

## Station 17

# Die Migros revolutioniert den Lebensmittelhandel



Ein Samstag im September 1925. Ein Migros-Verkäufer und eine Hausfrau unterhalten sich

## Hörspiel

**Migros-Verkäufer:** Was ist denn los? Sonst reichen mir am Samstag meine fünf Minuten nicht, um alle zu bedienen, und heute sind Sie die einzige Kundin.

**Hausfrau:** Drehen Sie sich mal nach rechts, dann sehen Sie, was los ist.

**Migros-Verkäufer:** Da steht ein Mann und beobachtet uns.

**Hausfrau:** Ja, das ist der Spezereiwarenhändler, der seinen Laden dort drüben hat. Er schreibt alle Kundinnen auf, die am Migros-Wagen einkaufen.

**Migros-Verkäufer:** Und was soll das?

**Hausfrau:** Wir sind hier keine reichen Leute und da ist das Geld schon mal vor dem nächsten Zahltag zu Ende. Dann kauft man eben auf Kredit. Na, der gute Mann hat verbreitet, dass er denen, die am Migros-Wagen kaufen, leider keinen Kredit mehr geben kann. Der Sauhund!

**Migros-Verkäufer:** Der arme Mann. Er merkt, dass er mit uns nicht konkurrieren kann.

**Hausfrau:** Wieso? Wenn die Waren bei der Migros um ein Viertel billiger sind, dann hat der an seinem Zeug doch ein Viertel mehr Gewinn!

**Migros-Verkäufer:** Nein, das stimmt nicht. Er *muss* so viel verlangen. Bei kleinen Einzelhändlern sind die laufenden Kosten im Vergleich zum Umsatz wesentlich höher als bei uns.

**Hausfrau:** Wieso?

**Migros-Verkäufer:** Zum Beispiel beim Einkauf. Wir holen unsere Ware direkt vom Produzenten und sparen damit die Kosten, die der Grossist draufschlägt. Dann bekommen Sie bei uns nur sechs Produkte: Zucker, Teigwaren, Kaffee, Reis,

Seife und Kokosfett. Das sind Waren, die jeder jeden Tag braucht, die man also schnell verkauft und die darüber hinaus nicht verderben. Wir haben also keine Kosten wegen verdorbener Ware, und wegen des grossen Umsatzes ist bei uns immer alles frisch.

**Hausfrau:** Ja, das merkt man. Der Reis, den ich im kleinen Laden kaufe, riecht immer ein bisschen muffig.

**Migros-Verkäufer:** Überhaupt, ein Laden. Unsere Migros-Lastwägen sind Transportmittel und Ladenlokal in einem. Ich bin gleichzeitig Spediteur, Verkäufer und Kassierer. Bei einem normalen Ladengeschäft kosten die Miete, die Einrichtung, die Angestellten. Sie haben dort zwar einen besseren Service, aber den müssen Sie teuer zahlen. Bei uns ist alles rationalisiert. Normalerweise habe ich gar keine Zeit, Gespräche zu führen. Da heisst es nur: ein Paket Würfelzucker, zwei Pakete Kaffee.

**Hausfrau:** Apropos: Ich brauche ein Kilo Kaffee, und zwar die Brasilmischung. Dann 2 Kilo Reis und 2 Kilo Staubzucker.

**Migros-Verkäufer:** Gerne. *(Pause)* Macht 6 Franken 40.

**Hausfrau:** Hier bitte. Und von so einem Typen wie dem da drüben lasse ich mich nicht einschüchtern. Ich bleibe der Migros treu. Schliesslich muss ich mit jedem Rappen rechnen.

**Migros-Verkäufer:** Unser Chef sagt immer, wenn er sichere Verbündete hat, dann sind das die klugen Hausfrauen von Zürich. Die werden seinem Konzept schon zum Durchbruch verhelfen.

## Kommentar

Am 25. August 1925 nahmen die ersten fünf zu mobilen Verkaufsstationen umgebauten Lastwagen der Migros<sup>1</sup> AG<sup>2</sup> ihre Tätigkeit auf. Die fahrenden Läden waren kein genialer Werbegag, sondern eine Notlösung. Für feste Ladenlokale hatte das Startkapital der Gesellschaft von 100'000 Franken nicht gereicht.<sup>3</sup> Das Migros-Konzept – radikale Kostenkontrolle zugunsten eines niedrigen Verkaufspreises – ging auf. Innerhalb weniger Jahre revolutionierte die Migros AG den Lebensmittelhandel.

