

Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte Bd. 12

herausgegeben von Jan-Otmar Hesse, Christian Kleinschmidt, Karl Lauschke, Tim Schanetzky und Jens Scholten

Die Reihe „Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte“ wird herausgegeben vom Arbeitskreis für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte (AKKU) an der Ruhr-Universität Bochum.

Bisher erschienen:

- Band 1 *Werner Plumpe / Christian Kleinschmidt (Hg.):* Unternehmen zwischen Markt und Macht. Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert, 180 S., brosch., ISBN 3-88474-006-7; erschienen 1992
- Band 2 *Christian Kleinschmidt:* Rationalisierung als Unternehmensstrategie. Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Weltwirtschaftskrise, 384 S., brosch., ISBN 3-88474-065-2; erschienen 1993
- Band 3 *Karl Lauschke / Thomas Welskopp (Hg.):* Mikropolitik im Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhundert, 281 S., brosch., ISBN 3-88474-189-6; erschienen 1994
- Band 4 *Manfred Köhler / Keith Ulrich (Hg.):* Banken, Konjunktur und Politik. Beiträge zur Geschichte deutscher Banken im 19. und 20. Jahrhundert, 176 S., brosch., ISBN 3-88474-241-8; erschienen 1995
- Band 5 *Carola Sachse / Sylvie Schweitzer (Hg.):* Mobilität, Stabilität, Flexibilität. Arbeitsmarktstrategien von Unternehmern und Beschäftigten in Deutschland und Frankreich im 19. und 20. Jahrhundert, 136 S., brosch., ISBN 3-88474-395-3; erschienen 1996
- Band 6 *Lutz Budraß / Manfred Grieger (Hg.):* Kriegswirtschaft und Konversion. Die Rüstung des Zweiten Weltkriegs in der Erfahrung von Unternehmern, Managern und Bürokraten, 352 S., brosch., ISBN 3-88474-565-4; erschienen 2000
- Band 7 *Matthias Frese / Burkhard Zeppenfeld (Hg.):* Kommunen und Unternehmen im 20. Jahrhundert. Wechselwirkungen zwischen öffentlicher und privater Wirtschaft, 264 S., brosch., ISBN 3-88474-575-1; erschienen 2000
- Band 8 *Dietmar Petzina:* Die Verantwortung des Staates für die Wirtschaft. Ausgewählte Aufsätze – Herausgegeben von Werner Abelhauser, Lutz Budraß, Anselm Faust und Werner Plumpe, 236 S., brosch., ISBN 3-88474-869-8; erschienen 2001
- Band 9 *Jan-Otmar Hesse, Christian Kleinschmidt, Karl Lauschke (Hg.):* Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, 320 S., brosch., ISBN 3-89861-108-6; erschienen 2002
- Band 10 *Roman Köster:* Die Konzentrationsbewegung in der Dortmunder Brauindustrie 1914 bis 1924. Das Beispiel der Dortmunder Actienbrauerei, 120 S., brosch., ISBN 3-89861-176-0; erschienen 2003
- Band 11 *Volker R. Berghahn, Stefan Unger, Dieter Ziegler (Hg.):* Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität, 464 S., brosch., ISBN 3-89861-256-2; erschienen 2003

Jan-Otmar Hesse, Tim Schanetzky, Jens Scholten (Hg.)

Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt

Strukturen und Entwicklungen von Unternehmen der „moralischen Ökonomie“ nach 1945

K

05-1714

Das Titelbild zeigt Johannes Roether von der Buchhandlung „Land in Sicht“, die 1979 im Frankfurter Nordend gegründet wurde und sich unter anderem auf psychoanalytische Literatur spezialisiert hat. Buchhandlungen zählen zu den klassischen Wegbereitern alternativer Betriebsstrukturen in den späten 1960er und in den 1970er Jahren.
Foto: Martin Steinacker, Berlin

14
GK 130
UG 3 R

Gedruckt mit freundlicher Unterstützung
des Wissenschaftsfonds der DZ BANK AG.



1. Auflage, Juni 2004
Satz und Gestaltung: Klartext Verlag
Druck: Uwe Nolte, Iserlohn
© Klartext Verlag, Essen 2004
ISBN 3-89861-335-6
Alle Rechte vorbehalten

Die Schweizer Migros: Ein Einzelhandelsriese zwischen Genossenschaft und Manager-Konzern

von Thomas Welskopp

Die Migros ist der größte Binnenkonzern der Schweiz.¹ Sie beschäftigte im Jahre 1999 mit 78.427 Mitarbeitern fast ein volles Prozent der Schweizer Bevölkerung. Sie erwirtschaftete einen Umsatz von 18,7 Mrd. Franken und einen Reingewinn von 613 Mio. Franken. Ihre Eigenkapitalquote betrug außergewöhnliche 44,1 Prozent. Die Investitionen in Höhe von 1,133 Mrd. Franken finanzierte sie in diesem Jahr vollständig – und mit Leichtigkeit – aus dem *Cash Flow*. Die Migros teilt sich mit der *Coop*-Gruppe eine nahezu marktbeherrschende Position im Bereich Einzelhandel und Dienstleistungen. Sie hielt 1999 einen Marktanteil von 16 Prozent über alle Geschäftsbereiche hinweg und von 23,7 Prozent im Lebensmitteleinzelhandel. Das repräsentiert eine im europäischen Maßstab erhebliche binnenwirtschaftliche Marktmacht. Die Umsatzrendite dagegen war mit 3,3 Prozent eher bescheiden.² Auch die 5,7 Prozent Eigenkapitalrendite, die die Migros im darauffolgenden Jubiläumsjahr 2000 erzielte, nahmen sich gegenüber der Rentabilität des französischen Einzelhandelskonzerns *Carrefour*, einem inzwischen unmittelbaren Konkurrenten, mager aus: Denn die erreichte 1999 fast doppelt so hohe Prozentwerte.

Die Migros wurde 1925 von Gottlieb Duttweiler (1888–1962) als Aktiengesellschaft mit einem Startkapital von 100.000 Franken gegründet. Ihre ursprüngliche Geschäftsidee verkörperte der „fahrende Laden“ – zunächst fünf Verkaufslastwagen vom Typ *Ford Model T*, die sechs Grundartikel des täglichen Bedarfs, verpackt in „unrunden“ Mengen zu „runden“ Preisen, zu den Endverbrauchern transportierten. Schnell jedoch wuchs neben der Zahl der Verkaufsfahrzeuge auch eine Reihe fester Verkaufsstellen, allein weil nur auf ihrer Basis eine für die eigene Expansion notwendige Erweiterung des Sortiments und vor allem der Absatz von Frischartikeln möglich war, die ambulant nicht verkauft werden durften. Hinter der Geschäftsidee der Migros verbarg sich die Strategie eines *Discounters*, nämlich generische Produkte zu Großhandelspreisen zu beziehen und in raschem Umschlag zu geringst möglichen Kosten bei einer bescheidenen Gewinnmarge konkurrenzlos billig abzusetzen, mit dem Ziel, möglichst große Umsätze zu erzielen, die dann wiederum substanzielle absolute Renditen abwarfen.

Von Beginn an kommunizierte Duttweiler dieses nüchterne kommerzielle Kalkül eines *Discounters*, als Pionier dieses aggressiven Geschäftsgebarens in der Schweiz, in der Form einer umfassenden gemeinwohlorientierten Ideologie. Unter Hinweis auf die übersteuerten

1 Dieser Beitrag lehnt sich in weiten Teilen an meine Einleitung an zu: Thomas Welskopp: Ein „unmöglicher Konzern“? Die Migros als Gegenstand der modernen Unternehmensgeschichte. In: Katja Girschik; Albrecht Ritschl; Thomas Welskopp (Hg.): Der Migros-Kosmos. Zur Geschichte eines außergewöhnlichen Schweizer Unternehmens, Baden 2003, S. 11–36.

2 Zahlen nach Karl Lüönd: Gottlieb Duttweiler (1888–1962). Eine Idee mit Zukunft, Meilen 2000, S. 9 f.

Einzelhandelspreise der Detaillisten, die in ihren verkrusteten Strukturen begründet lägen, und die überhöhten Verwaltungskosten der damaligen Konsumgenossenschaften, die deren Preispolitik ebenfalls nachteilig beeinflussten, stilisierte Duttweiler die Migros zu einer „Brücke“ zwischen Produzenten und Konsumenten, die den Verbrauchern einen gesellschaftlichen Dienst erweise. Diese „M-Ideologie“ bejahte emphatisch den Markt; sie produzierte eine sozialutopische Vision, die keine antikapitalistische Spitze besaß, sondern darauf setzte, zwischen Produzenten, Verteilern und Konsumenten eine ausbalancierte Harmonie zu stiften, die allen Interessen nutzte.

Diese „M-Ideologie“ blieb inhaltlich vage und unbestimmt. Ihre „Brückenbau“-Rhetorik ließ sich leicht in ständeideologische Vorstellungen einpassen, wie sie zur Zeit der „Geistigen Landesverteidigung“ in den 1930er und 1940er Jahren *en vogue* waren. Nach dem Zweiten Weltkrieg nahm sie stärker offen konsumbejahende, konsumideologische Züge an und stärkte das Bild des „kleinen Mannes“ (und immer auch: der „kleinen Frau“), der zurecht ein größeres Stück vom Konsumkuchen verlangte. Ebenso offen war diese Ideologie aber auch für lebensreformerische Ansätze, für die frühen Regungen der Ökologiebewegung oder für jugendpolitische Strömungen. Immer ging es dabei um die Rechtfertigung einer aggressiven Discounter-Marktpolitik über die Beschwörung gemeinwohlorientierter Ideale. Die Unbestimmtheit der „M-Ideologie“ erlaubte ihr nämlich auf der anderen Seite, äußerst beweglich und anpassungsfähig zu reagieren. Insofern stand das „M“ der Migros für eine Ideologie des „Markt und M(ehr)“, wobei sich im einzelnen rasch ändern konnte, was denn dieses „M(ehr)“, der „soziale“ und „kulturelle Mehrwert“ der Migros, wie es heißt, im einzelnen ausmachte.

