

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau für die Schweiz : Monatsschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes  
**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
**Band:** 28 (1936)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Die Betriebsformen des schweizerischen Lebensmittelkleinhandels  
**Autor:** Rikli, Erika  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-352815>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 14.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Die Betriebsformen des schweizerischen Lebensmittelkleinhandels.

Von Erika Rikli.

Die Arbeiterschaft darf die Fragen des Lebensmittelhandels nicht unbeachtet lassen, da sie ein grosses Interesse an einer hygienischen und billigen Nahrungsmittelversorgung hat. In den letzten Jahren ist die Diskussion über die Kleinhandelsbetriebe der Lebensmittelbranche besonders heftig geworden. Es schien, dass der Lebensmittelhandel immer mehr und mehr in die Hände grosser Unternehmungen gelangen werde, dass die zahllosen Kleingeschäfte vernichtet würden. Die Preisbildungskommission des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes hat diese Fragen eingehend studiert und drei Veröffentlichungen über «Die Verhältnisse im schweizerischen Lebensmittelkleinhandel» herausgegeben, die sehr interessantes Material enthalten.

## Die Vermehrung der Lebensmittelgeschäfte.

Wenn man in unseren Städten durch die Strassen wandert, sei es im Stadtzentrum oder in Vorquartieren, und aufmerksam die Ladenauslagen betrachtet, so kann niemand entgehen, dass sich fast an jeder Strassenecke, ja streckenweise sogar in jedem Haus, ein Lebensmittelgeschäft befindet. Man fragt sich dann unwillkürlich, ob nicht eine zu grosse Anzahl solcher Läden vorhanden sei. Aus den eidgenössischen Betriebszählungen lässt sich erkennen, dass die Zahl der Betriebe des Lebensmittelhandels stärker zunahm als die Bevölkerung. Während nämlich die Bevölkerung sich von 1905 bis 1929 um 14 Prozent vermehrte, stieg die Zahl der Lebensmittelgeschäfte aller Art von 20,300 auf 26,100, das heisst um 28 Prozent, und die Zahl der in diesen Betrieben Beschäftigten nahm sogar um 47 Prozent zu.

Man darf nun aus diesen Zahlen allerdings nicht ohne weiteres auf eine Uebersetzung, das heisst eine den Bedarf übersteigende Vermehrung schliessen, denn es ist nicht zu vergessen, dass die Arbeitszeit verkürzt wurde, dass unsere Bedürfnisse vielfältiger geworden sind und dass sich unsere Wohnungsart geändert hat. Mit der Verbesserung der Verkehrsverhältnisse haben sich die Vorquartiere vergrössert; die Siedlungsweise ist lockerer geworden. Durch die Rationalisierungsmassnahmen wurde zwar die Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte vergrössert; doch die Mechanisierungsmöglichkeiten sind im Kleinhandel äusserst klein.

Am stärksten war die Zunahme der Betriebe natürlich in den Städten. Hier hat sich die Vermehrung häufig auch mitten in der

Krise fortgesetzt. Während diese Bewegung in Zürich und Bern allerdings zum Stillstand kam, nahmen nach einer Spezialuntersuchung die Betriebe des Spezerei- und allgemeinen Lebensmittelhandels in Genf von 1929 bis 1934 noch um 12 Prozent zu; die Wohnbevölkerung hat sich in der gleichen Zeitperiode nur um 41/2 Prozent vermehrt. Die Preisbildungskommission weist in ihrem Bericht darauf hin, dass die Eröffnung neuer Lebensmittelgeschäfte häufig mit der Bauspekulation in Zusammenhang stand. In Neubauten wurden sehr oft zum Zwecke der Renditenerhöhung Ladenlokale errichtet, ohne auf die Bedürfnisfrage zu achten. Teilweise haben auch die Baugenossenschaften in den von ihnen gebauten Quartieren die Eröffnung von neuen konsumgenossenschaftlichen Filialen verlangt. Doch gerade hier zeigt sich, wie stark das Bedürfnis nach Lebensmittelläden mit der Siedlungsweise zusammenhängt. Die Errichtung von Lebensmittelgeschäften war zweifellos sehr oft die Voraussetzung zur Erschliessung neuer Quartiere.

### Die Betriebsgrössen.

Die Mehrzahl der Betriebe sind auch heute noch Kleinbetriebe. Die Betriebszählungen von 1905 und 1929 ergaben folgendes Bild:

| Betriebe             | Spezerei-, Kolonial-, Teig- und Gemischtwarenbranche |      | Beschäftigte in Prozent |      |
|----------------------|------------------------------------------------------|------|-------------------------|------|
|                      | Betriebe in Prozent 1905                             | 1929 | 1905                    | 1929 |
| mit 1 Person . . .   | 50,8                                                 | 45,9 | 26,9                    | 22,0 |
| » 2 Personen . . .   | 32,8                                                 | 35,3 | 34,7                    | 34,0 |
| » 3 » . . .          | 9,5                                                  | 10,9 | 15,0                    | 15,6 |
| » 4—5 » . . .        | 4,7                                                  | 4,8  | 10,6                    | 9,8  |
| » 6—9 » . . .        | 1,4                                                  | 1,9  | 5,4                     | 6,3  |
| » 10—50 » . . .      | 0,8                                                  | 1,1  | 5,9                     | 9,2  |
| » über 50 Personen . | —                                                    | 0,1  | 1,5                     | 3,1  |

Die Bedeutung der grösseren Betriebe hat zugenommen; doch befinden sich immer noch über die Hälfte der Beschäftigten in Betrieben mit weniger als zwei Personen.

