
DIE GESCHICHTE DER MIGROS

1. Gottlieb Duttweiler, vom Aufstieg und Fall...

Die Geschichte der Migros fängt mit Gottlieb Duttweiler an. Duttweiler war ein Senkrechtstarter: Jungunternehmer, Frühmillionär, Handelsriese. In ganz Europa kaufte und verkaufte er Waren wie Kakao, Reis, Erbsen, Kaffee, Tee, Oliven, Honig, Kupfervitriol, Terpentin und vieles mehr. Wenige Jahre nach dem Abschluss seiner Berufslehre zum Kaufmann kontrollierte er ein Siebtel der schweizerischen Kaffee-Einfuhr und ein Drittel des Handels mit technischen Ölen und Fetten. In Spanien beteiligte er sich an einer Seifenfabrik, in New York an einem Handelsgeschäft. Doch er konnte mit seinem Reichtum nicht umgehen und investierte viel in ein Villa und dessen Kunstsammlung. Das Kriegsende hatten die angehäuften Warenvorräte entwertet und zu ruinösen Abschreibungen gezwungen. Der junge Duttweiler machte Pleite nach der vornehmen alten Zürcher Art: Stiller Nachlass unter Hingabe des Privatvermögens.

Nun reiste er viel und versuchte seine diversen Guthaben in Form von Firmenanteile zu verflüssigen. Er machte Auswanderungspläne und dachte an Spanien oder Polen. Aber in Brasilien waren noch ein paar Zuckerkontrakte zu liquidieren. Ausserdem lebte seine Schwester dort. Also reiste er zusammen mit seiner Frau Adele nach Brasilien aus. Sie kauften wohl etwas zu überstürzt eine Farm, denn das Experiment scheiterte und sie mussten sie wieder verkaufen. Gottlieb Duttweiler war also 38 Jahre alt, am Ende und er wusste es.

2. ...und von Brasilien zur Migros

Nach seiner Rückkehr aus Brasilien sollte die Migros-Gründung sein letzter Versuch sein, als selbständiger Kaufmann Fuss zu fassen. Mit dem Mute der Verzweiflung und mit 100'000 Franken Kapital, das er sich ausgeliehen hatte, schickte er 1925 sein fünf, legendären Migros-Lastwagen auf die Strassen von Zürich. Seine Idee war von einer Banalität, die an das Geniale grenzte:

Senke Unkosten und halbiere deinen Gewinn, dann sind deine Preise unschlagbar.

Das kleine Sortiment von sechs Artikel (Zucker, Kaffee, Teigwaren, Reis Kokosnussfett und Seife) war unverderblich, unzerbrechlich, in grossen Packungen und vor allem markenlos. Ein Flugblatt informierte nicht nur über Produkte und Preise, sondern appellierte an die Urteilskraft und Solidarität seiner Kundschaft, also vor allem an die Hausfrauen, die bis anhin wenig Bestimmungsrecht in der Gesellschaft besaßen. Das Migros-System schien nach aussen hin ein Publikumserfolg. Bereits nach zwei Monaten wurden die Routen und das Sortiment erweitert. Ende des Gründungsjahres wurden 293 Haltestellen mit neun Wagen bedient, die einen Umsatz von 778'500 Franken erwirtschafteten. Die erste Gratiszeitung „Migros-Brücke“ mit ungeniert direkten Preisvergleiche, aber auch mit unternehmensunabhängigen Themen wurde lanciert. Dadurch und durch undiplomatische Äusserungen geschah es, dass die

Konsumgenossenschaft, die Gewerkschaftsbewegung und die Sozialdemokraten zur Anti-Migros-Front aufriefen. Aber die Migros hatte ihre Probleme, denn vermutlich gab es einen erheblichen Nettoverlust. Vieles an dieser Erfolgsgeschichte erinnert an die New Economy-Gründungen: Ein bahnbrechendes Konzept, jede Menge Kunden, aber das System funktioniert nicht, weil es Geld verliert.

