

# Ein «unmöglicher Konzern»? Die Migros als Gegenstand der modernen Unternehmensgeschichte

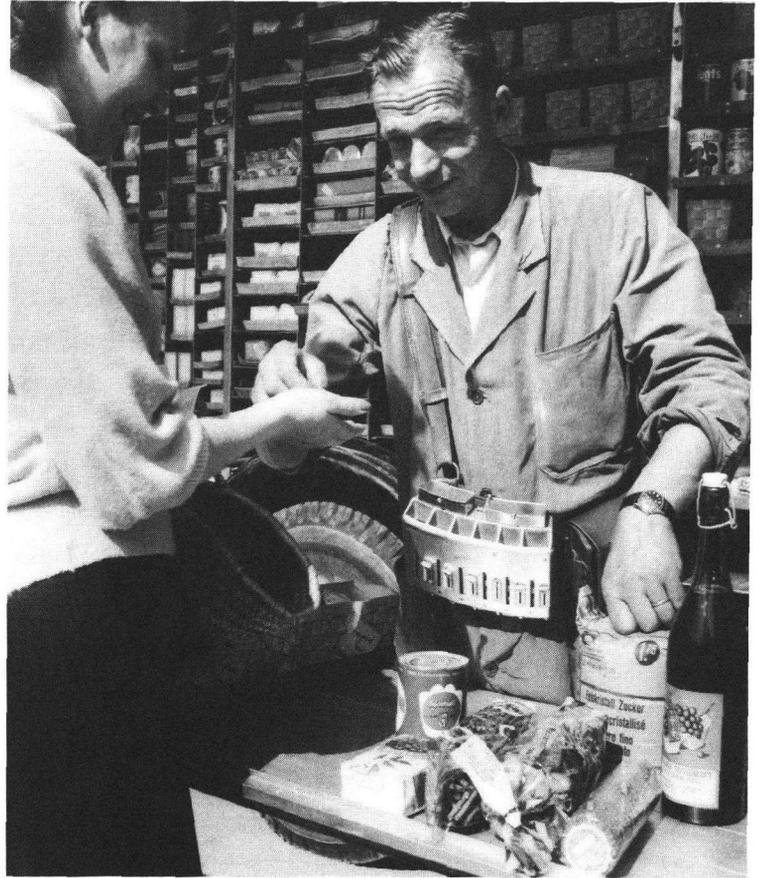
## **Migros- Geschichte und Migros- Mythos**

Die Migros ist der grösste Binnenkonzern der Schweiz. Sie beschäftigte im Jahr 1999 mit 78427 Mitarbeitern fast ein volles Prozent der Schweizer Bevölkerung. Sie erwirtschaftete einen Umsatz von 18,7 Milliarden Franken und einen Reingewinn von 613 Millionen Franken. Ihre Eigenkapitalquote betrug aussergewöhnliche 44,1 Prozent. Die Investitionen in Höhe von 1,133 Milliarden 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 einen Anteil 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.<sup>1</sup> Auch die 5,7 Prozent Eigenkapitalrendite, die die Migros im darauf folgenden Jubiläumsjahr 2000 erzielte, nahmen sich gegenüber der Rentabilität des französischen Einzelhandelskonzerns Carrefour, eines inzwischen unmittelbaren Konkurrenten, mager aus: Denn die erreichte 1999 fast doppelt so hohe Prozentwerte.

Die Geschichte der Migros ist bei weitem nicht ungeschrieben.<sup>2</sup> Aber die bislang angebotenen Deutungen dieser Geschichte haben sich überwiegend im engen Umfeld dessen bewegt, was man aus Sicht der neueren Unternehmensgeschichte, die selbst gerade erst die historische Unternehmenskultur als Forschungsfeld entdeckt hat, Identitätspflege nennen könnte.<sup>3</sup> Die Corporate Identity der Migros ist historisch stark verwurzelt. Ihre historischen Bezugspunkte ähneln jedoch mehr einem Gründungsmythos als einer reflektierenden Vergewisserung der eigenen Vergangenheit.

Die eigene Geschichte hat in der expressiven, oft idealistischen, zuweilen missionarischen Kommunikation des Unternehmens ungefähr die Stelle eingenommen, die der grüne Verkaufswagen, Marke «Ford Model T», heute im Eingangsbereich des Migros-Hochhauses am Zürcher Limmatplatz symbolisch besetzt, in einem, wenn man so will, nostalgischen Winkel. Er verweist auf die Anfänge, die Pioniertage, gewissermassen als Ursprung dessen, was der mächtige Firmensitz heute verkörpert. Die Migros-Geschichte ist eine Geschichte der Kontinuität, der bewussten Verwurzelung in der Tradition des Unternehmens, dessen späteres Wachstum und spätere Politik daher wie eine logische Entwicklung aus dem Ursprung der Verkaufswagenzeit erscheinen. Das ist eine romantische Konstruktion der eigenen Vergangenheit, die nach innen, aber auch nach aussen, Sicherheit und Orientierung vermittelt, in Zeiten, in denen vor allem Innovation, Bereitschaft zum Wandel und Handlungsfähigkeit unter Bedingungen zunehmender Unsicherheit gefragt sind. Die bewahrende Vergewisse-

1.....Der Chauffeur der Migros-Wagen war zugleich auch Verkäufer und Kassier. Die Rundpreise sorgten dafür, dass möglichst wenig zeitraubendes Wechselgeld ausgegeben werden musste.



1

rung im Gründungsmythos kompensiert, dass die Migros in ihrer gesamten Geschichte eher ein Motor des Wandels gewesen ist, eine Kraft, die alte Strukturen angriff und zerstörte, neue Verhältnisse schuf und mehr als jedes andere Unternehmen in der Schweiz zur Revolutionierung des Einzelhandels beigetragen hat. Die Migros hat mit ihrer atemberaubenden Expansion nach 1945 wesentlich dazu beigetragen, dass die Schweiz, deren Lebensmittelhandel noch zur Gründungszeit des Unternehmens extrem traditionell strukturiert und verbandspolitisch stark vermachet gewesen war, bis 1961 in Sachen Selbstbedienung «in Europa an der Spitze» lag, wie das «Basler Volksblatt» nicht ohne Stolz verkündete.<sup>4</sup>

So mag denn der grüne Verkaufswagen am Limmatplatz mit seinen altertümlich formulierten Plakatanschlägen und seinem mageren Sortiment der sechs Grundartikel des täglichen Bedarfs in schmucklos «sachlichen» Verpackungen wie ein Stück Folklore anmuten, das museale Geborgenheit vermittelt. Tatsächlich aber verkörpert er den höchsten Stand der damaligen Technik, eine revolutionäre Verkaufsform und einen Angriff auf die traditionellen Strukturen des schweizerischen Lebensmittelhandels. Er symbolisiert – buchstäblich – den Einzug des «Fordismus» in den Bereich des Einzelhandels.<sup>5</sup>

