

Katja Girschik, Albrecht Ritschl, Thomas Welskopp (Hg.)

Der Migros- Kosmos

Zur Geschichte eines aussergewöhnlichen
Schweizer Unternehmens

«Zukunft braucht Herkunft», hat der Philosoph Hermann Lübbe erklärt. Wer den nächsten Schritt wagen will, vergewissere sich, auf welchem Grund er steht. Dazu kann Geschichtswissenschaft beitragen. Sie vermag sicher keine Patentrezepte zu liefern – solche lassen sich aus dem Blick zurück in die Historie im Übrigen auch gar nicht leicht ausmachen. Aber sie ist sehr wohl in der Lage, die gewohnte Sicht auf Gegenwart und Zukunft zu verbreitern, ihr eine neue zeitliche Tiefe zu geben und – was vielleicht noch entscheidender ist – sie im Licht der historischen Erfahrungen wieder fremder erscheinen zu lassen und damit erst eigentlich *fragwürdig* zu machen. Geschichte hält reiches Anschauungsmaterial bereit für das, was möglich ist, und das, was nicht verwirklicht wurde. Die *Geschichtswissenschaft* konstruiert hieraus plausible Geschichten und bietet Deutungen der Vergangenheit an, die so überzeugend wie möglich sind. Sie kräftigt das Möglichkeitsbewusstsein und schult das Orientierungswissen. Aber sie will dabei nicht nur ein Konsumgut zur besinnlichen Unterhaltung oder nostalgischen Selbstvergewisserung zur Verfügung stellen, sondern zum Denken und Diskutieren, zum Fragen und Weiterfragen anregen.

Diesem in einem allgemeinen Sinn aufklärerischen Projekt hat sich auch dieser Band über die Geschichte der Migros verschrieben. Unternehmensgeschichte hatte in den letzten zehn Jahren international hohe Konjunktur. Aber es ist nicht von vornherein ausgemacht, dass man eine Geschichte der Migros in das Spektrum einer breiteren Unternehmensgeschichte überhaupt einreihen kann. Was ist die Migros überhaupt genau? Eine Genossenschaft? Eine Unternehmung? Eine schweizerische Institution? Das geistige Erbe eines charismatischen Führers? In ihrem Selbstverständnis und in grossen Teilen der bisherigen Geschichtsschreibung erscheint sie als einzigartig – als Schweizer Phänomen. Die Autorinnen und Autoren dieses Bandes haben es sich zum Ziel gesetzt, nicht nur dieses ja seinerseits geschichtlich gewachsene Selbstverständnis und Geschichtsbild in eine breitere historische Perspektive einzuordnen. Sie prüfen anhand von historischen Materialien und Themen, die sich von der Frühzeit der Migros bis ins frühe 21. Jahrhundert erstrecken, inwieweit sich Migros-Geschichte als Geschichte eines «normalen» Unternehmens schreiben lässt – eines innovativen Verteilers im Einzelhandel, eines Marktführers in Sachen Selbstbedienung und Verkaufsformen und eines früh in die Eigenproduktion ausgreifenden Konzerns. Dabei wird rasch klar, dass in dieser Normalität die Wachstums- und Erfolgsgeschichte eines «bedächtigen Riesen» – so der Titel eines der Beiträge – eingeschrieben ist, die die Migros dann doch zu einem besonderen Unternehmen macht.

Besonders ist die Migros auch in anderer Hinsicht: in ihrer genossenschaftlichen Rechtsform, ihrer Konzernstruktur, ihrer Selbstverpflichtung zur Förderung des gesell-

schaftlichen Lebens und der Kultur, ihrer Eingewobenheit in die politische Kultur der Schweiz, die sie umgekehrt wesentlich mitgeprägt hat. Die Migros hat dem Aufbruch der schweizerischen Gesellschaft in die Ära des Massenkonsums eine unverkennbar helvetische Note verliehen. Daher ist auch ihre Geschichte eine besondere, und das betrifft nicht zuletzt die Rolle ihres Gründers Gottlieb Duttweiler. Trotzdem ist diese Geschichte nicht *einzigartig*, nicht *unvergleichbar*. Gerade ein solcher Akzent aber hat die historische Selbstausslegung bislang geprägt. Ein eigentümlicher Mythos ist gewuchert und hat sich vor allem um die legendäre Gründerfigur gerankt. Eine moderne unternehmensgeschichtliche Betrachtung, so wie wir sie in diesem Band versuchen, stellt sich dem mit kritischer Skepsis entgegen, aber auch mit der Neugier, welche Rolle denn das historische Bewusstsein der Migros für sie selbst spielt. Dabei hat sich die Migros dem historischen Blick weder als singuläres Unikum präsentiert noch als ein völlig «normaler» Konzern. Sie ist weder ein ungewöhnliches noch ein gewöhnliches Unternehmen. Als «aussergewöhnliches Unternehmen» haben wir sie deshalb im Untertitel dieses Bandes bezeichnet.