### Die Filialbetriebe und die Konsumgenossenschaften.

Die selbständigen, kleineren Lebensmittelhändler fürchten vor allem die Konkurrenz der Grossunternehmungen, der Geschäfte, die mehrere Filialen besitzen und die durch geeignete Rationalisierungsmassnahmen leistungsfähiger sind. 1929 gab es im Kleinhandel mit Spezereien und im Gemischtwarengeschäft 519 Unternehmungen, die sich aus verschiedenen Filialen zusammensetzten, in denen 12,216 Personen beschäftigt waren; das waren ungefähr ein Drittel der in diesen Branchen Beschäftigten. Seither hat sich ihr Anteil wahrscheinlich noch etwas erhöht, wurde doch die Grosszahl der Migros-Filialen erst später errichtet. Eine Zusam-

menstellung aus der Stadt Zürich ergab, dass von 1920—1930 die Einzelladengeschäfte stärker zunahmen als die Filialgeschäfte. Die Vermehrung nach 1930 fiel fast ganz auf die Filialgeschäfte. Ausser der Migros A.-G. waren an dieser Vermehrung übrigens auch der Konsumverein A.-G. und der Lebensmittelverein Zürich beteiligt.

Welches sind nun die Formen der Grossunternehmungen und worauf lässt sich ihre Ueberlegenheit zurückführen? Die Filialbetriebe sind übrigens recht oft sehr kleine Betriebe. Viele von ihnen, besonders auf dem Lande, sind Betriebe, in denen nur 1 bis 2 Personen beschäftigt werden. Sie gehören trotzdem in die Gruppe der Grossunternehmungen, weil sie nicht selbständig sind, sondern mit anderen Filialen in einer Unternehmung oder in einem Verband zusammengeschlossen sind.

Einen bedeutenden Anteil an den Grossunternehmungen haben die **K o n s u m g e n o s s e n s c h a f t e n**. Sie sind, wenigstens in den Städten, Filialbetriebe. Darüber hinaus haben sich aber die lokalen Genossenschaften in zentralen schweizerischen Verbänden vereinigt. Die drei wichtigsten konsumgenossenschaftlichen Verbände sind: der Schweizerische Konsumverein (V. S. K.), der Genossenschaftsverband Konkordia (der Zentralverband der katholischen Genossenschaften) und der Verband ostschweizerischer landwirtschaftlicher Genossenschaften (V. O. L. G.). Der V. S. K. ist der grösste. Die Mitgliederzahl seiner Verbandsvereine ist auch in den letzten Jahren noch stark angestiegen. 1933 waren es nahezu 400,000 Mitglieder. Die Umsätze gingen allerdings etwas zurück, was wohl allein auf die Preissenkung zurückgeführt werden darf. Im Gegensatz dazu ist die Bedeutung des Genossenschaftsverbandes Konkordia zurückgegangen; seine Mitgliederzahl hat seit einigen Jahren abgenommen. Befinden sich die Filialen dieser beiden Verbände vor allem in den Städten, so betätigt sich der V. O. L. G. nur auf dem Lande. Seine Läden haben einen etwas anderen Charakter. Es sind Gemischtwarengeschäfte, «Lädeli», in denen ausser Nahrungsmittel auch andere Waren verkauft werden, Haushaltsartikel und die für die landwirtschaftliche Produktion benötigten Waren. Nur etwa 50 Prozent des Totalumsatzes fallen auf die Konsumwaren. Bei diesen landwirtschaftlichen Genossenschaften handelt es sich meist um ganz kleine Betriebe, um Betriebe, die von einer Bauernfamilie im Nebenberuf geführt werden und die nur wenige Stunden im Tag, vor allem abends nach der Arbeit, geöffnet sind. Da diese Genossenschaften für die landwirtschaftliche Bevölkerung von grossem Nutzen sind (sie sorgen häufig auch für den Absatz der landwirtschaftlichen Produkte, die von den Mitgliedern übernommen werden, und vermitteln Maschinen, Saatgut usw.), haben sie ununterbrochen zugenommen. 1933 betrug ihre Mitgliederzahl 23,300.

Neben diesen genossenschaftlichen Formen bestehen andere Filialgeschäfte, die meist in der Form der Aktiengesellschaften

organisiert sind. Teilweise haben sie nur lokalen Charakter (z. B. Lebensmittel A.-G., Bern; Kaufhaus A.-G., Zürich), oft reicht ihre Tätigkeit aber auch weiter. Einige befassen sich in der Hauptsache mit Spezialprodukten, wie z. B. Merkur A.-G., Kaisers Kaffee-geschäft usw., andere sind eigentliche Gemischtwarengeschäfte.