### «Markt und M(ehr)»? – die Migros-Ideologie

Die flexible Verkoppelung von Traditionsbewusstsein und Modernität, von Harmoniestreben und Aggressivität, von Gemeinwohrrhetorik und kommerzieller Geschäftstüchtigkeit hat sich zum Markenzeichen der Migros-Ideologie entwickelt. Viel stärker als andere Unternehmen – auch in derselben Branche – hat die Migros von Anfang an auf eine ausform-

lierte, scheinbar logisch geschlossene Geschäftsphilosophie gesetzt, die kommerzielles Kalkül und Marketingstrategie in sozialetische, gesellschaftsgestaltende und politische Elemente einbettete. Sie hat eine offensive Unternehmenskommunikation betrieben, die nicht nur der Erfindung dieses Konzepts um Jahrzehnte vorauseilte, sondern auch auf Bereiche ausgriff, die sich weit über die eigentlichen Geschäftsfelder des Unternehmens hinaus erstreckten. Die Besonderheiten dabei waren zum einen, dass diese Ideologie jene verschiedenen Bereiche übergreifend verklammerte, wie man das heute von einer modernen «integrierten Unternehmenskommunikation» auch theoretisch fordert, und zum anderen, dass diese Form der Unternehmenskommunikation einen «ideologischen Überschuss» produzierte, der sich bis heute um beinahe alle Geschäftsaktivitäten des Konzerns rankt.<sup>6</sup>

Die Migros-Geschichte ist zum Bestandteil dieser Ideologie geworden. Sie ist heute vielleicht ihr eigentlich integrierendes Element. Denn die «Brückenbau»-Semantik der Anfangsjahre und die ständische «Volksgemeinschafts»-Rhetorik der frühen 1940er-Jahre, die den Geist der Geistigen Landesverteidigung atmete, sind verblasst, ohne dass ein ähnlich weit ausgreifender Entwurf an ihre Stelle getreten wäre. Trotzdem beharrt die Migros, und zwar erfolgreich, auf dem ideellen «Mehrwert» ihrer Geschäftspolitik. Daran zeigt sich die Beweglichkeit der Migros-Ideologie, die hinter ihrer vermeintlichen Geschlossenheit steckt. Immer hat die Migros auch in späteren Jahrzehnten versucht, gesellschaftliche Strömungen und soziale Bewegungen aufzugreifen und in die eigene Unternehmenskommunikation zu integrieren – etwa die Ökologiebewegung der späten 1970er-Jahre und den daraus hervorgegangenen körperbewussten «Lifestyle-Konsumismus» unserer Tage oder auch den Aufstieg der Jugend zu einer Hauptzielgruppe des Konsumangebots. Dass dies gelang, lag an der ideologischen Beweglichkeit, der wiederum eine elementare Unschärfe dieser Ideologie zu Grunde lag. Jene Unbestimmtheit ergibt sich aus der semantischen Doppelbödigkeit, die Migros-Leitbegriffen wie dem «sozialen Kapital», dem «kulturellen Mehrwert» oder der «M-Gemeinschaft» anhaftet.<sup>7</sup> Denn das stabile Bedeutungsfundament, das ihnen allen unausgesprochen unterliegt, ist die unterstellte Selbstverständlichkeit, dass die Migros in erster Linie ein kommerzielles Unternehmen in einer kapitalistischen Marktwirtschaft war und ist, das, wie es bei Max Weber heisst, «bei Strafe des Untergangs» rentabel zu sein und zahlungsfähig zu bleiben hat.

Die sozialmoralischen und politischen Vorstellungen, die die Migros in der Phase ihrer Durchsetzung und Etablierung kommunizierte, verweisen denn auch auf einen nur knapp unter der Oberfläche verborgen liegenden affirmativen Kern. Die Migros legitimierte das kommerzielle Kalkül des Discounters mit dem «Dienst am Kunden», der «Solidarität», die sie zwischen «Produzent und Konsument, zwischen Kapital und Konsument und zwischen Unternehmen und Konsument» zu vermitteln beanspruchte.<sup>8</sup> Indem sie sich zur «Dritten Kraft» zwischen «Staat und Unternehmerwirtschaft» stilisierte, rechtfertigte sie die zunehmend prägende Rolle, die ein sich nach radikalen kommerziellen Kriterien aggressiv revolutionierender Distributionssektor in den Volkswirtschaften Europas gespielt hat – vor allem seit Ende des Zweiten Weltkriegs. Denn die Migros verkörperte trotz ihrer genossenschaftlichen Verfassung nie die utopische Systemalternative, die vor allem dem sozialistischen Teil der traditionellen Konsumgenossenschaften seit dem 19. Jahrhundert vorgeschwebt hatte. An Stelle eines «dritten Weges» zwischen Kapitalismus und Kommunismus suchte die Migros die ideologische Aussöhnung des «liberalen» und des «sozialen Geistes» im «sozialen Kapital», das sich im Grunde genommen mit der Formel «Markt und M(ehr)» recht treffend umschreiben lässt. Damit schuf sich die Migros eine ideologische Nische, in der ein kommerzielles Unternehmen von ihrem Kaliber und ihrem Expansionsdrang in der politisch so stark überformten Marktkultur der Schweiz seinen Platz fand – in einer

Marktkultur, die bei aller politischen Überformung eine kapitalistische war und geblieben ist.

Dieses «mehr» weist auf den «Markt» als festen semantischen Kern und zugleich darüber hinaus auf die konstitutive Unbestimmtheit, was denn dieses «mehr» als der Markt, das in den Leitbegriffen der «Migros-Idee», der «Familie-M» oder der «M-Gemeinschaft» aufscheint, konkret beinhaltet. Mein Argument ist, dass eben diese Unschärfe des «mehr» der Migros erlaubt hat, ihre Ideologie den Sprüngen des Zeitgeistes jederzeit schmiegsam anzupassen und gerade dadurch ihre ökonomischen Kernanliegen flexibel zu rechtfertigen. Sie federte die aggressive Politik des an allen Fronten vorstossenden Discounters im Bild des am Gemeinwohl orientierten «Brückenbauers» zwischen Produzenten und Konsumenten ab, signalisierte den Kunden, dass ihr Preisbewusstsein vernünftig und legitim war und sich in eine Kultur des «Masshaltens» fügte, der sich auch das Unternehmen ausdrücklich verpflichtet zeigte, wenn es dieses «Masshalten» auch in seinen Kerngeschäften recht prosaisch mit der Kalkulation knapper, konkurrenzfähiger Preise übersetzte. Und vor allem für die Zeit seit Ende des Zweiten Weltkriegs, also die eigentliche Wachstumsphase der heutigen Migros, ermöglichte diese Rhetorik der Vernunft und der Mässigung die Eingewöhnung einer in den Knappheitsregeln der Bedarfsdeckungswirtschaft erzogenen Kundschaft in die neuen Spielräume der Konsumgesellschaft.<sup>9</sup> Mit einem unterschwellig vermittelten «Recht» auf einen gewissen gehobenen Lebensstandard liess sich trefflich werben. Das machte auch die Aufnahme der «amerikanischen» Verkaufsformen und Konsummuster leichter begründbar und erträglich, da die Migros-Ideologie für eine aktive Anverwandlung an die Schweizer Verhältnisse sorgte. Die Amerikanisierung im Einzelhandelsbereich schritt gewissermassen mit einem vertrauten Schweizer Akzent voran. Diese neue, den zunehmenden Konsum legitimierende Funktion der Migros-Semantik hält Sibylle Brändli für die eigentliche Rolle, die die Unternehmensideologie beim Aufstieg der Migros zum marktbeherrschenden Einzelhandelsgrosskonzern gespielt hat, der im Grunde – dem eigenen Gründungsmythos zum Trotz – erst ein Nachkriegsphänomen gewesen ist.