Der Titel des Bandes, «Migros-Kosmos», spielt mit den Worten und nicht zuletzt mit dem Namen des Unternehmens selbst, der schon immer zu Spekulationen angeregt hat: Leitet er sich von «*demis gros*» her, halb Gross-, halb Kleinhandel, oder von der Mitte, der Vermittlung (dem «Brückenbau») zwischen *en gros* und *en détail*? Das spielerische Moment in der Geschichte des Unternehmens, das sich in seinem Namen spiegelt, hat auch unsere Titelfantasie beflügelt. So steht der «Migros-Kosmos» auf der einen Seite für das Grosse, «All-Umfassende», das einem Kosmos – und einem Grosskonzern in Migros-Dimensionen zumal – eigen ist. Auf der anderen Seite hat ein Kosmos Grenzen, er markiert eine klare Linie zwischen «Innen» und «Aussen». Das können enge Grenzen sein, wenn es sich um einen kleinen Kosmos handelt, und besonders enge, wenn es ein «Mikrokosmos» ist. Als einen solchen kann man das ökonomische, soziale, kulturelle und politische Netzwerk durchaus begreifen, das die Migros in der Schweiz geknüpft hat. Nicht zuletzt durch das Wirken der Migros ist der Einzelhandelsmarkt in der Schweiz – bislang – ein Kosmos für sich gewesen.

Den Anstoss für diese Neubetrachtung ihrer Unternehmensgeschichte hat die Migros selbst gegeben. Zu Jahresbeginn 2000 trat der Migros-Genossenschafts-Bund an uns heran mit der Bitte, eine neue Geschichte der Migros auf wissenschaftlicher Grundlage zu verfassen. Ein solches Anliegen ist heutzutage nicht ungewöhnlich: Zahlreiche Firmen haben in den letzten Jahren die Erforschung ihrer Geschichte in Auftrag gegeben, und oft sind dabei beeindruckende Ergebnisse erzielt worden. Die Motive hierfür haben sich gewandelt.

Stand früher das Firmenjubiläum im Vordergrund, die Dokumentation von Wachstum, Grösse und Erfolg, so ist in den letzten Jahren eine eher kritische Unternehmensgeschichte in den Vordergrund getreten, oft und gerade auch gestützt durch den Wunsch der Unternehmen nach Kritik und Selbstkritik. Hier nun, bei der Kontaktaufnahme der Migros mit der Universität, stand das Bedürfnis nach Kommunikation über ihren gesamtgesellschaftlichen Anspruch, nach Rechenschaft über ihre Erfüllung und nach Standortbestimmung an der Migros-typischen Nahtstelle zwischen Gemeinwirtschaft und Erwerbprinzip im Vordergrund.

Nun herrscht an Arbeiten zur Unternehmensgeschichte der Migros kein Mangel. Nahezu alle Aspekte der Gründung und Frühzeit der Migros sind bekannt. Zwei grosse Gesamtdarstellungen zur Migros berichten auf teilweise breiter archivalischer Grundlage über die Vorgeschichte, über die ersten Jahre nach dem Markteintritt, über Filialverbot und Lieferkampf und zuletzt über die Umwandlung in eine Genossenschaft im Jahr 1941. Natürlich geben alle Darstellungen dem Leben und Werk des charismatischen Unternehmers Gottlieb Duttweiler breiten Raum. Diesen, von hagiografischen Tendenzen nicht immer freien, Gesamtüberblicken wollten wir keinen weiteren hinzufügen. So entstand das Konzept eines ganz anderen Zugangs, nämlich die Geschichte der Migros zurückzutragen in das eigentliche Entwicklungslabor universitärer Wissensproduktion: das Seminar mit fortgeschrittenen Studierenden. Während dreier Semester haben wir in wechselnder Besetzung ein Migros-Projektseminar an der Universität Zürich durchgeführt und Forschungsarbeiten angeregt, deren Ergebnisse auszugsweise im vorliegenden Band versammelt sind. Im Rahmen der Seminarsitzungen und in Gesprächen mit den Vertreterinnen und Vertretern der Migros stellte sich im Verlauf des Frühjahrs 2002 heraus, dass die Publikation ausgewählter Teilstudien ein sinnvoller Schritt sein kann, um das Migros-Forschungsprojekt erstmals einer breiteren Öffentlichkeit vorzustellen. Eine Abendveranstaltung des Migros-Genossenschaftsbundes, die am 13. Juni 2002 unter dem Titel «Was können wir aus der M-Geschichte lernen?» im Unternehmenshauptsitz am Limmatplatz stattfand, hat dieses Vorhaben weiter bestärkt. Die Vorträge der Studierenden stiessen bei den teilnehmenden Vertreterinnen und Vertretern des Managements und der Mitarbeiterschaft auf erfreulich grosses Interesse. Die gemeinsame Veranstaltung gab den Startschuss für einen lebhaften Austausch zwischen Universität und Unternehmen, den wir mit dem vorliegenden Band weiter beflügeln wollen.