Die wichtigste Aktiengesellschaft des Lebensmittelkleinhandels ist die Migros A.-G. Sie begann ihre Tätigkeit 1925 in Zürich mit dem Verkauf in fahrenden Wagen. 1927 ging sie zur Er-richtung von Ladenlokalen über. Es ist interessant, dass die Laden-lokale immer mehr an Bedeutung gewannen. Das Wagensystem wurde zum Teil verboten, wie zum Beispiel in der Stadt Bern; in anderen Kantonen sind die verlangten Steuerabgaben für den Wagenbetrieb so hoch, dass der Ladenverkauf rentabler ist. Der Anteil der Ladenumsätze betrug in Prozenten des Totalumsatzes: 1927 6,3, 1929 37,3, 1931 60,5, 1933 73,7%. Drei Viertel der Ge-samtumsätze wurden 1933 in den Läden erzielt. Die Verhältnisse wechseln übrigens von Kanton zu Kanton, da die Umstellung auf den Ladenbetrieb vor allem durch die kantonalen Steuermass-nahmen verursacht wurde. Im Kanton St. Gallen hat der Anteil des Wagensatzes zugenommen; er betrug 1933 45,5 Prozent des Totalumsatzes und war verglichen mit den anderen Tochtergesell-schaften am höchsten. 1933 besass die Migros A.-G. im gesamten 100 Verkaufslokale und 44 Verkaufsautomobile. Dies sind relativ kleine Zahlen, deren Bedeutung aber infolge der hohen Leistungs-fähigkeit sehr gross ist.

Zum Lebensmittelhandel in Grossunternehmungen gehören auch die Lebensmittelbranchen der Warenhäuser, die teilweise recht erhebliche Umsätze aufweisen.

### Die Einzelgeschäfte.

Der Charakter der zahllosen Einzelgeschäfte ist äusserst ver-schieden. Es gibt da grosse Läden mit 10 und mehr Verkaufs-personen neben Betrieben, die nicht einmal über ein eigenes Ladenlokal verfügen. Die Selbständigkeit der Einzelgeschäfte ist recht häufig illusorisch. Zahlreiche von ihnen sind von ihren Lieferanten, von Grossistenfirmen, abhängig; andere sind Mit-glieder einer Zentraleinkaufsvereinigung, die ihre Selbständigkeit in der Preisgestaltung, in der Rechnungslegung, im Warenbezug teilweise beschneidet. Sehr häufig sind die Grossistenfirmen Be-sitzer der Ladenlokale. Diese werden oft nur an solche Detaillisten vermietet, die sich verpflichten, alle oder zum mindesten gewisse Waren bei den betreffenden Lieferanten zu beziehen. Da diese Kleinhändler in ihrem Einkauf gebunden sind, werden sie recht häufig mit schlechteren und teureren Waren beliefert. Dort, wo keine eigentliche vertragliche Verpflichtung besteht, fühlen sich die Ladenmieter doch aus Furcht vor Kündigung zum Waren-bezug bei ihrem Vermieter genötigt.

## Die Einkaufsvereinigungen.

Um die vielfache Abhängigkeit von den Grossisten zu umgehen, haben die Kleinhändler häufig auch die Arbeit des Grosshandels übernommen. Die Massenfialgeschäfte haben einen so grossen Umsatz, dass ihr Selbsteinkauf ausreicht zur Ausschaltung der Grossisten. Ebenso beschäftigen sich die konsumgenossenschaftlichen Zentralverbände alle mit dem Grosseinkauf und vermitteln einen grossen Teil der von ihren Mitgliedern verkauften Produkte. Teilweise haben sie auch eigene Produktionsbetriebe errichtet.

Die kleineren Spezereihändler haben sich zu grossen Einkaufsvereinigungen zusammengeschlossen, um auf diese Weise auch die Vorteile des Grosseinkaufs erhalten zu können. Die bekannteste Vereinigung ist die «Union», Schweizerische Einkaufsgesellschaft in Olten (Usego). Die Umsätze der wichtigsten Einkaufszentralen betragen 1933: beim V. S. K. nahezu 170 Millionen Franken, bei der Usego 65 Millionen, beim V. O. L. G. 17 Millionen und beim Genossenschaftsverband Konkordia 3,4 Millionen Franken. Die Bedeutung dieser Vermittlungen ist rasch angewachsen. Sie waren häufig das wirksamste Mittel im Kampf gegen die Massenfialgeschäfte. Die Umsätze dieser vier grössten Einkaufsgesellschaften betragen 1910 noch nicht ganz 35 Millionen Franken und erreichten 1933 etwas über eine Viertelmilliarde.

In den Einkaufsverbänden der Spezereihändler sind ungefähr 5300 Mitglieder zusammengeschlossen, in der Usego allein rund 4000. Die Usego beliefert nur Mitglieder und vermittelt vor allem importierte Waren. Daneben hat sie Verträge mit Lieferanten abgeschlossen. Der Verkehr zwischen diesen Grossisten und den angeschlossenen Spezereihändlern vollzieht sich direkt. Rechnung und Bezahlung gehen jedoch an die Usego, die somit das Kreditrisiko trägt. Sie hat dadurch eine wirksame Kontrolle über ihre Mitglieder. Die Usego-Mitglieder sind in ihrem Warenbezug frei. Doch sind sie zu einem gewissen Mindestbezug bei den Vertragslieferanten verpflichtet.

### Der Anteil der verschiedenen Betriebsformen an der Lebensmittelversorgung.

Nach den Schätzungen der Preisbildungskommission betragen die Ausgaben für Lebensmittel (ohne Selbstversorgung) im Jahre 1933 zu Ladenpreisen berechnet ungefähr:

|                                                     | In Mill. Fr. |
|-----------------------------------------------------|--------------|
| für Lebensmittel ohne Fleisch, Milch und Getränke   | 770— 900     |
| für Lebensmittel inkl. Fleisch, Milch ohne Getränke | 1460—1660    |
| für Lebensmittel inkl. Fleisch, Milch und Getränke  | 1800—2200    |

Da Fleisch, Milch und Getränke häufig in Spezialgeschäften vermittelt werden und die Untersuchungen der Preisbildungskom-

mission sich vor allem auf die allgemeinen Lebensmittelgeschäfte und Spezereihandlungen konzentrierten, darf angenommen werden, dass der Umsatz in den in Frage stehenden Betrieben ungefähr 1200 Millionen Franken betragen hat.