Vagheit und Beweglichkeit bedeuteten aber nicht, dass die „M-Ideologie“ bloßes Lippenbekenntnis blieb. Duttweiler und seine Führungscrew waren leidenschaftliche Kaufleute, in dieser Eigenschaft aber auch die Verfechter einer darauf gründenden „höheren Mission“, die darauf abzielte, mit einer optimalen Geschäftstätigkeit das Gemeinwesen tatsächlich zum Besseren verändern zu können. Seit den 1940er Jahren gab die Migros ein statuarisch festgelegtes volles Prozent ihres Handelsumsatzes für kulturelle Zwecke und Freizeitangebote aus, das seither so genannte „Kulturprozent“. Um politische Widerstände gegen die Migros zu überwinden, legte sich Duttweiler sogar eine eigene Partei zu, den *Landsring der Unabhängigen*, für den er selber kandidierte und Mandate im National- und Ständerat wahrnahm. Vieles deutet darauf hin, dass diese aufwändigen Begleitengagements Versuche darstellten, die schroffen Widerstände auszuräumen, auf die die Geschäftspolitik der Migros im stark von Verbänden bestimmten Einzelhandel der Schweiz stieß. Und offensichtlich nahmen ihm seine Konkurrenten und zumindest ein Teil seiner potenziellen Kunden die Gemeinwohlorientierung nicht recht ab, die so stark mit dem aggressiven Verdrängungswettbewerb, den die Migros führte, kontrastierte.

1. Integrierende Aggression: Selektive Genossenschaftlichkeit und kommerzielle Gemeinwohlorientierung

1941 begann Gottlieb Duttweiler damit, die neun und später zwölf regionalen Tochter-Aktiengesellschaften der privaten Migros AG in Genossenschaften umzuwandeln. In einem Stiftungsakt vermachte er eingetragenen Kunden und Mitarbeitern Anteilscheine im Nominalwert von je 30 Franken. Damit ging ein Genossenschaftskapital von insgesamt rd. 4 Mio. Franken in das formelle Eigentum von damals 75.540 Mitgliedern über.³ Die regionalen Genossenschaften schlossen sich zum Migros-Genossenschafts-Bund (MGB) zusammen, der *de facto* aus der ehemaligen Konzernzentrale der Migros AG hervorging. Duttweiler übernahm auch gleich wieder den Posten des leitenden Managers, indem er sich zum Präsidenten der Verwaltungsdelegation wählen ließ und dieses Amt 21 Jahre lang bis zu seinem Tode bekleidete. 1999 waren in den nunmehr zehn regionalen Migros-Genossenschaften 1.809.541 Mitglieder organisiert.⁴

Die Umwandlung einer privatwirtschaftlichen Aktiengesellschaft in eine Genossenschaft ist unter unternehmenshistorischen Gesichtspunkten ein spektakulärer Einzelfall. Die Geschichte vor allem der Produktivgenossenschaften des 19. Jahrhunderts kennt in der Regel den umgekehrten Weg. Aufgrund gravierender struktureller Probleme, von denen Kapitalmangel und eine zersplitterte Besitzstruktur die größten waren, standen die allermeisten dieser Genossenschaften recht bald vor der Alternative, unterzugehen oder als „normale“ Kapitalgesellschaft in einem kapitalistischen Marktumfeld weiterzumachen. Die Konsumgenossenschaften dagegen, die sich zunächst in einem kleinbürgerlichen Umfeld entwickelten und sich dann in ganz Westeuropa starke sozialdemokratische Flügel zulegten, erlebten eine ausgeprägte Blütephase vom Ende des 19. bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts.⁵ Mit ihrer sozial homogenen Mitgliedschaft und ihrer Ausrichtung auf die Deckung des elementaren täglichen Bedarfs waren sie neben den aufkommenden Filialketten und Markenproduzenten, zu denen sie quasi eine marktkonforme aber nichtkommerzielle Alternative verkörperten, Hauptträger der Herstellung und Homogenisierung eines nationalen Marktes. Mit ihrer Kaufkraftzusammenballung im Großhandelsbereich, ihren seriell konzipierten, nüchternen Ladeneinrichtungen, ihrem auf einen schnellen Lagerumschlag ausgerichteten, begrenzten Sortiment und ihrem Bestehen auf der Barzahlung wirkten sie zugleich als Rationalisierungsagenten im Einzelhandel.⁶ Durch Preisvorteile bei der Beschaffung und niedrige Gemeinkosten konnten sie lange Zeit günstige Tarifkonditionen bieten und erwirtschaftete Überschüsse als Rückvergütungen und Rabatte an die Genossenschaftler zurückgeben. Das bewirkte eine starke, zuweilen ideologisch überhöhte Kundenbindung.

3 Vgl. Michael Heister: Gottlieb Duttweiler als Handels- und Genossenschaftspionier. Vom eigennutzorientierten Großhändler zum gemeinwohlorientierten Genossenschaftler, Berlin 1991, S. 190.

4 Vgl. Lüönd, Duttweiler S. 10.

5 Vgl. Michael Prinz: Brot und Dividende. Konsumvereine in Deutschland und England vor 1914, Göttingen 1996.

6 Vgl. Uwe Spiekermann: Rationalisierung als Daueraufgabe. Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel im 20. Jahrhundert. In: Scripta Mercaturae 31 (1997), S. 69–129.

Doch spätestens seit den 1960er Jahren begannen sich die strukturellen Nachteile dieser Rechtsform abzuzeichnen: Die Konsumgenossenschaften hatten ihre auf bestimmte Sozialmilieus begrenzten Rekrutierungsspielräume ausgeschöpft. Im fortschreitenden Prozess der Marktsegmentierung und der Markenkonkurrenz konnten sie auf lange Sicht nicht mithalten, da ihre Vorteile an homogene Märkte und die Bedarfsdeckungswirtschaft gekoppelt blieben. Das alte Bild des Genossenschafters als solidarisch verbundenem Stammkunden zerbrach mit den neuen Wahlfreiheiten des Konsumenten. Nun wirkte sich auch als Manko aus, dass der organisatorische Aufbau der Genossenschaften eher dem politischer Körperschaften als dem von Wirtschaftsunternehmen entsprach. Regionale Zersplitterung hemmte die rationelle Konzentration auf leistungsfähige Größeneinheiten. Rationalisierungsmaßnahmen und größere Investitionen waren von den Genossenschaftsleitungen schwer durchzusetzen, da immer wieder politische Interessen das ökonomische Kalkül durchkreuzten. Zwar waren die Konsumgenossenschaften aufgrund ihrer Kapitalkraft und ihrer rationellen Absatzorganisation eigentlich dafür prädestiniert, Vorreiter bei der Durchsetzung der Selbstbedienungsläden zu sein. In Großbritannien und vor allem in Schweden erwiesen sie sich in der Tat als Träger dieser innovativen Entwicklung. Trotzdem hatten sie unter der Inflexibilität ihrer Strukturen und einem großen Überhang kleiner, traditioneller Verteilerbetriebe zu leiden.⁷ In ganz Westeuropa gerieten die Konsumgenossenschaften in eine Strukturkrise, die sie entweder nicht überlebten oder nur durch den Übergang zu einer branchen- und marktauglicheren Unternehmensorganisation überstanden. Dieser Schritt war in einigen Fällen, z.B. der *Coop* in Deutschland, mit der Umwandlung der Rechtsform in eine Aktiengesellschaft verbunden.⁸

Vor diesem historischen Hintergrund nimmt sich der Weg der Migros besonders ungewöhnlich aus. Über die Gründe für Duttweilers Schritt im Jahre 1941 ist viel spekuliert worden. Gemeinhin trifft man auf drei Interpretationen:

1. Duttweiler habe der 1938 seitens des Bundes beschlossenen „Ausgleichssteuer“ zugunsten der Arbeitsbeschaffung und Landesverteidigung ausweichen wollen, die private Unternehmen belangte, nicht aber Genossenschaften.
2. Duttweiler habe auf diese Weise versucht, den immer wieder verlängerten *dringlichen Bundesbeschluss* von 1933 über das Verbot, weitere Filialen einzurichten („Filialverbot“), zu unterlaufen, von dem seit den späten 1930er Jahren auch nachträglich gegründete Genossenschaften ausgenommen waren. Dann wäre freilich 1941 ein später Zeitpunkt für eine solche Reaktion gewesen, denn das „Filialverbot“ sollte nur noch bis Ende 1945 Bestand haben.
3. Schließlich habe Duttweiler durch die Umwandlung in eine Genossenschaft einer drohenden Enteignung im Zuge einer deutschen Invasion der Schweiz zuvorkommen wollen.

7 Vgl. Hans-Viktor Schulz-Klingauf: *Selbstbedienung. Der neue Weg zum Kunden*, Düsseldorf 1960, S. 347.

8 Vgl. Stephan Meier: *Warum funktioniert die Migros? Corporate Governance in einer Genossenschaft*. In: Girschik u.a. (Hg.): *Migros-Kosmos*, S. 102–112; Baptist Sieber: *Die Migros – ein genossenschaftlicher Sonderfall?* Ebd. S. 88–101. Vgl. auch den Beitrag von Clemens Reichel über den Asko in diesem Band.