Deshalb sind vielleicht das zwanzigstöckige Hochhaus am Limmatplatz und der riesige MM-Markt in seinem Souterrain aussagefähigere Symbole der Migros-Geschichte als der «Ford Model T»-Verkaufswagen in seinem Eingangsbereich. Sie verweisen darauf, was es heissen kann, die Migros zum Gegenstand der modernen Unternehmensgeschichte zu machen. Dann fällt der Blick auf die Migros als innovativen frühen Discounter im Einzelhandel, als europäische Vorreiterin nicht bei der Einführung der Selbstbedienung, aber doch bei ihrer Durchsetzung auf breiter Front und vor allem bei deren Einbettung in die Betriebsform des Supermarkts. Sie erscheint in erster Linie als Gestalterin des Wandels zur Konsumgesellschaft auf deren Angebotsseite. Die Geschichte der Migros wird so gewissermassen «normalisiert», in die Entwicklung der gesamten Branche eingebettet, und zwar in einem internationalen Rahmen.<sup>10</sup>

Das nimmt ihr viel von ihrer Einzigartigkeit, deren Reklamation fester Bestandteil des Migros-Mythos ist. Den Verkaufswagen und auch die Politik der grossen Umsätze bei kleinen Preismargen übernahm die Migros unter anderem von ihrem amerikanischen Vorreiter, der Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P Tea Company), von der in diesem Band zu lesen ist.<sup>11</sup> Die Selbstbedienung hatte die amerikanische Filialkette Piggly Wiggly in den 1910er-Jahren eingeführt. Diese Verkaufsform wurde in den 1920er-Jahren in Europa geräuschvoll, wenn auch kontrovers, diskutiert. In Deutschland gab es schon vor 1938 einzelne Läden mit Selbstbedienung, auch wenn die Mehrheit der organisierten Einzelhändler dieses «für Amerika vielleicht brauchbar[e]» Konzept ebenso verwarf wie das «Schweizer Migros-System» mit «dem Verkauf abgepackter Ware zu runden Preisen in fahrenden Läden». Im Zweiten



2

Weltkrieg folgten im Deutschen Reich, aus kriegsbedingten Rationalisierungsgesichtspunkten, weitere, freilich folgenlose Experimente.<sup>12</sup> Selbstbedienung im Lebensmittelhandel mochte eine Neuheit sein, aber sie besass in den 5- und 10-Pfennig-Basaren schon der 1880er- und 1890er-Jahre Vorläufer im Non-Food-Bereich, und die frühen Verkaufsautomaten etwa für Süßigkeiten nahmen die «Eingliederung des Kunden in die Handelsfunktion» im Grunde vorweg. Auch die nüchterne Ausstattung der ersten Verkaufsläden, das «stromlinienförmige» Sortiment und der schnelle Warenumsatz gehörten zum Repertoire, mit dem die Konsumgenossenschaften ihre Stellung im Markt erobert hatten.

Die Migros war also kein Pionier in diesen Dingen, und sie beobachtete beispielsweise die Entwicklungen im amerikanischen Einzelhandel mit der Hilfe eines Korrespondenten vor Ort genau und gewissenhaft. Nach 1945 dann bereisten Delegationen des Migros-Managements regelmässig die Vereinigten Staaten.<sup>13</sup> Unter dem Strich erscheint es also, dass die Migros im Sinn der Theorie Alfred D. Chandlers, eines bedeutenden amerikanischen Unternehmenshistorikers, kein klassischer «first mover» gewesen ist. Dem aber schreibt Chandler die entscheidende Innovationsrolle und die grössten Erfolgsaussichten in der langfristigen Unternehmensentwicklung zu. Die Migros hingegen scheint im Gegenteil ihren Vorteil systematisch aus der Stellung eines «latecomers» gezogen zu haben.<sup>14</sup> Man lernte von Vorbildern, wog Risiken und Chancen anhand der Erfahrungen der Mitwettbewerber sorgfältig ab, vermied die Pfadabhängigkeiten anderer, imitierte erfolgreiche Konkurrenten und passte sich der wechselnden Lage besonders flexibel und anschmiegsam an. Die getroffenen Geschäftsentscheidungen wurden dann aber mit grösster Konsequenz und vorbehalt-

los in die Tat umgesetzt. Die Beweglichkeit der Ideologie fand in der Anpassungsfähigkeit der Migros-Geschäftspolitik ihre Entsprechung.

Auch der schroffe, oft militante und opportunistisch jede politische Koalitionsmöglichkeit und jedes politische Mittel ergreifende Widerstand der Konsumgenossenschaften und vor allem des privaten Einzelhandels, auf den die Migros vom Zeitpunkt ihrer Gründung an stiess, war weder ein Migros-spezifischer Einzelfall noch eine Schweizer Besonderheit. In dem hart umkämpften Markt des Einzelhandels und besonders des Lebensmittelhandels rief jede neue Verkaufsform heftigste Gegenwehr hervor, seien dies Filialketten, Versandhäuser, Warenhäuser oder Discounter. Gesetzliche Behinderungen oder zumindest die Versuche dazu gab es zu verschiedenen Zeiten auch in den USA und in ganz Europa.<sup>15</sup> Die Geschichte der trickreichen und fantasievollen Selbstbehauptung der Migros, ein unverzichtbarer Bestandteil ihres Gründungsmythos, ist somit auch vor dem Hintergrund breiterer, allgemeinerer Entwicklungen in der Unternehmenshistorie dieser Branche zu sehen.

Aber dies festzustellen, heisst nicht, die «grosse Erzählung» der Migros-Geschichte pauschal als Legendenbildung abzutun und an ihre Stelle die «Normalgeschichte» eines modernen Grossverteilers zu setzen. Ihre Selbststilisierung weicht zwar nicht grundlegend von der typischen Dramaturgie üblicher Unternehmenshistorien ab, die die Geschichte der jeweiligen Firma unausweichlich als eine mit dem Geniestreich des Gründers einsetzende ungebrochene Erfolgsstory erzählen. Aber der überstarke Akzent, der in der Migros-Geschichte bislang auf dem mythischen «Heldenzeitalter» des Unternehmens und auf seiner legendären Gründerfigur Gottlieb Duttweiler (1888–1962) liegt, hat die spätere eigentliche Aufstiegsphase der Migros weit in den Hintergrund treten lassen. Dabei dauert die «Nach-Duttweiler-Ära» im Lebenslauf des Unternehmens doch mittlerweile länger als die von ihm persönlich gestaltete Epoche.