Der Gesamtumsatz der den Genossenschaftsverbänden angeschlossenen Konsumgenossenschaften betrug 1933 310 Mill. Fr.

(Davon Umsatz der V. S. K.-Genossenschaften allein 285 Millionen Franken.)

|                                                            |               |
|------------------------------------------------------------|---------------|
| Die Migros A.-G. wies einen Umsatz von . . .               | 52 » auf,     |
| Konsumgenossenschaften und Migros A.-G. zusammen . . . . . | 362 Mill. Fr. |

Ueber die Umsätze der übrigen Filialgeschäfte sind wir nicht orientiert. Nimmt man an, dass sie rund 140 Millionen Franken betragen, so darf der Umsatz dieser gesamten Gruppe, der Filialgeschäfte und Konsumgenossenschaften auf etwa 500 Millionen Franken geschätzt werden; das sind rund 40 Prozent des Totalumsatzes.

Eine andere Berechnungsart ergibt ungefähr das gleiche Bild. 1929 betrug die Zahl der Filialbetriebe im Handel mit Spezereien, Obst, Gemüse und Delikatessen 3981. Wird angenommen, dass ihr Durchschnittsumsatz nicht wesentlich vom durchschnittlichen Ladenumsatz der beim V. S. K. angeschlossenen Genossenschaften abwich, der 1933 120,000 Franken betrug, so kann der Gesamtumsatz der Filialgeschäfte auf 480 Millionen Franken berechnet werden. Der Rest, ungefähr 60 Prozent des gesamten, durch den Handel vermittelten Lebensmittelbedarfs, wird immer noch von den Einzelgeschäften umgesetzt.

Diese Zahlen gelten als Durchschnitte für die gesamte Schweiz. Die lokalen Verhältnisse weichen natürlich vom Gesamtbild stark ab. So wurde zum Beispiel errechnet, dass der Anteil des Allgemeinen Konsumvereins Basel (A. C. V.) 40—45 Prozent der Lebensmittelversorgung Basels beträgt. In Basel haben die Konsumgenossenschaften die grössten Erfolge aufzuweisen. Doch auch im Lebensmittelhandel der gesamten Schweiz nehmen sie eine ziemlich bedeutende Stellung ein. Dies geht zum Beispiel auch daraus hervor, dass von rund einer Million Haushaltungen ungefähr 400,000 Mitglieder einer Konsumgenossenschaft sind.

Seit einigen Jahren ist auch die Bedeutung der Migros A.-G. stark vorgedrungen. 1933 wurde ihr Umsatz in der Stadt Bern auf etwa 8—9 Prozent des gesamten Lebensmittelhandels geschätzt.

### U m s a t z v e r g l e i c h e.

Für die Rentabilitätsvergleiche sind die Umsatzgrössen sehr wichtig. Die Umsätze pro Ladenlokal sind ausserordentlich verschieden hoch. Sie betragen rund:

|                                            | Durchschnittsumsätze<br>pro Laden<br>in Fr. |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Migros A.-G., Zürich . . . . .             | 558,000.—                                   |
| Migros A.-G., Bern . . . . .               | 563,000.—                                   |
| Migros A.-G., Basel . . . . .              | 325,000.—                                   |
| V. S. K. . . . .                           | 120,000.—                                   |
| Genossenschaftsverband Konkordia . . . . . | 53,000.—                                    |
| V. O. L. G. (nur Konsumwaren) . . . . .    | 45,000.—                                    |

Die Abweichungen vom Durchschnitt sind sehr gross. In der umsatzreichsten Filiale der Migros A.-G. Bern, in der Filiale von Werdt-Passage, werden jährlich rund 2 Millionen Franken umgesetzt. Auffallend ist der relativ niedrige Umsatz der Migros A.-G., Basel. Es scheint dies mit den Basler Kaufsitten zusammenzuhängen. Der A. C. V. besitzt sehr viele Filialen, deren Durchschnittsumsätze für städtische Verhältnisse nicht sonderlich hoch sind (200,000 Franken). Dadurch wurde die Kundschaft verwöhnt; sie hat sich an kurze Einkaufswege gewöhnt. Um den Allgemeinen Konsumverein konkurrenzieren zu können, musste die Migros A.-G. zur Errichtung von relativ vielen und für ihre Verhältnisse kleinen Filialen schreiten. Im Gegensatz zu den meisten Genossenschaften, zieht sie die Grossfiliale vor. Ihre Leitung erklärte, dass ein Umsatz von unter 300,000 Franken für ihre Betriebsart zu klein und deshalb « uninteressant » sei.