Die Bereitschaft zum Wandel und die Geschwindigkeit des Umsteuerns entscheiden über das Überleben einer Idee.

Und was braucht man dazu?

Wenn es eine Eigenschaft gibt, welche den Erfolgreichen vom Genie unterscheidet, ist es die Gabe, früher als andere kommende Tendenzen zu spüren und umzusetzen.

Zum Beispiel verwirklichte er schon in den dreissiger Jahren die durchaus neuzeitlich anmutende Idee eines Labels, das er „Treue-Hand-System“ nannte – ein Marketingkonzept, das dem Konsumenten die Sicherheit gab, dass die Ware zu fairem Preis, in guter Qualität und zu anständigen Arbeitsbedingungen hergestellt worden war.

3. Aber zeichnen wir kurz die Nachkriegszeit (2. Weltkrieg) nach:

Es schien die heile Welt. Vor den Haustüren stand der VW-Käfer, in den Städtchen reihten sich Läden an Läden. Bäckereien und Konditoreien, Käsereien, Metzgereien, kleine Lebensmittelläden, Getränkeverkäufer, Messerschleifer, Schirmemacher, Papeterien, Kleiderläden, Eisenwaren und Haushaltsartikelgeschäft, Elektriker, Schuhmacher, Musikläden, Gärtnereien und vieles mehr. Viele vergleichen wahrscheinlich jetzt die geschilderte Situation mit derjenigen in der Türkei.

In den sechziger Jahren brachen dann neue Zeiten an, die „Modern Times“. Es entstanden erste Wohnsiedlungen, die Kopfsteinpflaster wurden abgeschliffen und der Chevrolet verdrängte den Topolino. Das Autobahnnetz wurde langsam aufgebaut. Jahr für Jahr gab es neue Mitschüler in den Schulklassen. Fremdarbeiter aus Italien waren gekommen.

Allen Widerständen der Gewerbetreibenden und Detailhändler zum Trotz festigte sich das Unternehmen Migros. Alles war plötzlich in Bewegung gekommen. Der Selbstbedienungsladen mit dem orangenen M stand fortan in fast jeder Stadt – aber in gebührendem Abstand zum alten Städtchen. Das M stand für Neues und Anderes, auch für das Fremde, Verheissung und Bedrohung. Für viele Bewohner war das Migros-Land verbotenes Land. Gewerbler kauften nicht dort ein, wenn schon unerkant im Nachbardorf. Mit Qualität und Neuigkeiten faszinierte die Migros die Leute aber doch. Die ersten kleine Läden in der Altstadt mussten Konkurs anmelden.

Die Zeit um 1968 kann man mit Kritik und Revolte umschreiben. Das Eigene und Nahe rückte in die Ferne, man sehnte sich nach dem Anderen. Man las Freund, Frisch, Jung und Co., dies alles gabs zu erschwinglichen Preisen aus dem Migros-Buchclub Ex Libris. Wem der Schulkantinenfood nicht passte ging ins nahegelegene Migros-Restaurant, wo man für 3.50 Franken Schnitzel und Pommes frites essen konnte.

Die siebziger Jahren galten der Philosophie. Die grossen sozialkritischen Themen der Studentenrevolte sind zum Tenor einer modernen, linksliberalen Gesellschaft geworden. Zu lange gehorchten die reichen Länder dem blindwütigen Dogma eines grenzenlosen Wachstum. Der Ölschock zwang zum Nachdenken über den Umgang der natürlichen Ressourcen. Nach Vietnam sollte kein Krieg mehr diese Welt bedrohen. Als junger Mensch war man gegen Atomkraft und Nachrüstung. Die Migros war auch in dieser Zeit an vorderster Front mit dabei. Unter Roger Schawinski (heute Tele 24) entstand ein kritischer, anspruchsvoller Boulevardjournalismus unter anderem mit dem Medium „Tat“, in dem die Migros stark verhängt war. Die Konsumentinnen wurden zur politischen Kraft. „Der Landesring der Unabhängigen“ wurde populärer und populärer.