Es mag sogar sein, dass diese Frühzeit, die das historische Bewusstsein in der Migros offenbar beherrscht, im Verlauf der weiteren Entwicklung immer wichtiger geworden ist. Meine These ist, dass diese eigentümlich verkürzte Migros-Geschichte eine Zeit heraufbeschwört, die, wie es aus heutiger Sicht aussieht, noch feste Ideale und klare Zielvorstellungen kannte. Während die «M-Ideologie» fortbestand und sich anpassend wandelte, ging ihre Kohärenz und messianische Überzeugungskraft verloren. Mit ihrem Anspruch auf den «Mehrwert» ist sie weiter aktuell, jedoch dies in einer Zeit, in der Ideologien generell verdächtig geworden sind. Die Migros-Ideologie ist beweglich genug, selbst diese postmoderne Scheu vor Grossentwürfen noch aufzunehmen und sich anzuverwandeln. Aber es ist mittlerweile vielleicht nur noch wenig mehr als die eigene Geschichte, die den zunehmend

heterogenen, «ausfransenden Geist» eines sich in vielen Aspekten «normalisierenden» Konzerns weiter zusammenhält. Das Sendungsbewusstsein besitzt damit zumindest retrospektiv noch einen festen Ankerplatz.

Um auf das Bild des Verkaufswagens im Hochhaus zurückzukommen: 1980 bezog Hans A. Pestalozzi, der Führer des «Migros-Frühlings», von dem in diesem Band zu lesen ist,<sup>16</sup> seine Wohlstands- und Konsumkritik gerade auf das Symbol des Migros-Hochhauses am Zürcher Limmatplatz. Es stehe für eine Gesellschaft, in der «Effizienz, Rationalisierung, Fortschritt [...] eigenständige Werte [...], Selbstzweck geworden» seien. Es diene einzig der «Demonstration der eigenen Grösse, der eigenen Macht». Ein übergeordneter Sinn, ein «Weshalb und Wozu» sei nicht mehr erkennbar: «Die Begriffe sind damit leer und inhaltslos geworden, wenn sie sich nicht sogar in ihr Gegenteil verkehrt haben.»<sup>17</sup> Das Zitat spiegelt die Zeitstimmung des alternativen Aufbruchs und gibt sicherlich keine autoritative Diagnose ab. Aber es kann vielleicht illustrieren, warum der grüne Verkaufswagen im Foyer seinen Platz gefunden hat. Er steht für das in der Migros so unentwegt beschworene «menschliche Mass», dem das Hochhaus offensichtlich längst unumkehrbar entwachsen ist. Die «grosse Erzählung» der Migros-Historie bleibt deswegen auch unverzichtbarer Bestandteil einer viel breiter angelegten modernen Unternehmensgeschichte des Konzerns: Sie gehört als zuweilen romantisierende, rückblickende Identitätsvergewisserung zum Anspruch der Migros, eben doch noch anders zu sein als «normale» Grosskonzerne. Dieses Selbstverständnis ist aus Sicht auch einer kritischen Unternehmensgeschichte nicht zu verwerfen, sondern zu historisieren.

### **Die Duttweiler-Legende und die moderne Unternehmerforschung**

Die Legende um Gottlieb Duttweiler, der die Migros 1925 mit einem Startkapital von 100 000 Franken als Aktiengesellschaft ins Leben rief, steht im Kern des Unternehmensmythos und erweckt nicht selten den Eindruck, als seien Duttweiler und die Migros der ersten Jahrzehnte tatsächlich ein und dasselbe Phänomen gewesen. Dem Eindruck haben sich auch die Beiträge zu diesem Band noch nicht völlig entziehen können. In der Migros-Geschichte erscheint der extrovertierte Firmengründer und Vollblutkaufmann in einer eigentümlichen Kombination, die vielleicht recht eigentlich für die Legendenbildung um seine Person verantwortlich ist: *Zum einen* verkörpert er exakt das «menschliche Mass», an dem eine inzwischen über jede personelle Zuspitzung hinausgewachsene Migros weiterhin mit Nachdruck festhält. *Zum anderen* wirkt er aus der Rückschau der Überlieferung geradezu als die Inkarnation einer «charismatischen Unternehmerpersönlichkeit» schlechthin, wie



3

der österreichische Ökonom Joseph A. Schumpeter sie um 1910 theoretisch zu greifen versucht hatte.<sup>18</sup>

In der neueren Unternehmerforschung subsumiert man diesen Ansatz, der den Unternehmer als *geniale Ausnahmepersönlichkeit* und entscheidenden Faktor für die Durchsetzung und Umsetzung von Innovationen beschreibt, unter die «heroisierenden» *Unternehmertheorien*. Aber Schumpeters «Heros» ist kein strahlender Kriegsherr, muskelbepackter Athlet oder mitreissender Politiker. Selbst Führerschaft in einem klassischen Sinne muss ihm nicht liegen. Vielmehr macht die visionäre, energische, zielbewusste, erfolgreiche – und dadurch anziehende – Führung der Geschäfte sein «Charisma» aus: «Seine Aufgabe ist sehr speziell: Wer sie lösen kann, braucht in jeder anderen Beziehung weder intelligent noch sonst interessant, kultiviert oder in irgendeinem Sinne <hochstehend> zu sein, kann selbst lächerlich wirken in den sozialen Positionen, in die ihn sein Erfolg ex post stellt. Er ist typisch – dem Wesen nach, aber ausserdem (was nicht zusammenzufallen braucht) historisch –, Emporkömmling und traditionslos, daher oft unsicher, anpassend, ängstlich – alles andere als ein Führer – ausserhalb seines Bureaus.»<sup>19</sup>

Gottlieb Duttweiler, zeitlebens ebenso umstritten wie populär, fügt sich in dieses Bild erstaunlich passgenau ein. Aber das «Unsichere, Anpassende, Ängstliche» will sich auf den ersten Blick nicht unbedingt erschliessen. Die positiven Zuschreibungen kennzeichnen ihn als «Menschenfischer», starken «Kommunikator», «Romantiker» und «verkappte[n] Poet[en]». Andere zeichnen das Bild eines eckigen Charakters: «Ein Choleriker, manchmal schroff und sackgrob, dann wieder umwerfend charmant und ein guter, aufmerksamer Zuhö-

ren.» Duttweiler sei ein detailbesessener Macher gewesen, der nur schlecht habe delegieren können. Als zeitgenössische Entsprechung dessen, was unsere heutige Medienkultur «Kultfigur» nennt, beschreiben ihn langjährige Mitarbeiter.<sup>20</sup> Knorrig, «menschelnd», sendungsbewusst, energisch, spielerisch – alle jene Eigenschaften konnten sich in dieser Unternehmerfigur sehr wohl vereinen. Wenn die Duttweiler-Legende dieses facettenreiche Bild aber auf den Fluchtpunkt des genialen und grossen Firmenlenkers und Politikers zu verengen droht, geraten drei Aspekte in den Hintergrund, die für eine moderne Unternehmensgeschichte von grösstem Interesse sind:

1. Im Gegensatz zu Schumpeters Definition war Duttweiler eine ausgesprochen «öffentliche» Persönlichkeit. Er inszenierte seine gesellschaftliche Präsenz mit Inbrunst, ganz gleich, ob er nun als populärer Volkstribun auftrat oder als umstrittener Scharfmacher in den vielen Kontroversen, die er über die Jahre mit einer ganzen Phalanx von Gegnern ausfocht. Er engagierte sich politisch und nahm Mandate im National- und im Ständerat wahr. Er galt als einziger Firmenchef – nicht nur in der Schweiz –, der sich in Form des Landesrings der Unabhängigen (LdU) eine eigene politische Partei leistete. Hinter seinen Engagements und Aktionen steckte ein Sendungsbewusstsein, das sich sicher nicht auf zynisches Kalkül reduzieren lässt. Aber es sei hier die These gewagt – und damit kommt Schumpeter wieder zu seinem Recht –, dass Duttweiler in seiner leidenschaftlichen kaufmännischen und unternehmerischen Tätigkeit den Kern sah, von dem alles andere ausging. Als «Vollblutkapitalisten» hat er sich 1938 selbst bezeichnet. Das soll nicht heissen, dass sein missionarischer Eifer und seine sozialutopischen und sozialromantischen Vorstellungen nicht authentisch gewesen sind. Aber Duttweiler warf sich in diese «ideologische Überschussproduktion», weil er im ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Umfeld der Schweiz dieser Zeit nur auf diese Weise seine kaufmännischen und unternehmerischen Neigungen ausleben konnte. Duttweiler war aus tiefstem Herzen ein «commercial animal», getrieben von einer «handelsmessianischen Besessenheit», wie es die eidgenössische Preisbildungskommission 1934 bemerkenswert kühn auf den Punkt brachte.<sup>21</sup> Den Schritt in die Politik hat Duttweiler aus der Rückschau sehr wohl mit den politischen Widerständen begründet, die 1933 im «Filialverbot» mündeten. Auch das Kulturengagement der Migros lässt sich in diesem Zusammenhang aus dem Zwang herleiten, das fortgesetzte Wachstum des Unternehmens durch den tätigen Nachweis seiner Gemeinwohlorientierung zu legitimieren. Man müsse den materiellen Machtgewinn mit umso grösseren kulturellen und sozialen Leistungen umgeben – also gewissermassen *kompensieren* –, hiess es in den 15 Thesen, die Adele und Gottlieb Duttweiler 1950 als ihr Credo formulierten.<sup>22</sup> Duttweiler agierte als Idealist, weil sein pragmatischer Geschäftssinn als solcher, sein eigentliches Ideal, in der Schweizer Gesellschaft keine Anerkennung fand und sich im Gegenteil scharfen Anfeindungen und Restriktionen ausgesetzt sah. Damit legte Duttweiler selbst den Grundpfeiler für die charakteristische Doppelbödigkeit und Unschärfe des «Markt und M(ehr)», das die Migros-Ideologie seither auszeichnet.

2. Wie oben angesprochen, sind seit jeher Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit Grundelemente sowohl dieser Ideologie als auch der Migros-Geschäftspolitik gewesen. Wenn man sich die Persönlichkeitsbilder anschaut, die Zeitgenossen – ob wohl- oder übelwollend – von Duttweiler gezeichnet haben, dann ist hinter der Fassade des knorriggen, genialen, willensstarken Pioniers und Firmenlenkers das Element der beinahe ängstlichen Sensibilität gegenüber den Reaktionen der anderen – seien es Kunden oder Gegner gleich welcher Couleur – doch überall präsent. Das ständige Beobachten der Umwelt, das Reagieren «mit feinen Nerven», die Antizipation kommender Entwicklungen, der «Instinkt» und – wie Duttweiler selbst sagte – die «Intuition» scheinen ihn stärker geprägt zu haben als das, was nach aussen hin als Prinzipienfestigkeit und vorausschauende Tatkraft erscheinen

mochte – oder sorgfältig inszeniert war.<sup>23</sup> Die neuere Forschung hat etwa für Medienunternehmer wie Ted Turner oder Axel Springer ganz ähnliche «weiche», man sagt auch «weibliche», Charakterzüge herausgearbeitet. Kaufmännisch geprägte Unternehmer scheinen demnach eine besondere Offenheit, Empfindsamkeit und Reagibilität gegenüber ihrer kommerziellen Umwelt an den Tag zu legen. Das aber sind Umschreibungen genau jener Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, die sich seither in der Migros-Ideologie und in der Geschäftspolitik des Unternehmens – eines erfolgreichen «second mover» – niedergeschlagen haben.

3. Und das wiederum lässt an der einsamen Führungsrolle zweifeln, deren Bild bis heute Duttweiler-Legende und Migros-Mythos gleichermaßen beherrscht. Der langjährige Mitarbeiter und spätere Verwaltungspräsident Hans Munz hat darauf hingewiesen, dass Duttweiler der breiten Einführung der Selbstbedienung zunächst skeptisch bis ablehnend gegenüberstand. Das engere Management habe ihn überreden müssen.<sup>24</sup> Sibylle Brändli hat ebenfalls darauf aufmerksam gemacht, dass nicht Gottlieb Duttweiler, sondern seine enge Beraterin Elsa Gasser, eine promovierte Nationalökonomin und handelspolitische Mitarbeiterin der «Neuen Zürcher Zeitung», die 1932 als volkswirtschaftliche Expertin zur Migros gestossen war und bis zu ihrem Tod 1967 als einzige Frau Managementfunktionen in der Verwaltung des Migros-Genossenschafts-Bundes bekleiden sollte, als eigentlicher Spiritus Rector hinter der Expansion des Unternehmens in die revolutionäre Verkaufsform des Supermarkts stand.<sup>25</sup> Man mag an dieser Stelle zunächst meinen, dass ein sozialromantisches Festhalten am Bedien-«Lädeli» wohl gegen das gerade eingeführte Argument von Duttweilers Primat des pragmatischen Geschäftssinns spricht. Aber Elsa Gasser selbst hatte betont, dass das gesamte Verkaufssystem und die Verkaufslogistik der Migros den Supermarkt längst antizipiert hatten. Und offensichtlich hat sich Duttweiler ausserordentlich rasch überzeugen lassen. Die These hier zielt auch in eine ganz andere Richtung: Die neuere Forschung sieht die Rolle des Unternehmens systemtheoretisch als die der Personifizierung einer Fiktion – der «Unternehmerfunktion» –, an der sich gleichwohl alle Marktpartner und Mitarbeiter orientieren. Tatsächlich laufen die Entscheidungsvorgänge im Management anders ab, multilateraler, verteilen sich Expertise und Kompetenzen auf sehr viel zahlreichere Schultern, und sie ähneln häufig eher dem politischen Tauziehen um Koalitionen und Allianzen als den einsamen Beschlüssen eines Unternehmergenies. Es käme also darauf an, hinter der Person Gottlieb Duttweilers das «System Duttweiler» freizulegen, das heisst den sozialen Kosmos namens «Migros-Management», der sich dahinter so trefflich verbarg. Man kennt zwar die Namen seiner engeren Mitarbeiter, aber wie das «M-Management» der Ära Duttweiler wirklich beschaffen war und funktioniert hat, entzieht sich noch unserer Kenntnis.<sup>26</sup> Und das «System Duttweiler» müsste in eine Untersuchung der Migros als umfassenden sozialen Kontext eingebettet werden, da das Management nie im luftleeren Raum agiert, sondern als Bestandteil des Systems, das es zugleich beobachten und lenken soll. Davon ist dieser Band zugegebenermassen noch weit entfernt. Aber es wäre in diesem Kontext eine aufschlussreiche These, ob das leidenschaftliche «öffentliche» Auftreten Duttweilers, sein Sendungsbewusstsein und seine Streitlust, nicht auch wesentlich dazu dienten, das Unternehmen an sich aus der Schusslinie zu nehmen. Dann wäre auch die Unsichtbarkeit der engeren Mitarbeiter als ein Effekt dieser Politik erkennbar, der sich nur über die Historisierung der firmeneigenen Überlieferung erschliesst. Der historische Effekt dieser Politik, und damit schlagen wir die Brücke zurück zur Rolle der Migros-Geschichte in ihrer aktuellen Unternehmenskultur, hat sich offenbar auf die mittlerweile lange Reihe der Nachfolger Duttweilers und seiner Mitstreiter im Migros-Management übertragen. Anders als in vielen anderen Unternehmen inszeniert man die «Unternehmerfunktion» hier weniger auf Persönlichkeiten zugeschnitten und minder ge-