Sicher werden solche taktischen Beweggründe in unterschiedlicher Gewichtung eine Rolle bei der Entscheidung gespielt haben. Sie schließen einander auch nicht aus, und sie passen sich gemeinsam in eine These ein, die an die oben entwickelten Argumente zu Duttweilers Interpretation seiner Unternehmerrolle anschließt: Ökonomisch betrachtet, war die Migros als klassischer *Discounter* in den Schweizer Markt eingetreten. Mit dem Bild des gemeinwohlorientierten Vermittlers zwischen Produktion und Konsum, das im Symbol des „Brückenbauers“ seinen ideologischen Ausdruck fand, hatte die Migros ihre neue kommerzielle Rolle in einem höchst traditionellen Marktumfeld zu rechtfertigen versucht. Der schroffe Widerstand, auf den die Migros in den ersten Jahrzehnten ihres Bestehens dabei traf, zeugt von einem extrem vermachteten ökonomischen und politischen Kontext, der diese Ideologie vielleicht für einen Teil der Konsumenten glaubwürdig erscheinen ließ, ansonsten aber einer erbitterten Opposition konkurrierender Interessen Angriffspunkte lieferte: „Die Opposition gegen die Migros galt wohl in gleichem Masse den konkreten politischen Vorstößen, den immer wieder angeprangerten aggressiven Geschäftsmethoden, dem ‚Fließbandcharakter‘ der Einkaufs- und Großhandelseinrichtungen und dem prominenten Ort der KonsumentInnen in der Migros-Philosophie.“⁹ Man könnte auch sagen, dass die „Brückenbauer“-Ideologie die Gegner nicht zu besänftigen vermochte – aus guten Gründen im übrigen, denn in der Tat trug die Expansion der Migros zur Konzentration des Schweizer Einzelhandels entscheidend bei.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Umwandlung der Migros in eine Genossenschaft in erster Linie als nachvollziehender Beweis, dass es Duttweiler mit der Gemeinwohlorientierung seines Unternehmens ernst war. Er selbst sprach von der nachträglichen rechtlichen Sanktionierung einer von jeher verfolgten Politik. Was Duttweiler tat, war im Grunde, die Kapitalinteressen aus dem Unternehmen völlig herauszunehmen. Das geschah durch seine persönliche Askese als vormaliger Besitzer, der sein Eigentum durch symbolische Schenkung den künftigen Genossenschaftlern „vermachte“, aber auch durch eine symbolische Zerschlagung des Kapitals in so kleine Nominalgrößen, dass es als interessierte Kraft im Unternehmen künftig organisations- und handlungsunfähig war. Mit diesem Schritt bewies Duttweiler, dass ihm der Fortbestand des Unternehmens wichtiger war als Profit, und man kann ihn auch als eine Art vorgezogene Nachfolgeregelung interpretieren, die die Zukunft seines Werkes über sein persönliches Wirken hinaus sichern sollte. Eine einfache Umwandlung seines Privatbesitzes in eine Stiftung, die dann als Unternehmensträgerin hätte agieren können, scheint nach der damaligen Rechtslage in der Schweiz keine Alternative gewesen zu sein.¹⁰

Aber offensichtlich ging es noch um mehr: Mit der Umwandlung der Migros in eine Genossenschaft versuchte Duttweiler, die zukünftige Expansion der Migros auch auf dem

9 Sibylle Brändli: *Der Supermarkt im Kopf. Konsumkultur und Wohlstand in der Schweiz nach 1945*, Wien 2000, S. 235. Vgl. auch Hans Munz: *Das Phänomen Migros. Die Geschichte der Migros-Gemeinschaft*, Zürich 1973.

10 Sieber, *Die Migros* S. 88ff.; vgl. auch Vinzenz Winkler: *Coop und Migros. Genossenschaften in Konkurrenz und im Wandel der Zeit*, Chur u. Zürich 1991; Alfred A. Häsler: *Das Abenteuer Migros. Die 60 Jahre junge Idee*, Zürich 1985.

Gebiet der Rechtsform der Unternehmung abzusichern. Man könnte sie dann als das Pendant zum „Mehrwert“ auf dem ideologischen und zum „Kulturprozent“ auf dem sozialen und kulturellen Gebiet bezeichnen. Wenn man bedenkt, dass die beiden größten heutigen Einzelhandelskonzerne der Schweiz Genossenschaften sind, drängt sich der Verdacht auf, dass die Migros in den Schweizer politischen Verhältnissen, in denen Konsumgenossenschaften traditionell eine solch große Rolle gespielt haben, zumindest bis in die späten 1960er Jahre hinein *nur in der Form der Genossenschaft als Discounter bestehen konnte*. Denn von ihrer Konstruktion her, die auf großen Umsätzen bei niedrigen Gewinnmargen basierte, war die Migros auf fortwährendes Wachstum existenziell angewiesen. Entsprechend haben sich ihre Umsätze vor allem zwischen 1960 und 1980 mehr als verfünffacht, und schon 1965 war die Migros zusammen mit dem Verband Schweizerischer Konsumvereine (VSK) bei „je 13 bis 15 % am Lebensmitteldetailhandelsvolumen Marktleader“. Ziele der Wechsel der Unternehmensform nicht darauf ab, der „Provokation“ durch „Stärke“ ein Stück weit ihre Aggressivität zu nehmen.¹¹

Die genossenschaftliche Form der Migros besitzt also eine ausgesprochen *offensive* Komponente, und zwar in zweierlei Hinsicht: *Erstens* hat Duttweiler nicht einfach die vorgegebene Struktur der traditionellen Konsumgenossenschaften übernommen, mit ihrem politisch akzentuierten Aufbau, ihrer schwerfälligen Gremienmaschinerie und ihren dezentralisierten Entscheidungsprozessen. Aber trotz des Fehlens einer „klassischen“ Genossenschaftsdemokratie, das der Migros den Vorwurf eingetragen hat, ihre Genossenschaftlichkeit nur vorzutauschen, finden sich in ihrer Organisation radikaldemokratische Elemente.¹² Das gilt vor allem für die Wahl der Genossenschaftsräte, der Delegiertenversammlung und der Verwaltung per Urabstimmung seitens der Gesamtheit aller Genossenschaftler. Duttweiler lehnte die politischen Fraktionsbildungen in den repräsentativen Gremien der traditionellen Konsumgenossenschaften ab. Seine Vision sah eine direkte, unmittelbare Beziehung zwischen „Mitgliedern und Verantwortlichen“ vor. Die Position der Verwaltung aber war, wie gleich zu erläutern sein wird, außerordentlich stark. Wegen der Zersplitterung der Kräfte in einer nach Millionen zählenden Genossenschaftergesamtheit, ihrer lethargischen „Massenträgheit“ und den fehlenden institutionellen Umsetzungsmechanismen des Wählerwillens gab es unüberbrückbare Informationsasymmetrien, z.B. bei der Rekrutierung des Personals. Damit war eine reibungslose Bestätigung von Besetzungsvorschlägen aus der Zentrale per Plebiszit vorgezeichnet.

Die Genossenschaftsstruktur der Migros entspricht damit dem typischen Aufbau populistischer politischer Systeme. Was als radikaldemokratische Auslieferung an den Wählerwillen erscheint, erlaubt tatsächlich ein direktes Durchgreifen einer autonomen Leitung auf jedes einzelne Mitglied. Damit aber erwies sich die eigentümliche genossenschaftliche Verfassung der Migros, die Duttweiler 1941 mit der besonderen eidgenössischen Tradition begründet hatte, als passende organisatorische Ergänzung zum ideologischen Überschuss des „Markt und M(ehr)“. Von Beginn hatte die Migros in einem viel stärkeren Maße auf

ihre Kundinnen und Kunden ausgegriffen, als die zeitgenössische „Reklame“ dies vermochte. Schon in ihren ersten Flugblättern sehen wir nicht nur Versuche, die Konsumenten zu umwerben und an sich zu binden, sondern sie in einem indirekten politischen Sinne *zu mobilisieren*. Es führte ein auffällig kurzer Weg vom Appell an die „Hausfrau, die rechnen muss – an die intelligente Hausfrau, die rechnen kann“ zu den wiederholten Vorstößen, die der *Landesring der Unabhängigen* zugunsten des Frauenwahlrechts unternahm.¹³ Die „M-Ideologie“ zielte darauf ab, die Konsumenten zu politisieren, aber *in ihrer Eigenschaft als Konsumenten*, um sie zu mündigeren, verantwortlicheren Konsumenten zu machen und erst dann zu besseren Staatsbürgern. Sie sollten sich damit aber auch in die Rolle des Konsumenten fügen, der ein Recht auf seinen bescheidenen Wohlstand vertrat. Diese Form des „Konsumentenpopulismus“, wie ich sie nennen möchte, setzte sich in der Genossenschaftsstruktur der Migros um, in die die Mitglieder eher *als Konsumenten* einbezogen waren denn *als demokratische Citoyens*. Der „Konsumentenpopulismus“ war die politische Komponente des „Markt und M(ehr)“, und er verlor erst an Sichtbarkeit, als seit den 1960er Jahren die politische Akzentuierung der rechtfertigenden Begleitung des „Konsumismus“ weichen konnte.¹⁴

Zweitens gab es neben dieser politischen Seite einer offensiven Genossenschaftspolitik, die natürlich alles andere als frei war von ökonomischen Kriterien, eine betriebswirtschaftliche Dimension von weitreichender Wirkung. Duttweiler hatte von Anfang an keinen Zweifel daran gelassen, dass die genossenschaftliche Struktur der Migros die Bewegungsfreiheit der Geschäftsführung in keiner Weise behindern durfte. In der Organisationsform, die bis zum November 2002 Bestand hatte, wird der fehlende Einfluss der Genossenschaftler auf die Führung des Unternehmens mit den Händen greifbar. Haben die Genossenschaftsräte auf der Ebene der regionalen Einheiten schon wenig gegenüber ihren Verwaltungen zu sagen, so erreicht die Ohnmacht auf der Ebene des Migros-Genossenschaftsbundes noch einmal ein qualitativ höheres Niveau: Die Delegiertenversammlung hängt institutionell gewissermaßen „in der Luft“ und wird nur in besonderen Fragen von der MGB-Verwaltung konsultiert. Als Vertretung der Mitgliederinteressen ist sie untauglich. Zwar könnte man die Verwaltung selbst mit einiger Fantasie als das Kontrollorgan der Konzernleitung, der *geschäftsführenden Verwaltungsdelegation*, im Sinne eines Aufsichtsrates charakterisieren, aber dort waren in Personalunion auch die Mitglieder der Geschäftsführung vertreten, die sich in dieser Eigenschaft mithin quasi selber kontrollierten.