In den Achtzigern war die Migros eine Selbstverständlichkeit geworden. Sie war weiterhin billig und war aber vor allem gross geworden. Neuerungen kamen immer weniger dem sozialen und kulturellen Umfeld zugute. Aber auch die Konkurrenz war stärker geworden. In vielen Branchen gab es kein reales Wachstum mehr. Der Bierbrauer wollte kein Bier mehr brauen, der Drucker nicht mehr drucken und sogar die Swissair verdiente nur noch an den Nebengeschäften. Diese Situation hat sich bis heute kaum verändert. Mit dem Lebensmittelhandel ist also fast kein Geld mehr zu verdienen. Musste die Migros ihre erste Filiale schliessen? Nein, in der Migros-Klubschule wurden erste Internet-Kurse angeboten und im Migros Museum kann man die Kultobjekte wie die Papiertragetaschen bestaunen. Auch der Geschäftsbericht der letzten Jahre hat mehr und mehr Kultcharakter als Gebrauchswert.

„Die wahre Wirklichkeit, jene, die andere Fantasie nennen, ist von zuverlässigerer Dauer als das bloss geschäftliche Denken des Tages.“

Dies hat der Gründer der Migros 1957 geschrieben. Das tönt nach New Economy, einer Wirtschaft, die vermehrt auf spekulative und nicht materielle Werte setzt.

4. Was machte die Persönlichkeit Duttweiler aus?

Er verabscheute alles, was kompliziert war und langfristige Bindungen erforderte. Folglich sträubte er sich lange gegen den Einstieg in die industrielle Fertigung. Erst durch die Lieferboykotte liess er sich dazu zwingen und stampfte eine Fabrik um die andere aus dem Boden. Er hasste es seine Mittel zu binden, und liess ungerührt und zum Ärger seiner Mitarbeiter auch beste Kaufgelegenheiten aus. Lieber studierte er die Gewohnheiten seiner Kunden und begab sich oft Samstag in eine Supermarkt um mit den Leuten zu plaudern. Sein Antrieb schien unerschöpflich, seine Arbeitskraft vulkanisch. An normalen Arbeitstagen hielt er mit rasenden Diktaten und unzähligen Handnotizen drei, vier Sekretärinnen auf Trab. Wenn er Reden hielt, legte er nach den ersten paar Minuten sein Manuskript weg und stritt sich lustvoll mit Zwischenrufern.

In Gottlieb Duttweilers Charakter war eine merkwürdige Mischung angelegt:

vorsichtig mit den Finanzen, pingelig im Tagesgeschäft, visionär, bisweilen gar abenteuerlustig in der Kommunikation.

Er war ein Patron, ein fordernder, manchmal harter, nicht selten ungerechter Chef, der keinen Zweifel darüber offen liess, wer das letzte Wort hatte.

Tempo war ihm wichtiger als Umsicht und Vorsicht.

Fehler wurden in Kauf genommen, schliesslich folgte ja schon sein nächstes Projekt.

Alleine sein konnte Duttweiler nicht gut. Wenn ihm am Wochenende langweilig wurde, rief er kurzerhand einige Mitarbeiter an, um sich sofort mit Ihnen zu treffen und zu beraten. Auf diese Weise hat er auch manche Kopfnicker und Jasager an sich gezogen.

Sowohl als Kaufmann wie auch als Politiker setzte sich Gottlieb Duttweiler willentlich zwischen alle Stühle.

Viel Feind, viel Risiko.

