då kriserna i de regionala föreningarna växte sig stora till följd av alltför stark expansion, vilket föranledde den stora fusion, vars resultat blev det landsomfattande Konsum Österreich.
- 1978–1990 Perioden då problemen i Konsum Österreich förvärrades men knappast åtgärdades, annat än att siffror tillrättalades och lugnande men oriktiga besked gavs.
- 1990–1995 Perioden då en del, men felaktiga och otillräckliga, åtgärder vidtogs, varför kreditorerna till sist tvingade fram en upplösning av företaget.

Fram till början av sjuttioalet tillhörde konsumentkooperationen de framgångsrikaste grupperna i den österrikiska detaljhandeln. Redan under femtioalets första år var Konsum pionjär med självbetjäningsbutiker, och sedan kom en snabb och kraftig tillväxt av sådana butiker. I början av sjuttioalet påbörjades en ny moderniseringsvåg i Konsum, nämligen stormarknadsrevolutionen. Från 1970 förde dessa moderniseringar till att konsumentkooperationens kapitalbehov mycket snabbt tredubblades. Emellertid kunde egenkapitalet inte hänga med i denna expansion. Under sjuttioalets första år steg egenkapitalet med 6,3 % medan det främmande kapitalet ökade med 64%. Även

⁶ Se de ifrågasvarande artiklarna i *Consumer Co-operatives...* (1989) för insiktsfulla analyser.

om denna ökning av det främmande kapitalet till övervägande del kunde nås genom finansieringsinstitut, som står konsumentkooperationen nära, var dock behovet av att stärka egenkapitalbasen påfallande.

År 1973 skedde en stor regional fusion, vilken på flera sätt kan betraktas som en förvarning till det landsomfattande Konsum Österreich. Fem föreningar gick samman till den stora föreningen i Obersteiermark. Övervinandet av lokalpatriotismen i denna traditionsrika industriregion blev möjlig först i ”sista minuten”, till följd av mycket besvärliga ekonomiska problem. De svaga Konsumföreningarna, med ett föråldrat butiksnät, drabbades av den internationella konjunktursvackan 1974–75, som slog särskilt hårt mot de gamla stålproducerande industriområdena. Men också i den nya storföreningen med ungefär tre kvarts miljarder kronor i omsättning, kunde företagsledningen fatta felaktiga beslut, t ex blev kostnaderna skyhöga vid byggandet av ett nytt huvudkontor och ett nytt regionallager. Företagets nye direktör (som från 1990 blev direktör för Konsum Österreich) fick således snart erkänna att hans förening inte längre kunde klara sig finansiellt.

Konsumentkooperationens ekonomiska situation förvärrades således. Under de få åren mellan 1969 och 1976 sjönk soliditeten för den samlade rörelsen från 33,5 % till 19,5%. Förutom föreningen i Obersteiermark hade konsumentkooperationen också problembarn i föreningarna Niederösterreich West, Tyrolen, Villach samt i synnerhet Vorarlberg. Det fanns alltså i flera regioner akuta livshotande tendenser, som pekade mot att en strukturförändring var nödvändig.

År 1976 fattade de österrikiska konsumentföreningarnas centralkassa ett beslut att successivt och i olika faser etablera en nationellt förening – ett Konsum Österreich. Man föreställde sig en flerstegsplan, enligt vilken konsumföreningarna efter hand skulle kunna ansluta sig till ett Centralkonsum. Det visade sig dock att endast de ekonomiskt svaga föreningarna var intresserade av att direkt gå med, dvs det kunde bli en storförening med alla svaga föreningar och inga starka föreningar. I synnerhet var Konsum Obersteiermarks svårigheter så allvarliga att en fusion med den stora och mycket framgångsrika grannföreningen i Graz var starkt angelägen. Det är alltså tydligt att fusionen som ledde fram till Konsum Österreich måste betecknas en följd av akuta problem. Starkt drivande i denna fusionsprocess var den politiskt mycket starke Anton Benya, som var ordförande för både LO och Konsum Wien och dessutom parlamentsledamot.

2.2 Problemen förnekas och döljes; 1978–1990

Denna av tvång tillkomna storfusion blev inte omtalad med stora ord. Medierna var positiva eller på sin höjd måttligt negativa, såtillvida att ett slagkraftigt Konsum skulle utgöra ett hot mot de små privata köpmännen. Denna anmärkningsvärt okritiska journalistik mot ett politiskt starkt storföretag fortsatte också under de följande åren, trots att berättelserna om konsumentkooperationens ekonomiska svårigheter ibland väckte viss uppmärksamhet.

Den stora fusionen mellan de sexton regionala konsumentkooperativa föreningarna av skilda storlekar måste givetvis ha betytt utomordentligt stora organisatoriska och ledningsmässiga problem, varför det inte var realistiskt att förvänta sig några snabba framsteg. Det är också allmänt känt att fusioner generellt leder till resultatförsämringar under de första åren. Bland annat är det svårt för de tidigare cheferna att hamna längre ner i organisationshierarkin,

och när de nya cheferna i huvudsak kom från den övertagande föreningen, Konsum Wien, blev organisationskulturen klart lidande – Konsum Wien bidrog med 40 % av den nya föreningens omsättning. Den nye VD:n Manfred Kadits, som tidigare var VD för Wienföreningen, samt styrelseordförande Anton Benya, också från Wienföreningen, försökte emellertid i medierna att släta ut dessa problem. I dagspressen, som ju varje vecka hade dyra annonser med Konsums erbjudanden, blev situationen inte ordentligt granskad.

År 1983 kom emellertid inte bara Konsums köp av den stora varuhuskedjan Gerngross. Även Anton Rauters bok om koncentrationstendenser inom handeln med exempel från Kooperationen rönt viss uppmärksamhet i pressen. I denna bok riktades ett varnande finger mot hur Konsum Österreichs egenkapitalsituation utvecklades (Rauter 1983, s 173ff). Den visade att mellan 1978 och 1981 hade soliditeten sjunkit från 11,58 % till 6,27 %. Reserverna hade gått ner från 6,38 % till 4,11 % av balanssumman, medan det främmande kapitalet hade stigit från 23,52 % till 82,58 %.

Emellertid var kooperationsforskaren Rauters bok på intet sätt kritisk till Kooperationen, och författaren har knappast senare kommit med liknande varningar, trots att han haft höga poster i konsumentkooperationen och det österrikiska revisionsorganet för kooperativa företag. De angivna siffrorna var emellertid tillräckligt uppseendeväckande för att Konsum Österreich skulle köpa hela upplagan på 1500 exemplar. Ett liknande öde rönt en studie av Robert Blaich, en företagsekonomiforskare vid Wiens universitet, rörande den österrikiska konsumentkooperationens utveckling. I sin rapport förutser Blaich den utveckling, som Konsum skulle gå igenom. Även denna rapportens hela upplaga från 1988 blev uppköpt av Konsum, och rapporten blev tillgänglig för allmänheten först 1995, när den återutgavs i samband med Konsums sammanbrott, då med en utförlig redovisning av den senaste tidens händelser. (Blaich 1995)

Däremellan hade Robert Schediwy (1986) visat att det finns internationella paralleller mellan de krissymptom, som konsumentkooperativa företag i hårdnande konkurrens uppvisar – med hänvisningar till Sverige och Frankrike. På åttiotalets mitt försökte han enligt egen utsaga att åstadkomma ett problemmedvetande i arbetarrörelsens ledande kretsar rörande den annalkande Konsumkatastrofen, bl a genom att hänvisa till de politiska farorna för det socialdemokratiska partiet samt landsorganisationen, vilka båda organisationer är nära lierade med Konsum. Det var emellertid förgäves. Han säger att förbundskansler Franz Vranitsky, som visade sig vara helt införstådd med situationens allvar, resignerat svarade (19/10 1987): *”Ja, jag vet. Här hotar en skandal à la Neue Heimat. Men hur skulle vi kunna ingripa ett företags interna angelägenheter; de rör ju praktiskt taget om sig själva.”* (Schediwy, pers. komm.)

De många varningarna fick alltså inget gensvar, men mottogs uppenbarligen av flera av Konsums topprepresentanter såsom oangenäma. Kanske uttrycker det också en viss bekvämlighet hos de ansvariga i ledande ställningar att inte röra i dessa frågor. Utan att dra alltför starka paralleller tycks den österrikiska konsumentkooperationen likna andra dödsdömda organisationer, vars ledningar ofta hemfaller åt ett ”efter oss syndafloren”-resonemang. Som jämförelse kan nämnas att professor Deroche år 1976 förutsade den franska konsumentkooperationens undergång – nio år innan den faktiskt ägde rum.

Åren 1978–1990 kan, hänvisning till Gorbachovs karakteristik av Brezjnev-eran, kallas en stagnationsperiod. För ett ökande antal kunniga observatörer blev det efter hand allt mera klart att ett sammanbrott var förestå-

ende, men på grund av tillräckligt stora reserver och en god (spekulationsbaserad) fastighetskonjunktur kunde en vacker fasad ännu upprätthållas.

2.3 Sammanbrottet; 1990–1995

I juli 1990 pensionerades Konsumdirektören sedan många år, Manfred Kadits – senare kritiserad som ”världsmästare i undanhållande av information”. Det samma gjorde styrelseordförande Anton Benya. Som ny VD utsågs Hermann Gerharter, som trots sina svarta år som tidigare ansvarig för Konsum Obersteiermark kunde profilera sig som en framför allt investeringspositiv och intellektuell ledare. Gerharter åtnjöt visserligen inte längre något förtroende i styrelsens starka fackliga falang, vilket också berodde på att han genast uttalade sig om stora besparingar. Troligen till följd av de ökande klyftorna mellan direktören och styrelsen började massmedierna offentliggöra ekonomiska upplysningar om Konsums bekymmersamma läge. Medierna gav upp sin tidigare så försiktiga hållning – nu blev Konsum tillåtet viltbråd.

Sålunda offentliggjorde 1990 att driftsförlusterna låg i storleksklassen drygt en miljard kronor per år, dvs mer än 45 000 kronor per medarbetare. Trots betydande ansträngningar, t ex omedelbar uppsägning av 1500 anställda, lyckades inte ledningen att få grepp om driftsförlusterna. Till det kom felbeslut, såsom den kritisabla försäljningen av varuhuset Steffl. Företaget blev av talrika inhemska och utländska experter utpekade såsom dödsdömt.

Under 1993 kom dock vissa förhoppningar, när uppgifterna om en strategisk allians med det starka schweiziska konsumentkooperativa företaget Migros offentliggjordes. Med en komplicerad konstruktion fick Migros om ett dominerande inflytande i Vorarlberg och västra Österrike. Konsum försäkrade sig om en 25-procentig andel i ett dotterföretag, som övertog en stor del av Konsums butiker. Migros och Konsum etablerade dessutom till lika delar ett gemensamt inköp-, marknadsförings- och logistikföretag. För Migros var det viktigt att få ett fotfäste inom EU-marknaden samtidigt som man skulle kunna få större beläggning i de många egna industrierna, men det är uppenbart att Migros underskattade svårigheterna på den österrikiska marknaden. Försöket att sälja Migrosprodukter till de österrikiska konsumenterna måste omprövas efter något år. När de två ojämbördiga parterna inte lyckades etablera ett väl fungerande samarbete, slutade 1994 såsom ett rejält katastrofår.

I Gerharters period anlätades det välrenommerade konsultföretaget McKinsey, men det har framkommit att genomförandet av konsulternas råd stötte på motstånd från styrelsen. År 1991 rapporterade McKinsey om att Konsum var på väg mot ruinens brant. (Standard 28.3.95) Flera förtroendevalda erkänner nu att de under många år har varit klara över Konsums katastrofala ekonomiska ställning. Dock – Konsums starke man under ett par årtionden, Anton Benya, avsvär sig nu allt ansvar, trots att det var under hans ledning som de avgörande felstegen togs. (Profil 13.3.95)

Från oktober 1994 präglades utvecklingen av att de kreditgivande bankerna blev oroliga och satte press på Konsum. Den akuta krisen kom i februari 1995, när även leverantörerna drabbades av panik. Nu ligger det på den nye och av kreditgivarna utpekade direktören att till bästa möjliga priser avyttra vad som finns kvar av det sargade Konsum.

3. Konsum bjuder in Migros

3.1 Mega-Deal

År 1993 skedde en mycket uppmärksam affärsuppgörelse. Den kom att kallas Mega-Deal i de inblandade länderna, Österrike och Schweiz. Det var nämligen en betydande strategisk allians mellan två av Mellaneuropas största dagligvarukedjor, båda konsumentkooperativa. Konsum Österreich och Migros bildade några gemensamma företag, som skulle bedriva handel runt omkring i Österrike. Det starka Migros gjorde sin största utlandssatsning. Konsum skulle kunna få hjälp att få ordning på sin usla ekonomi.