räuschvoll, mit begrenztem repräsentativem Pomp. Wo grosse Konzerne ansonsten sich offenbar gezwungen sehen, den jeweiligen Vorstandsvorsitzenden als exponierten «Heros» zu stilisieren, steht bei der Migros im übertragenen Sinn der Verweis auf die Gründerfigur der Vergangenheit. In diesem Sinne hält die Duttweiler-Legende der Migros noch immer den Rücken frei – wenn sie denn nicht, wie im Zusammenhang mit den Umstrukturierungen des Unternehmens im Jahr 2002, von gegnerischen Fraktionen instrumentalisiert wird.

### **Der «verkehrte Konzern»: Die Migros als Genossenschaft und Manager-Unternehmen**

1941 begann Gottlieb Duttweiler damit, die neun und später zwölf regionalen Tochter-AG der privaten Migros-Aktiengesellschaft 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 rund vier Millionen Franken in das formelle Eigentum von damals 75540 Mitgliedern über.<sup>27</sup> 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 Tod bekleidete. 1999 waren in den nunmehr zehn regionalen Migros-Genossenschaften 1809541 Mitglieder organisiert.<sup>28</sup>

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. Auf Grund 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 Blütezeit vom Ende des 19. bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts.<sup>29</sup> 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.



4

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.<sup>30</sup> 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.

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 Genossenschaftlers als solidarisch verbundener Stammkunde 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 Grosseinheiten. Rationalisierungsmaßnahmen und grössere Investitionen waren von den Genossenschaftsleitungen schwer durchzusetzen, da immer wieder politische Interessen das ökonomische Kalkül durchkreuzten. In ganz Westeuropa gerieten die Konsumgenossenschaften in eine Strukturkrise, die sie entweder nicht überlebten oder nur durch den Übergang zu einer bran-

chen- und markttauglicheren Unternehmensorganisation überstanden. Dieser Schritt war in einigen Fällen, beispielsweise der Coop in Deutschland, mit der Umwandlung der Rechtsform in eine Aktiengesellschaft verbunden.<sup>31</sup>

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

1. Duttweiler habe der 1938 seitens des Bundes beschlossenen «Ausgleichssteuer» zu Gunsten der Arbeitsbeschaffung und der Landesverteidigung ausweichen wollen, die private Unternehmen betraf, 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.

Sicher werden solche taktischen Beweggründe in unterschiedlicher Gewichtung eine Rolle bei der Entscheidung gespielt haben. Sie schliessen einander auch nicht aus, sondern lassen sich gemeinsam in eine These integrieren, 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 Ansatzpunkte zur Kritik 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.»<sup>32</sup> 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 Kapitalseite 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 Werks über sein persönliches Wirken hinaus sichern würde. Eine einfache Umwandlung sei-

nes Privatbesitzes in eine Stiftung, die dann als Unternehmensträgerin agieren würde, scheint nach der damaligen Rechtslage in der Schweiz keine Alternative gewesen zu sein.<sup>33</sup>

Aber offensichtlich ging es noch um mehr: Mit der Umwandlung der Migros in eine Genossenschaft versuchte Duttweiler, deren zukünftige Expansion auch auf dem 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 unter den politischen Verhältnissen in der Schweiz, unter 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 Prozent am Lebensmittelhandelsvolumen Marktleader». Zielte der Wechsel der Unternehmensform nicht darauf ab, der «Provokation» durch «Stärke» ein Stück weit ihre Aggressivität zu nehmen?<sup>34</sup>

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 dem Fehlen einer «klassischen» Genossenschaftsdemokratie, das der Migros den Vorwurf eingetragen hat, ihre Genossenschaftlichkeit nur vorzutäuschen, finden sich in ihrer Organisation radikaldemokratische Elemente.<sup>35</sup> 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 Millionen zählenden Genossenschaftergesamtheit, ihrer lethargischen «Massenträgheit» und der fehlenden institutionellen Umsetzungsmechanismen des Wählerwillens gab es unüberbrückbare Informationsasymmetrien, beispielsweise 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 auch in einem indirekten politischen Sinn 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 zu Gunsten des Frauenwahlrechts unternahm.<sup>36</sup> 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 danach erst zu besseren Staatsbürgern. Sie sollten sich damit aber auch in die Rolle des Konsumenten fügen, der ein Recht auf seinen bescheidenen Wohlstand und auf ein immer grösseres Stück des Kuchens 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.<sup>37</sup>

*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 galt, wird der fehlende Einfluss der Genossenschafter auf die Führung des Unternehmens mit den Händen greifbar. Hatten die Genossenschaftsräte auf der Ebene der regionalen Einheiten schon wenig gegenüber ihren Verwaltungen zu sagen, so erreichte die Ohnmacht auf der Ebene des Migros-Genossenschafts-Bundes noch einmal ein qualitativ höheres Niveau: Die Delegiertenversammlung hing institutionell gewissermassen «in der Luft» und wurde nur in besonderen Fragen von der MGB-Verwaltung konsultiert. Als Vertretung der Mitgliederinteressen war sie untauglich. Zwar könnte man die Verwaltung selbst mit einiger Fantasie als das Kontrollorgan der Konzernleitung, der *geschäftsführenden Verwaltungsdelegation*, im Sinn eines Aufsichtsrates charakterisieren, aber dort waren in Personalunion auch die Mitglieder der Geschäftsführung vertreten, die sich in dieser Eigenschaft mithin quasi selbst 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 Migros-Geschäftseinrichtungen unmissverständlich klar gemacht. Die MGB-Spitze wiederum besass einen nahezu unumschränkten diskretionären Handlungsspielraum, in ihr waren aber weder Eigentümer noch Eigentümerinteressen vertreten. Der MGB war nach dem 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 betrafen, wie Konzerntöchter regierte. Der MGB führte die Aufsicht über die angeschlossenen Produktionsunternehmen, die sich als Aktiengesellschaften mehrheitlich in seinem Besitz befanden.