Unser Vorgehen barg ganz erhebliche Risiken. Mit vielen Fragestellungen haben wir Neuland betreten, ohne gesichertes Wissen, dass sie sich mit unseren Mitteln überhaupt

verfolgen liessen. Parallel zur Einrichtung unseres Seminars begann eine Projektgruppe der Forschungsstelle für schweizerische Sozial- und Wirtschaftsgeschichte an der Universität Zürich mit Erschliessungsarbeiten im Unternehmensarchiv des Migros-Genossenschaftsbundes. Themendefinition und Bestandssicherung gingen während einer langen Zeitspanne Hand in Hand.

Zugleich boten sich einer offenen Architektur unseres Projekts grosse Chancen. Angesiedelt an der Schnittstelle zwischen Wirtschafts- und Geisteswissenschaften, vereinen sich an der Forschungsstelle Studierende verschiedenster Fachrichtungen. Im arbeitsteiligen Zugang erschloss sich damit ein ungleich grösseres Feld an Kompetenz, als wenn Einzelverfasser oder ein kleines Projektteam den Gegenstand auf ihren jeweiligen Kernbereich hin eingeeengt hätten. Diese Vielfalt an Zugängen ist für das Projektseminar ungemein fruchtbar gewesen; sie prägt auch die Beiträge zum vorliegenden Band. Naturgemäss gibt es beim Studium eines so komplexen Feldes wie der Migros grosse und kleine Themen. Manche der hier versammelten Beiträge fassen Einzelergebnisse aus grösseren Arbeiten zusammen. Andere sind mehr akribische Miniaturen oder kreative Essays, je nach gewählter Aufgabe oder Tiefe des verfügbaren Materials.

Bewusst haben wir also auf eine gemeinsame Klammer um die Thematik verzichtet. Auch der Versuchung zu inhaltlichen Vorgaben haben wir nicht nachgegeben. Es hätte nahe gelegen, modernen Tendenzen der Kulturgeschichtsschreibung zu folgen und alsbald zur Dekonstruktion des Gegenstandes zu schreiten: die Migros-Philosophie als soziales Konstrukt, ihr Gründer als Stifter einer imaginierten Identität, als Erfinder eines eigenen schweizerischen Wegs in die Konsumgesellschaft, und dergleichen mehr. Nichts davon ist notwendig unzutreffend, und Geübte werden im vorliegenden Band durchaus entsprechendes Anschauungsmaterial finden. Genauso nahe liegend wäre es gewesen, einen vorwiegend ökonomischen Ansatz zu wählen und gleichsam Migros-Ökonomie zu betreiben. Ein einheitliches, allerdings jeweils einseitiges Gesamtbild haben wir jedoch nicht angestrebt; es hätte methodische Festlegungen erfordert und einen womöglich tiefer gehenden, aber doch wesentlich weniger breiten Zugang zu unserer Thematik eröffnet.

Unser hier vorgelegter Band bildet die Offenheit des Zugangs zu unserem Thema ab. Fertige Strukturen werden hier nicht vorgelegt, es werden keine geschlossenen Denkbäude errichtet. Eher sehen wir uns in der Nachfolge des «Brückenbauers»: einen Steg zwischen Wissenschaft und Migros wollen wir errichten, eine Verbindung zwischen Unternehmenskultur und wissenschaftlicher Öffentlichkeit schaffen. Andere, die uns nachfolgen, mögen diese Brücke weiter befestigen, verbreitern und ausbauen. Wenn zuletzt von

unseren Pfahlgerüsten nichts mehr sichtbar ist und an ihrer Stelle ein geschwungenes Brückenbauwerk sich erstreckt, hat dieser Band seinen Zweck erfüllt.