De berörda företagen var emellertid inte bara Konsum Österreich och det schweiziska Migros. Även ett mindre, privatägt detaljhandelsföretag har en roll. Namnet på dess butikskedja är Familia. Figur 1 visar hur de tre företagen förhåller sig till varandra i några hänseenden. För Konsums del skiljes mellan stormarknaderna KGM (Konsum Grossmarkt) och supermarknaderna Der frische Konsum (motsvarande Gröna Konsum). Konsums varuhuskedja Gerngross, som drives som aktiebolag, är inte medräknad. Upplysningarna avser 1991, dvs före alliansens tillkomst. Migros marknadsandel gäller den schweiziska marknaden. (Cash 2/1993)

Uptakten till affären var att Martin Zumtobel hänvände sig till både Konsum och Migros och erbjöd sin butikskedja Familia till försäljning. Zumtobel hade under loppet av arton år byggt upp sin verksamhet från ingenting till att bli ett stort imperium av lågprisbutiker. (Bilanz 5/1993) Han hade en storslagen plan att kedjan skulle omfatta 180 butiker, spridda över hela Österrike, men när han hade kommit till 112, sade bankerna nej till fortsatta krediter. Egenkapitalbasen var för liten, och företaget genererade inte tillräckligt cash-flow för att kunna expandera med egna medel. Visserligen var butikerna framgångsrika i termer av kundtillströmning, omsättning och image, men lönsamheten var usel.

| | KGM | Der frische Konsum | Konsum Österreich | Familia | Migros |
|--------------------------------|---------|-----------------------|----------------------|---------|---------|
| butiker | 79 | 669 | 748 | 112 | 508 |
| omsättning, mkr | 7000 | 8900 | 15 900 | 5260 | 68 880 |
| butiksyta, m ² | 203 585 | 235 445 | 439 030 | 112 000 | 774 485 |
| yta/butik, m ² | 2577 | 352 | 587 | 1000 | 1525 |
| omsättning/m ² , kr | 34 400 | 37 740 | 36 200 | 47 600 | 89 900 |
| marknadsandel, % | | | 16 | 5 | 16 |

Figur 1: Nyckelsiffror för Konsum Österreich, Familia och Migros 1991. (skilda källor)

En förklaring till den låga lönsamheten var de höga lokalkostnaderna, eftersom det rörde sig om nybyggnation av stora lokaler, med generösa parkeringsytor och med utmärkta lokaliseringar. Lokalkostnaderna var tre gånger så höga som hos den främste konkurrenten, Billa. Men även på intäktssidan finns förklaringar till den dåliga lönsamheten, fr a att Zumtobel kalkylerade med en orealistiskt låg vinstmarginal, endast 15%. (Cash 2/1993)

Martin Zumtobel erbjöd sin butikskedja till både Migros och Konsum, men säges ha tappat hakan då båda nappade – samtidigt. Till och med vid presskonferensen, där affären offentliggjordes, fick köparna korrigera de fel-

aktiga upplysningar, som Zumtobel gav. (Cash 2/1993) De båda köparna ville ha var sin del av Familiakedjan, och i övrigt skulle de sy ihop ett samarbetsarrangemang av anmärkningsvärt snitt. Deras förutsättningar var emellertid helt olika och därmed deras motiv.

För Konsums del var det en fördel att ta över Familiabutikerna, eftersom man därvid skulle få högre omsättning för nästan samma overheadkostnader. Familiabutikerna var moderna, hade en image såsom högkvalitet till lågpris, och Konsum Österreich hade satt igång ett saneringsprogram, som möjliggjorde att Familiakonceptet kunde passas in i butiksnätet. När Migros visade sig intresserade, ökade Konsums intresse, eftersom detta skulle ge finansiell styrka och tillgång till överlägsen managementkunskap – båda faktorer av stort värde för Konsum. (Cash 2/93)

Migros har intresse av, behov av och möjligheter till expansion. Schweiz är egentligen för litet för Migros – det behövs större konsumentunderlag för att få längre serier och därmed lägre kostnader i Migros omfångsrika industriproduktion. När Migros nått taket i hemlandet, måste expansionen ske utomlands, och då kunde Österrike vara en lämplig marknad. (Standard 29.6.93) Det finns redan 12 500 Vorarlberghushåll, som är medlemmar i det schweiziska Migros (Sankt Gallen-föreningen). (Vorarlberger Nachrichten 16.2.93) Och ännu fler österrikare åker ofta till Schweiz för att göra sina inköp hos Migros. (Cash 3/1993) Migros var alltså inte främmande för österrikarna i den västligaste delen av landet.

Så fick Zumtobel alltså ett tresiffrigt miljonbelopp. (Cash 3/1993) Men de båda köparna hade helt förstått vad de köpte – att Familias goda omsättningssiffror var uppblåsta av att prisnivån låg långt under vad som var affärsmässigt möjligt.

3.2 Den strategiska alliansen

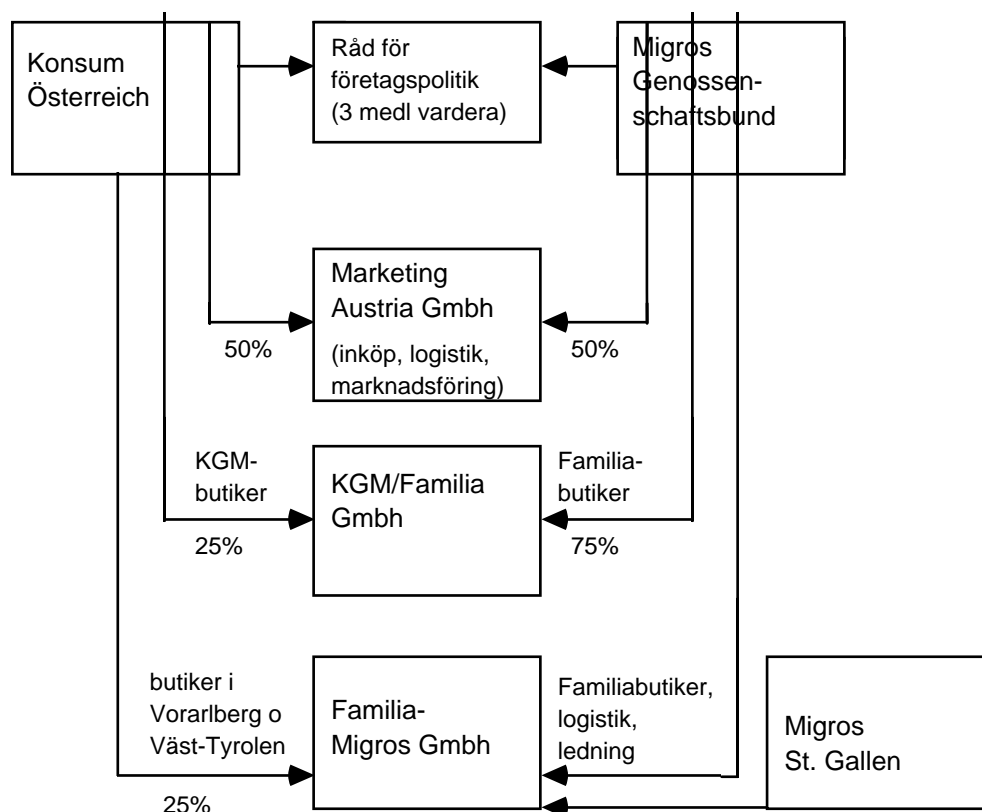
I februari 1993 skrev alla tidningar om Mega-Deal. Planerna presenterades såsom färdiga att sättas i verket; tre gemensamma dotterföretag med ägande i skilda proportioner, med olika verksamheter och i skilda geografiska områden. Allt verkade klart, men det var det inte. Det visade sig efter hand att Konsum var angeläget om att i massmedia låta påskina att affären var i lås. Men faktiskt tog det flera månader innan avtalet blev slutligt uppgjort. Först i juni blev allting klart, och i oktober 1993 kunde projektet sjösättas.

Orsaken till tidsutdräkten var att när Migros började granska Konsum upptäcktes svagheter i affären. (Presse 13.5.93; Kleine Zeitung 13.5.93) Dock fick Migros inte tillgång till Konsums räkenskaper – Konsum utmärkes traditionellt av stor slutenhet. (Profil 4/95) För att ha en rimlig chans att nå framgång skulle Migros behöva engagera sig mera än först beräknat. Alltså ställde Migros krav bl a om att överta samtliga Konsumbutiker i Tyrolen och inte endast i Västtyrolen samt att Migros skulle dominera i ledningsfunktionen dels i de områden där ägandet är lika och dels i alla KGM-butiker oavsett ägandeförhållande. (Standard 16.2.93) Migros nådde framgång endast på få punkter, fr a en option på en större andel i det ena företaget. Om en av parterna så önskar kan samarbetet avbrytas om tre år. Då kan vart och ett av företagen återfå de butiker och övriga tillgångar, som de förde in i samarbetet.

Resultatet blev att Migrosförbundet samt Migrosföreningen i kantonen Sankt Gallen först övertog vardera hälften av aktierna i Zumtobels butikskedja Familia. (Regal 2/1993) Men Migros var inte intresserat av att driva butiker i

hela Österrike utan ville hålla sig i väster, nära den schweiziska gränsen. Det var så Konsum kom in i bilden med en slags byteshandel. Migros och Konsum Österreich bildade tillsammans tre dotterföretag, på ett sådant sätt att Migros fick i stort sett överta ansvaret för alla KGM-butiker i västra Österrike och Konsum fick huvudansvaret för Familiabutikerna i östra delen av landet. (Konsum Österreich Presse Information 28.6.93) Konsums butikskedja Der frische Konsum kom inte med i arrangemanget.

Samarbetet fick sålunda följande utseende – se också figur 2:



Figur 2: Konsum Österreichs och Migros strategiska allians. (Källa: Konsum Österreich Presse Information 28.6.93)

- I dotterföretaget *KGM-Familia GmbH* fick Konsum en 75%-ig ägarandel och Migros alltså 25%. Företagets uppgift är att driva lågprisbutiker i hela Österrike utom delstaterna Vorarlberg och västra Tyrolen. Till detta företag fördes 74 KGM-butiker (Konsums lågpriskanal) med sammanlagt 200 000 m² försäljningsyta, en omsättning på 6,3 miljarder kronor och med 3430 medarbetare, samt 88 Familiabutiker. Alla butikerna är belägna väster om Tyrolens huvudort Innsbruck. Efter vissa butiksnedläggningar bildades en kedja på 156 butiker med 287 000 m² försäljningsyta, en medarbetarstab på 5000 och en omsättning på 8,8 miljarder kronor. De övriga 24 Familiabutikerna inom området omvandlades till Frische Konsum. Ett antal (10–15) KGM-butiker avyttrades pga olämplig lokalisering. Kanske skulle KGM-namnet försvinna från butiksfasadena, sades det. (Cash 3/1993) Fram till i slutet av 1995 har Migros option att överta upp till 40 % av företaget. (Cash 7–8/93)

- Ägarrelationen blev den omvända i *Familia-Migros GmbH*, dvs 25 % till Konsum och 75 % till Migros Sankt Gallen. I detta företag samlades alla 20 Familiabutiker, 4 KGM-butiker samt 13 Konsumbutiker i Vorarlberg och Tyrolen väster om Innsbruck. Butikerna fick namnet Familia. Efter en del nedläggningar kom kedjan att bestå av 35 butiker med 29 000 m² försäljningsyta, 1,3 miljarder kronor i omsättning och 780 medarbetare. (Cash 7–8/93)
- Migros och Konsum etablerade ett till lika delar ägt dotterföretag med namnet *Marketing Austria GmbH*. Dess uppgift är att handha centrala funktioner såsom inköp, marknadsföring och logistik. Inköpsbudgeten ligger på 12,5 miljarder kronor per år, vilket omfattar alla inköp till samtliga butiker, ägda av Konsum och/eller Migros i Österrike. Ledarskapet för detta viktiga företag kom att ligga hos Migros.
- Till detta kom att de tre högsta befattningshavarna i vardera företaget bildar ett råd för företagspolitik. Här ska beslutas om i frågor rörande strategier, investeringar och personal i de gemensamägda företagen.

Migros tog med en gång ett stort steg in i den österrikiska detaljhandeln och ruskade om i de existerande, fastlåsta strukturerna. Österrikes livsmedels-handel är nämligen koncentrerad, liksom i de flesta länder. De tio största kedjorna står för 95 % av landets omsättning på 100 miljarder kronor. (Presse 23.2.93) Det överlägset viktigaste konkurrensmedlet är priset. Därvidlag finns en tydlig skillnad gentemot Schweiz, där kvalitet är viktigare än pris, inte minst till följd av Migros affärspolitik.

Med dessa affärer övertog Migros Konsums verksamhet i Vorarlberg och Västtyrolen och genom sin kontroll över det 50/50-ägda grossist- och marknadsföringsbolaget fick Migros en viktig roll i Konsums butiker i resten av landet. När det starka Migros på så sätt ger sig in i den österrikiska handeln, kan oro tänkas uppstå hos olika parter – medarbetarna, leverantörerna, konkurrenterna, konsumenterna. Följderna för Österrikes livsmedels-industri kunde bli allvarliga, om Migros gör om butikerna enligt sitt gängse koncept eller redan om det tar in en del egna märkesvaror i de österrikiska butikerna. (Regal 3/93)

Emellertid blev reaktionen begränsad. Österrikes lantbrukskooperation, som är den största leverantörsgruppen, ansåg att Migros av prisskäl inte kan sälja schweiziska produkter, och österrikisk livsmedelsindustri säljer många produkter till Migros (Austria Presse Agentur 11.2.93; NZ 12.2.93). Även butikskedjorna i Österrike tog schweizarnas intåg med ro, eftersom Migros inte är någon lågpriskonkurrent. (Cash 3/1993) Migros kommer inte att klara sig; konkurrensen är alltför starkt prisinriktad. Eftersom dessutom detaljist-företagen arbetar i skilda marknadssegment, blir effekterna inte så stora. (Presse 23.2.92) Konkurrenterna ansåg att Konsum var en svag partner för Migros och att Familiakedjan inte var någon större tillgång.

3.3 Migros i Österrike

Migros förklarade att under loppet av 3–5 år skulle man ha skaffat sig en position på marknaden. Det gällde inte fråga att föra en aggressiv prispolitik.

Några revolutionerande sortimentsförändringar var ej aktuella. Ambitionen var att höja effektiviteten i den österrikiska detaljhandeln genom Migros erkänt goda managementkunskaper; utbildning och motivation av medarbetarna samt bättre resursutnyttjande i nonfood-sektorn. Migros skulle höja omsättningen per kvadratmeter försäljningsyta från butikernas nuvarande 39 000 kronor till det dubbla. (Vorarlberger Nachrichten 17.2.93)

Å andra sidan är Migros intresse för Zumtobel och Konsum förvånande, eftersom samordningsfördelarna omedelbart tycks vara begränsade. Migros har ju en affärsfilosofi med nästan bara egna varumärken, vilket begränsar utsikterna till gemensam varuanskaffning. Emellertid håller Migros så sakteliga på att omorientera sig i riktning mot fler fabrikantvarumärken, vilket kan ge stordriftsfördelar. När internationaliseringen fortsätter, får Migros svårare att hålla fast vid strategin med handelsvarumärken. Till och med det starka Migros blir för litet när kraven på serielängder i produktionen stiger.