Einen etwas besseren Aufschluss über die Leistungsfähigkeit der Betriebsformen gibt die Grösse der Umsätze pro Verkaufsperson. Es wurden folgende Zahlen berechnet:

|                                                                                                                                                       | Umsätze pro Verkaufsperson<br>in Fr. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Migros A.-G., Ladenbetrieb . . . . .                                                                                                                  | 100,000.—                            |
| Migros A.-G., Wagenbetrieb . . . . .                                                                                                                  | 320,000.—                            |
| A. C. V., Basel . . . . .                                                                                                                             | 45,000.—                             |
| Einzelgeschäfte (nach den betriebswirtschaftlichen<br>Untersuchungen der Treuhandstelle des Ver-<br>bandes schweizerischer Spezialehändler) . . . . . | 20,000.—                             |

Aus den Zahlen der Migros A.-G. ist ersichtlich, dass das System des Wagenverkaufs an sich bedeutend leistungsfähiger ist. Seine Rentabilität wurde künstlich durch die Erhebung von hohen Steuern herabgesetzt. Einige Läden der Migros A.-G. überschreiten übrigens die Durchschnittszahl erheblich. So konnte in einem Beispiel ein Umsatz von 200,000 Franken festgestellt werden.

Worauf lassen sich diese grossen Unterschiede zwischen der Migros A.-G. und den übrigen Betrieben zurückführen? Die Leistungsfähigkeit der Migros A.-G. hängt zweifellos mit sehr geschickten Rationalisierungsmassnahmen zusammen. So erspart beispielsweise das System der runden Preise viel Arbeitszeit, die durch das Zusammenrechnen von ungeraden Zahlen und durch das Herausgeben von Kleingeld verlorengelassen wird. Es wurde errechnet, dass nach Einführung der runden Preise der Wagenumsatz pro Verkaufsperson um 50 Prozent stieg. Die Migros A.-G. rückt übrigens seit der Zunahme der von ihr geführten Warencategorie etwas von diesem

System ab, weil es nicht überall anwendbar ist. So wird zum Beispiel im Ladenbetrieb der Migros Bern nur noch ungefähr die Hälfte der Waren zu runden Preisen verkauft. Die Abgabe von schon verpackten und abgewogenen Mengen erleichtert ebenfalls die Arbeit des Verkaufspersonals. Hier zeigt sich, dass die Umsätze der Migros A.-G. mit den Umsätzen der anderen Geschäfte nicht verglichen werden können, da bei letzteren manche Funktionen von den Verkäuferinnen im Laden verrichtet werden, die bei der Migros A.-G. zentral erledigt werden. Das System der Migros ist aber trotzdem rentabler; denn die Arbeit kann dadurch weitgehend mechanisiert werden. Dies ist auch der Grund, weshalb die Genossenschaftsverbände und die Usego immer mehr zum Verkauf von schon abgewogenen Mengen schreiten. Die Migros A.-G. hat sehr konsequent alle Arbeiten, die nicht direkt mit dem Verkauf in Zusammenhang stehen, aus dem Laden ausgeschaltet. In anderen Läden werden häufig vom Verkaufspersonal auch noch gewisse Nebenarbeiten erledigt, die bei der Migros A.-G. überhaupt wegfallen, zum Beispiel die Stempelung der Konsumbüchlein, die Ausgabe von Rabattmarken, und dort, wo Kredit gegeben wird, die Führung von Kreditheften. Wenn auch alle diese Arbeiten scheinbar nur kurze Zeit in Anspruch nehmen, so häufen sie sich doch während eines Tages, und eine nicht unbeträchtliche Zeit geht damit verloren.

Arbeitsparend wirkte auch die Migrosmethode der Kundenberatung. Sie wird nicht im Laden (dort wird die Bedienung möglichst rasch und kurz erledigt), sondern durch die schriftliche Reklame, durch die Zeitung, besorgt. Diese Aufklärungsart hatte übrigens sehr grosse psychologische Erfolge. Die meisten Hausfrauen interessieren sich für die Herkunft der Waren. Der Kampf gegen die Monopolartikel hat ebenfalls viel zur Kundenwerbung beigetragen.

Bei Leistungsvergleichen darf nicht vergessen werden, dass die Migros A.-G. nur eine beschränkte Anzahl von Waren führt. Der Verkauf wickelt sich dadurch rascher ab. Die Kunden werden nicht durch die Sortenauswahl geplagt, wodurch in anderen Läden viel Zeit verlorenght. Die Migros A.-G. hat zwar ihre Warenzahl erhöht — sie begann mit 6 Produkten, heute sind es im Wagen zirka 150 und im Laden 250; doch dies sind verglichen mit den übrigen Lebensmittelläden immer noch sehr kleine Zahlen. In der Regel werden über 1000 verschiedene Waren und Sorten geführt; oft sind es sogar 1500 bis 2000.

Das Prinzip der Grossfiliale ist ebenfalls für die Umsatzhöhe von entscheidendem Einfluss. Verschiedene Unannehmlichkeiten für die Kunden hängen zwar damit zusammen (weiter Weg, Warten im dichtgedrängten Lokal); doch die Verkaufsleistung pro Verkaufsperson wird erhöht. Ebenso wirkt das System der Abgabe nur grösserer Mengen, des Nichtverkaufs von kleinsten Mengen, arbeit- und auch kostensparend.