Es handelt sich also nicht um «die» – definitive – Migros-Geschichte, sondern um ein Pilotprojekt. Von verschiedenen Ansatzpunkten und Perspektiven aus haben die Autorinnen und Autoren der Beiträge nur schmale Schneisen durch den Dschungel schlagen können. Es liegen noch weite Bestände dichten Unterholzes für künftige Expeditionen in die Migros-Geschichte unbetreten da. Wir haben bei unseren Arbeiten nicht selten mehr neue Fragen aufgeworfen als alte beantwortet. Das ist ein gutes Zeichen für eine Wissenschaft, die nur gut ist, wenn ihre Neugier nie erlahmt. Wir hoffen, dass es unseren Leserinnen und Lesern ähnlich geht, nämlich dass sie nach der Lektüre nicht das Buch in der Gewissheit zuklappen, jetzt alles über die Geschichte der Migros zu wissen, sondern – nur das wäre ein wirklicher Erfolg – ungeduldig auf den Folgebund warten.

Ohne die vielfältige Unterstützung der Migros wären das Forschungsprojekt und dieser Band nie zu Stande gekommen. Die Initiative für das Projekt ging von Herrn Reinhard Koradi aus, dem damaligen Leiter der Abteilung Wirtschaftspolitik und Konsumentenforum M-Info-line im Migros-Genossenschaftsbund. In zahlreichen Gesprächen und als regelmässiger Teilnehmer unseres Projektseminars hat er an der Ausformung des Projekts aktiven Anteil genommen, ohne allerdings je inhaltlich eingreifen zu wollen. Einen aufgeschlosseneren Gesprächspartner können sich Unternehmenshistoriker und -historikerinnen kaum wünschen. Seine unermüdliche Initiative und seine Unterstützung in jeder Projektphase haben ganz wesentlich zum Erfolg unserer Arbeit beigetragen. Manches der hier vorgestellten Projekte wäre ohne seine Hinweise auf Schlüsselpersonen und oft entlegene Aktenbestände nicht zu verwirklichen gewesen.

Von Seiten der Forschungsstelle für schweizerische Sozial- und Wirtschaftsgeschichte hat Daniela Saxer in der ersten Phase dem Projekt Gestalt gegeben und mit Energie und Geschick die entscheidenden organisatorischen Voraussetzungen für das weitere Projekt geschaffen. Ihrem Einsatz ist unter anderem die Erschliessung der Archivbestände in der Handablage Gottlieb Duttweilers im Archiv des Migros-Genossenschaftsbundes zu verdanken. Für fast alle Arbeiten in diesem Band – und wohl für die weitere Forschung – stellt dieser Bestand eine unverzichtbare Quellengrundlage dar. Von Seiten der Migros hat Susanne Kneubühler als Ansprechpartnerin die organisatorische Feinsteuerung besorgt, die sich in der Anfangsphase für unser Projekt als lebenswichtig erwiesen hat. Antje Spinthiropoulos von der Migros und Katja Girschik als Nachfolgerin von Daniela Saxer an der Forschungsstelle haben das Projekt in der Ausreifungsphase koordiniert. Katja Girschik hat insbesondere die Publikation betreut.

Dank gebührt dem Migros-Genossenschaftsbund auch für die grosszügige Übernahme der Druckkosten, ohne die dieses Buchprojekt – vor allem in dieser Form – nicht hätte verwirklicht werden können. Dass der Band keine «Bleiwüste» geblieben ist, sondern sich mit vielen teilweise noch unveröffentlichten Fotos und Abbildungen schmücken kann, ist nicht nur den «Spürnasen» der Autorinnen und Autoren zu verdanken, sondern vor allem auch dem Fachwissen und der Geduld von Pascale Schuoler, Archivarin im Audiovisuellen Archiv des Migros-Genossenschaftsbundes. Wir können aber auch auf einige Fotos stolz sein, die so exklusiv sind, dass nicht einmal das Migros-Archiv sie besitzt. Prof. Dr. Christoph Conrad von der Universität Genf, dessen Familie in persönlichem Kontakt zu Gottlieb Duttweiler stand, hat sie uns aus seinen privaten Beständen für die Veröffentlichung überlassen. Auch ihm schulden wir daher grossen Dank. Der Verlag hier + jetzt hat aus vielfältigen Beiträgen ein schönes Buch gemacht. Die Herausgeber und Autoren hoffen, dass es nicht nur ein schmucker, sondern auch ein interessanter Band geworden ist.

Zürich und Berlin, im April 2003

Katja Girschik
Albrecht Ritschl
Thomas Welskopp