Schweiz har inga ambitioner att gå in i EU, vilket annars kunde ge större frihet i valet av leverantörer och kunder. (Cash 2/93) I en folkomröstning bestämde sig schweizarna till och med för att säga nej till EES. Schweiz ekonomiska isolering var ett avgörande motiv för Migros etablering i Österrike. (Standard 25.6.93) Här är också förklaringen till att Migros har gått in i Frankrike med två stormarknader (Le Monde 8.11.94) samt att man har konkreta planer på att etablera sig i Sydtyskland. (Profil 4/95)

Schweiziska detaljhandelsexpertter var skeptiska till Mega-Deal – Migros köp av Zumtobel var en god affär, men valet av Konsum såsom partner var olyckligt. I sina bedömningar av Konsum är schweizarna inte nådiga: *"allt skrot", "ett saneringsfall", "tant Emma-butiker", "minst en tredjedel av butikerna kan inte överleva och resten måste saneras"* och liknande kommentarer kunde läsas. *"De är i årtal genomsytrade av svågerpolitik, förlorar omsättning varje år, är katastrofalt ledda, fullständigt underfinansierade och således i behov av sanering."* *"Konsum Österreich har hamnat i en utsiktlös situation. Bankernas omdömen om företaget är katastrofala, Konsums leverantörer förkortar nu sina kredittider."* Det skulle behövas en järnhård räfst i Konsum, men eftersom organisationen är starkt politiserad är detta inte möjligt. Enligt de schweiziska experterna var Migros affär med Konsum förhastad. Migros var inte insatt i förhållandena och hade aldrig förr gjort en så stor affär i utlandet. (Bilanz 5/93)

Migros förutsättningar på den österrikiska marknaden kan ifrågasättas. Att överföra Migroskonceptet till de nya butikerna är utsiktlöst, eftersom konsumenternas mentaliteter och krav är mycket olika i de båda länderna. Undantaget är butikerna i Vorarlberg, nära gränsen. Att ta in Migrosmärken i de österrikiska butikerna är inte realistiskt – för att framgångsrikt sälja handelsmärkesvaror krävs en stark ställning på marknaden, och det har inte Migros. Alternativt kunde Migros välja att alls inte sälja Migrosprodukter i Österrike; produkterna är dyra, eftersom kvalitetskraven är höga, de schweiziska lönerna är höga och industrins serielängder är korta. Slutligen kunde Migros ta in ett mindre antal egna märkesvaror i stället för vissa andra- och tredjehandsmärken. (Regal 3/93) Det är den sistnämnda strategin som valdes. (Cash 4/1994) Det viktigaste elementet i Migros strategi var emellertid att utnyttja sin know-how, som kan förmedlas till Konsums medarbetare.

Engagemanget i Österrike blev genast en besvikelse för Migros. Ledningen har misstagit sig, erkände man. Det kommer att ta flera år innan KGM-Familia är på rätt köl. Priskonkurrensen i Österrike visade sig vara alltför hård. (Cash 4/94) Även i det fifty-fifty-ägda Marketing Austria måste man erkänna

förluster. Migros och Konsum har helt olika organisationskulturer – schweizisk och österrikisk mentalitet är mer olika än man kan tro. (Standard 15.9.94)

Ett år efter att samarbetet sjuöatts var relationerna spända. Konsums inställning är inte affärsmässig, menade schweizarna. Exempelvis – när Migros ville införa prestationslöner i de gemensamägda butikerna blev det stopp, eftersom Konsums förvaltningsråd (dominerat av fackföreningarna) obetingat ville hålla fast vid lönesättning efter senioritet. (Profil 42/1994)

Eftersom Konsums andel av KGM-Familia är 75%, skulle det också bestrida tre fjärdedelar av investeringarna på totalt 1,6 miljarder kronor. Till detta kommer avgångsvederlag för de anställda, som säges upp pga affären. (Presse 13.5.93) Detta är mycket pengar för Konsum. Till schweizarnas besvikelse blev det efter hand allt mer klart att Konsum inte hade kapital ens för de mest nödvändiga investeringarna i butikerna. (Standard 1–2.10.94)

Migros erkände snart att man har gjort missbedömningar; konkurrensen, fr a från Billa, var svårare än förväntad; Konsums finansiella styrka visade sig vara svagare; Migros märkesvaror tycktes inte passa österrikarnas smak. Om Migros lämnade marknaden helt, skulle det dock vara kapitalförstörelse, och Migros vill ge samarbetet några års frist. När samarbetet inleddes, sades att dotterföretagen skulle gå med vinst inom två eller tre år (Profil 26/1993) – högst fem år. (Presse 18.10.94)

4. Konsum Österreich

4.1 Konsum Österreich som krisföretag

”Konsum är nu i ett mycket kritiskt läge.” *”Vi har i årtionden i dåliga tider släpat på folk, och det har de inte belönat oss för.”* Det är Konsum-VD:ns egna ord vid en tidpunkt, då han trots allt tror att problemen ska kunna lösas. Även i övrigt skräder han inte orden: *”De mest påträngande målen är högre omsättning, större marknadsandel, högre produktivitet per ytenhet.”* *”Vi har sovit bort åttiotalet och nu har vi ett mycket stort imageproblem.”* Därför krävs att medarbetarstaben reduceras, lönekostnaderna sänkes och försäljningen ryckes upp. (Kurier 21.10.94) Konsum ligger på gränsen till sin finansieringsförmåga, och saneringen går inte som planerat. (Presse 21.10.94) Med andra ord är Konsum Österreich ett företag i kris. Det har det varit så länge att man har vant sig vid att ständigt leva i kris.

Redan när de sexton konsumentkooperativa föreningarna fusionerade år 1978 för att därvid bilda det rikstäckande Konsum Österreich var orsaken dålig ekonomi. Men fusionen hjälpte inte mycket, eftersom den nybildade föreningen inte organiserades så att synergier kunde uppnås, rationaliseringar genomföras och dubbelarbete undvikas. Till följd av fastlåsta maktstrukturer i organisationen skedde ingen samordning och effektivisering, utan snarare tvärtom. De förlustbringande verksamheterna kunde fortleva, stödda av över-skottsgivande verksamheter. Eftersom fusionen skedde tvingades fram genom akuta problem, var aktörerna inte öppna för förändringar. (Salzburger Nachrichten 17.01.95)

När verksamheten inte kom på fötter till följd av fusionen, krävdes snart andra åtgärder. År 1988 började Konsum sålunda bolagisera en del av sina industriföretag och verksamhetsgrenar, och därefter inleddes en period med utförsäljning av betydande delar av företaget. År 1990 försvann lågpriskedjan

Coop samt drugstorebutikerna Inform till den främste konkurrenten Billa. Dessa två butikskedjor hade etablerats endast några få år tidigare, men efter det att marknaden redan var mättad, dvs projekten var från början utsiktslösa och gav också stora förluster. (Kleine Zeitung 20.1.95) Fram till 1992 avyttrades en lång rad industriföretag; te, fruktsaft, kryddor, alkoholdrycker, ättika, olja, kemi, textil och pappersvaror. Kvar blev produktionsföretag med en samlad omsättning av 3,5 miljarder kronor. (Kurier 21.10.94)

Under alla de år, då Konsum har försökt att genomföra besparingar, har ledningen ständigt stött på motstånd från de fackliga kretsarna, som i Konsum är mycket starka. Detta är organisationens signum – tjänstemännen rekryteras från fackorganisationerna och styrelsen består av fackfolk och politiker. (Kurier 13.1.95) Konsum och fack hör helt enkelt ihop, så att företaget ledes utifrån fackliga målsättningar. (NV 14.1.95) *”Schweizarna fick möta ett fackföreningsdominerat företag, där styrelsen ofta förhindrade affärsmässigt nödvändiga beslut.”* (Standard 12.1.95)

Icke desto mindre har det lyckats att komma bort ifrån vissa kostsamma förmåner för de anställda. (Cash okt 94) Krisen medförde bl a att de pensionerade tjänstemännen skulle få avstå från en tredjedel av sin tilläggspension. Pengarna var ett ”solidaritetsbidrag” för sanering av Konsums ekonomi (Krone 20.2.93) En domstol har emellertid fastslagit att detta är olagligt, men Konsum gjorde sig ingen brådska att betala ut pengarna (15 miljoner kronor), dels eftersom en del pensionärer hinner avlida och dels eftersom Konsum ålägges endast 4 % ränta fram till dess att utbetalningarna sker. Chefernas tilläggspensioner skulle inte omfattas av reduktionen. (Profil 4/95)

En annan besparing under senare år är att delegeradeförsamlingen krympts från 1200 till 100 personer. Dessa består av ÖGB- och SPÖ-folk, dvs från landsorganisationen och det socialdemokratiska partiet, och är tillsatta på fackliga och politiska grunder. Detta har till konsekvens att direktören har större makt än direktörer i andra större företag. (Kurier 18.1.95)

Ett viktigt skäl till Konsums kris är personalkostnaderna. Medarbetarna har under åtskilliga år haft ett tillägg till kollektivavtalet, vilket ger dem en extra inkomst, svarande till 335 miljoner kronor per år, vilket svarar till 20–22 000 kronor/anställd. (Presse 1.7.93)

”Konsums stora problem är de höga personalkostnaderna. Sammankopplingen mellan dess tjänstemannaled och fackorganisationernas tjänstemän omöjliggör praktiskt taget nedskärningar inom förmåns- och löneområdet, anser en bankman. De 17 000 anställdas personalförmåner ligger nästan 40% över Billas, vars generösa tolkning av sociallagstiftningen faktiskt ständigt sysselsätter arbetsdomstolarna”. (Kurier 18.10.94; se också Kurier 13.1.95)

En stor kostnadspost är återbäringarna. Två tredjedelar av Konsum Österreichs 715 000 medlemmar lämnar in sina kassakvitton. Därmed får de 95 miljoner kronor att dela på, eftersom återbäringen utgör 1%. Beloppet svarar mot att insatserna förräntas med hela 17–18%. Insatsen i Konsum Österreich är drygt 1500 kronor. (Vorarlberger Nachrichten 16.2.93) Denna återbäring och denna kapitalförräntning utbetalas trots att företaget går med stora förluster varje år, dvs pengarna tas från reserver och från lån. (Kurier 14.2.95) Emellertid anses återbäringssystemet vara så värdefullt för att knyta konsumenterna till sig att man vill fortsätta med denna procent så länge det står Konsum på butikerna. (Kurier 13.2.93)

Personalkostnader, återbäring såsom dyr marknadsföringsåtgärd och dyr kapitalförräntning, osv – och till detta kommer en dålig image hos konsumenterna, olycklig marknadssegmentering, bristande ledningsförmåga, mm. När konkurrenterna har ägnat sig åt nytänkande, t ex rabatter till kunder som kommer mitt på dagen, har Konsum rullat på i gamla hjulspår. Många Konsumbutiker ser likadana ut som för 25 år sedan. (OÖN 14.1.94) Konsum har en negativ image av att vara dammig och gammalmodigt. (Sonntags-Zeitung 25.12.94) Det är inte förvånande att Konsum varje dag har förlorat ett belopp motsvarande ett par miljoner kronor.

”Konsum är slut.” ”De felbeslut, som Konsums ledare har fattat under de senaste åren, är legio.” ”Alltför många och alltför ovänliga medarbetare, tråkig inredning och dålig image.” ”Kunderna betraktades och behandlades alltför länge – helt uppifrån ledningen ner till butiksbiträdet på golvet – såsom ’pliktmedlemmar’; först sedan de för länge sedan hade gått iväg till konkurrenterna, började det (hemska) uppvaknandet.”

Dessa citat kommer från en uppgiven kooperatör, som i sin insändare konstaterar att tiderna har förändrats, men inte Konsum. Konsum är, säger han, i grund och botten en politisk organisation och inte någon kommersiell organisation. Men idag är val av inköpsställe inte något politiskt beslut för hushållet. (Presse 21.10.94)

I Österrike är alltså Konsums politiska roll tydlig och stark. Det talas ofta om arbetarrörelsens tre grundpelare, nämligen det socialdemokratiska partiet, fackföreningarna och konsumentkooperationen. Dit räknas också arbetarbanken Bawag (Bank für Arbeit und Wirtschaft AG), där Konsum äger 30,6 % och ÖGB (Landsorganisationen) äger resten. Med anspelning på Konsums tidigare marknadsdominans omtalas företaget ofta såsom ”den röde jätten”. Med denna historia och med denna image är det svårt att nå kommersiella framgångar, särskilt som organisationsuppbyggnad, företagskultur och ledarskapsstil är starkt präglade. (Mitbestimmung 2/1994)

Under ett par årtionden fram till 1990 var Anton Benya styrelseordförande för Konsum Österreich och tidigare Konsum Wien. Förutom denna post var han LO-ordförande och parlamentsledamot, varför det är förståeligt att han styrde Konsum utifrån politiska hänsyn. Det var hans hårda men affärsmässigt sett oprofessionella ledarskap, som lade grunden till dagens svårigheter.