Das machte die „konzernverkehrte Struktur“ der Migros aus: Das Unternehmen „gehörte“ der Gesamtheit der Genossenschaftsmitglieder, die aber faktisch einflusslos waren. Auf Dividenden, Rückvergütungen und Rabatte hatten sie keinen Anspruch. Sie profitierten *als Konsumenten* von der Preis- und sonstigen Geschäftspolitik des Unternehmens, an dessen ungeteiltem Geschäftsvermögen sie gewissermaßen symbolisch Anteil hatten. Das hatte ihnen Gottlieb Duttweiler in seiner Broschüre zur Genossenschaftsgründung unter der Devise „Das gehört künftig Euch!“ in großformatigen Abbildungen von

11 Zahlen nach Lüönd, Duttweiler S. 9; Zitat in Brändli, Supermarkt S. 51.

12 Vgl. etwa: Duttweiler und die Genossenschaften. Erklärung des Aufsichtsrates und der Verwaltungskommission des V.S.K. vom 22. März 1941.

13 Zit. in: 15 Jahre Brückenbau der Migros vom Produzent zum Konsument, 1925–1941. Gründung der Genossenschaft als Tatgemeinschaft eidgenössischer Art, Zürich ²1969, S. 7.

14 Vgl. Brändli, Supermarkt S. 235.

Migros-Geschäftseinrichtungen unmissverständlich klargemacht. Die MGB-Spitze wiederum besaß einen nahezu unumschränkten diskretionären Handlungsspielraum, in ihr waren aber weder Eigentümer noch Eigentümerinteressen vertreten. Der MGB war nach den Buchstaben des Statuts eine Dachorganisation, die von den dort zusammengeschlossenen regionalen Genossenschaften getragen wurde. *Realiter* agierte er als autonome, mächtige Konzernzentrale, die, wie die bilateralen Beziehungen zeigen, die regionalen Genossenschaften in allen Belangen, die den nationalen Marktauftritt des Unternehmens betreffen, wie Konzerntöchter regierte. Untereinander standen die regionalen Migros-Genossenschaften freilich in einem scharfen Wettbewerb um die jeweils günstigsten Kennzahlen. Sie agierten als autonome *Profit Center*, die mit dem MGB über Großhandelsverträge verbunden waren. Dieser konzerninterne Wettbewerb bildete auch das Rekrutierungsfeld, in dem sich das mittlere Management für höhere Aufgaben in der MGB-Zentrale profilieren konnte. Der MGB führte daneben die Aufsicht über die angeschlossenen Produktionsunternehmen, die sich als Aktiengesellschaften mehrheitlich in seinem Besitz befinden.

Die Migros hat die schwerfällige pyramidenförmige Struktur traditioneller Konsumgenossenschaften mit ihrem Aufbau von unten nach oben und ihrer großen Zahl lokaler Basisgenossenschaften, die jeweils im örtlichen Laden, dem „Konsum“, ihr Zentrum hatten, nie besessen. Sie wurde 1941 von vornherein in regionalen Großgenossenschaften organisiert, die ihre Verteilerbetriebe zentral leiteten und umso reibungsloser auf große, rationelle Betriebseinheiten – sprich: Supermärkte – umrüsten konnten. Zwischen 1941 und 1961 stieg etwa die Zahl der Verkaufsstellen beim *Verein Schweizerischer Konsumvereine* (VSK, später *Coop*) von 2.500 auf fast 3.500 in über 2.000 politischen Gemeinden an, ehe *Coop* einen drastischen und schmerzhaften Strukturwandel einleitete und die Zahl ihrer Ladengeschäfte bis 1980 auf rd. 1.300, bis 2000 auf unter 1.000 reduzierte. Dagegen wuchs der Bestand an Verteilerbetrieben nach Aufhebung des „Filialverbots“ bei der Migros langsam und kontinuierlich auf 250 Mitte der 1960er Jahre und dann bis auf rd. 500 im Jahr 2000 an. Diese Relationen von zeitweise 10 : 1 zugunsten traditioneller genossenschaftlicher Betriebe zeugen von dem konsumgenossenschaftlichen Ideal einer flächendeckenden Versorgung der Bevölkerung, dem die Migros so nie nacheifern musste. Daraus erklären sich auch die gewaltigen Produktivitätsvorsprünge gegenüber der *Coop*, die die Migros nach 1945 erwirtschaftete. Im selben Vergleichszeitraum reduzierte die *Coop* die Zahl ihrer angeschlossenen lokalen Genossenschaften von einem Höchststand um 1961, der bei rd. 550 lag, durch Zusammenschlüsse auf 1980 = unter 100 Verbände. 2000 waren es nur noch etwas über 20 Genossenschaften, die die Basis der *Coop* bildeten.¹⁵ In einem politisch turbulenten, schmerzhaften Prozess hatten sich die traditionellen schweizerischen Konsumgenossenschaften also offenbar gezwungen gesehen, ihre Organisationsstruktur der der Migros anzugleichen. Anfang der 1960er Jahre hatte Alfred Vuilleumier, damals Direktor des VSK, erklärt: „Wir sind eine Armee von Partisanen, die sich aus 550 Bataillonen [i.e. Mitgliedsgenossenschaften] zusammensetzt, die alle verschieden groß und verschieden bewaffnet und von verschiedener Stärke sind, kein zentrales Kommando besitzen

¹⁵ Zahlen nach Sieber, Die Migros, Grafiken 1 und 2. Vgl. auch Marcel Boson: Co-op in der Schweiz. Betrachtungen zu den Anfängen und zur Entwicklung der Co-op Genossenschaften, Basel 1965.

und sich in aufgelöster Ordnung gegen einen Gegner [gemeint ist die Migros] schlagen, der vollständig organisiert und sehr weitgehend konzentriert ist und so eine einheitliche Armee unter einem einzigen Oberbefehl darstellt. Wir müssen unsere Vereine neu gruppieren, ihnen eine Verkaufsfront geben, die ihren Namen verdient, und sie darauf vorbereiten, einer einheitlichen Leitung zu gehorchen, die zwar frei gewählt, aber mit größten Vollmachten ausgestattet ist [...]. Unsere sehr demokratische Struktur birgt die Gefahr der Zersplitterung, der Aufteilung und schließlich der Unwirksamkeit mit sich.“¹⁶ *Coop* wurde allein über diese Operation, eine weitgehende Anpassung, der Migros gegenüber wieder konkurrenzfähig. Der Migros aber blieb diese Strukturkrise, die die traditionellen Konsumgenossenschaften in ganz Westeuropa durchmachen mussten, gänzlich erspart.

Auf den politischen Bereich übertragen, verkörperte die Migros eine verselbständigte Exekutive. Ökonomisch betrachtet, stellt sie ein Unternehmen ohne organisierte Kapitalgeberseite dar. Sie muss sich keinen Kapitalverwertungsinteressen fügen. Ihre Rendite muss sich nicht am „Shareholder value“ ausrichten; sie muss keine teure Pflege ihres Kurswertes betreiben, denn sie ist nicht börsennotiert. Sie ist nicht von sensiblen „Investor relations“ gegenüber renditefixierten Aktionären und Fondsmanagern abhängig. Ihr droht daher auch keine „feindliche Übernahme“ durch konkurrierende Aktiengesellschaften. Aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive bedeutet das wiederum, dass das Kapital der Migros in weiten Teilen ihrem Anlage- und Betriebsvermögen entspricht, über das das Management weitgehend frei verfügen kann. Damit besitzt sich der Konzern, wie Stephan Meier und Baptist Sieber argumentieren, im Grunde selber. Seine Selbsterhaltung und sein weiteres Wachstum sind zum Selbstzweck geworden. Man orientiert sich an der Steigerung des Umsatzes und nicht an der Rendite.

Eine solche Verselbständigung der Unternehmensführung war auf Gottlieb Duttweiler zugeschnitten. Seinem „handelsmessianischen“ Ideal musste ein solches Struktur gewordenes Primat der unternehmerischen Handlungsautonomie ideal entsprechen.¹⁷ Die Organisation des Unternehmens erlaubte Expansion, vertikale Integration und Diversifikation. Aber hatte sich die Ära Duttweiler vor diesem Hintergrund rückschauend durch einen ausgeprägten Hang zur Experimentierfreude ausgezeichnet, scheinen die nachfolgenden Generationen des „M-Managements“ den Konzern in ruhigere Fahrwasser gesteuert zu haben. Manuel Hiestand hat gezeigt, dass das Migros-Management zumindest bis Ende der 1990er Jahre eine auf Konsolidierung bedachte, Risiken eher scheuende Strategie verfolgt hat. Darauf deuten eine stetig wachsende Eigenkapitalbildung, eine umsichtige Kreditpolitik, enorme stille Reserven an Anlagevermögen und Liegenschaften sowie eine überdurchschnittliche Liquiditätsquote hin.¹⁸ Dass die Rendite in all diesen Jahrzehnten nied-

¹⁶ Zit. in Sieber, Die Migros.

¹⁷ Vgl. Thomas Welskopp: Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich oder integrale Unternehmensgeschichte in typisierender Absicht? In: Hartmut Berghoff; Jakob Vogel (Hg.): Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte, Frankfurt a. M. 2004 (im Druck). Vgl. auch: Clemens Wischermann; Peter Borscheid; Karl-Peter Ellerbrock (Hg.): Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte, Dortmund 2000.

¹⁸ Vgl. die entsprechenden Kennzahlen bei Manuel Hiestand: Der bedächtige Riese – ein Einblick in die finanzwirtschaftliche Entwicklung der Migros-Gemeinschaft. In: Girschik u.a. (Hg.): Migros-Kosmos,

rig bleiben konnte und vor allem in die Finanzierung von Investitionen floss, zeigt, dass auf dem Migros-Management ein vergleichsweise geringer Ergebnisdruck lastet, zumal dieser weder von Seiten der eher passiven Genossenschaftler noch von einer quasi nicht vorhandenen Kapitaleseite forciert werden kann.