Auch wenn er schrieb oder warb, liebte er es, einprägsame Symbole zu Markennamen und Produktpersönlichkeiten zu formen. Schon der Name seiner Unternehmung zeugt davon: Migros, die Mischung zwischen „(de)mi“ (in Warenmenge) und „(en)gros“ (beim Preis). Oder Hotelplan. Oder das Brückensymbol. Eingängige Werbeaussagen mit Wortspielen liebte er, hier ein Beispiel zum „Päng“ (Pendant zum Putzmittel „Vim“): Wimmern Sie nicht mehr über den hohen Preis, sondern pängen Sie hinfort fröhlichen Herzens. Oft provozierte er auch mit Produktnamen: Einmalzin (Pendant zu Ovomaltine), Kaffee Zaun (Kaffee Hag), Mivella (Rivella) oder mit dem Legendären Waschmittel Ohä (Wortzusammenzug von „ohne Hänkel“, Henkel ist ein bekannter Waschmittelhersteller). Damit lockte er die prozessfreudigen Konzerne (eben z.B. Henkel) in seine Kommunikationsfalle und freute sich so über die Gratis-Publizität. So gewann er alle Verfahren, gleichgültig, ob er vom Gericht verurteilt wurde oder nicht. Er machte das Gericht zum Medium, denn die Gerichtsverfahren sind in der Regel öffentlich. Bei diesen Gerichtsverfahren ging es meistens um Lebensmittelpreise und ausserdem war Prominenz im Spiel. Welche Nachrichtenjäger fanden hier nicht ein gefundenes Fressen? Er war ein Meister der Public Relations lange vor der Erfindung dieses Begriffes.

Zudem war Duttweiler ein Publikumsmagnet. Man kann nur erahnen, was er mit dem Medium Fernsehen alles angefangen hätte. Zeitzeugen sagen, er sei kein grosser aber ein faszinierender Redner gewesen. Er sprach ausschliesslich Mundart und die Einfälle kamen ihm beim Reden. Durch seine sprunghafte Persönlichkeit, seine Spiellust und sein Humor schweifte er oft ab, aber seine Reden glichen einem ungeordneten, imposanten Feuerwerk.

Seine Stilmittel waren die Modulation der Stimme: mal ganz leise, mal polternd laut.

Aber noch was fiel auf:

Auffallend häufig arbeitete er mit Zitaten.

5. Energie aus der Reibung

Gottlieb Duttweiler wäre nie einer der bedeutendsten Schweizer des 20. Jahrhunderts geworden, wenn es seine treuen Feinde nicht gegeben hätte. Ihm machte es nicht aus,

gegen alle gleichzeitig anzutreten; im Gegenteil: Er forderte die Frontenkämpfe gar heraus. Seine Feinde taten ihm den unschätzbaren Gefallen berechenbar zu sein. Als die ersten Verkaufswagen erschienen, versuchten sie es zunächst mit der Guerilla Methode. Jeder Standort wurde bekämpft, Kunden wurden notiert, denunziert und unter Druck gesetzt. Gemeinden legten plötzlich gewaltig hohe Gebühren für die Benützung des öffentlichen Grundes fest. Lieferboykotte wurden organisiert. Sein Unternehmen war bedroht mit bürokratischen Akten gestoppt zu werden. So machte er sich verstärkt in der Politik stark. Oft sagte er „ich bin in die Politik gegangen worden“. Arbeitslosigkeit, Kaufkraftschwächung und Preissenkungen hatte Tausende von kleinen Gewerblern in den frühen dreissiger Jahren an den Rand der Existenzfähigkeit gebracht, während Warenhäuser und Grossverteiler blühten. Gefordert durch seine Gegner erliess der Nationalrat ein Verbot der Eröffnung neuer Filialen zu erlassen. Jeder wusste gegen wen dieses Gesetz gerichtet war. In erster Linie gegen die Migros, die in nur acht Jahren vom Aussenseiter zum kleinen Konzern von annähernd hundert festen Verkaufsläden, 41 Verkaufswagen, neunhundert Mitarbeitern und 51 Millionen Franken Umsatz herangewachsen war; Zweitens gegen die Warenhäuser, die mehrheitlich den Juden gehörte. Duttweiler wollte sich politisches Gewicht verschaffen und nur sieben Wochen vor den eidgenössischen Wahlen von 1953 kam die Liste der Unabhängigen zustande. Das Ergebnis kam einer Sensation gleich. Im Kanton Zürich wurden die Unabhängigen mit einem Anteil von 18,3 Prozent auf Anhieb zweitstärkste politische Kraft nach den Sozialdemokraten.