”På de högsta nivåerna har kooperativa företag alltid haft politiska ägarrepresentanter. Men politiker är inte alltid de bästa ägarrepresentanterna.” ”I affärsledningen blev det ofta en byråkratisering och ett kommittévälde; i stället för de gamla enväldshärskarna kom kollektiva ledningsmodeller med starka konfliktförluster, framför allt efter fusioner. Det har även funnits viss negativ hopblandning av politik och affärer.” ”Det fanns en utveckling, som ledde till att det i Konsums högsta ägarrepresentation växte fram en toppledning, till vilken man endast kunde lämna vackert tillrättalagda redogörelser. Den ville inte veta av sanningen. ... Det är ’management by ignorance’ (ovetande)” (Mitbestimmung 2/1994)

Konsum Österreichs problem är uppenbart en följd av dålig företagsledning. Konsums VD fram till slutet, Hermann Gerharter, tillträdde sin post 1990. Han har varit i företaget sedan 1964, kom in i styrelsen 1978 och blev 1983 befordrad till vice VD. (Standard 12.1.95)

Gerharter är ”mycket övertygad om sin egen ofelbarhet. Han tycker alls inte om kritik mot sin person och sina beslut. ’Jag vill visst inte alltid ha rätt’, anmärkte han en gång, ’men jag har helt enkelt alltid rätt.’” ”Kanske tror han själv på de officiella siffror, som Konsum varje år offentliggör. Gerharter säger liksom en böneuppläsare: ’Konsum Österreichs vinst- och förlusträkning uppvisar ett positivt resultat. Operativa detaljsiffror offentliggöres ej.’ ... Faktiskt måste Gerharter varje år sälja familjesilver och reserver, lösa upp avsättningar och ta fram dolda reserver för att kunna presentera detta resultat. Det tar kraftigt på företagets substans.” (Profil 3/95)

”Förträngning av den otrevliga verkligheten är en tradition hos Konsum. I årtal har företaget levt av sina reserver. Årsredovisningar har förskönats genom upplösning av dolda reserver, utskiftningar av krediter och utförsäljning av företagsdelar.” ”Konsumbutikerna fick snart en dammig image. Lågprisbutiker öppnade Konsum inte förrän marknaden redan var mättad. När flexibel, snabb logistik blev en avgörande konkurrensfaktor byggde Konsum ett gigantiskt centrallager, som redan vid öppnandet inte längre svarade till tidens krav.” (Kleine Zeitung 20.1.95)

4.2 Konsums ekonomi

Under de senaste 12 åren har Konsum Österreich gått med förlust varje år utom 1984. (SonntagsZeitung 25.12.94) Från 1978 till 1993 har Konsum samlat på sig förluster på över 6,7 miljarder kronor. (Profil 42/1994) De kreditgivande bankerna har beräknat att Konsums rörelseförluster under 1992 var 910 miljoner kronor och under 1993 var de 840 miljoner. (Presse 1.10.94) Visserligen brukar Konsum redovisa smärre vinster (1991: 15,2 miljoner kronor; 1992: 13,0 miljoner; 1993: 14,4 miljoner), men dessa är en följd av att man ”frigör tillgångar, löser upp dolda reserver och slumpar bort massor av familjesilver.” (Profil 42/1994; WirtschaftsWoche 19.1.95). Förlusten för 1994 redovisades till en miljard kronor, vilket kraftigt överstiger de 615 miljoner kronor, som budgeterats. (Kurier 17.1.95) En ”olyckshändelse”, karakteriserar Konsumchefen avvikelsen. (Standard 23.1.95) Så sent som hösten 1994 trodde Konsumledningen att svarta siffror skulle komma 1998, dvs inte 1996 som uppgavs strax innan och inte 1994 som sades i maj 1992. (Presse 1.10.94; News 42/1994)

För inte länge sedan var Konsum det klart största företaget i Österrikes dagligvaruhandel. Nu är Billa störst, och har distanserat Konsum allt mera, och även Spar har gått förbi. (Kurier 14.1.95) Kräftgången gäller inte endast marknadsandel utan även omsättning, personal och andra nyckeltal. (Cash 7–8/1993; Austria Presse Agentur 28.6.93; Profil 42/1994)

Det har under flera år varit allmänt känt att Konsums finansiella situation varit svår, men Konsumledningen har ständigt bagatelliserat, förnekat eller kommit med undanflykter. Det faktum att företaget har sålt ut allt mera av sina tillgångar talar emellertid ett tydligt språk. När dessutom bankerna år 1994 nekade ytterligare krediter (t ex Bank Austria om 225 miljoner kronor) och när Konsum förgäves bad om nedskrivning av ett lån på 300 miljoner kronor, var det inte längre möjligt att förneka problemen.

En förklaring till att utomstående under lång tid har haft svårt att bedöma Konsums finansiella ställning är att siffrorna inte finns samlade i någon balans- och resultaträkning, utan de är uppsplittrade på ett flertal sådana. Analyserna får därför element av spekulationer. Icke desto mindre har uppskattats att skulderna vid utgången av 1993 var 7,3 miljarder kronor och fordringarna 2 miljarder kronor, dvs en nettoskuld på 5,3 miljarder kronor. Fast egendom är värd 2,5 miljarder kronor och andra tillgångar står för 2,9 miljarder kronor, dvs tillsammans 5,4 miljarder. Reserverna är helt obetydliga, bortsett från den stora aktieposten i arbetarrörelsens bank Bawag. Om dessa tillgångar värderas till icke orealistiska 2,2 miljarder kronor, skulle förmögenheten belöpa sig till 7,6 miljarder kronor. I så fall har hela Konsum vid utgången av 1993 ett nettovärde på 2,2 miljarder kronor. (Salzburger Nachrichten 20.10.94)

För att täcka sina förluster har Konsum över åren sålt ut betydande tillgångar och tagit upp stora lån. Men kapital behövs även för investeringar, och behovet av investeringar i butiksnätet har ökat dramatiskt. Branschkännare har talat om 2,7 till 3,8 miljarder kronor, vilket väl motsvarar vad Migros värderar det till. Detta är investeringar, som ska göras i ett svårt konjunkturläge, när stort sett alla handelskedjor har problem och får vidkännas resultatförsämringar. (News 42/1994; Standard 21.10.94)

4.3 Åtgärdsalternativ

För att få en lösning på krisen kunde olika vägar tänkas. Den enda långsiktigt hållbara vägen är att Konsums verksamheter själv genererar kapital, dvs att butikskedjorna och dotterföretagen ger överskott. För det andra kunde avyttringar av ytterligare tillgångar tänkas, dock att detta är otillfredsställande. För det tredje kan fortsatt upplåning vara en möjlighet, men detta är ingen lösning utan endast ett sätt att komma över den mest akuta situationen. Eventuellt skulle man också kunna spekulera över om inte den ekonomiskt starka partnern Migros skulle kunna ge en hjälpande hand.

Hjälp från Migros

Frågan om Migros såsom räddande ängel besvaras först, eftersom den är enklast. Svaret är nej. Migros har inte gått i allians med Konsum för att förlora pengar, utan tvärtom. Från Migros sida har hörts många ord av besvikelse över och missnöje med Konsum. (Salzburger Nachrichten 1.10.94; Standard 1–2.10.94) Migros VD anser att Konsum borde lägga ner 150–200 Frische Konsumbutiker. Likaså har Migros pressat på för att namnen KGM och Konsum ska bytas ut så att det blir möjligt med en gemensam marknadsföring. Och Migros VD beklagar att Konsum är politiserat och sammanlänkat med den fackliga rörelsen. (Cash 4/1994)

Migros anmärker att i Konsums ledning sitter kvar samma personer, som orsakat problemen och att dessa inte vidtager nödvändiga åtgärder. (SonntagsZeitung 25.12.94) Det finns en klar irritation över Konsums oprofessionella ledning – att Konsum inte utnyttjar integrationsfördelar, har oklar sortimentspolitik, osv. Till detta kommer att Migros inte fick lov att granska Konsums redovisning, innan avtalet slöts mellan de båda företagen. (Profil 4/95) Migros trodde inte att Konsums finanser skulle vara så svaga att

det inte skulle vara möjligt att göra de nödvändiga investeringarna i de gemensamägda företagen.

Överskott i verksamheten

Konsum sjösatte för några år sedan ett saneringsprogram för butiksnätet – Konsum Österreich 2000 – med nedläggningar, ombyggnationer, nyetableringar och omprofileringar. (Standard 12.1.95) Programmet har emellertid inte givit synbara resultat. Flera hundra butiker har lagts ner; 4500 anställda har sagts upp; en tredjedel av lönekostnaderna har skurits bort. Trots det har inte lönsamheten förbättrats. (Cash okt 94) En del av förklaringen ligger i att det inte finns tillräckligt med kapital för att fullfölja planerna – även butiksnedläggningar kostar pengar. En annan orsak är att de fackliga kretsarna företagets ledande organ motsätter sig förändringar, som innebär personalnedskärningar. (SonntagsZeitung 25.12.94)

Saneringsprogrammet är emellertid mycket angeläget. Konsum ligger efter Migros i produktivitet med 24%, räknat som omsättning per kvadratmeter försäljningsyta. En avgången Konsumchef konstaterar att Konsum nu attraherar framför allt den äldre generationen, som krymper för varje år, har lite pengar och sjunkande konsumtion – det krävs en omprofilering med bl a ett nytt namn. Utvecklingen i förhållande till de bästa konkurrenterna är förskräckande; exempelvis hade Konsum år 1984 en omsättning på 19,2 miljarder kronor medan Billa hade 9,0. Siffrorna för 1993 var 19,5 respektive 28,9 miljarder kronor. Billas marknadsandel har ökat från 9,8 till 20,9%, och Konsums har minskat från 22,6 till 15,6%. Nämnas kan också att Billa har 8000 anställda, jämfört med Konsums 17 000. (News 42/1994)

Ett moment i den senaste tidens ansträngningar att stärka Konsums marknadsställning var en ökning av reklambudgeten från 150 till 190 miljoner kronor. Den ökade kostnaden ska kunna täckas in om resultatet blir en omsättningshöjning på minst tre procent. En annan del gäller beslutet om namn och logotyp. Alla butiker skulle efter det senaste årsskiftet ha K! såsom logotyp i stället för kringlan (oändlighetstecknet) (Standard 21.10.94). Butikerna skulle byta namn till tre profiler: Konsum-Supermarkt (upp till 100 m²), Konsum-Stormarknad och Konsum-Supercenter (för de tidigare Familia-butikerna). (Presse 21.10.94) Genom att hålla fast vid Konsumnamnet sparas 76 miljoner kronor jämfört med om man lanserat ett helt nytt namn, såsom Migros krävt. (Cash 11/1994)

I början av 1995, när krisen blev ohållbar, anlidade Konsum den välkända konsultfirman Crédit Suisse First Boston, i syfte att få hjälp med att rekonstruera sin finansiella ställning. (Standard 19.1.95) Det är samma företag, som 1993–94 hjälpte det svenska Kooperativa Förbundet i samma ärende. (Konsum Österreich Presse Information 23.1.95)

Genom samarbetet med Migros kunde Konsum höja sin marknadsandel från 16 till 21%. Det var en välbehövlig förstärkning, eftersom Konsum under de senaste åren har tappat åtskillig mark. År 1981 hade Konsum 23 % av marknaden trots sina endast 8 % av butikerna, medan siffrorna för 1991 var 16 % respektive 9 %. (Cash 3/1993) År 1994 hade Konsum en fjärdedel av landets butiksyta men endast en niondel av omsättningen. (Standard 18.1.95)

Då samarbetet med Migros inleddes hade Konsum stora förväntningar, men dessa har inte infriats. Ett skäl kan vara att Migros på grund av de uteblivna framgångarna inte velat satsa helhjärtat. (News 42/1994) Med Migros i rollen

som rådgivare har en viss politikförändring ägt rum i Konsum, men lönsamheten har inte förbättrats. Den hårda priskonkurrensen på den österrikiska marknaden kommer man inte ifrån, och Konsum har därför pressat sin prisnivå för att attrahera kunder. Samtidigt har ett visst intåg av Migros-produkter i hyllorna medverkat till bättre marginaler – de är ju högkvalitetsprodukter som har höga priser. Effekten är att KGM under 1994:s tre första kvartal har kunnat notera en omsättningsframgång på 5 à 6 %, medan Frische Konsum har stabiliserats. (Cash 11/1994)

Samarbetet med Migros har för Konsums del inte givit bara fördelar utan även medfört vissa bakslag. För det första har Familiakedjan gått med större förluster än väntat. År 1994 gav 250 miljoner kronor i förlust och behovet av investeringar i butiksutrustningar är stort. (Cash 1/95) För det andra har samarbetet inom det 50/50-ägda dotterföretaget Marketing Austria varit olyckligt för Konsum, eftersom schweizarna har styrt verksamheten. Då företaget står för inköp, marknadsföring och logistik för alla Konsums butiker i hela landet, har det en central roll: (Cash 2/95; WirtschaftsWoche 19.1.95)

- Marketing Austria har fört dålig sortimentspolitik till följd av den schweiziska ledningens bristfälliga kunskaper om den österrikiska marknaden. Företaget har tvingats lägga 300 miljoner kronor i extra marknadsföring pga priskonkurrensen. (Cash 1/95) Effektiviseringar i sortimentspolitiken har planerats, såtillvida att butikerna får större möjligheter att anskaffa varor från lokala och regionala leverantörer och därmed anpassa sig till efterfrågan på orten. (Cash 11/1994)
- Marketing Austria har agerat gentemot leverantörerna på sätt som har givit badwill, till exempel krävt rabatter och andra insatser, som inte är kutym i det österrikiska näringslivet.
- Introduktionen av Migros egna märken (3 % av sortimentet) har krävt mycket tid och pengar. Sedan Österrikes EU-inträde har också Migros produkter förlorat i konkurrenskraft. (Kurier 14.1.95) Vidare har gamla produkter måst säljas ut billigt när Migrosprodukter skulle tas in. (Tägl. Alles 24.10.94) Emellertid börjar Migros egna märkesvaror accepteras av de österrikiska konsumenterna, men långsamt och osäkert. (Cash 11/1994; Der Lebensmittelkaufmann 2/95) Och Konsum image har förbättrats något genom Migrossamarbetet. (Cash 2/95)
- Prispolitiken har varit olycklig, såtillvida att Der frische Konsum-butikerna skulle ha samma låga prisnivå som KGM-butikerna. (Tägl. Alles 24.10.94) Därmed har Konsums bruttomarginal sjunkit med hela tre procentenheter. (Presse 14.2.95) Detta har vållat stor irritation hos Konsum, som kallar Migros för kolonialherrar. (Standard 12.1.95; Kurier 14.1.95)

Avyttring av tillgångar

Det vore möjligt att avyttra ännu mera av tillgångarna. Det gäller Konsums aktiepost i arbetarbanken Bawag, dotterbolaget med varuhuskedjan Gerngross, dotterbolaget med 167 KGM-Familiabutiker, samt de olika industri-företagen. Under december 1994 bildades ett nytt dotterföretag, i vilket samlades de 400 Frische Konsumbutiker som har mer än 250 m² försäljningsyta – tillsammans har de 7,6 miljarder kronor i omsättning, 4500 anställda och 180 000 m² yta. (Cash 1/95) Därmed fanns ytterligare ett säljobjekt. De 170 mindre Konsumbutikerna, som måste betraktas som ohjälpligt förlustbring-

ande, stannade kvar i moderföreningen för att läggas ner. (Standard 11.01. 95) Men eftersom också butiksnedläggningar ställer krav på kapital, som alltså inte finns, har dessa nedläggningar inte gjorts.