Hauptaktionär und Gründer der Migros war Gottlieb Duttweiler (\*1888, †1962), damals 37 Jahre alt und bereits ein erfahrener Kaufmann.<sup>4</sup> Er hatte sich in einer Kolonialwarenagentur vom Lehrling zum Miteigentümer emporgearbeitet und nach deren Liquidation sein Glück in Brasilien gesucht. Der Aufbau einer Farm, die Kaffee, Zuckerrohr und Reis für den Export erzeugen sollte, scheiterte kläglich. Doch seiner Erfahrung als Kaffeeproduzent verdankte Duttweiler das Schlüsselerlebnis, das zur Gründung der Migros führte: «Nach Europa zurückgekehrt, staunte ich, dass der überseeische Farmer für seinen unter unsäglicher Mühe geernteten Kaffee nicht mehr bekam, als der Händler in der Schweiz für das «Über-den-Ladentisch-Reichen».<sup>5</sup>

Duttweiler begann im Statistischen Amt der Stadt Zürich nach den Gründen zu forschen, warum die Zürcher Ladeninhaber solche Handelsspannen einkalkulieren mussten.<sup>6</sup> Er fand zwölf wesentliche Kostenfaktoren, bei denen namhafte Summen gespart werden konnten: 1.) zu viele Marken vom gleichen Produkt, 2.) hohe Lagerkosten, 3.) teure Lagereinrichtungen, 4.) verdorbene Produkte wegen zu langer Lagerung, 5.) hohe Frachten und Spesen wegen Kleinmengenbezugs, 6.) das Preisdiktat der Produzenten von Markenartikeln, 7.) teure Ladenmieten, 8.) Spesen für Rabattsysteme, 9.) Spesen für Hauslieferungen, 10.) Zeitverlust durch aufwändige Bedienung, 11.) Zeitverlust

durch Abgabe von Kleinstmengen, 12.) Zinsverluste wegen der Gewährung von Krediten.<sup>7</sup>

Diese Art der fast wissenschaftlichen Betrachtung aller Kostenfaktoren war nicht neu. In Amerika hatten Konzepte zur Rationalisierung von Produktion und Vertrieb schon Fuss gefasst, und auch in der Schweiz begannen viele produzierende Betriebe, die durch die Einführung des Achtstundentags unter Kostendruck geraten waren, ihre Arbeitsabläufe zu rationalisieren.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> Der Begriff «en migros» bezeichnete zu Duttweilers Zeiten eine Einkaufsmenge, die zwischen einer kleinen Menge für den täglichen Gebrauch lag (en detail) und einer grossen Menge für den Weiterverkauf (en gros). 1931 wurde der Firmenname «Migros» geschützt, wobei die Verwendung von «en migros» als Bestandteil eines Geschäftsnamens erlaubt blieb. Vgl.: Baumberger, Beno, «Das Geschäft kommt zu den Kunden.» Rationalisierung des Lebensmitteldetailhandels in der Wirtschaftsmetropole Zürich.» In: *Der Migros-Kosmos. Zur Geschichte eines aussergewöhnlichen Schweizer Unternehmens.* Hg. von Katja Girschik, Albrecht Ritschl und Thomas Welskopp. Baden 2003, S. 57.

<sup>2</sup> Auch wenn die Migros heute den meisten Schweizern in ihrer Rechtsform als Genossenschaft vertraut ist, wurde sie als Aktiengesellschaft gegründet. Die Umwandlung in eine Genossenschaft erfolgte erst 1941.

<sup>3</sup> Welskopp, Thomas, «Ein «unmöglicher Konzern»? Die Migros als Gegenstand der modernen Unternehmensgeschichte.» In: Girschik et al. (Hg.), a. a. O., S. 18. Zum Konzept des Migros-Wagens sagte Gottlieb Duttweiler: «Kapital hatte ich zu wenig, um teure Läden zu mieten; doch für 5 Fordwagen Modell T, langte es und dazu noch für einen ersten Schub Ware.» In: Duttweiler, Gottlieb, *Käufer und Kaufmann.* Ansprache von Gottlieb Duttweiler an der Boston Conference on Distribution vom 15. Oktober 1946. Sonderdruck, deutsche Fassung. Zürich 1946, S. 1.

<sup>4</sup> Für eine kritische Auseinandersetzung zur biografischen Literatur über Gottlieb Duttweiler vgl.: Heister, Michael, *Gottlieb Duttweiler als Handels- und Genossenschaftspionier. Vom eigennutzorientierten Grosshändler zum gemeinwohlorientierten Genossenschafter.* Berlin 1991. S. 48 f.

<sup>5</sup> Zitiert nach: Duttweiler, a. a. O., S. 1.

<sup>6</sup> Heister, a. a. O., S. 106, Anm. 4.

<sup>7</sup> Duttweiler, Gottlieb, «Das Verkaufswagen-System im Lebensmittel-Kleinhandel.» Vortrag vor der Statistisch-volkswirtschaftlichen Gesellschaft des Kantons Zürich am 22.01.1926. Zürich 1926.» In: Heister, a. a. O., S. 106 f.