Wem fällt die Parallelen der Politischen Karriere von Gottlieb Duttweiler zu der des Chritoph Blochers nicht auf?

Auch Blocher stützt sein politischen Einfluss auf wirtschaftliche Leistung und finanziellen Erfolg.

Auch er wird von allen Seiten bekämpft und gewinnt gerade dadurch – und dank der Dummheit seiner Gegner – an Anhängerschaft. Duttweiler mied es – Blocher tut es ihm in einem gewissen Sinne nach – in Bereichen, die nicht mit der Wirtschaft verhängt sind, zu intervenieren. Von Duttweiler gab es kaum Wortmeldungen zur schweizerischen Flüchtlingspolitik, zur Neutralitäts- und Aussenpolitik oder zur AHV. Ihm war die Kriegsvorsorge, die Landesversorgung oder Fragen zur Markenlobbies wichtiger. Dies meist ohne nennenswerten Erfolg. Aus Frustration darüber schlug er im Oktober 1948 mit gezielten Steinwürfen zwei Fensterscheiben des Bundeshauses ein. Er wurde zur politischen Unperson ernannt, später wurde er zur Demission aufgefordert. Politisch ist er, wenigstens historisch gesehen, gescheitert. Der Landesring wurde liquidiert, aber sein Unternehmen, die Migros, ist eine Leitgrösse des Detailhandels geworden und hat auch nach internationalen Massstäben beispiellose Marktmacht erreicht. Ungerührt vom politischen Misserfolg blieben seine Integrität und Glaubwürdigkeit. Indem Gottlieb Duttweiler 1941 die inzwischen blühende und reiche Migros in eine Genossenschaft umwandelte und sie seinen Kunden verschenkte, leistete er damit den Tatbeweis für die Ernsthaftigkeit seiner oft hektisch vorgetragenen Thesen und Forderungen:

Die Übereinstimmung von Wort und Tat.

6. Warum wurde die Migros zu Genossenschaft

Seit Jahren hat man gegen den egoistischen Kapitalisten, gegen den Mammutbetrieb gewettert. Welch plötzlicher Szenenwechsel stellte diese Umwandlung dar. Der kapitalistische Böliman steht plötzlich als Genossenschaftsverwalter da, wie einst sein Vater. Die Migros-Aktionengesellschaft mit einem geschätzten Verkehrswert von 16 Millionen Franken wurden 1941 in den Migros-Genossenschaftsbund umgewandelt. Duttweiler wurde der Präsident der geschäftsführenden Verwaltung. Es erschien die erste Ausgabe der Wochenzeitschrift „Wir Brückenbauer“, sie wurde zum Genossenschaftsorgan. Duttweiler sprach vom sozialen Kapital. Es soll stets für die Schwachen – und das ist die grosse Mehrheit – gegen die Starken, die die Macht missbrauchen, eintreten.

Das Obligationenrecht (OR), welches die genossenschaftliche Rechtsform regelt, schreibt vor, dass der Genossenschaftszweck hauptsächlich in gemeinsamer Selbsthilfe verfolgt werden muss. Die Träger der Genossenschaft sind gleichzeitig Kunden ihrer Genossenschaft. Die Umwandlung der Migros AG in dieser stattlichen Grösse in eine Genossenschaft war ein einzigartiges Ereignis. Die Migros-Genossenschaft ist somit nicht als Organisation kollektiver Selbsthilfe, sondern als das Resultat eines unternehmerischen Entscheides seines Gründers zu betrachten. Die Kommentare darüber reichten von "geschickte PR-Massnahme" (Die Kunden noch näher ans Unternehmen binden) bis zum "„steuertechnischen Schachzug“. Ganz falsch waren diese Urteile nicht. Funktionieren tut die Idee der Genossenschaft bis heute aber nicht, was schon nur alleine durch die Grösse des Unternehmens vorprogrammiert ist. Meist sind gut funktionierende Genossenschaften kleinere, überschaubare, meist regional tätige Unternehmen. Weil das von Gottlieb Duttweiler nach dem Vorbild der Eidgenossenschaft aufgebaute System so lange erfolgreich funktionierte, tut sich eine Reform schwer.