Under lång tid har rykten cirkulerat om att Konsum måste sälja delar av endera Bawagaktierna eller varuhuskedjan Gerngross. (Kurier 29.6.93; Kurier 18.10.94) I Gerngross, som bedrivs som ett helägt dotterföretag, finns 31 varuhus och 80 lågpristextilbutiker, vilka tillsammans har 2500 anställda och en omsättning på 2,7 miljarder kronor (1992). (Trend 6/93) I kedjan ingår några av Wiens förnämsta varuhus. (Regal 5/1993)

En försäljning av Gerngross hade varit lämplig, i synnerhet som företaget gått med stor förlust varje år (18 miljarder kronor 1992; 95 miljarder 1993). (Trend 6/93) En sådan försäljning skulle kunna inbringa 3,8 miljarder kronor. (News 42/1994) Men denna möjlighet har inte tilltalat Konsums VD, trots att det inte har saknats köpare till varuhusen. För några år sedan har kom goda anbud, men de avvisades, och i stället har Konsum investerat 245 miljarder kronor i varuhusen. Trots detta är deras värde idag mindre än vad anbudet löd på tidigare. (Kurier 27.9.94) Från Konsum har under lång tid upplysts att någon försäljning inte är aktuell, trots att långivarna pressat på. (News 42/1994)

Ett stort förmögenhetsvärde ligger i Konsums innehav av 30,6 % av aktierna i arbetarrörelsens bank Bawag. Dessa aktier har sagts ha ett värde av 3–4,5 miljarder kronor, beroende på vem som kan tänkas köpa dem. (Cash 2/93; Presse 15.12.94). Från Konsum har tankar om avyttring avvisats under lång tid. Under hösten 1994 meddelade emellertid Konsums VD att han kan tänka sig sälja en sjättedel av Bawagaktierna för att dock behålla en spärrminoritetspost på 25 % i banken, och då skulle detta kunna inbringa 530–670 miljarder kronor. (Kurier 20.10.94; News 42/1994)

Konsum får 34 miljarder kronor i utdelning på samtliga sina Bawag-aktier, men om aktierna avyttrades borde försäljningssumman kunna förräntas till 300 à 380 miljarder kronor. Detta är ett bestickande räknestycke, som Migros säkerligen inte försummat att visa upp för Konsumledningen. (Salzburger Nachrichten 20.10.94)

5. Slutet

5.1 Bankkonsortiets kredit

”Slutet för Konsum. 1,3 miljarder kronor i affärsförlust förra året; en skuldmassa på tolv miljarder. I det 139:e året av sin tillvaro styr handelskoncernen Konsum spikrakt mot sin likvidation. Konsumchefen Hermann Gerharter har av sina kreditorer fått i uppdrag att sälja samtliga företag så bra som möjligt.” (WirtschaftsWoche 19.1.95)

I början av 1995 stod det klart att Konsums förlust för 1994 var ännu större än förväntat och att inga förbättringar kunde skönjas. Den totala skulden uppgavs vara 9 miljarder kronor, fördelade på 5,3 miljarder i långa krediter främst från Bawag och 3,8 miljarder i leasing o likn, också främst från Bawag. (Standard 18.1.95) Det kan ställas i relation till en omsättning på 26 miljarder kronor. (Presse 17.1.95) Konsums nettoförmögenhet på 2,2 miljarder kronor i slutet av 1993 har halverats. (Salzburger Nachrichten 17.1.95) Värdet på Konsum

sjunker klart för varje dag. Investeringsbehoven för 1995 är gigantiska. (Profil 3/95)

Till detta kom att konkurrenstrycket inom dagligvarumarknaden har stigit betydligt sedan Österrike blev medlem i EU, dvs prisnivån är lägre och förtjänstmöjligheterna mindre. (News 3/95; Salzburger Nachrichten 17.1.95) Utländska, främst tyska, kedjor har fått ett starkt ökat intresse för den österrikiska dagligvarumarknaden. (Kurier 27.9.94)

Så närmade sig dagen då moms och räntor skulle betalas in, men det fanns inga pengar. Alla bankerna hade sagt nej till ytterligare krediter. Omedelbara avyttringar av tillgångar var knappast möjliga pga tidspresen, och i så fall skulle försäljningspriserna bli orimligt låga. Leverantörerna blev oroliga och flera begärde kontant betalning. (Presse 18.1.95)

På grund av lägets allvar samlades samtliga fjorton in- och utländska kreditgivande banker i ett konsortium. Trots benhårt motstånd under en veckas förhandlingar fick Konsumchefen till slut ge efter för bankernas samlade krav. Bankerna beviljade gemensamt ett absolut sista lån på 1,5 miljarder kronor fram till siste december 1995, och betingelsen var att under tiden fram till dess ska i princip alla tillgångar säljas ut. Med denna tidsfrist skulle det vara möjligt att i lugn och ro förhandla sig fram till acceptabla priser på de kvarvarande tillgångarna. Som säkerhet för lånet tog konsortiet Konsums hela post av Bawagaktier samt delar av Konsums fasta egendom. (Austria Presse Agentur 19.1.95) Vidare krävde bankerna att en saneringsplan ska redovisas senast den siste mars. (Standard 27.1.95)

Den valda konstruktionen är en följd av bankkonsortiets bristande förtroende för Konsumledningens affärsmässiga kompetens, att man vill förhindra att Konsum använder lånade pengar till att täcka ytterligare förluster i stället för att sanera verksamheten, samt att man vill förbättra säkerheten för tidigare givna lån. (Kurier 19.1.95; Presse 19.1.95) Bankernas agerande var en kraftig signal för att lugna de oroliga leverantörerna. (Standard 17.1.95) Bawagaktierna utgjorde emellertid ensamma en ej helt trygg säkerhet, i och med att deras värde är osäkert, bl a beroende på hur huvudaktieägaren ÖGB agerar. Krediten kan mycket väl vara för stor för panten enligt gängse lagregler. (Standard 20.1.95) Vissa experter avrådde bankkonsortiet mot att ge lånet, bl a med hänvisning att det fanns risk att aktierna redan utgör säkerhet för andra lån. (Standard 18.1.95)

Med denna aktion lyckades Konsum rädda sig undan en omedelbar insolvens, vilket var viktigt inte bara ekonomiskt utan även politiskt. Det säges att till och med förbundskanslern agerade bakom kulisserna. (Presse 20.1.95) I tillfälle av en konkurs skulle nämligen de drygt 700 000 medlemmarna enligt lagen bli skyldiga att betala in sina insatser till fullo och dessutom även tvingas infria borgensåtaganden, vilka enligt kooperationslagen svarar till samma belopp som insatserna. Denna efterbetalning skulle ge en miljard kronor, dvs den spelar ingen avgörande ekonomisk roll. (Neue Kronen Zeitung 21.1.95) Politiskt sett är den desto viktigare, eftersom den skulle kunna leda till en medlemsflykt från fackföreningarna och det socialdemokratiska partiet, vilka båda organisationer redan är hårt trängda. (Standard 18.1.95) Att undvika konkurs var till och med så viktigt att det talades om ett statligt övertagande av Konsum. (Standard 19.1.95) Om Bawags eller ÖGB:s styrelser hade blockerat uppgörelsen mellan bankkonsortiet och Konsum, skulle staten kanske ha ingripit. (Austria Presse Agentur 19.1.95)

Bankkonsortiets beslut om ett lån på 1,5 miljarder kronor fattades en enda arbetsdag innan Konsum skulle ha trätt i likvidation. En del av lånet kom således omedelbart till användning, nämligen 300 miljoner till räntor och moms, medan återstoden disponeras för investeringar i Der frische Konsum-butiker (450 miljoner) samt förlusttäckning (750 miljoner). (Kurier 20.1.95)

5.2 Bawagaktierna

Turerna kring Bawagaktierna är en historia för sig. Det finns naturligt nog endast ett fåtal spekulanter till en minoritetspost i banken, när resten av aktierna ägs av fackföreningsrörelsen. Om däremot ÖGB vore villiga att sälja 20 % av aktierna samtidigt, skulle en köpare kunna få aktiemajoriteten, varför priset skulle bli åtskilligt högre. Denna möjlighet tycktes möjlig och lockande under en period, tills ÖGB deklarerade att detta inte fick ske. Solidariteten med Konsum var inte så stark att ÖGB kunde riskera sina egna intressen. För ÖGB är Bawag strategisk tillgång, eftersom det är här som fackföreningsrörelsens strejkkassa ligger. (Kurier 15.2.95) En komplicerande faktor är att det sedan gammalt finns ett avtal som ger ÖGB möjlighet att förhindra Konsum att avyttra Bawagaktierna.

Bawags ledning har under lång tid uttryckt sitt missnöje med det sätt, varpå ÖGB:s och Konsums styrelseledamöter sköter sitt uppdrag. Bawags lednings vill ha en börsintroduktion eller en utländsk storbank såsom huvudägare, eftersom detta skulle möjliggöra en expansion av banken till följd av professionalisering och marknadsorientering. (Standard 14.12.94) Enligt Bawag-VD har Konsums chef skadat banken, när han har vinglat fram och tillbaka om hur mycket aktier som skulle säljas, om några alls, och till vilket pris. (WirtschaftsWoche 22.12.94)

Under 1994 gjorde Bawag några uppmärksammade affärer, som gav betydande förluster. Det har inte lett till att banken hamnat i problem, men konsekvensen är att bankens aktier har blivit mindre värda. (Presse 13.1.95) Likaså måste Bawagaktierna ha förlorat mycket till följd av att Bawag är den vida störste långgivaren till det utfattiga Konsum.

5.3 Utförsäljning

Till salu var således dotterföretaget med 400 Der frische Konsum-butiker, dotterföretaget med 167 KGM-Familia-butiker, dotterbolaget med 33 Gerngrossvaruhus, ett antal industriföretag (bageri, kött/chark, konfektyr, vin, kaffe, kvarn) samt Bawagaktierna, som ÖGB har förköpsrätt till. Kvar i Konsums ägo sades skola bli ett fastighetsinnehav, en post av nationalbanksaktier samt eventuellt minoritetsposter i Der Frische Konsum- och KGM-Familia-företagen. (News 3/95)

Trots att Migros endast några månader tidigare helt avvisat tanken att överta Konsum (SonntagsZeitung 30.10.94), deklarerade man ett önskemål om att få majoriteten i Der frische Konsum-kedjan, KGM-Familia-kedjan samt de flesta av industriföretagen. Förutsättningen för Migros intresse är att alltsamman säljes i ett paket. Om det i köpet ingår också Grossgernvaruhuset och samtliga industrier, skulle Migros sälja dessa vidare. Inte minst gäller detta självfallet för vinproduktionen, eftersom ju Migros inte alls befattar sig

med alkoholhaltiga drycker. Lantbrukskooperationen vill gärna överta industriföretagen.

Om Migros inte får köpa hela detta paket, sade man sig vilja dra sig ur samarbetet med Konsum i enlighet med avtalet, som anger att parterna har rätt att byta tillbaka till de tillgångar de hade innan samarbetet. (Standard 21.10.94; Konsum Österreich Presse Information 13.2.95) Migros skulle därmed fortsätta med Familiabutikerna i Vorarlberg och Tyrolen väster om Innsbruck, där man återfår sin status som ensamägare. Dessa ord var ett hot mot Konsum, eftersom det skulle innebära att Konsums butikskedjor blev lagda ännu mera i spillror.

Samtidigt kom intresseyttringar från ett flertal andra håll. Många andra butikskedjor vill gärna överta butiker här och var. Det gäller de tyska företagen Tengelmann och Metro, som är intresserade av ett flertal Frische Konsumbutiker. Vidare kan Metro och Woolworth tänkas som ägare av Gerngrossvaruhuset. (Kurier 30.12.94) Genom sitt tyska dotterbolag ska det amerikanska Woolworth bygga upp 50 varuhus och butiker i Österrike fram till år 2000. En del kan komma från Konsums Gerngross- och KGM-kedjor. (Standard 24.1.95) Även Spar är intresserade av att köpa delar av Konsum. Överlag vill emellertid spekulanterna överta endast utvalda butiklokaliseringar, dvs plocka russen ur kakan. (Presse 18.1.95) Endast Migros vill köpa hela kedjorna och alla kedjorna.

Mycket talade för att Migros skulle överta hela Konsum. Migros ledning och förvaltningsråd gick på den linjen (Kurier 6.2.95) och Konsums ledning och styrelse likaså (Kurier 22.1.95). Medarbetarna i Konsum förordade klart en Migroslösning, liksom facket och ÖGB och säkerligen även politikerna. (Der Lebensmittelkaufmann 2/95; Standard 16.1.95) Ett viktigt argument är att med Migros som ny ägare kommer troligen en större andel av de 17 000 arbetsplatserna att bevaras än om andra köper butikerna. (Kurier 13.1.95) Men – bankkonsortiet ville att de olika enheterna säljes separat, eftersom detta kan ge högre samlad köpeskilling. (Kurier 27.1.95; Kurier 14.2.95) Och det är hos bankerna som makten ligger.