2. In der Selbstbedienung Nr. 1 in Europa: Vom Verkaufswagen zum MMM-Markt

Die betriebswirtschaftliche Geschäftsidee der Migros kombinierte die systematische Verbilligung des Warenbezugs durch Einkauf zu Großhandelsbedingungen mit der Minimierung der Lagerkosten durch Standardisierung des Sortiments und schnellen Warenumschlag und der Konsolidierung der absoluten Erträge durch stetige Umsatzsteigerung bei deutlich geringeren Gewinnmargen, als die Konkurrenz sie kalkulierte.¹⁹ Das entspricht exakt dem Funktionsprinzip eines *Discounters* im Einzelhandel.²⁰ Der strukturell „eingebaute“ hohe Rationalisierungsdruck und der Zwang zur unausgesetzten Steigerung des Umsatzes, die auf einem Discounter lasten, haben dabei eine strategische Bedeutung: Durch eine erfolgreiche entsprechende Geschäftspolitik verbessert sich fortlaufend auch die Marktmachtposition des Verteilers gegenüber Produzenten und Großhandel. Der Discounter kann mit der Zeit immer vorteilhaftere Lieferbedingungen durchsetzen, weil er große Mengen abnimmt, mit dem Entzug lukrativer Großaufträge drohen kann oder auch die Aufnahme der Eigenproduktion im entsprechenden Bereich in Aussicht stellt. In der Regel betätigen sich Discounter von einer gewissen Größenordnung an selber als Großverteiler und sorgen damit für einen beschleunigten Strukturwandel im gesamten Bereich des Großhandels.²¹

Der sichtbare Ausdruck der Gleichung, die alle diese Variablen miteinander verknüpfte, war in der Frühzeit der Migros der „Fahrende Laden“, der zunächst sechs umsatzstarke Standardartikel in mittelgroßen Einheitsverpackungen zu runden „Marktpenetrationspreisen“ anbot, die das Tarifgefüge der Konkurrenz um ein Viertel unterschritten. Es war aber nicht die in der Schweiz aufsehenerregende Verkaufsform, die die ökonomische Logik der Migros ausmachte, sondern die Vertriebsweise und Logistik des Discounters, die denn auch die leistungsfähige Basis für ihren zukünftigen Übergang zu festen Läden und später zur Selbstbedienung bildete.

Der forcierte Markteintritt der Migros löste eine Eigendynamik aus, die das Zusammenspiel der internen und externen Wachstumsanreize in immer schnellere Bewegung trieb: *Zum einen* setzte die Grundkalkulation „großer Umsatz – niedrige Gewinnmarge“ das Unternehmen einem stetigen Rationalisierungs- und Expansionsdruck aus. Produktivi-

tätssteigerung und Skalenerträge bestimmten die offensive, aggressive, auf rasches Wachstum ausgerichtete Politik des Unternehmens. Nachhaltiges Wachstum war freilich nur möglich unter der Bedingung, dass man auch die „economies of scope“ (Alfred D. Chandler, Jr.) realisierte, d.h. das Spektrum der angebotenen Waren stetig verbreiterte. *Zum anderen* reagierten die Konkurrenten sowohl mit ökonomischen als auch mit außerökonomischen Gegenmaßnahmen. So konterten sie das Migros-Angebot mit Kampfpreisen unter den Einstandskosten, die sie durch Quersubventionen in einem wesentlich breiteren Sortiment auffingen, als die Migros anfangs führte. Das musste umgekehrt zu einer Ausweitung der Migros-Warenpalette führen und den wachstumsbedingten Trend zur Sortimenterweiterung beschleunigen. Um 1945 vertrieb die Migros bereits 320 verschiedene Artikel.

Das wiederum schlug auf die Verkaufsformen durch: Die Auffächerung des Angebots setzte der Rentabilität der Verkaufswagen Grenzen. So kam es bereits 1926 zur Einrichtung eines festen Verkaufsladens in Zürich, dessen Kosten man durch eine betont schmucklose Ausstattung niedrig hielt. Während die Zahl der betriebenen Verkaufswagen von 1925 = 5 auf 1933 = 41 zunahm, wuchs die Zahl der fixen Ladengeschäfte sprunghaft von 1928 = 3 auf 1933 = 98. Bereits 1931 übertraf die Zahl der Verkaufsläden die der Wagen. Diese Gewichtsverlagerung auf die festen Vertriebsstellen ist zum großen Teil auf die Erweiterung des Sortiments zurückzuführen.²² Die Verkaufswagen waren in der Anfangszeit der Migros Infrastruktur des Unternehmens und Werbeträger in einem, weil sie ihr neues Verkaufssystem sowohl verkörperten als auch versinnbildlichten. Je weiter die Entwicklung fortschritt, desto stärker nahm ihre funktionale Bedeutung ab, während ihre symbolische Bedeutung für das Markenzeichen Migros stieg. Sie blieben daher lange Bestandteil des Unternehmensmarketings, selbst als ihr Betrieb im engeren Sinne unwirtschaftlich zu werden drohte.

Aber die Verkaufswagen verband mit den Innovationen in den Verkaufsformen nach 1945 mehr als nur eine Werbefunktion: Sie leisteten Pionierdienste bei der Einführung des Selbstbedienungsprinzips. Um an Personalkosten für den Verkaufswagenbetrieb zu sparen, wurde hier zuerst mit Formen der Selbstbedienung experimentiert. Die ausschließliche Bestückung der Wagen mit „pre-packaged goods“ erleichterte diesen Schritt. Man orientierte sich aber sicherlich vor allem an amerikanischen Vorbildern, als das Unternehmen im März 1948 seinen ersten Selbstbedienungsladen in der Zürcher Seidengasse eröffnete. In rascher Folge kamen nun weitere Selbstbedienungsgeschäfte hinzu: 1949, als die Hamburger Konsumgenossenschaften gerade den ersten deutschen SB-Laden einrichteten, waren es schon acht Läden in vier Städten.²³ Bereits 1954 waren die *Self Service*-Niederlassungen mit 68 Prozent am Gesamtumsatz des Unternehmens beteiligt. 1958 hatte die Migros 89 Prozent ihrer Filialen auf Selbstbedienung umgestellt und erwirtschaftete 93 Prozent ihrer Filialumsätze, also des Umsatzes aller festen Verkaufsstellen, in Selbstbedienungsläden.²⁴

S. 172–183 und die Tabellen im Anhang.

¹⁹ Migros-Genossenschafts-Bund, Generalsekretariat, Entstehung, Entwicklung und Ziele der Migros, MS vom 18.10.1966, S. 1 ff.

²⁰ Vgl. Schulz-Klingauf, Selbstbedienung S. 294, 311, 316.

²¹ Vgl. Brändli, Supermarkt S. 53.

²² Die Entwicklung der Migros in Zahlen, Bericht vom Januar 1964, S. 1; Lüönd, Duttweiler S. 33.

²³ Nachtrag No. 1 zur Liste „Die Entwicklung des Migros-Verkaufnetzes von 1927–1949“ vom 19.7.1949; Schulz-Klingauf, Selbstbedienung S. 328

²⁴ Vgl. Brändli, Supermarkt S. 53; Schulz-Klingauf, Selbstbedienung S. 346.

Der Migros fiel bei der ursprünglichen Durchsetzung des amerikanischen Selbstbedienungsprinzips damit eine europaweite Führungsrolle zu.

Die Einführung des Selbstbedienungsladens folgte zunächst noch ganz der Logik des Discounters, der Rationalisierung, Kostensenkung und Produktivitätssteigerung auf seine Fahnen geschrieben hatte.²⁵ Die Migros-Läden waren mit einem standardisierten, schnell installierbaren Einrichtungssystem ausgestattet. Man rechnete, dass sich die durchschnittliche Einkaufszeit – Wartezeiten entstanden nur noch an den Bedienungstheken für Frischprodukte und an den Kassen – um ca. 50 Prozent verkürzte. Diese Rationalisierungseffekte verbanden sich mit der Zentralisierung der Verkaufsstellen. Umsatzstarke, gut ausgestattete Selbstbedienungsmärkte mit raschem Umschlag großer Warenmengen sollten von nun an das Rückgrat der Verteilung bilden. Ein verbreitertes Warensortiment und ausgesucht frische Produkte zu günstigen Preisen sollten die Nachteile längerer Anmarschwege für die Kunden mehr als aufwiegen – eine Erwartung, die die explosionsartig steigenden Umsatzzahlen in den 1950er und 1960er Jahren auch bestätigten: „Es will uns erscheinen, dass der Schweizer Hausfrau besser gedient ist, wenn sie ihren Lebensmittelbedarf in mäßiger Entfernung zu bescheidenen Preisen eindecken kann, als überteuert im Nachbarhaus.“²⁶

Das neue Vertriebskonzept war immer noch am Modell einer Bedarfsdeckungswirtschaft orientiert, das den Handel darauf festlegte sich zu bemühen, ein relativ fixes und knapp bemessenes Kundenbudget ganz zu sich herüberzuziehen. Als Ziel galt, dass der Konsument alle seine Grundbedürfnisse bei der Migros stillte und nicht bei der Konkurrenz. Neue Verkaufsformen sollten in erster Linie Kosten senken, nicht zuletzt beim Personal. Deshalb experimentierte die Migros auch kurzzeitig, amerikanischen Vorbildern folgend, mit Automatenläden. Schnell stellte sich jedoch heraus, dass sich bei den Kunden immer stärker das Konsummuster des Präferenzkaufs durchsetzte. Auch der Einkauf der Grundnahrungsmittel ließ sich durch die Bequemlichkeit und Wahlfreiheit des Zugangs zu den Waren und ihre ansprechende Präsentation im Wettbewerb mit der Konkurrenz umsatzsteigernd fördern. Das physische „handling“ der Artikel durch den Kunden wurde wichtiger. Hatte man zuvor die Anonymisierung des Kaufaktes befürchtet, so erwies sich die bis zur Kasse folgenlose Antizipation des Erwerbs einer attraktiv wirkenden Ware als einer der Hauptfaktoren, die das Einkaufen im Selbstbedienungsladen so grundlegend verändern sollten.²⁷ Neben der reinen Kaufkraft der Konsumenten errang damit die Kundenpsychologie eine immer größere Bedeutung. Schon 1943 war der Migros-Genossenschafts-Bund der zwei Jahre zuvor ins Leben gerufenen *Gesellschaft für Marktforschung* beigetreten.²⁸