Auf den politischen Bereich übertragen, verkörpert 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 börsenkotiert. 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 in diesem Band argumentieren, im Grunde selbst. Seine Selbsterhaltung und sein weiteres Wachstum sind in der Tat zum Selbstzweck geworden. Man orientiert sich an der Steigerung des Umsatzes und nicht an der Rendite.

Eine solche Verselbständigung der Unternehmensführung war, wie wir aus dem Voranstehenden schliessen können, auf Gottlieb Duttweiler zugeschnitten. Seinem «handelsmessenianischen» Ideal musste ein solches Struktur gewordenes Primat der unternehmerischen Handlungsautonomie ideal entsprechen.<sup>38</sup> 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 illustriert in diesem Band, dass das Migros-Management zumindest bis Ende der 1990er-Jahre eine auf Konsolidierung bedachte, Risiken eher vermeidende Strategie verfolgt hat. Darauf deuten eine stetig wachsende Eigenkapitalbildung, eine umsichtige Kreditpolitik, enorme stille Reserven an Anlagevermögen und Liegenschaften sowie eine überdurchschnittliche Liquiditätsquote hin. Dass die Rendite in all diesen Jahrzehnten niedrig bleiben konnte und vor allem in die Finanzierung von Investitionen floss, zeigt, dass auf dem Migros-Management ein vergleichsweise geringer Ergebnisdruck lastete, der weder von Seiten der eher passiven Genossenschafter noch von einer quasi nicht vorhandenen Kapitalseite forciert werden konnte. Auch die ererbte Konzernstruktur hielt der Migros-Spitze den Rücken frei und wird dies auch in Zukunft noch tun, wenn das Duttweiler'sche Vermächtnis nicht im Sinn einer traditionalistischen Ideologie gegen sie gerichtet wird.

### **In der Selbstbedienung Nummer eins in Europa: Vom Verkaufswagen zum MMM-Markt**

Die betriebswirtschaftliche Geschäftsidee der Migros kombinierte die systematische Verbilligung des Warenbezugs durch Einkauf zu Grosshandelsbedingungen, die Minimierung der Lagerkosten durch Standardisierung des Sortiments und schnellen Warenumschlag und die Konsolidierung der absoluten Erträge durch stetige Umsatzsteigerung bei deutlich geringeren Gewinnmargen, als die Konkurrenz sie kalkulierte.<sup>39</sup> Das entspricht exakt dem Funktionsprinzip eines *Discounters* im Einzelhandel. 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 selbst als Grossverteiler und sorgen damit für einen beschleunigten Strukturwandel im gesamten Bereich des Grosshandels.<sup>40</sup>

Der sichtbare Ausdruck der Gleichung, die alle diese Variablen miteinander verknüpft, 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

5..... In den Migros-Filialen wurden die Kunden vor der Einführung der Selbstbedienung wie in den damals üblichen «Tante Emma»-Läden an einer Verkaufstheke bedient. Auf dem Bild ist die alte Filiale am Fronwagplatz in Schaffhausen zu sehen.

6..... Am 12. November 1953 wurde in Schaffhausen ein Migros-Markt eröffnet, wo sich die Kunden im Laden frei bewegen und in Selbstbedienung die Waren einkaufen konnten.



5

war aber nicht die in der Schweiz Aufsehen erregende 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 setzte: *Zum einen* unterwarf die Grundkalkulation «grosser Umsatz – niedrige Gewinnmarge» das Unternehmen einem stetigen Rationalisierungs- und Expansionsdruck. Produktivitätssteigerung 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, das heisst, 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. Diese Strategie musste umgekehrt zu einer Ausweitung ihrer eigenen 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



6

eines festen Verkaufsladens in Zürich, dessen Kosten man durch eine betont schmucklose Ausstattung niedrig hielt. Während die Zahl der betriebenen Verkaufswagen von 1925 bis 1933 von 5 auf 41 anstieg, wuchs die Zahl der fixen Ladengeschäfte zwischen 1928 und 1933 sprunghaft von 3 auf 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. So durften bestimmte, umsatzträchtige Artikelgruppen, wie frisches Fleisch, gar nicht ambulant verkauft werden.<sup>41</sup> 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 waren es

schon acht Läden in vier Städten.<sup>42</sup> Bereits 1954 waren die Self-Service-Niederlassungen mit 68 Prozent am Gesamtumsatz des Unternehmens beteiligt. 1958 erwirtschaftete die Migros 93 Prozent ihrer Filialumsätze, also des Umsatzes in festen Verkaufsstellen, in Selbstbedienungsläden.<sup>43</sup> Der Anteil der Bedienungsläden sank in den nächsten Jahrzehnten auf Werte, die diejenigen der Verkaufswagen sogar noch unterschritten. Der Migros fiel bei der 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. 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 etwa 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 verbreitetes 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 über-teuert im Nachbarhaus.»<sup>44</sup>

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 durch 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. 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.<sup>45</sup>

Bereits die ersten Selbstbedienungsläden hatte die Migros weitläufiger und heller angelegt, als die Kunden es vom durchschnittlichen Bedienungsbetrieb gewohnt waren. Die Waren arrangierte man auf pyramidenförmigen Regalen, Gondeln und Auslagen nach ästhetischen 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 m<sup>2</sup> 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 drei Millionen Franken. Der MM der Firmenzentrale am Zürcher Limmatplatz war auf eine grosszügige Verkaufsfläche von 1160 m<sup>2</sup> 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 16000 Kunden am Tag frequentierten den MM Limmatplatz zu Spitzenzeiten, in denen er Tagesumsätze um 150000 Franken erreichte. Der erste MMM-Markt, den die Migros St. Gallen 1970 eröffnete, fiel mit einer Verkaufsfläche von über 7000 m<sup>2</sup> 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 sieben MM und elf Kombi-Läden. 1958 betrieb die Migros 315 ihrer 354 Filialen in Self-Service.<sup>46</sup> 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 Bundesrats 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.<sup>47</sup> 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 grossen Konkurrenzvorteil. Die Innovation, die den restlichen Einzelhandel in Zugzwang versetzte, verhalf ihr dieses Mal zu einer beispiellosen Expansion.»<sup>48</sup> Das schlug sich in einem enormen Produktivitätsvorsprung vor der Konkurrenz nieder: 1962 erreichte der Umsatzdurchschnitt der Migros je Verkaufseinheit rund 2,93 Millionen Franken, während der VSK über rund 460 000 und die USEGO, eine Selbsthilfegenossenschaft der Detaillisten, über 230 000 Franken (Zahlen von 1959) nicht hinauskamen.<sup>49</sup>