Ett annat hot mot Migros övertagande låg i en rad starkt kritiska röster bland de schweiziska förtroendevalda. (Kurier 6.2.95; Presse 10.2.95; Regal febr 95) Vid det senaste årsskiftet blev Migroschefen av schweiziska ekonomijournalister utnämnd till "årets förlorare". (Kurier 29.12.94)

5.4 Konsums framtid

Om Migros hade övertagit Konsum, skulle det bli stora nyordningar, både för de f d Konsumbutikerna och för Migros. Det är inte möjligt att driva de nya Migrosbutikerna i Österrike enligt samma koncept som i Schweiz. En förändring är att producentmärkesprodukter får en stor roll även om det också skulle saluföras många Migrosprodukter. En annan består i att Migros troligen måste ta in öl och vin i sortimentet för första gången. I jämförelse med de hittillsvarande Konsumprofilerna skulle butikerna bjuda på mera av köpupplevelser; en starkare satsning på färskhet, bättre hygien och högre säljarservice, ett nytt namn på butikerna. Omsättningen per kvadratmeter butiksyta ska kraftigt höjas liksom arbetsproduktiviteten. Viktigt är också att det skulle upprättas en ny Migrosförening, där såväl österrikarna som de sydtyska Migrosbutikernas kunder kunde bli medlemmar. (Regal febr. 95)

Kvar i Konsum Österreichs ägo skulle bli ett antal aktier, dvs företaget skulle övergå till ett finansholdingföretag, som förvaltar minoritetsposter i Der frische Konsum-dotterbolaget och KGM-Familiadotterbolaget, en aktiepost på 8,3 % i Nationalbanken samt eventuellt vissa fastigheter. (Standard 21.10. 94; Kurier 22.1.95) Konsums generalförsamling har nämligen beslutat att man vill försöka behålla 25 % av aktierna i de båda företagen med butikskedjor. (Presse 10.2.95)

Konsums VD förordade ett framtida Konsum i form av ett finansholdingbolag (Presse 19.1.95), troligen med honom själv såsom chef. Dock har han lovat att avgå till 1996 års stämma. (Presse 14.2.95) Under de senaste månaderna har kraven på hans omedelbara avgång hörts allt oftare och starkare (Presse 18.1.95), bl a från dotterföretaget Gerngross VD (Kurier 17.1.95), från samtliga fackklubbar hos Gerngross (Standard 27.1.95) samt från Bawag och ÖGB. *”Han är ansvarig för katastrofen”* enligt ÖGB. I Konsums delegeradeförsamling har emellertid Gerharter fullt stöd, eftersom *”Gerharter har samlat kring sig jägare, som gör vad han önskar.”* (Kurier 27.1.95) Tidigare rykten om att han eftersträvar en ministerpost i regeringen avvisar han. (Kurier 14.2.95)

Konsums informationschef låter inte särskilt övertygande, när han förklarar vad som kan hända med medlemmarna:

”För ... medlemmarna ... ska efter utförsäljningen av Konsum ingenting förändras.” *”Migros är ett kooperativt företag liksom vi. De kan hantera de idéer, som ligger till grund för ett kooperativt företag.”* *”... återbäringen måste av rättsliga skäl ombenämnas till stamkundsrabatt. Vi inför denna rabatt också i Frische Konsum, och den ska också stanna kvar.”* *”I värsta fall, alltså om Konsum måste säljas helt till 100%, kan föreningen bli likviderad. Förmögenheten delas då upp på medlemmarna. Det finns alls inga tecken i den riktningen, enligt Konsumtalesmannen.”* (Kurier 24.1.95)

Även Konsums VD kommenterar företagets framtid. Enligt en intervju tycks han inte betrakta omställningen som särskilt anmärkningsvärd:

”Konsum har sedan lång tid haft som mål att bli ett finansholdingföretag. ... Ett kooperativt företag har två själar. Å den ena sidan finns den ideologiska delen med persongemenskapen, som på intet sätt är påverkat av den ekonomiska sidan och som inte kommer i fråga för skulderna. Det finns över hela världen många konsumentkooperativa företag, som inte har ett enda företag. ... [Konsumentkooperationens uppgift att åt arbetarna erbjuda billiga varor för deras dagliga behov] fullgör även många andra, och detta krav löses nu tillfredsställande av konkurrensen. ... Vi har inte till uppgift att till evig tid nödvändigtvis behålla allt som vi har.” (Wirtschafts-Woche 19.1.95)

5.5 Upplösningen

Det visade sig snart att bankkonsortiets 1,5-miljarderslån inte skulle räcka för att rädda Konsum från insolvens. Det skulle behövas ytterligare någon miljard kronor. Butiksförsäljningen sjönk och leverantörerna krävde allt oftare kontant betalning. (Standard 3.3.95)

Med dessa förutsättningar skulle Migros, med avtalet om förköpsrätt, kunna överta Konsum billigt. Ur bankkonsortiets perspektiv måste detta förhindras. (Kurier 4.3.95) Det gäller särskilt som Migros hävdade att vid övertagandet av Konsum måste bankerna efterskänka en del av skuldmassan. Under sådana omständigheter ville bankerna absolut inte riskera ytterligare pengar för att rädda Konsum. (Standard 4–5.3.95) Enligt bankerna är Konsums detaljhandelsverksamhet värd 3,8 miljarder kronor, medan Migros värderar denna till 1,9 miljarder kronor. (Kurier 7.3.95)

Bankernas beslut blev att utbetalningarna av de beviljade krediterna stoppades. När så en av de kreditgivande bankerna dessutom beslöt att kräva tillbaka sina pengar, blev läget kritiskt. (Standard 6.3.95) En möjlighet vore att bankkonsortiet övertog Bawagaktierna, som man värderar till 3 miljarder kronor – jämfört med Konsumchefens krav på 4,6 miljarder. (Kurier 7.3.95) Problemet är att ÖGB motsätter sig en sådan försäljning. (Krone 8.3.95) Och Bawag självt vill inte att någon annan österrikisk bank ska ha ägarandelar i Bawag. (Kurier 9.3.95) En annan möjlighet vore ett ackord, vilket skulle medföra att Konsummedlemmarna inte skulle behöva tillskjuta pengar. Detta är leverantörerna inte glada för, eftersom Konsum är en så stor köpare att det rör sig om betydande belopp. (Kurier 8.3.95) Ytterligare möjligheter är inte realistiska. Migros har ingen anledning att ge några finansiella bidrag. ÖGB avsvärjar sig allt ansvar och stöd. (Standard 9.3.95) Det har höjts krav på att staten ska gå in och ersätta kreditorerna för deras förluster, men regeringen avvisar detta. (Presse 16.3.95; Kurier 20.3.95)

När bankerna vidtog så drastiska åtgärder för att undvika att Migros får överta Konsum alltför billigt, blev Konsums reaktion att besluta att säga upp avtalet med Migros. (Wiener Zeitung 8.3.95) Omedelbart efter detta beslut vädjade Konsum om att bankerna skulle fortsätta med utbetalningen av krediterna. (Standard 9.3.95)

Men då var det för sent. Bankerna ville inte fortsätta spelet längre. Deras förtroende för Konsumledningen var förbrukat och de ville inte betala ut några krediter till Konsum. Lösningen blev i stället ett ackord, där leverantörerna och kreditgivarna sitter med svartepetter på hand. Medlemmarna klarar sig ekonomiskt helskinnade, bortsett från att de inbetalda insatserna förloras. Medarbetarna får lita till en lönegarantifond, dock att det är osäkert om den har tillräckligt mycket pengar. Denna statliga fond kommer troligen att tömmas helt, vilket är en politiskt het potatis – Konsum förbrukar 400 miljoner kronor av skattebetalarnas pengar. (Krone 25.3.95) Övriga intressenter kan få kanske ner till 40 % (lagens miniminivå) av sina fordringar. (Zeit im Bild 9.3.95) Bankerna kan förlora 2,3 miljarder kronor och leverantörerna cirka 750 miljoner. (Kurier 10.3.95)

Så skulle alltså Konsum kunna säljas ut, bit för bit, i syfte att få högsta möjliga försäljningsbelopp. Men när de stora, betydelsefulla leverantörerna i detta läge i stor utsträckning vägrade leveranser, om de inte fick kontant betalning, skulle det inte vara möjligt att genomföra en lugn och ordnad utförsäljningsprocess. (Presse 14.3.95) Alltså var bankerna tvungna att lämna garantier till leverantörerna. (Kurier 14.3.95) När Konsums skuldmassa växer för varje dag, är detta emellertid inte tillfyllest för leverantörerna, som också bildade ett gemensamt konsortium för att bättre kunna hävda sin rätt. (Standard 15.3.95) I mars 1995 belöpte sig skulderna till 11,5 eller kanske till och med 13 miljarder kronor, och förlusten uppgick till åtminstone 120 miljoner kronor i månaden. (WirtschaftsWoche 16.3.95; Standard 17.3.95)

I anslutning till att ansökan om ackord inlämnades till rätten meddelade Konsums VD att han avgår från sin post – med krav på avgångsvederlag på 19 miljoner kronor. (Standard 16.3.95) Endast några få dagar efteråt var hans efterträdare utpekad och strax efteråt i funktion. (Kurier 21.3.95; Kurier 25.4.95)

Samtidigt reste olika leverantörer åtal mot Konsum och mot Migros för bedrägerier (Presse 16.3.95), och åtal har väckts mot Konsums VD och mot Konsums styrelse och delegeradeförsamling. Leverantörerna krävde att Migros, om Migros skulle överta Konsum, ska ersätta deras kreditförluster, annars kommer leveransvägran att fortsätta. (Cash 3/95)

När situationen försämrades för varje dag, kom snart ett besked från Migros; Migros är inte längre intresserat av att överta eller ens samarbeta med Konsum. I stället vill Migros att ägarförhållandena ska återgå till vad de var före 1993. (Kurier 18.3.95) Därmed är Migros helt ute ur spelet och det är möjligt att börja summera kostnaderna för Österrikeäventyret. Migros har förlorat minst 1,9 miljarder kronor. (Kurier 20.3.95)

Så, äntligen, kunde avvecklingen ta vid. Postsparbanken köpte Konsums aktier i nationalbanken; några hundra butiker utan framtidsutsikter beslöts nedläggas och tusentals medarbetare blev varslade om uppsägning; medlemmarna begärde utträde i stora flockar; butiksomsättningen rasade; ett stort antal inhemska och utländska detaljhandelsföretag anmälde intresse för att köpa delar av Konsums verksamhet; i raden av dessa spekulanter ingår också Migros, men nu utan förköpsrätt. Den nye direktören arbetar enkom för att avveckla samtliga delar av verksamheten, men det är en process över flera månader. Andra ägare tar över butikerna och industrierna. Vilka köparna blir är oklart i skrivande stund, men Migros chanser är borta.

6. Konklusioner

6.1 Ansvar och fel

Frågan varför Konsum Österreich gick omkull kan besvaras på flera nivåer, men ytterst handlar det om dåligt ledarskap till följd av en icke rationell organisationsuppbyggnad. Konsum Österreich har under lång tid inte letts såsom ett affärsföretag utan såsom en politisk institution. I organisationen har byggts in egenskaper, som har omöjliggjort ett kommersiellt riktigt ledarskap. När ett företag styres utifrån politiska och fackliga kriterier, trots att det agerar på marknaden i konkurrens med andra företag, kan det knappast gå bra.

Det ligger nära till hands att utpeka syndabockar i en situation som denna, men det är alltför enkelt att nämna några namn. Visst kan man rikta allvarlig kritik mot Konsums VD under de senaste åren, men då bör beaktats att han övertog ett genomruttet företag, som det knappast var möjligt att rädda. Och han blev vald på grund av sina politiska egenskaper och fackliga kontakter, dvs inte för att han var en duktig affärsman, som skulle kunna rädda Konsums framtid. Han var på sätt och vis också ett offer för systemet, när han blev placerad att styra ett företag, som han inte hade förmåga att styra.

Om ansvar ska utkrävas är det hos de, som för några eller flera årtionden sedan utformade Konsums strukturella egenskaper. Företagets misslyckande ligger inbyggt i sättet att utforma ett konsumentkooperativ företag såsom politisk och facklig verksamhet. Ansvaret ligger hos de, som skapade den obrytbara kopplingen mellan det kooperativa företaget och de politiska

företagsmålsättningarna; de som utformade företagets finansiella system och medlemskontrollsystem så att medlemmarna fjärmades från företaget; de som möjliggjorde för maktthungriga personer att få kontroll över företaget.

Den svaga kontrollen från medlemmarnas sida medförde att ledningen bekvämt kunde agera kortsiktigt. När ledningen inte styrdes av någon aktiv ägarkrets, behövde den inte utsträcka sin planeringshorisont utöver sin egen mandatperiod; ”bara det går bra så länge jag är kvar”. Här ligger också förklaringen till ledningens benägenhet att blunda för, förtiga eller till och med manipulera med sanningen.

Det faktum att Konsum Österreich gick omkull var alltså en följd av att företaget inte arbetade i överensstämmelse med ekonomiskt förnuftiga kooperativa principer. Det berodde inte i sig på att företaget var konsumentkooperativt. Om det hade följt sunda kooperativa principer i stället för politiska ideal, hade utvecklingen kunnat vara en helt annan. Det visas av att de konsumentkooperativa företag, som finns kvar i Österrike, och av de många välfungerande (oftast mindre) konsumentkooperativa företagen runt omkring i Europa. Inte minst bör Migros nämnas. Likaså kan goda exempel hämtas från den omfattande lantbrukskooperationen i praktiskt taget all världens länder. När de kooperativa företagen fungerar såsom de ekonomiska enheter de är, finns förutsättningar för framgång. När de fjärrar sig från medlemmarnas ekonomiska intressen och när medlemmarnas kontroll försvagas, hopar sig problemen.