## Die Kostengestaltung.

Infolge des grossen Umsatzes sind die Kosten pro Umsatz berechnet bei der Migros A.-G. bedeutend kleiner als bei anderen Geschäften. Die Berechnungsweise ist nicht immer die gleiche, somit können die Zahlen der folgenden Tabelle nicht genau miteinander verglichen werden.

|                                                                                                                      | Totalspesen<br>in Prozent der Umsätze | Lohnkosten | Mietkosten |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|------------|
| <b>Durchschnitt der Gesamtunternehmungen:</b>                                                                        |                                       |            |            |
| Migros A.-G., Zürich . . . . .                                                                                       | 14,7                                  | 7,8        |            |
| Migros A.-G., Basel . . . . .                                                                                        | 13,7                                  | 6,8        |            |
| Migros A.-G., St. Gallen . . . . .                                                                                   | 12,5                                  | 5,6        |            |
| Migros A.-G., Bern . . . . .                                                                                         | 10,7                                  | 5,7        |            |
| A. C. V., Basel . . . . .                                                                                            | 20,4                                  | —          |            |
| <b>Durchschnitt einiger Filialen:</b>                                                                                |                                       |            |            |
| 4 Migros-Filialen in Zürich . . . . .                                                                                | 4,6                                   | 3,1        | 0,8        |
| 8 Migros-Wagen in Zürich . . . . .                                                                                   | 5,3                                   | 2,0        | 0,5 *      |
| Stadtfilialen des A. C. V. . . . .                                                                                   | 9,8                                   | 7,3        | 1,4        |
| Filialen einer Unternehmung in städtischen<br>Verhältnissen mit Kleinfilialen . . . . .                              | 9,6                                   | 6,0        | 3,2        |
| Einzelgeschäfte (nach den betriebswirtschaftlichen<br>Untersuchungen des Verbandes der<br>Spezereihändler) . . . . . | 20,0                                  | 12,0       | 3,0        |

\* Gebühren aller Art.

Da im A. C. V. und bei der Migros A.-G. sehr viele Arbeiten von der Zentralstelle aus erledigt werden, sind die Gesamtkosten bedeutend höher als die Unkosten der Verkaufsfilialen. Die Migros A.-G., Zürich, übernimmt verschiedene Arbeiten für die Tochtergesellschaften an den anderen Orten. Deshalb liegen ihre Kosten über dem Durchschnitt. Die relativ hohen Gesamtkosten der Migros A.-G., Basel, erklären sich durch die schon erwähnten verhältnismässig kleinen Umsätze.

Die Lohnkosten sind bei der Migros A.-G. im allgemeinen niedriger; die eingehenden Untersuchungen der Preisbildungskommission ergaben, dass das Personal ungefähr gleich gut gestellt ist wie beim A. C. V., Basel. Die geringere Belastung muss allein auf die Umsatzüberlegenheit zurückgeführt werden. In den Lohnkosten der Buchhaltungsbetriebe des Spezereihändlerverbandes ist auch ein der Umsatzhöhe angemessener Eigenlohn mitenthalten. Die Umsätze sind bei diesen Betrieben besonders niedrig. Pro Verkaufsperson berechnet, liegen sie unter der Hälfte der Umsätze des A. C. V. Deshalb ist die Kostenbelastung so hoch.

Infolge des Prinzips der Grossfiliale sind auch die Mietkosten bei der Migros niedriger, die zudem noch darauf achtet, dass alle Geschäftslokale äusserst bescheiden ausgestattet sind. Hier erweist sich das System der Kleinfiliale als besonders kostenverteuernd. An Stelle der Mieten wurden bei den Wagenbetrieben die Auslagen für Gebühren aller Art eingesetzt. Die Migros A.-G., Zürich, hat verglichen mit anderen Kantonen relativ kleine Gebühren zu bezahlen. Deshalb kann ihr Wagensystem sich halten. In man-

chen Kantonen werden viel höhere Summen verlangt; im Kanton Thurgau betragen sie  $2\frac{1}{2}$  und in Schaffhausen  $3\frac{1}{2}$  Prozent des Umsatzes. Bei den anderen Betriebsformen sind die Mietkosten bedeutend höher. Die Preisbildungskommission führte sogar ein Beispiel eines sehr umsatzarmen Ladens an, dessen Mietkosten 8 Prozent des Totalumsatzes betragen. Das Ladenlokal gehörte einer Grossistenfirma.

Von den übrigen Unkosten sind noch Zinsendienst und Lagerhaltungskosten wichtig. Die Migros A.-G. achtet auf möglichst rasche Bezahlung der Lieferanten und auf niedrige Lagerhaltung. Da ihre Sortenzahl so klein ist, werden diese betriebswirtschaftlichen Grundsätze erleichtert. Die Migros A.-G. führt zudem in der Regel nur Waren, die sich rasch umsetzen. — Zum Schluss muss auch noch darauf hingewiesen werden, dass die Kreditgewährung, wie sie in manchen kleinen Spezereigeschäften üblich ist, häufig zu Verlusten führt. Dieses Risiko erhöht die Unkosten.