Bereits die ersten Selbstbedienungsläden hatte die Migros weitläufiger und heller angelegt, als die Kunden es vom durchschnittlichen Bedienbetrieb gewohnt waren. Die Waren arrangierte man auf pyramidenförmigen Regalen, Gondeln und Auslagen nach ästheti-

schon und warensystematischen Grundsätzen – besonders wichtig war der optische Eindruck der Frische und der nie versiegenden Fülle der Produkte. Einen weiteren Schritt in dieser Entwicklung gingen die Migros-Märkte (MM), deren erster 1952 in Basel eröffnete. Mit einer Verkaufsfläche von mehr als 450 m² erfüllten die MM-Märkte das Definitionskriterium von *Supermärkten*. Eine Innovation stellte hier nicht zuletzt die Ausweitung des Sortiments auf den *Non Food*-Bereich dar. Bereits nach acht Monaten überschritt der Umsatz des Basler MM 3 Mio. Franken. Der MM der Firmenzentrale am Zürcher Limmatplatz war auf eine großzügige Verkaufsfläche von 1.160 m² ausgelegt. Mit einer ausgedehnten Gebrauchsartikelabteilung, einer Frischfleischabteilung und einer Bäckerei mit Imbissecke repräsentierte der nach Migros-Angaben „schönste Laden der Schweiz“ vom Oktober 1952 an den damals größten Supermarkt auf europäischem Boden. Bis zu 16.000 Kunden am Tag frequentierten den MM Limmatplatz zu Spitzenzeiten, in denen er Tagesumsätze um 150.000 Franken erzielte. Der erste MMM-Markt, den die Migros St. Gallen 1970 eröffnete, fiel mit einer Verkaufsfläche von über 7.000 m² in die Kategorie des *Verbrauchermarktes*. Die Errichtung der MMM-Märkte läutete das Zeitalter der verkehrsgünstig gelegenen Einkaufszentren mit Parkmöglichkeit „auf der grünen Wiese“ ein.

Der Strukturwandel der Verkaufsformen lief in einem stupenden Tempo ab: Schon 1954 waren 179 von 288 Verkaufsstellen des Unternehmens Selbstbedienungsläden, darunter 7 MM und 11 Kombi-Läden. 1958 betrieb die Migros 315 ihrer 354 Filialen in *Self Service*.²⁹ Sie verfügte über 16 MM-Märkte, 68 Kombi-Läden (das waren Selbstbedienungsläden in Großraumlökalen mit einem kleineren Non-Food-Angebot, eigener Bäckerei und Konditorei sowie einem Stehimbiss), 231 Selbstbedienungsläden für Lebensmittel und Gebrauchsartikel sowie 39 Bedienungsläden.³⁰ Die Migros war damit gemeinsam mit den schwedischen Konsumgenossenschaften Marktführer in Europa. In der Folgezeit bildeten diese modernsten Verkaufseinheiten das Rückgrat der weiteren Migros-Expansion. Erneut profitierte sie dabei paradoxerweise von einem „second mover advantage“: Zwischen 1933 und 1945 unterlag die Migros auf Beschluss des Bundesrates einem Verbot der Ausweitung ihres Filialnetzes, da ihr starkes Wachstum bei gleichzeitigem Ertragseinbruch im Kleinhandel die Politik alarmiert hatte. Das „Filialverbot“ betraf alle privaten Ladenketten und Warenhäuser und stellte damit eine protektionistische Maßnahme gegen die modernen Verkaufsformen dar. In diesen Jahren pendelte die Zahl der von der Migros betriebenen Ladengeschäfte um 100.³¹ Diese kritische Behinderung ihres Wachstums in den Jahren des Zweiten Weltkriegs sollte ihr, wie Sibylle Brändli argumentiert, nun einen unerwarteten Startvorteil bei der Einführung der Selbstbedienung verschaffen: „Sie konnte auf den seit Ende 1945 aufgehobenen Warenhausbeschluss nicht nur mit der Eröffnung neuer Geschäfte reagieren, sondern diese auch gleich mit dem neuen Verkaufssystem ausstatten. Die Aufhebung des Warenhausbeschlusses schuf erst die Grundlage für die offensive Einführung der Selbstbedienung. Die Tatsache, dass der VSK bestehende Geschäfte umrüsten musste, während die Migros neue Filialen aufbauen konnte, verschaffte ihr einen

25 Vgl. Schulz-Klingauf, *Selbstbedienung* S. 69 ff.

26 Zit. in Marc Bieler: *Die Entwicklung der Migros-Verkaufsformen*, unver. Seminararbeit, Universität Zürich 2002, S. 14.

27 Vgl. Schulz-Klingauf, *Selbstbedienung* S. 15 ff., 22 ff., 242 ff.

28 Vgl. Brändli, *Supermarkt* S. 50, Anm. 11.

29 Vgl. Bieler, *Entwicklung der Migros-Verkaufsformen* S. 19f.; Brändli, *Supermarkt* S. 53.

30 Zahlen nach Schulz-Klingauf, *Selbstbedienung* S. 346.

31 Bieler, *Entwicklung der Migros-Verkaufsformen* S. 11.

großen Konkurrenzvorteil. Die Innovation, die den restlichen Einzelhandel in Zugzwang versetzte, verhalf ihr dieses Mal zu einer beispiellosen Expansion.³² Das schlug sich in einem enormen Produktivitätsvorsprung vor der Konkurrenz nieder: 1962 erreichte der Umsatzdurchschnitt der Migros je Verkaufseinheit rd. 2,93 Mio. Franken, während der VSK über rd. 460.000 und die USEGO, eine Selbsthilfegenossenschaft der Detaillisten, über 230.000 Franken (Zahlen von 1959) nicht hinauskamen. Hier wirkte sich ihre großbetriebliche, durch neu eingerichtete Supermärkte bestimmte Struktur voll aus, während die Genossenschaften noch lange Zeit viele Hunderte kleiner, isoliert gelegener und unwirtschaftlicher Läden durchziehen mussten, allem Engagement in Richtung Selbstbedienung, das auch sie verfolgten, zum Trotz.³³

Die Migros schuf aus einer eigentlich an einem zunehmend veralteten Bedarfsdeckungsmodell orientierten Rationalisierungsstrategie heraus Strukturen, die sich beim Umschwenken der Kundenpräferenzen als zukunftssträftig bewährten und die sie im Zuge des langfristigen Trends zum „Erlebnis-“ und „Lifestyle-Shopping“ systematisch ausbaute und weiterentwickelte. Dabei ließen sich die „economies of scale“ und die „economies of scope“ optimal mit dem Eingehen auf eine veränderte Kundenpsychologie kombinieren. Die rationelle Standardisierung des Einkaufs aktes ließ sich sehr wohl mit der Individualisierung des Konsums an einem Ort scheinbaren Überflusses vereinbaren.³⁴ Der Grundsatz des standardisierten Warensortiments galt dabei weiterhin: Während die Verkaufswagen Mitte der 1960er Jahre rd. 500 Artikel führten, die Bedienungsläden rd. 800, die Selbstbedienungsläden bis zu 1.200 und die MM-Märkte zwischen 3.000 und 5.000, bestand das durchschnittliche Sortiment eines kleinen „Spezierers“ aus ca. 2.000, das eines Selbstbedienungsladens des *Lebensmittelvereins Zürich* (LVZ) aus ca. 3.000 und das des Warenhauses *Jelmoli* aus annähernd 300.000 Artikeln. Die Migros konnte also in jeder Kategorie komparative Kostenvorteile geltend machen und trotzdem ein attraktives Angebot präsentieren, das den höchsten Ansprüchen an ein auch ästhetisch befriedigendes Einkaufserlebnis genügte.³⁵

3. Handelsmarke und M(arken)politik

Die Migros trat 1925 in den Markt ein, indem sie generische Massenprodukte in schlicht gehaltenen Einheitsverpackungen von ihren fahrenden Verkaufsläden aus vertrieb. Sie verkaufte „namenlose“ Waren, unter Verzicht auf den „Reklamekultus“, wie es im ersten Flugblatt hieß, um statt dessen mit ihrem *Verkaufssystem* zu werben. Denn Werbung betrieb sie sehr wohl von Anfang an. Der einschlägige Verkaufswagen, von dem auch die Flugblätter und Routenpläne verteilt wurden, war nicht nur Vertriebseinheit, sondern Propagandist in eigener Sache. Er nahm ein neues, aggressiveres Werben um den Kunden vorweg, die

32 Brändli, Supermarkt S. 58.

33 Die Entwicklung der Migros in Zahlen S. 5.

34 Vgl. Brändli, Supermarkt S. 59f., 71ff.; Schulz-Klingauf, Selbstbedienung S. 22 ff.

35 Die Entwicklung der Migros in Zahlen, S. 1.

„Kundenmobilisierung“ der Migros: „Das Geschäft selber muss dem Kunden nachlaufen. Das tut es auch heute in der Stadt Zürich reichlich. Am vollkommensten wohl in der Migros, dem fahrenden Laden.“³⁶ Nicht viel später kam das „Brückenbauer“-Symbol dazu, das auch die Verpackungen kennzeichnete und die „Vermittlungsleistung zwischen Produzenten und Konsumenten“ zu einem Markenzeichen erhob. Das orangefarbene „M“ hat die Brücke schließlich abgelöst. Es war also das „Migros-System“, das im Mittelpunkt einer früh vergleichenden und aggressiven Werbung stand. Das Unternehmen Migros selber versuchte, sich als Marke im Markt, gewissermaßen als *Handelsmarke*, zu platzieren.³⁷

Das war nicht unbedingt neu, hatten doch schon Versandhäuser und Filialketten, darunter vor allem Fachverkäufer wie anfangs A&P in den USA, eine solche Strategie seit längerem ebenso verfolgt wie die großen Warenhäuser.³⁸ Aber es machte einen Unterschied, dass ein Lebensmittelgroßverteiler mit den aggressiven Eigenschaften eines Discounters dies unter den Bedingungen eines Schweizer Einzelhandelsmarktes tat, der bis *dato* von den starken Verbänden der Detaillisten und den milieugestützten Konsumgenossenschaften beherrscht war. Die sofort in die Öffentlichkeit getragenen Anfeindungen und die Behinderungen ihrer Geschäftstätigkeit zwangen die Migros von Anfang an, ihre Handelsmarke umfassender zu vermitteln als nur über das übliche Discounter-Image des konkurrenzlos niedrigen Preises. Das war im Grunde der geschäftliche Ausgangspunkt ihrer „ideologischen Überschussproduktion“, die im Bereich der Werbung von Beginn an das Argument einer durch die Verpackung gewährleisteten überlegenen Hygiene ihrer Waren und ihrer hohen Qualität mit dem ihrer günstigen Kalkulation verknüpfte.³⁹ Die Migros kultivierte ein Handelsmarkenimage als Anbieter preiswerter, gesunder und guter Produkte. Als nackter Billig-Discounter hätte sie sich im Schweizer Markt nie behaupten können. Deren Stunde sollte in Europa erst schlagen, als die Massenkongsumgesellschaft ihre ideologischen Barrieren überwunden hatte.