6.2 Marknadsförutsättningar

Österrikes konsumentkooperation har under många år varit en framgångsrik rörelse, som har haft stor betydelse för sina medlemmar liksom för landets ekonomiska och sociala utveckling. En viktig del i den österrikiska konsumentkooperativa modellen var den starka kopplingen till den fackliga rörelsen, men detta var troligen också en av förklaringarna till den tidigare framgången. Medlemmarna värdesatte och uppskattade Konsum bl a därför att folk som de själva kunde få mera drägliga arbetsvillkor där. För medlemmarna blev den fackliga orienteringen ett legitimt delmål – det var en av delarna inom medlemsnyttan.

Av skilda anledningar blev medlemmarnas kontroll över företagen efter hand försvagad. Konkurrensen ökade; företagen blev stora och komplexa; socialklassbegreppet blev luddigare, osv. I det vakuum, som då uppstod, var det förståeligt att inflytandet och kontrollen över företagen allt mera gled över till de fackliga representanterna. Eftersom företaget då var stort och rikt och hade starka partners i samhällsapparaten, kom ledningen i form av fackrepresentanter att betrakta företaget såsom osårbart, som en självklarhet, som en given del i det österrikiska samhället. Med denna roll som en samhällsinstitution såg man det inte som nödvändigt ta marknadskrafterna i beaktande.

När medlemmarna övergav sitt gamla klasstänkande och började bli mindre solidariska, blev ledningens reaktion uppmaningar till lojalitet – felet ansågs ligga hos medlemmarna som inte ville anpassa sig till Konsum; felet var inte att Konsum var dåligt anpassat till konsumenternas krav. Det är en hierarkisk, auktoritär syn, som är marknadstänkandets raka motsats.

Fastän medlemmarna inte längre valde butik utifrån klasstillhörighet och politiska hänsyn, höll Konsum fast vid sin roll som varuförsörjningskanal för arbetarklassen. Konkurrenterna blev starkare och började med allehanda

nyttänkande, men hos Konsum förändrades inte mycket. Värst av allt var personalkostnaderna – när de fackliga representanterna hade total kontroll över Konsum, styrde de inte företaget i medlemmarnas intresse utan i sitt eget, och så blev löneläge, förmåner, trygghet och andra fackliga mål överordnade konsumenternas medlemsnyttomål. Medlemmarna kom allt mera att betrakta Konsum endast såsom ett av flera inköpsställen. Samtidigt fortsatte föreningen såsom storägare i en bank, som i övrigt är fackföreningsrörelsens organ för strejkkassa, vilket omöjligtvis kan vara ett konsumentintresse.

6.3 Företagskulturen

Konsum Österreich har alltså inte drivits kommersiellt utan det har arbetat utifrån politiska utgångspunkter, härunder fackliga. När detta fick fortgå i lång tid, blev utförsbacken allt brantare. Men hur kunde det få lov att fortsätta – varför reagerade inte Konsums ledning långt tidigare?

Förklaringen ligger i ett politiskt ledarskap, som var okänslig för marknadens signaler. Information om hur marknaden förändras har inte kommit fram till de ansvariga beslutsfattarna – de har helt inte ansett sådana kunskaper relevanta. Den politiska ledarskapet har i stället inneburit en myt att företaget hade en trygg marknad i arbetarklassen, även om arbetarklassen inte längre betraktar sig såsom en arbetarklass. Till följd av att Konsum Österreich var mycket stort kunde en sådan myt upprätthållas under lång tid. Beslutsfattarna behövde egentligen aldrig konfronteras med någon annan verklighet än den företagsinterna. Utifrån kommande information kunde negligeras eller förkastas, eftersom den stora organisationen kunde anse sig vara självförsörjande på relevant information. Särskilt när kritiken utifrån blev stark, var det naturligt att sluta sig samman inåt i försvar mot den obehagliga omvärlden.

Denna mekanism förstärktes av att chefer och styrelser utsågs efter politiska och fackliga meriter och inte efter kommersiell kompetens. Ett politiskt ledarskap har ofta tendens att bli starkt hierarkiskt, och detta skedde också i Konsum Österreich. Maktkoncentrationen till organisationens topp var betydande, vilket ytterligare förstärkte benägenheten att sluta sig inåt. Chefens ord var lag, och ingenting fick komma fram som motsade chefen. Detta innebär stora risker för missinformation hos de ansvariga.

Styrelsen, vars uppgift är att kontrollera ledningen, var inte förmögen att göra så – det blev snarare omvänt så att ledning hade kontroll också över styrelsen. Med maktkoncentrationen följde att information filtrerades, förnekades, förtegs och tillrättalades, också för de ledande organen. Misshaglig information skulle inte komma fram, vare sig till ledningen eller till utanförstående. Därmed var det inte bara en dåligt kompetent ledning som skulle kontrolleras av en ännu mindre kompetent styrelse, utan det fanns också hos alla parter otillräcklig kunskap om företagens ställning och utveckling.

Men ingen organisation är så stark och ingen maktkoncentration är så extrem att det inte finns åtminstone vissa beroendeförhållanden gentemot omvärlden. De delar av omvärlden, som Konsum Österreich var beroende av, var den stora medlemskåren, det socialdemokratiska partiet och landsorganisationen. Det var med andra ord inga intressenter som hade förmåga och anledning att kritiskt granska företagens verksamhet. Det var i stället intressenter, som var välvilligt inställda och som därmed lätt kunde manipuleras. Genom friserade årsredovisningar, vackra rapporter och en lång rad av undanflykter

kunde Konsum Österreichs ledning klara sig utan allvarlig kritik från den omvärld som var betydelsefull.

6.4 Migrosalliansen

Samarbetet mellan Konsum Österreich och Migros var från början till slut kommersiellt betingat. Det hade ingenting att göra med någon kooperativ princip om samarbete mellan kooperativa organisationer. De båda parterna hade behov av varandra, men det var behov av olika karaktär.

För Konsums del är beslutet inte förvånande; det är en desperat handling i en trängd situation. Konsum var i akut behov av kapital och managementkunskaper, och trodde att den strategiska alliansen skulle kunna hjälpa upp den dåliga lönsamheten i butiksförsäljningen. I efterhand kan sägas att detta var en dåligt analyserad och överoptimistisk förväntan. Konsum hade inte förutsättningar för att åstadkomma en vändning, och Konsums agerande gentemot Migros var inte heller god grobädd för en positiv utveckling.

Migros motiv för engagemanget var att företaget behövde en ny marknad. Även om företaget i grunden är konsumentkooperativt lever det dock under samma marknadsekonomiska villkor som andra företag, dvs det är beroende av produktionskostnader, investeringskrav, avsättningsmöjligheter, osv. När företagets hemmamarknad är liten, försäljningspotentialen redan är nådd och landet är ekonomiskt isolerat, är en expansion utomlands inte förvånande.

Det säger sig självt att ett samarbete mellan två så olika företag knappast kan förlöpa smärtfritt. Företagskulturer, ekonomisk förmåga, målsättningar, osv – även om det rör sig om konsumentkooperativa företag i två grannländer med samma språk är skillnaderna betydande. Eftersom det var ett nära relationer redan från början, är risken för samarbetssvårigheter stora. Båda företagen blev beroende av motpartens handlande redan från första dagen.

6.5 Teoretiska perspektiv

Resonemangen ovan passar alltför väl in i den gängse kooperativa teorin, bland annat den transaktionskostnadsteorin, som förklarar varför näringslivet (också Kooperationen) är organiserad på ett bestämt sätt, samt agentteorin, som handlar om relationerna mellan uppdragsgivare och uppdragstagare.

Enligt *transaktionskostnadsteorin* har ekonomiska aktörer (också konsumenter) en benägenhet att integrera bakåt, då de har problem med existerande köpare, eller framåt, då de har problem med sina säljare. Deras transaktionskostnader i utbytet med marknadsparterna upplevs vara för höga, varför deras behovstillfredsställelse blir lidande. När konsumenterna kände sådana problem i förhållande till handeln, började de etablera sina egna detaljhandelsföretag; alltså konsumentkooperativa sådana. Med sig själva såsom ägare till sina handelspartners kunde de känna större trygghet, få bättre produkter och köpa till lägre priser. Deras uppoffringar och deras risker i transaktionerna reducerades. (Bonus 1989; Nilsson 1991)

Så var det också när Konsum Österreich etablerades och växte sig stort. Här var det politiska inslaget stort, till följd av att hela det österrikiska samhället var starkt politiserat. De politiska grundtonerna i Konsums verksamhet bidrog till att ge medlemmarna behovstillfredsställelse, eftersom medlemmarna identifierade sig som arbetarklass. Men när denna självuppfattning efter

hand tunnades ut, minskade Konsums möjligheter att tillgodose konsumenternas behov. Då var emellertid Konsum inte i stånd att gå bort från sin roll som arbetarklassens varuförsörjningskanal, eftersom den traditionella, ursprungliga rollen var inbyggd i organisationsstrukturen.

Egentligen borde Konsum ha fångat upp andra problem, som medlemmarna upplevde vara besvärande och som övrig detaljhandel inte kunde lösa tillfredsställande. Upplagda sådana möjligheter i det moderna samhället är ekologi/mijöintresse, hälsoaspekter och etiska produkter, dock att prisargumentet också är mycket starkt i dagens detaljhandel. Det är på sådana områden, som konsumentkooperationen kan bidra med att sänka medlemmarnas transaktionskostnader och därmed förtjäna sin plats i samhällsekonomi. (Nilsson 1992) I Konsum Österreich skedde ingen sådan nyorientering, eftersom organisationen inte var uppbyggd för att vara dynamisk och ej heller kostnadssnål.

Det centrala begreppet i *agentteorin* är kontrakt mellan en huvudman och en agent. Här kan två typer av kontrakt urskiljas; nämligen mellan medlemmen och den kooperativa föreningen samt mellan medlemskåren (föreningen) och företagsledningen. (Vitaliano 1983; Eisenhardt 1989; Bergeron & Lalancette 1993)

Kontraktet mellan medlemmarna och föreningen är problematiskt när medlemskåren är mycket stor och heterogent sammansatt. Därmed blir det svårt för företaget att agera enligt samtliga medlemmars önskemål. Detta kan lätt medföra att medlemmarna mister intresse för företaget och därmed också kontroll. Särskilt när konkurrensen hårdnade på den österrikiska livsmedelsmarknaden, blev Konsum mindre betydelsefullt för medlemmarna.

Kanske hade det hade varit möjligt att återvinna medlemmarnas engagemang om företaget löpande hade anpassat sig till medlemmarna, men detta var inte nödvändigt för företagsledningen, eftersom medlemmarna inte uppfattades som den viktigast intressentkategorin. Dessutom betraktades företaget av ledningen, medlemmarna och praktiskt taget alla andra parter i det österrikiska samhället såsom stort och starkt, för att inte säga osårbart.

Om huvudmännen mister sitt engagemang för organisationen skulle man kunna föreställa sig att organisationen upphör och att huvudmännen får tillbaka sina investerade medel. Det faktum att Konsum Österreich i hög grad var uppbyggt på grundval av kollektivt kapital, medförde emellertid att företaget kunde fortleva långt efter det att ägarna förlorade sitt intresse. Var och en av medlemmarna hade svagt incitament för att engagera sig, om det så gällde att styra föreningen eller att nedlägga den. För att kunna agera måste medlemmen ha information, vara starkt motiverad samt organisera fram en proteströrelse – detta är alltför stora krav för de enskilda medlemmarna. (Boettcher 1980, s 89–93)

Kontraktet mellan medlemskåren och företagsledningen antyder stora risker för ”moral hazard”, dvs att ledningen undlåter att handla i medlemmarnas intresse, samt ”adverse selection”, dvs att ledningen utses på andra meriter än kompetens att leda företag. Generellt gäller att det kan vara svårt att mäta kooperativa företags resultat, vilket orsakar problem för medlemmarna att värdera företagsledningen. I Konsum Österreich med dess traditionellt starkt politiska roll, var dessa svårigheter extra stora. Till detta kommer att företagsledningar i regel är överlägsna vad gäller kunskaper och andra resurser. Det var alltså enkelt för agenten att manipulera huvudmännen.

När huvudmännen således inte kunde eller ens ville styra agenten, hade ledningen stor frihet att själva fastställa sitt mandat, dock naturligtvis under

restriktionen att andra betydelsefulla intressegrupper måste tillfredsställas. För Konsum Österreich var dessa Landsorganisationen, partiet och medarbetarna. Det var viktigare för ledningen att tillgodose deras intressen än att tillfredsställa medlemmarna/huvudmännen, även om medlemmarna därmed blev lidande. Med de politiska målsättningarna blev medarbetarnas ställning mycket stark, vilket medförde extremt höga personalkostnader – diametralt motsatt medlemmarnas intressen.

Till följd av de begränsade kontrollmöjligheterna blev makten koncentrerad till en liten grupp, som naturligt nog hade intresse av att företaget skulle klara sig åtminstone under deras egen verksamhetsperiod. Här visar sig en typ av horisontproblem. En svårighet för dessa män var att de troligen kände till att företaget utvecklades negativt, men det kunde de av självbevarelsedrift inte medge. Därför gällde det att förhindra att andra, t ex massmedia, kunde mäta och värdera deras prestationer. En taktik med undanflykter, undanhållande av information och desinformation hade goda utsikter att lyckas när huvudmännen var dåligt informerade och svagt motiverade att agera.

Bilaga: Migros

1 Duttweiler

Såsom konsumentkooperation är Migros speciell, eftersom det inte är grundat av konsumenter. Företaget är etablerat av en kapitalist, men en sådan med stora visioner. Han insåg att framgången låg i att tillmötesgå konsumenternas önskemål, att vara föregångare i att tillfredsställa konsumenterna samt att arbeta mot medvetna, kritiska konsumentgrupper.