### Die Kleinhandelsspanne.

Mit Kleinhandelsspanne wird der Unterschied zwischen dem Einkaufs- und dem Verkaufspreis bezeichnet. Sie enthält die Unkosten und den Gewinn. Geht man vom Standpunkt des « gerechten Preises » aus, so sollte die Handelsspanne zum mindesten die Unkosten, inklusive die Entschädigung für die eigene Arbeit des selbständigen Kaufmanns, decken. Die Untersuchungen der Preisbildungskommission zeigen, dass die Handelsspanne sehr verschieden hoch ist. Es gibt Artikel, bei denen in der Regel der Verkaufspreis nur wenig über dem Einkaufspreis liegt — sogenannte Verlustgeschäfte —, und andere, die eine ausserordentlich hohe Spanne enthalten. Verlustartikel werden häufig als Lockvögel geführt, eine im Kleinhandel weitverbreitete Praxis. Oft sind bei den selbständigen Kleinhändlern Kaffee und Tee « Erholungsartikel »; hier sind Spannen bis zu 40 Prozent keine Ausnahmen. Bei den meisten Produkten bewegt sich die Spanne zwischen 20 und 25 Prozent. Die Migros A.-G. bekennt sich zum Prinzip der kleinen Handelsspanne, aus der richtigen Erkenntnis, dass niedrige Preise die Nachfrage vergrössern. Die Grosszahl der von ihr geführten Waren enthält eine Handelsspanne von 11—20 Prozent. Dies ist eine sehr niedrige Kalkulation, die aber von ihren kostenbegünstigten Betrieben leicht getragen wird, jedoch für die grosse Masse der kleineren Händler völlig untragbar ist. Der A. C. V. führt ebenfalls viele Waren, bei denen im Verkaufspreis eine unter 20 Prozent liegende Spanne eingerechnet ist.

Weitverbreitet ist der Glaube, dass die Markenartikel besonders gewinnbringend seien. Für die Händler ist dies jedoch nicht der Fall. In der Regel beträgt die Spanne auf Markenartikel 20 Prozent. Es gibt jedoch auch zahlreiche Fälle, in denen sie unter diesem Satze liegt und die durchschnittlichen Verkaufskosten nicht mehr deckt.

Das Problem der Handelsspanne hat während der Wirtschaftskrise grosses Interesse erhalten. Die Preisabbaupolitik stiess nämlich sehr rasch auf die Tatsache, dass die Kleinhandelspreise, verglichen mit den Grosshandelspreisen, viel weniger rasch und weniger stark zurückgingen. Die schweizerischen Nahrungsmittelpreise veränderten sich seit 1929 in folgender Weise:

|      | Index der Grosshandelspreise | Index der Kleinhandelspreise |
|------|------------------------------|------------------------------|
| 1929 | 100                          | 100                          |
| 1930 | 94                           | 98                           |
| 1931 | 84                           | 90                           |
| 1932 | 74                           | 80                           |
| 1933 | 68                           | 75                           |
| 1934 | 67                           | 74                           |
| 1935 | 67                           | 73                           |

Löhne, Zinsen und Mieten sanken nicht ebenso stark wie die Grosshandelspreise. Es bestand daher das Bestreben, die Handelsspanne zu erhöhen. Dies gelang infolge der grossen Konkurrenz allerdings meist nicht. In der Regel blieb die Handelsspanne prozentual auf gleicher Höhe, was jedoch wegen der Preissenkung eine Abnahme der absoluten Spanne bedeutete. Das Bruttoeinkommen des Kleinhandels sank, wodurch das Reineinkommen sehr oft empfindlich geschmälert wurde, da die Selbstkosten nicht in gleicher Weise zurückgingen.

### Die Gewinnverteilung.

Trotz niedrigen Handelsspannen erzielt die Migros A.-G. ganz beträchtliche Gewinne. Da sie eine Aktiengesellschaft ist, sind die Aktionäre die Gewinnenden.

Etwas anders vollzieht sich die Gewinnverteilung bei den Konsumgenossenschaften. In der Regel werden hier die Ueberschüsse unter die Mitglieder nach der Höhe der gemachten Einkäufe ausbezahlt. Es ist dies das sozial wertvollere Prinzip, weil hier der Gewinnbezug nicht mehr mit dem Kapitalbesitz zusammenhängt. Die meisten Konsumgenossenschaften sind bestrebt, die Höhe der Rückvergütung stabil zu halten, um nicht durch grosse Schwankungen Beunruhigungen hervorzurufen. So hat sich die Rückvergütung immer mehr von der Höhe des Geschäftsergebnisses losgelöst und ist ein fester Unkostenbestandteil geworden. Das an sich begrüssenswerte Prinzip der Gewinnverteilung hat sich zu einem betriebswirtschaftlich etwas gefährlichen Kostenposten entwickelt. Da die Rückvergütungen relativ hoch sind (sie bewegen sich um 8 Prozent herum), werden manche Konsumgenossenschaften, die ohnehin gegenüber der Migros-Konkurrenz mit höheren Kosten rechnen müssen, recht bedrängt. Einige von ihnen können die Rückvergütung nicht mehr voll aus der Warenvermittlung herauswirtschaften, ein Zustand, der, falls er mehrere Jahre hindurch

andauert, sehr ungesund ist. Und doch wehren sich die von der Preisbildungskommission untersuchten Konsumgenossenschaften gegen die Herabsetzung der Rückvergütung, da in diesen das wirksamste Mittel gegen die Konkurrenz der billigen Migros-Preise gesehen wird.

### Der Konkurrenzkampf der Betriebsformen im Kleinhandel.

Der Konkurrenzkampf hat im Kleinhandel mit Lebensmitteln scharfe Formen angenommen. Weite Kreise glauben, dass ohne staatliche Schutzmittel die selbständigen Kleinhändler rettungslos dem Untergang preisgegeben seien. Die betriebswirtschaftlichen Untersuchungen ergeben zweifellos, dass die Migros A.-G. leistungsfähiger ist, dass ihre niedrigen Preise auf die Umsatzhöhe, auf die Betriebsüberlegenheit, zurückzuführen sind. Werden die anderen Betriebsformen dadurch geschlagen werden?