Dass aus dem ausgeweiteten Werbeargument aber so schnell ein „ideologischer Überschuss“ wurde, lag an den kommerziellen und politischen Widerständen, auf die das Unternehmen traf. So sah sich die Migros schon Ende der 1920er Jahre Lieferboykotten des Großhandels und vor allem der Produzenten ausgesetzt. Dem steuerte sie mit einer Doppelstrategie entgegen: *Zum einen* wick die Migros für bestimmte Artikel, die sie im Inland nicht beziehen konnte, auf ausländische Lieferanten aus. Um vorhersagbaren Beschädigungen ihres so sorgsam gepflegten Qualitätsimages zuvorzukommen, machte sie dabei in ihrem Marketing aus der Not eine Tugend und stilisierte italienische Teigwaren oder schottische Haferflocken zu improvisierten Marken, deren für Schweizer Verhältnisse „exotische“ Herkunft sie damit gleichsam adelte. Langfristig wichtiger sollte *zum anderen*

36 Vgl. Beno Baumberger: „Das Geschäft kommt zu den Kunden“. Rationalisierung des Lebensmittelhandels in der Wirtschaftsmetropole Zürich. In: Girschik u.a. (Hg.): Migros-Kosmos, S. 40–57.

37 Vgl. Daniel Strässler: Wohlstand und Bedürfnisvielfalt. Entwicklungen bei der Verpackungsgestaltung der Migros. Ebd. S. 159–171.

38 Vgl. Christina Börner: Die Great Atlantic & Pacific Tea Company. Eine amerikanische Migros? Ebd. S. 58–67.

39 Vgl. Livia Knüsel: Gesunde Ernährung im Dienst der Volksgesundheit. Ein gemeinsames Anliegen von Willi von Goneznbach und Gottlieb Duttweiler 1925–1955. Ebd. S. 186–202.

aber ihr Einstieg in die Eigenproduktion zunächst von Lebensmitteln werden, mit der die vertikale Integration des reinen Handelsunternehmens in die industrielle Warenherstellung begann. Eher zufällig übernahm die Migros 1927 einen Hersteller für Süßmost – unvergorenen Traubensaft – und baute die seither so genannte *Produktion AG Meilen* (PAG) zu einem diversifizierten Industrieunternehmen aus, das in flexibel gestalteten Fertigungsanlagen bis in die 1960er Jahre exklusiv die Eigenprodukte der Migros herstellte.⁴⁰ Auch andere amerikanische und europäische Filialketten und Discountgeschäfte haben diesen Weg in die Eigenproduktion beschritten; aber für die Migros fällt der frühe Zeitpunkt auf, bevor ihre Marktmacht hinreichend groß war, um Konkurrenten und widerpenstige Zulieferer gezielt damit zu bekämpfen.

An der Übernahme des konkursreifen Süßmostherstellers ist interessant, dass die Migros unter Duttweilers Führung umgehend einen Vermarktungsfeldzug für dieses nicht unbekannt, aber teure Getränk startete und es damit populär machte. Zu wesentlich ermäßigten Preisen und mit einem Absatz von 1932 = 736.000 hl platzierte die Migros Süßmost als einen unbequemen Konkurrenten für die Bierbrauereien und Winzerbetriebe im umkämpften Markt für alkoholische Erfrischungsgetränke. Aus dem „Nischenprodukt“ wurde nicht nur ein „Volksgetränk“, sondern eine Art Markenartikel, dessen Qualitätsimage darauf basierte, dass es keinen Alkohol enthielt und anders als Bier und Wein der *gesunden* Erfrischung diente. Wie in anderen Bereichen auch, erwuchs hier eine Kampagne für die Verbreitung gesundheitsfördernder Getränke „after the fact“, aus der Verfügung über einen entsprechenden Hersteller und ein marktfähiges Produkt. Auch in anderen Bereichen „hängte“ sich die Marketingstrategie der Migros an lebensreformerische und sozialhygienische Bestrebungen an – wenn sich damit ein kommerzieller Erfolg verbinden ließ. In diesem Fall konnte man die eigene Gegnerschaft zu Alkohol und Tabak gewissermaßen beiläufig „entdecken“, werbetätig zum Prinzip erheben und das Image der Handelsmarke Migros stärken, indem sie sich nach eigenem Bekunden der „Volksgesundheit“ verschrieb.

Auch hohe Qualität ließ sich umstandslos mit „gesund“ übersetzen, und so entwickelte die Migros aus der Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern das Konzept einer Werbestrategie, die hohe Nährwerte, gesundheitsfördernde Eigenschaften und die Naturbelassenheit der Produkte systematisch zu einem zentralen Vermarktungsargument ausbaute. Das setzte sich mit der Ökologiebewegung seit den 1970er Jahren im Grunde bruchlos weiter fort. Das Engagement der Migros in der Zertifizierung von Lebensmitteln mit eigenen Öko- und Bio-Labeln ist die zeitgemäße Form dieser Politik, die kommerzielle Chancen in einem neu zu erschließenden Markt (von Kunden, die der Migros bisher skeptisch oder feindlich gegenüber gestanden haben) mit der Ideologie des „M(ehr)“ verbindet. Mit ihren eigenen Öko- und Bio-Labeln setzt die Migros nicht nur Markenartikeln Eigenmarken mit anspruchsvollen Qualitätsstandards entgegen, sondern sie beansprucht auch die fachliche und moralische Autorität, als verantwortungsvolle Handelsmarke diese Standards setzen und ihre Einhaltung kontrollieren zu können.

40 Lüönd, Duttweiler S. 34; vgl. auch Katja Girschik: Eiskalter Erfolg. Die Eigenproduktion von Eiscreme bei der Migros 1949–1980. In: Dies. u.a. (Hg.): Migros-Kosmos S. 144–158.

Ein zunehmender Widerstand seit ihren Anfängen in den 1920er Jahren erwuchs der Migros aus dem unaufhaltsamen Vormarsch der *Markenartikel*. Mit ihrer Markenstrategie setzten die produzierenden Unternehmen auf ein Expansionskonzept, das mit dem der Discounter und auch dem der Konsumgenossenschaften unmittelbar konkurrieren musste, während es sich mit der Ausbreitung der Filialketten und Versandhäuser ausgezeichnet vertrug.⁴¹ Auch die Etablierung der Marken diente dazu, die nationalen – und schnell auch die internationalen – Märkte zu homogenisieren. Das erlaubte hohe Ausstoßziffern bei einer relativ geringen Gewinnmarge – und somit die Ausnutzung der „economies of scale“ in einem hohen Maße. Während Discounter und Konsumgenossenschaften von der Handelsseite aus daran gingen, die Machtverhältnisse im Großhandel zu ihren Gunsten umzukehren, bedeutete die erfolgreiche Platzierung einer Marke einen entscheidenden Machtgewinn der Produzenten gegenüber der Distribution. Eine Marke warb mit der hohen, gleichbleibenden und gleichmäßigen Qualität des Produkts, in welcher Art von Laden der Kunde es auch erstand. Dafür verlangte man feste Preise, nicht nur von den Abnehmern im Groß- und Zwischenhandel, sondern auch die Detaillisten durften die Markenartikel nur zu Fixpreisen an die Endverbraucher abgeben. Wie in anderen europäischen Ländern auch, stützte in der Schweiz das bald entstehende Markenrecht, das die Marken z.B. vor „Piraten“ schützen sollte, diese sogenannte „Preisbindung der zweiten Hand“ gesetzlich ab. In der Schweiz hatte sie bis 1967 Bestand.

Für Discountgeschäfte wie die Migros und für Konsumgenossenschaften waren Markenartikel ein mehrfaches Ärgernis: Man konnte sie nicht zu vergünstigten Einkaufsbedingungen erwerben und durfte sie nicht billiger verkaufen als der Laden an der Ecke. Zudem machten gehobene Preise Markenartikel nur für ein begrenztes, wohlhabenderes Kundensegment erschwinglich und attraktiv: Sie homogenisierten nicht nur die Märkte, sondern leiteten eine neue soziale Segmentierung ein, die der Geschäftspolitik der Migros zuwiderlief. Entsprechend hart ging die Migros das „Markenunwesen“ in ihren Werbekampagnen an. Den damals geläufigen Werbeslogan der Produzenten: „Markenartikel sind gut, sind immer gut, sind immer gleich gut“, bog sie in ein „Markenartikel sind teuer, sind immer teuer, sind immer gleich teuer“, um.⁴²

In späteren Jahrzehnten kamen Markenfabrikanten mit Großverteilern trotz Preisbindung sehr wohl ins Geschäft, indem sie beispielsweise ihre Überschüsse oder Waren zweiter Wahl in großen Partien weitergaben und die Verteiler sie unter anderem Namen oder *No Name*-Labeln an die Endverbraucher vermarkteten. Die Migros aber sah sich in den 1920er Jahren dem verschärften Problem ausgesetzt, dass sich die Markenhersteller in die „Bojkottfront“ der einheimischen Zulieferer einreihen. Es zeigte sich zudem rasch, dass der Vormarsch der Marken durch eine frontale Bekämpfung und durch die Strategie der niedrigen Preise für namenlose Surrogate nicht aufzuhalten war. Gegenüber dem an Popularität ständig wachsenden und durch entsprechende Produktwerbung beflügelten Marke-

41 Vgl. Schulz-Klingauf, Selbstbedienung S. 204 ff.

42 Zit. in: Christian Meyer: Vom ersten Flugblatt zur TV-Werbung. Die Werbung der Migros von 1925–1968, unver. Seminararbeit, Universität Zürich 2002, S. 11.

nimage kam auch das demonstrative Qualitätsbewusstsein der Handelsmarke Migros auf Dauer nicht an.