Grundaren var Gottlieb Duttweiler. Med de sista pengarna han hade kvar av de, som han hade sparat ihop i Brasilien, köpte Duttweiler sin första T-Ford, byggde om den och lastade den med sex basvaror – kaffe, ris, socker, pasta, kokosfett och tvål. År 1925, tio dagar efter det att Migros blivit registrerat såsom aktiebolag, åkte fem varubilar runt på Zürichs gator. Redan detta att butiken bestod av en lastbil var anmärkningsvärt, men också att priserna låg 20–40 % under konkurrenternas. Andra nyheter var kravet på kontant betalning, inga rabattmärken, fint inpackade varor med jämna priser, storförpackningar, inga hemleveranser, och allra viktigast; snabb distribution av färska och högkvalitativa varor. Affärspolitikerna var ovanliga även såtillvida att Duttweiler inte sålde tobak eller alkoholhaltiga varor, inte ens öl. Duttweiler var en man med höga ideal av kalvinistiskt ursprung. Till och med idag är tobak och alkohol bannlysta från Migros hyllor, sedan 1983/84 även med grund i stadgarna. (Regal 2/93)

Inom två år hade Migros utvidgat till femton varubilar, och strax efter etablerades den första butiken. Denna hade enklast möjliga inredning, inköpt för endast 200 franc – exempelvis utgjordes kassalådan en gammal cigarrask.

Framgångarna för Migros ledde till att varumärkesindustrierna började bojkotta butikerna. Därför startade ”Dutti”, som blev Duttweilers smeknamn, med att bygga upp ett antal produktionsföretag, efter hand allt fler, och på så sätt blev Migros tämligen självförsörjande med varor. Såväl antalet butiker som antalet fabriker växte snabbt.

När bojkotthotet var löst, infann sig år 1933 ett värre hot, nämligen från den schweiziska regeringen. Av hänsyn till den lille köpmannen infördes ett förbud mot sortimentsutvidgning och expansion, direkt riktat mot Duttweilers

verksamhet ("Lex Migros"). Med sin vanliga framåtanda hade Duttweiler ett svar även på detta. Han diversifierade och gick då framför allt in i branscher, som var i kris eller där konkurrensen var svag, t ex resebyråverksamhet.

År 1941 kom en ny och större omorientering, nämligen att Duttweiler och hans fru skänkte hela Migros till kunderna. Motivet säges vara att Duttweiler ville slippa betala skatt till staten. I vilket fall som helst erhöll kunderna gratis andelar på nominellt 30 franc i Migros, och aktiebolaget blev omvandlat till tolv regionala konsumentkooperativa företag plus ett förbund. Så fungerar det än idag. De tolv föreningarna driver butikerna och köper in lokalt producerade varor, medan förbundet fungerar som grossist och ägare till industriföretagen. De egna industrierna täcker ungefär en tredjedel av det samlade varubehovet och producerar framför allt dagligvaror. Också idag består således Migros sortiment till stor del av produkter, som säljes under handelsmärken. Producentmärkesvaror är framför allt de verkligt kända och efterfrågade, såsom Coca-Cola.

Även sedan Migros hade blivit konsumentkooperativt stannade Duttweiler kvar såsom ledare och med samma dominerande, närmast diktatoriska stil. Han hade fortsatt nya idéer, t ex självbetjäning, som infördes 1948 och snabbt utvecklades. När Duttweiler avled 1962 avstannade Migros utveckling för en kort period. Hans visionära och outröttliga geist var svår att ersätta. Snart nog kom dock nya ledare, som kunde fortsätta arbetet i Duttis anda.

På sjuttioalet kom storbutiker till Migros och även gör-det-självtbutiker. Den första stormarknaden etablerades 1970. Sedan har utvecklingen bara fortsatt; så snart det har visat sig en ny möjlighet att lönsamt betjäna konsumenterna, har Migros varit bland de första företagen på marknaden.

Migros har alltid varit tidigt med idéer, som tillmötesgår konsumentbehov. Datummärkning på färskvaror kom redan 1930, och följdes 1967 av bäst-föredatum. Ett dietsortiment introducerades 1953. Omfattande varudeklarationer med näringsvärdesupplysningar infördes 1970. År 1974 utvecklades ett närmast ekologiskt program, med odlingsföreskrifter (gödning, mm) till lokala leverantörer av frukt och grönsaker. Detta program utvidgades 1990 till att omfatta leverantörer av mjölk och kött.

Även på miljöområdet har Migros en långtgående politik, som tar sig konkreta yttringar. Transporter mellan Migros anläggningar ska i största möjliga mån gå på järnväg – nu 60%. Drycker i plåtburkar är bannlysta från butikerna. Förpackningar ska om möjligt vara återvinningsbara. Det finns ett särskilt sortiment av Migros-Sano produkter, med endast naturliga ingredienser. Migros egna transportfordon har extra avgasrening. Det finns experimentbutiker med sikte på energisnålhet. Alla dessa åtgärder kommer in i den ekologiska balansräkning, som Migros årligen upprättar för företaget.

Under de allra senaste åren har Migros ändrat politik såtillvida att man nu betraktar även grannländernas konsumenter såsom sin kundgrupp. De regionala föreningarna har rätt att rikta sig mot hushållen på andra sidan nationsgränserna. Visserligen beslöt Migros år 1981 att inte gå utomlands, men detta har senare ändrats. (Profil 3/95) Denna politik är idag naturlig, när företaget har nått taket i hemlandet och när det schweiziska näringslivet hämmas av att landet varken är med i EU eller skrivit på EES-avtal. (Cash 2/95; SonntagsZeitung 30.10.94) Med utlandssatsningar kan Migros expandera ytterligare, och serielängderna i industrin kan göras längre, varvid kostnaderna kan hållas nere. Det är här som Migros akilleshäl finns – Schweiz är för litet för ett företag med så stark expansionskraft och så stor egenproduktion.

2 Migros som konsumentrörelse

Att bli medlem i Migros är gratis. Det finns visserligen en insatsavgift (några få kronor), men denna betalar Migros självt genom en överföring från ett eget konto till ett medlemskonto (Cash 3/1993). När det sålunda inte ställs krav på någon som helst motprestation från konsumentens sida, är det diskutabelt om det är fråga om ”medlemskap”. När medlemskapet dessutom berättigar till ett antal förmåner, är det ett ensidigt spel för konsumenten – allt att vinna och intet att förlora. Visserligen ges ingen återbäring eller liknande, men medlemmen får en rad andra fördelar, till stor del sådana som Migros har nått fram till genom förhandlingar med andra företag: (Kurier 13.2.93)

- en gratis tidning,
- rabatterade teaterbiljetter,
- rabatterade linbaneturer,
- rabatterade dagskort för skidåkare,
- rabatterade cirkusbiljetter,
- ett årligt häfte med rabattkuponger på diverse varor (Vorarlberger Nachrichten 16.2.93).

Migros är ekonomiskt sett ett synnerligen framgångsrikt företag. Men vinsterna kommer inte medlemmarna till godo i form av återbäring. I stället användes pengarna till fortsatt expansion samt till diverse allmännyttiga ändamål. Företaget har en årsvinst på 2,2 miljarder kronor. Till följd av sina höga och stabila vinster har Migros en synnerligen hög självfinansieringsgrad, nämligen 96%. (Regal 3/95)

I enlighet med Migros stadgar avsättes årligen många miljoner kronor till kulturstöd. Förbundet i Zürich ger varje år minst en procent av omsättningen till kulturella, sociala och politiska ändamål, och de tolv regionala föreningarna ger minst en halv procent. År 1993 blev det över en halv miljard kronor. Migros är därmed landets största kultursponsor och bidrar till och med mer pengar än det schweiziska kulturdepartmentet.

Med denna historia och med denna struktur finns det de, som inte vill erkänna Migros såsom ett kooperativt företag. Företaget har ju inte vuxit fram genom engagemang från konsumenter; medlemskapet innebär inga förpliktelser; medlemmarna får inte del i överskottet; medlemsdemokratin fungerar dåligt. Det må vara hur det vill med detta, men åtminstone finns vissa kooperativa drag i Migros, även om karaktären av stiftelse är mera framträdande.

3 Migros som affärsrörelse

Migros är ett av de mest framgångsrika konsumentkooperativa företagen i Europa. Fyra av fem schweiziska hushåll gör minst en gång per månad sina inköp i en Migrosbutik, bland annat av bröd, kött och konserver från Migros egna produktion (Profil 42/94). Konsumenten köper böcker och skivor i landet näst största kedja som äges av Migros, tankar bensin från någon av de 263 Migrosstationerna, försäkrar sig i Migros försäkringsbolag, bor på Migroshotell och bokar sin semester hos Migros resebyrå som är landets näst största, hyr stuga i Migros uthyrningsbyrå som är störst i Europa. Till detta kommer ett rederi, en bank, veckopress samt betydande stöd till ett politiskt parti. Verksamheten är synnerligen diversifierad. (Regal 2/1993)

Totalomsättningen, inkluderande också de 12 industriföretagen, de 17 tjänsteproducerande företagen samt butikerna i de tolv regionala kooperativa föreningarna, är 105 miljarder kronor. Migros har 71 400 anställda (1993)

Vad gäller butikskoncept har Migros ett rikhaltigt urval. Trots att Migros har endast 7 % av landets alla dagligvarubutiker, är marknadsandelen i försäljningen 16 %. Med andra ord har Migros genomsnittligt stora butiker, nämligen 1400 m², vilket är 4,5 gånger så mycket som övrig handel i genomsnitt. Detta visar sig också i att Migrosbutikerna står för en tredjedel (780 000 m²) av detaljhandelns samlade försäljningsyta. (Cash 2/1993; Regal 2/93) Butiksnätet är vittförgrenat med 83 miljarder kronors omsättning 1993. Siffrorna nedan uttrycker omsättning i miljoner kronor 1994 för de främsta butikensformerna (Regal 3/95):

| | |
|--|--------|
| 38 stormarknader; MMM: 6000 m ² , 30 000 artiklar..... | 20 100 |
| 187 storbutiker; MM: 1800 m ² , 10–14 000 artiklar..... | 35 400 |
| 225 närbutiker; M-Läden; 600 m ² , 5–7000 artiklar..... | 14 200 |
| 79 servicebutiker; S-Läden: 200 m ² | 2500 |
| 200 restauranger..... | 4500 |
| Specialbutiker..... | 3500 |
| 377 kött-, 78 fisk-, 103 bröd-, 52 gördetsjälv-, | |
| 142 elektronik-, 39 diverse (blomster-, radio-, m fl butiker) | |
| 80 varubilar..... | 600 |
| 25 bensinstationer..... | 1300 |
| fritids- och hälsostudio..... | 80 |
| 59 köpmän med Migrosprodukter..... | 800 |
| 1345 kommuner med leveransavtal..... | 400 |

Under ett år köper Migros från bönderna mer än en kvarts miljon ton frukt, grönsaker och blommor, 100 000 ton kött och fågel, 7500 ton ägg och nästan 300 000 ton mjölk och mjölkprodukter. I detaljhandeln kommer var annan grönsakskonserv, var annan marmeladburk och var tredje brödlimpa från Migros.

Litteratur

- Bergeron, Michel Y & Simon Lalancette: "Caractéristiques des principes coopératifs au plan financier; une perspective d'agence." *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol 64 (1993), No 3.
- Blaich, Robert: "The Consumer Co-operatives in Austria". Ingår (s. 899–1021) i *Consumer Co-operatives in a Changing World*. Eds.: Johann Brazda & Robert Schediwy. ICA, Geneva 1989.
- Blaich, Robert: *Der rote Riese wankt ...* Tosa Verlag, Wien 1995.
- Boettcher, Erik: *Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft*. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen 1980.
- Bonus, Holger: "The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions". *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 142 (1989), No. 2, pp. 310–339.
- Consumer Co-operatives in a Changing World*. Eds.: Johann Brazda & Robert Schediwy. International Co-operative Alliance, Geneva 1989.
- Eisenhardt, Kathleen M: "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of Management Review*, 1989, Vol 14. No. 1.

- Ilmonen, Kai: *The Enigma of Cooperation. A Sociological Study of Membership in a Finnish Consumer Co-operatives*. Co-operative Institute, Stockholm 1986.
- Kemppinen, H: "EKA: A Case Study of Co-operative Management in a Financial Crisis." *The World of Co-operative Enterprise 1995*, s 73–80.
- Nilsson, Jerker: *Kooperativ utveckling*. Studentlitteratur/ Kooperativa institutet, Lund/Stockholm 1991.
- Nilsson, Jerker: "Contemporary Consumer Co-operatives – Problems and Prospects". Ingår i: *Innovation within Co-operatives as We Approach the 21st Century. Yokohama International Symposium on the Theory of Co-operatives*. U Coop, Yokohama, 1992. (pp. 5–22)
- Pestoff, Victor: *Between Markets and Politics. Cooperatives in Sweden*. Campus/Westview, Frankfurt am Main/ Boulder CO, 1991.
- Rauter, Anton: *Konzentration im Handel – am Beispiel der genossenschaftlichen Absatzwirtschaft*. Wien 1983.
- Schediwy, Robert: "Schweden und die Krise der Genossenschaften", *Zukunft*, oktober 1986, s 18–19.
- Setzer, Johanna: "The Consumer Co-operatives in Switzerland." Ingår (s. 375–566) i *Consumer Co-operatives in a Changing World*. Eds.: Johann Brazda & Robert Schediwy. ICA, Geneva 1989.
- Vitaliano, Peter: "Cooperative Enterprise. An Alternative Conceptual Basis for Analyzing a Complex Institution." *American Journal of Agricultural Economics*, Vol 65, No 5 (Dec. 1983).

Diverse massmedia; dagstidningar, fackpress, pressagentur, mm:

Austria Presse Agentur; Cash; Der Lebensmittelkaufmann; Kleine Zeitung; Konsum Österreich Presse Information; Krone; Kurier; Lebensmittelkaufmann; Mitbestimmung; Neue Kronen Zeitung; News; NV; NZ; OÖN; Presse; Profil; Regal; Salzburger Nachrichten; SonntagsZeitung; Standard; Trend; Tägl. Alles; Vorarlberger Nachrichten; Vorarlberger Zeitung; Wiener Zeitung; WirtschaftsWoche; Zeit im Bild (samtliga Österrike), Bilanz (Schweiz); Le Monde (Frankrike)