Das völlige Verschwinden der übrigen Formen ist schon dadurch ausgeschlossen, dass sich ja die Tätigkeit der Migros A.-G. auf eine kleine Sortenzahl beschränkt (Nichtmassenartikel, Spezial- und Luxusprodukte müssen ihre Kunden in anderen Geschäften einkaufen) und dass ein Ladenumsatz unter 300,000 Franken für sie « uninteressant » ist. Kleinere Ortschaften, deren Einzugsgebiet begrenzt ist, werden somit von der Migros mit dem Ladensystem nicht bedient werden können. Hier werden die übrigen Filialgeschäfte und die Einzelhändler ihre Bedeutung weiter aufrechterhalten. Allerdings ist der Wagenbetrieb dort, wo er nicht durch hohe Steuerlasten unmöglich gemacht wird, auch auf dem Lande konkurrenzfähig. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Konkurrenz nicht so gross ist, wie anfangs geglaubt wurde. Der Migros-Wagenverkauf hat für die landwirtschaftliche Bevölkerung erhebliche Nachteile. Die Bäuerin hat oft erst abends Zeit, ihre Einkäufe zu erledigen. Zudem besteht auf dem Lande eine grosse Nachfrage nach Artikeln, die die Migros A.-G. nicht führt. Aber auch in den Städten ist die Grenze der Migrosfilialen gegeben. So wurde beispielsweise in Bern von der Leitung erklärt, dass das Betriebsoptimum mit 9 Läden bereits erreicht sei.

Es darf nicht übersehen werden, dass die Geschäftsgrundsätze der Migros A.-G. gewisse, schon aufgezählte Nachteile für die Kunden mit sich bringen. Im Konkurrenzkampf zwischen den Betriebsformen entscheidet letzten Endes die Frage, ob die Kundin billigere Preise oder kürzere Einkaufswege, grössere Auswahl, eventuell raschere Bedienung, die Auszahlung von Rückvergütungen (die von vielen Hausfrauen sehr geschätzt werden), unter Umständen auch die Gewährung von Kredit vorzieht. Es ist leicht verständlich, dass in Zeiten rückgängiger Einkommen die Entscheidung meist zugunsten der billigeren Preise fällt. Auch lässt manches vermuten, dass der Sparsinn, dem das System der Rückvergütung gerecht wird, weniger wichtig geworden ist.

Die Einkommen der meisten selbständigen Kleinhändler wurden während der Krise stark gedrückt; häufig deckt die Handelspanne kaum mehr die Kosten. Und trotzdem ist die Widerstandskraft der meisten Kleinbetriebe ausserordentlich gross, dies deshalb, weil der Lebensmittelhandel sehr oft, besonders auf dem Lande, nur als Nebenerwerbszweig betrieben wird. Von vielen, die einen eigenen Laden besitzen, wird die Unabhängigkeit, die häufig ja nur illusorisch ist, hoch geschätzt. Die Achtung, die in der Regel dem selbständigen Kaufmann im Dorf entgegengebracht wird, spielt da auch eine Rolle, ebenso wie die Furcht vor Arbeitslosigkeit.

Ausser der wirtschaftlichen Berechtigung, die der selbständige Kleinhändler teilweise zweifellos noch besitzt, besteht unter den gegenwärtigen Umständen auch noch eine soziale Notwendigkeit des kleinen Lebensmittelgeschäftes. Die Läden werden häufig von alten Leuten betrieben, die sonst keine Erwerbstätigkeit mehr finden würden. Die Zahl der verwitweten Ladenbesitzerinnen ist sehr gross. Von den selbständig erwerbenden weiblichen Personen im Handel mit Nahrungs- und Genussmitteln sind 37 Prozent Witwen. Solange wir in der Schweiz noch keine Alters- und Hinterbliebenenversicherung besitzen, bildet der Kleinhandel für diese Bevölkerungskreise häufig die einzige Existenzmöglichkeit.

---

## Wirtschaft.

### Die Bautätigkeit in der Schweiz.

Das Jahr 1935 brachte einen eigentlichen Zusammenbruch der Bautätigkeit. Die fertigerstellten Wohnungen in den von der Statistik erfassten 382 Gemeinden gingen gegenüber dem Vorjahr um rund 40 Prozent zurück. Die Zahl der Baubewilligungen fiel ebenfalls um 40 Prozent, so dass die Bautätigkeit weiterhin zusammenschrumpfen wird. Die vor einigen Jahren noch sehr günstige Lage des Baugewerbes trug lange Zeit dazu bei, dass sich die Wirtschaftskrise auf dem Arbeitsmarkt der Schweiz nicht sehr stark auswirkte. In den ersten Jahren der Wirtschaftskrise dehnte sich nämlich die Wohnungsproduktion immer noch aus. Der Arbeitsmarkt wurde dadurch wesentlich entlastet. Es war zu hoffen, dass diese Entwicklung noch einige Jahre hindurch sich fortsetzen werde, dass die gute Lage auf dem Baumarkt die Wirtschaftskrise überdauern werde. Der Rückgang ist nun jedoch nicht zuletzt infolge der sinkenden Einkommen rasch erfolgt. Er fällt mitten in die Krisenzeit der Exportwirtschaft, und es entstand dadurch ein eigentlicher Zusammenbruch des Baumarktes.

Nach 1929 stieg in 342 beobachteten Gemeinden die Zahl der fertigerstellten Wohnungen fortgesetzt bis 1932, nämlich von 12,912 auf 17,360. 1933 bröckelte sie etwas ab, um 1934 wieder anzusteigen und dann 1935 plötzlich auf