<sup>8</sup> Zur Verbreitung der wirtschaftlichen Rationalisierung in der Schweiz vgl.: Flüeler, Niklaus; Flüeler-Grauwiler, Marianne (Hg.), *Geschichte des Kantons Zürich, Band 3.* Zürich 1994, S. 268–276.

Duttweiler war der Erste, der diese neuen Ideen auf den Detailhandel anwendete. Er vermied systematisch all die von ihm als unnötig entlarvten Kosten. Markenwaren gab es keine bei der Migros. Das Sortiment war klein und die angebotenen Artikel haltbar.<sup>9</sup> Eingekauft wurde in grossen Mengen direkt beim Produzenten, und der Prozess des Verkaufs fand ohne jeden menschlichen Schnörkel statt: Fünf Minuten standen die spartanisch eingerichteten Migros-Verkaufswägen an den Haltestellen. In dieser Zeit mussten alle Kunden bedient werden. Dies ging nur, weil die Ware ausschliesslich in bereits abgepackten Paketen über den Ladentisch gereicht wurde. Der Käufer verzichtete auf Rabatte und Kredite und übernahm den Transport nach Hause. Dafür konnte er mit einer Ersparnis von 12 bis 24 Prozent gegenüber jenem Preis rechnen, den er bei der Konkurrenz hätte zahlen müssen.<sup>10</sup> Kein Wunder, dass die «Hausfrau, die rechnen muss» und die «intelligente Frau, die rechnen kann»<sup>11</sup>, wie es in frühen Werbezeitschriften der Migros heisst, gerne bei dem neuen «Discounter» einkaufte.

Das Migros-Konzept wurde ein gewaltiger Erfolg. In den acht Jahren zwischen 1925 und 1933 steigerte sich der Umsatz von 800'000 Franken in den ersten vier Monaten 1925 auf 51'800'000 Franken! Statt fünf Migros-Lastern versorgten 1933 41 mobile Verkaufsstationen die Schweizer Bevölkerung. Dazu konnte man in mittlerweile 98 Läden 245 verschiedene Artikel kaufen.<sup>12</sup> Damit hatte die Migros in nur acht Jahren einen Marktanteil erobert, der 30 Prozent des Umsatzes entsprach, den alle seit Jahrzehnten in der Schweiz etablierten Konsumgenossenschaften gemeinsam realisierten. Die Migros AG war also der entscheidende Faktor geworden, der die Existenz von zahlreichen Detailhändlern bedrohte.

Diese hatten dem Migros-Konzept – rein wirtschaftlich gesehen – nichts entgegenzusetzen. Für einen echten Preiskampf waren ihre Fixkosten tatsächlich zu hoch.<sup>13</sup> Der Widerstand erschöpfte sich also im Einsatz von Gewalt und Repression: «Man überstellte Halteplätze, streute Nägel, ja

Mist, schnitt Pneus auf; es kam nicht nur zu Anpöbelungen unseres Personals – sondern gar zu kriminellen Akten: in St. Gallen wurde auf einen Chauffeur-Verkäufer und einen Filialleiter geschossen; im Tessin wurde ein Chauffeur in den See geworfen; Kunden wurden aufgeschrieben, fotografiert, durch Anwesenheit eingeschüchtert, nachher nicht mehr auf Kredit bedient.»<sup>14</sup> Dieser Text hat uns zur Hörspielszene inspiriert.

Ein anderes Mittel des Einzelhandels war es, ihre Lieferanten durch die Androhung eines Boykotts dazu zu zwingen, die Migros nicht mehr zu beliefern.<sup>15</sup> Doch auch hier zeigte sich Duttweiler, der ja einst im Einkauf gelernt hatte, erfinderisch: Waren in der Schweiz keine Nudeln zu bekommen, so importierte er «echte Neapolitaner» Spaghetti. Haferflocken kamen aus Schottland, Speiseöl aus Frankreich, Schokolade – leider von ungenügender Qualität – aus Deutschland. Letzteres veranlasste Duttweiler im Jahr 1930, eine eigene Produktionsfirma für Schokolade zu gründen. Diese aggressive Firmenpolitik war so erfolgreich, dass Duttweiler davon sprach, man müsse seinen Gegnern eigentlich «ein Denkmal setzen»<sup>16</sup> für all die Anstösse, die sie zur schnellen Fortentwicklung der Migros gaben.<sup>17</sup>

<sup>9</sup> Zu Beginn bot die Migros nur folgende Artikel an: Zucker (Feinkristall oder Würfel), Teigwaren, Kaffee, Reis, Seife und Kokosnussfett. Vgl.: Baumberger, a. a. O., S. 45.