Daher begann die Migros um 1926 damit, auf eine Strategie der Eigenmarken zu setzen und Eigenprodukte oder die von den wenigen Migros-freundlichen Fabrikanten gelieferten Waren – wie z.B. die Bouillonwürfel und milchlöslichen Malzgetränke der Firma *Haco* – im Stile von Markenartikeln zu vertreiben.⁴³ Dabei setzte man den eingeführten Marken nicht ein eigenes Profil entgegen, sondern man stellte Produkte vor, die sich möglichst eng an deren Image anlehnten, die Marke imitierten oder, das war das Innovative daran, persiflierten. Als sogenannte *Me too*-Produkte sollten sie über die *Wiedererkennung des Markenartikels in der Migros-Ware* von seinem Bekanntheitsgrad und Prestige profitieren und darüber einen Identifikationsbezug für das eigene Produkt herstellen. Durch ständigen Hinweis auf die hohe Qualität dieser Nachahmerartikel suchte man Vorwürfen der Kundentäuschung infolge der Verwechslungsgefahr oder wegen minderer Güte zu begegnen. Diese Strategie trat 1926 zum ersten Mal zu Tage, als die Migros mit ihrem „Amphora-Öl“ ein Produkt auf den Markt brachte, das von der eingeführten Marke „Ambrosia-Öl“ nur einen Zungenschlag entfernt war. Die Werbebotschaft bestand darin, dass man Artikel anbot, die den Marken qualitativ in nichts nachstanden und trotzdem erheblich preisgünstiger waren – aufgrund der sozial verantwortlichen Geschäftspolitik der Handelsmarke Migros. Darüber hinaus verwies die Migros, wie schon im Fall des Eigenproduktes Süßmost, darauf, dass sie Markenqualitäten auch für die breitere Bevölkerung erschwinglich und ihren Konsum damit erst massenwirksam gemacht habe.

Die nicht zu übersehende Anlehnung der Eigen- an die Fremdmarken, die sich bis in die Packungsgestaltung fortsetzte,⁴⁴ führte zu dem erwartbaren Gegenschlag der Markenartikelhersteller. Die Konflikte wurden regelmäßig vor den Gerichten ausgetragen. Die aufseherregenden Markenprozesse passten sehr wohl in das Marketingkalkül der Migros, konnte sie doch gerade auf der Bühne der öffentlichen Auseinandersetzung ihre Produkte in die Nähe des Markenimages rücken und somit zu recht geringen Kosten weit ausstrahlende Eigenwerbung betreiben.

Unter dem Strich ist die Haltung der Migros gegenüber der Markenproduktion ambivalent geblieben. Die alten Strategien sind noch immer sichtbar. Mit vielen Markenfabrikanten haben sich aber darüber hinaus Arrangements schließen lassen, etwa über Lizenzabkommen, was nicht zuletzt auf die bedeutende Marktmacht verweist, die die Migros heute repräsentiert. Die Preisbindung ist gefallen, was inzwischen spezialisierte Markendiscouter auf den Plan gerufen hat. Diesem Weg ist die Migros freilich nicht gefolgt, wenn sie mittlerweile auch eine ganze Reihe von Marken in ihrem Sortiment führt. Vielmehr sucht sie, das Beispiel der Öko- und Bio-Label ist bereits genannt, in neuen Marktsegmenten ihr Image als Handelsmarke erneut zu stärken. Damit will sie vom Image des Billig-Discouters wegkommen, das ihr in den 1960er und 1970er Jahren wohl tatsächlich anhaftete. Jedenfalls nannten 1958 48 Prozent von 600 befragten Stammkundinnen „billig[e], vor-

teilhafte Preise“ als ersten Grund, warum sie der Migros treu blieben.⁴⁵ Diesem Zweck dient auch die Entwicklung von Premium-Marken in den verschiedenen Sortimentsbereichen, z.B. bei Kaffee oder in der Kosmetik. Hier versucht die Migros, tatsächlich in den Markt für Markenartikel einzubrechen, und zwar, indem sie ihre eigene Rolle als Handelsmarke bei der Vermittlung eines entsprechenden Markenprofils sehr weit zurücknimmt.

Während die wenig zimperlichen, aggressiv-vergleichenden Kampagnen der Anfangszeit auf der Strecke geblieben sind, finden sich Ironie und Witz seitdem durchaus weiter in der Werbung der Migros. Man kann auch sagen, dass das Unternehmen im Grunde zu dem sich stetig erweiternden Massenkonsum von Markenartikeln einen Nebenmarkt geschaffen hat, der sich wie ein Paralleluniversum ein wenig von der kapitalistischen Warenwelt abhob und diese doch auf einem etwas abgesenkten Preisniveau entschlossen verdoppelte. Aus der Nische des Lebensmittelhandels stieß die Migros dabei über die Jahrzehnte in immer weitere Märkte vor: in den Tourismus, den Brennstoffverkauf oder den Finanzsektor, um nur einige Bereiche zu erwähnen. Fast in jeder Dimension des Alltagslebens kann man heute auch ein Migros-Angebot vorfinden, eine fast vollkommene Parallelwelt, die den Kapitalismus ein wenig karikiert, um trotzdem kräftig an ihm teilzuhaben.

4. „Kultureller Mehrwert“: Die Migros in der politischen Kultur der Schweiz

Die Migros machte nicht nur vergleichende Werbung. In ihren frühen Flugblättern, vor allem aber in den neuartigen Inseraten der *Zeitung in der Zeitung* und ihrem Hausorgan, dem *Brückenbauer*, leistete sie Pionierarbeit in der argumentativen Werbung. Hier fanden sich Kommentare zur wirtschaftlichen Situation im allgemeinen und zum Verhalten der Konkurrenten, aber auch zu Ergebnissen der ernährungswissenschaftlichen Forschung, zur Wirtschaftspolitik oder zu den vielen Prozessen, mit denen Gegner die Migros überzogen. Darunter waren Statements von großem Sendungsbewusstsein und umfassender Grundsätzlichkeit. Es verweist abschließend noch einmal auf die Philosophie des „Markt und M(ehr)“, dass diese Behandlung „großer Themen“ dann nicht selten unmittelbar in eine nicht unbedingt subtile Produktwerbung überging.

Aber damit zeigt sich auch, dass dieses „M(ehr)“ der „M-Ideologie“ nie nur folgenlose, aufgesetzte Show gewesen ist. Die Migros hat sich kontinuierlich publizistisch betätigt. Mit dem *Kulturprozent* ist ein erhebliches materielles Engagement verbunden gewesen, was unter vergleichbaren Unternehmen sein Gleiches sucht. Dazu kam die Erwachsenenbildung oder die Einrichtung des *Gottlieb-Duttweiler-Instituts*. Der *Landesring der Unabhängigen* mag seit Duttweilers Abgang sein Zentrum verloren haben; politisch muss die „Kundenmobilisierung“ nicht mehr durchgesetzt werden, seitdem Konsum „Normalideologie“ geworden ist.⁴⁶ Die Agenda der Verbraucherschützer ist u.a. auch bei der *Grünen Partei* in guten Händen. Aber das Erscheinen dieser mit einem Unternehmen verbundene Partei

43 Vgl. Lüönd, Duttweiler S. 34.

44 Vgl. Schulz-Klingauf, Selbstbedienung S. 205 ff.

45 Zit. in: Brändli, Supermarkt S. 66.

46 Vgl. ebd. S. 235.

lässt sich nicht einfach als Episode abtun. Wie die Migros insgesamt, hat sie in der politischen Kultur der Schweiz Spuren hinterlassen.

Das Argument ist hier, dass die Migros, um auf dem Schweizer Markt bestehen zu können, der ihr nichts anderes, aber eben zumindest graduell immer mehr abverlangt hat, als das in anderen Volkswirtschaften der Fall war, ein deutlich sichtbares und reales „Mehr“ für die Schweizer Gesellschaft produzieren und verteilen musste, um ein moderner, innovativer Einzelhandelskonzern sein zu können. Die Migros schuf sich die ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Strukturen zu einem guten Teil selbst, in denen sie sich zu dem entwickeln konnte, was sie nach dem Zweiten Weltkrieg wurde und heute ist. Dadurch gelang es ihr, einen begrenzten und im internationalen Vergleich eher kleinen – dafür aber umso kaufkräftigeren – Konsumentenmarkt nahezu optimal zu erschließen.

Dafür ist sie diesen spezifischen Schweizer Strukturen aber auch stark verhaftet. Es ist die Frage, ob sie damit für die Marktöffnung im europäischen Maßstab gerüstet ist. Denn sie hat zwar immer wieder die verkrusteten eidgenössischen Traditionen aufgesprengt, umgekehrt aber auch von den politischen Abschottungen des Binnenmarktes, vor allem dem Agrarprotektionismus, profitiert. Die relative Geschlossenheit des „Migros-Kosmos“ mag ihr vielleicht helfen, den Wettbewerb in einem liberalisierten Schweizer Markt zu bestehen. Da sie für ihr weiteres Wachstum aber umgekehrt über die Grenzen hinaus expandieren müsste, bleibt offen, ob sie ihr historisches Erbe dabei behindert oder ob es ihr nutzt.