7. Herausragendes

Die Migros-Klubschule

Initiiert wurde Duttweiler durch eine arbeitslos gewordene Tante, die Lehrerin war, weil sie ihn anfragte, ob er nicht seine Mitarbeiter in Französisch unterrichten lassen wolle. Er antwortet prompt und meinte: „Warum nur meinen Mitarbeitern? Das gesamte Volk soll doch die Möglichkeit haben, etwas zu lernen.“ Wenige Monate später war die Klubschule geboren.

Das Migros-Kulturprozent

„Es wird im reichen Land viel zu wenig getan, um auch den weniger kaufkräftigen Schichten Kulturleistungen und Kulturgüter zugänglich zu machen“, sprach Gottlieb Duttweiler 1953. Vier Jahre später hat er das Kulturprozent eingeführt. Heute gehört die Migros auch in der Kultur zu den Grossverteilern. Das Kulturprozent setzt sich aus einem Prozent des Grosshandelsumsatz und einem Prozent des Detailhandelsumsatz zusammen. Von den 120 Millionen, die das Kulturprozent im Jahr 1999 ausmachte, flossen zum Beispiel 42 Prozent in die Klubschule und Wellnesscenter, und 20 Millionen werden zur freien Verfügung gestellt, um irgendwelche Kulturaktivitäten zu unterstützen.

Alkoholische Produkte

Die Expansion der Migros in die Westschweiz im Jahre 1948 liess die Nachfrage nach Alkoholischen Produkten lauter werden. In einer Urabstimmung entschieden sich die Genossenschafter jedoch knapp gegen den Alkoholverkauf.

Ex Libris

Der Buchclub Ex Libris machte das Lesen populär. Auch Schallplatten wurden ins Sortiment aufgenommen.

Migros Türk

Am 1. April 1954 wurde die Migros Türk als AG gegründet; am 1. Oktober 1955 fahren die ersten 20 Verkaufswagen in Istanbul aus. Migros Türk entwickelt sich bis 1974 zu einem Unternehmen mit mehr als 700 Mitarbeitern, 1975 tritt der Migros-Genossenschaftsbund die Aktienmehrheit ab, aber die AG kann den Namen Migros auf Zusehen weiterführen. (Schon 1932 gab es einen - zwar gescheiterten – Versuch, sich in Berlin, also im Ausland zu etablieren.)

Im Jahre 1962 starb Gottlieb Duttweiler

8. Die Migros heute

Sie beschäftigt 78000 Frauen und Männer; 91 Prozent der Haushalte kaufen mindestens einmal im Monat in der Migros ein. Aber seit 1996 verliert die Migros Marktanteile an die Coop.

Die heutige Migros verfolgt eine Doppelstrategie, was soviel heisst wie, sie umfasst das ursprüngliche Kerngeschäft mit dem orangen M, den man mit „avec“-Läden an Bahnhöfen und Tankstellenshop weiter ausbauen will. Der zweite Bereich umfasst die Globus-Gruppe (Globus-Warenhäuser, ABM, Interio, Office Word), Ex Libris, Migrosbank und Hotelplan. Hier geht die Migros auf Wachstumskurs im Ausland. Einige dieser Unternehmen (z.B. Globus) werden unter einem Holdingdach an die Börse gebracht, um Übernahmen und Partnerschaften im Ausland zu erleichtern.

Ismet BARDAKCI

Bern, 02. Dezember 2000