<sup>10</sup> Baumberger, a. a. O., S. 50.

<sup>11</sup> So steht es in der ersten Ausgabe der Migros-Zeitschrift «Die Brücke», die den Haushalten der Stadt Zürich in der dritten Augustwoche 1925 zugestellt wurde.

<sup>12</sup> Welskopp, a. a. O., S. 29, und Heister, a. a. O., S. 115.

<sup>13</sup> Trotzdem kam es im Zusammenhang mit dem Auftauchen der Migros in Zürich zu einer überdurchschnittlichen Preissenkung von 5 bis 8 Prozent bei Lebensmitteln – Teigwaren wurden sogar um fast ein Fünftel billiger. Vgl.: Baumberger, a. a. O., S. 51.

<sup>14</sup> Zitiert nach: Melliger, Ernst, «Aus der Geschichte der Migros.» Unveröffentlichtes Manuskript eines Referates, gehalten am Einführungstag für neue Delegierte am 20. August 1988.» In: Heister, a. a. O., S. 109.

<sup>15</sup> Baumberger, a. a. O., S. 49–51, und Heister, a. a. O., S. 113.

<sup>16</sup> Duttweiler, Gottlieb, «Waffe Boykott.» In: *Preisbindung und Boykott*. Schriftenreihe der Stiftung «Im Grüene», Bd. 12. Rüslikon 1957, S. 67.

Ein vorläufiges Ende der Migros-Expansion wurde erst im Jahr 1933 erreicht. Grund dafür waren nicht erfolgreiche wirtschaftliche Gegenmassnahmen der Konkurrenz, sondern eine Veränderung des politischen Klimas. 1933 war die billige Versorgung des ärmeren Teils der Bevölkerung mit Grundnahrungsmitteln kein vordringliches Ziel mehr für Politiker. Es schien wichtiger, das Einkommen einer grossen Gruppe des bedrohten Mittelstandes künstlich zu schützen. Schliesslich galt der gewerbliche Mittelstand als Träger von nun erwünschtem konservativem – und natürlich nationalem – Gedankengut. So wurde am 14. Oktober 1933 das so genannte Filialverbot<sup>18</sup>, ein Gesetz, das sowohl die Neugründung von Filialen als auch die Erweiterung bestehender Läden verbot. Damit beschränkte man das vor auszusehende Wachstum der Migros künstlich. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg wurde diese Verordnung aufgehoben. Die Migros AG konnte mit 79'688 Angestellten, einem Jahresumsatz von 20,4 Milliarden Franken und einem Marktanteil von 25,1 Prozent zum grössten Binnenkonzern der Schweiz werden.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Wir können hier leider nicht auf die fantasievolle Art und Weise eingehen, in der sich Duttweiler mit den eingebürgerten Marken auseinander setzte. Näheres zu dieser interessanten und spektakulären Episode der Firmenpolitik findet sich bei: Heister, a. a. O., S. 116–119, und Baumberger, a. a. O., S. 51–56.

<sup>18</sup> Zum Filialverbot vgl.: Heister, a. a. O., S. 122–125. Zu seinem politischen und weltanschaulichen Hintergrund vgl.: Flüeler et al. (Hg.), a. a. O., S. 318–327. Zur Entwicklung der Migros-Selbstbedienungsläden nach Ende des Filialverbots vgl.: Welskopp, a. a. O., S. 29 ff.

<sup>19</sup> Welskopp, a. a. O., S. 12. Die Aktualisierung der darin erwähnten Zahlen verdanken wir der freundlichen Auskunft des Migros-Mediensprechers, Urs Peter Naef, wobei die Zahl der Angestellten und der Marktanteil für das Jahr 2004 gelten, während es sich beim Gesamtumsatz um das Ergebnis 2005 handelt.

#### *Weiterführende Literatur:*

- Baumberger, Beno, «Das Geschäft kommt zu den Kunden.» Rationalisierung des Lebensmittel-detailhandels in der Wirtschaftsmetropole Zürich.» In: *Der Migros-Kosmos. Zur Geschichte eines aussergewöhnlichen Schweizer Unternehmens.* Hg. von Katja Girschik, Albrecht Ritschl und Thomas Welskopp. Baden 2003, S. 40–57.
- Heister, Michael, *Gottlieb Duttweiler als Handels- und Genossenschaftspionier. Vom eigennutzorientierten Grosshändler zum gemeinwohlorientierten Genossenschaftler.* Berlin 1991.
- Welskopp, Thomas, «Ein «unmöglicher Konzern»? Die Migros als Gegenstand der modernen Unternehmensgeschichte.» In: Girschik et al. (Hg.), a. a. O., S. 12–37.