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 Einkaufsaktes liess sich sehr wohl mit der Individualisierung des Konsums an einem Ort scheinbaren Überflusses vereinbaren.<sup>50</sup> Der Grundsatz des standardisierten Warensortiments galt dabei weiterhin: Während die Verkaufswagen Mitte der 1960er-Jahre rund 500 Artikel führten, die Bedienungsläden rund 800, die Selbstbedienungsläden bis zu 1200 und die MM zwischen 3000 und 5000, bestand das durchschnittliche Sortiment eines kleinen «Spezierers» aus etwa 2000, das eines Selbstbedienungsladens des Lebensmittelvereins Zürich (LVZ) aus cirka 3000 und das des Warenhauses Jelmolli aus annähernd 300 000 Artikeln. Die Migros konnte also in jeder Kategorie komparative Kosten-

vorteile geltend machen und trotzdem ein attraktives Angebot präsentieren, das den höchsten Ansprüchen an ein auch ästhetisch befriedigendes Einkaufserlebnis genügt.<sup>51</sup>

### **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 stattdessen 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 Vertriebs Einheit, sondern Propagandist in eigener Sache. Er nahm ein neues, aggressiveres Werben um den Kunden vorweg, die «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.»<sup>52</sup> 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 selbst versuchte sich als Marke im Markt, gewissermassen als *Handelsmarke*, zu platzieren.<sup>53</sup>

Das war nicht unbedingt neu, hatten doch schon Versandhäuser und Filialketten, darunter vor allem Fachverkäufer wie anfangs die A&P Tea Company in den USA, eine solche Strategie seit längerem ebenso verfolgt wie die grossen Warenhäuser.<sup>54</sup> Aber es machte einen Unterschied, dass ein Lebensmittelgrossverteiler mit den aggressiven Eigenschaften eines Discounters dies unter den Bedingungen eines Schweizer Einzelhandelsmarktes tat, der 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 zuallererst die Argumente einer durch die Verpackung gewährleisteten überlegenen Hygiene ihrer Waren und unmittelbar auch ihrer hohen Qualität mit der Attraktivität ihrer günstigen Kalkulation verknüpfte.<sup>55</sup> 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 Massenkongressgesellschaft 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 gleichsam adelte. Langfristig wichtiger sollte *zum anderen* aber ihr Einstieg in die Eigenproduktion zunächst von Lebensmitteln werden, mit der die vertikale Integration des reinen Handelsunternehmens in die industrielle Warenherstellung begann. Eher zufäl-

lig 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 Herstellungsprozessen bis in die 1960er-Jahre exklusiv die Eigenprodukte der Migros fertigte.<sup>56</sup> 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 widerspenstige Zulieferer gezielt damit zu bekämpfen.

An der Übernahme des konkursreifen Süssmostherstellers interessant ist, dass die Migros unter Duttweilers Führung umgehend einen Vermarktungsfeldzug für dieses nicht unbekanntes, aber teure Getränk startete und es damit populär machte. Zu wesentlich ermässigten Preisen und mit einem Absatz von 736 000 Hektolitern im Jahr 1932 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 diene. 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», werbeträchtig 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 machte. 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 gegenübergestanden 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.

Ein zunehmender Widerstand seit ihren Anfängen in den 1920er-Jahren erwuchs der Migros aus dem unaufhaltsamen Vormarsch der *Markenartikel*. Mit ihrer Markenstrategie verfolgten die produzierenden Unternehmen 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. 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, gleich bleibenden 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 im Zwischenhandel, sondern auch von den Detaillisten, die Markenartikel nur zu Fixpreisen an die Endverbraucher abgeben durften. Wie in anderen europäischen Ländern auch stützte in der Schweiz das bald entstehende Markenrecht, das die Marken beispielsweise vor «Piraten» schützen sollte, diese so genannte «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 vergleichenden Werbekampagnen an. Den damals geläufigen Werbeslogan der Produzenten, «Markenartikel sind gut, sind immer gut, sind immer gleich gut», bog sie beispielsweise in ein «Markenartikel sind teuer, sind immer teuer, sind immer gleich teuer» um.<sup>57</sup>

In späteren Jahrzehnten kamen Markenfabrikanten mit Grossverteilern trotz Preisbindung sehr wohl ins Geschäft, indem sie etwa ihre Überschüsse oder Waren zweiter Wahl in grossen Partien weitergaben und die Verteiler sie unter anderem Namen oder No-Name-Labels an die Endverbraucher vermarkteten. Die Migros aber sah sich in den 1920er-Jahren dem verschärften Problem ausgesetzt, dass sich die Markenhersteller in die «Boykottfront» 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 Markenimage 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 beispielsweise die Bouillonwürfel und milchlöslichen Malzgetränke der Firma Haco – im Stil von Markenartikeln zu vertreiben.<sup>58</sup> Dabei setzte man den eingeführten Marken nicht ein eigenes Profil entgegen, sondern man stellte Produkte vor, die sich möglichst



7

eng an deren Image anlehnten, die Marke imitierten oder, das war das Innovative daran, persiflierten. Als so genannte 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 schaffen. 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 – auf Grund der sozial verantwortlichen Geschäftspolitik der Handelsmarke Migros. Darüber hinaus verwies die Migros darauf, wie schon im Fall des Eigenprodukts Süssmost, 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, führte zu dem zu erwartenden Widerstand der Markenartikelhersteller. Die Konflikte wurden regelmässig vor den Gerichten ausgetragen. Die Aufsehen erregenden 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 Werbung 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 hinweist, 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 Billigdiscouters wegkommen, das ihr in den 1960er- und 1970er-Jahren wohl tatsächlich anhaftete. Jedenfalls nannten 1958 48 Prozent von 600 befragten Stammkundinnen «billig[e], vorteilhafte Preise» als ersten Grund, warum sie der Migros treu blieben.<sup>59</sup> Diesem Zweck dient auch die Entwicklung von Premium-Marken in den verschiedenen Sortimentsbereichen, beispielsweise 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 bis zur Unkenntlichkeit 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 schuf, der sich wie ein Paralleluniversum ein wenig von der kapitalistischen Warenwelt abhob und diese doch auf einem etwas abgestuften 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 zu verdienen.

### «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 übergang.

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 (GDI). 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.<sup>60</sup> Die Agenda der Verbraucherschützer ist unter anderem auch bei den

Vertretern der Grünen Partei in guten Händen. Aber das Erscheinen dieser mit einem Unternehmen verbundenen Partei lässt sich nicht einfach als Episode abtun. Wie die Migros insgesamt, hat sie in der politischen Kultur der Schweiz Spuren hinterlassen.

Das Argument hier ist, dass die Migros, um auf dem Schweizer Markt bestehen zu können, ein deutlich sichtbares und reales «Mehr» für die Schweizer Gesellschaft produzieren und verteilen musste, um sich als moderner, innovativer Einzelhandelsgrosskonzern zu etablieren. Die Migros schuf die ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Strukturen mit, 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.

Sie ist 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, sich in einem liberalisierten Schweizer Markt zu behaupten. Da sie für ihr weiteres Wachstum aber umgekehrt über die nationalen Grenzen hinaus expandieren müsste, bleibt offen, ob ihr historisches Erbe sie dabei behindert oder ob es ihr nützt.