

**Zeitschrift:** Heimatbuch Meilen  
**Herausgeber:** Vereinigung Heimatbuch Meilen  
**Band:** 28 (1988)

**Artikel:** 60 Jahre Produktion AG Meilen : 1928-1988  
**Autor:** Wysling, Andres  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-954195>

#### 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:** 17.01.2026

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

# 60 Jahre Produktion AG Meilen 1928–1988

Andres Wysling

Produktion, Fabrikationsanlagen, Arbeitsbedingungen

## Die erste Migros-Fabrik

Mit über 600 Beschäftigten und einem Umsatz von etwa 160 Millionen Franken im Jahr (1987) ist die PAG der grösste Industriebetrieb in Meilen. In der Fabrik werden hauptsächlich Dauerbackwaren und Eiswaren hergestellt. 1987 erreichte der Ausstoss über 19000 Tonnen. Mit dieser Menge deckte die PAG etwa ein Viertel des schweizerischen Marktes.

Die PAG ging 1928 aus der «*Alkoholfreien Weine- und Konservenfabrik, Meilen*» hervor. Sie ist der älteste Industriebetrieb der Migros. In Meilen begann also die Eigenfabrikation des mittlerweile grössten Lebensmittelverteilers der Schweiz. Als Tochterfirma der Migros arbeitet die PAG auf eigene Rechnung. Sie verfügt aber nur über eine beschränkte Autonomie: Die Migros ist praktisch ihr einziger Kunde, und sie nimmt in unternehmerischen Belangen entschieden Einfluss. Die PAG ist damit in ein wirtschaftliches System eingebunden, das teilweise planwirtschaftliche Züge angenommen hat.

Im folgenden soll die Geschichte der PAG von 1928 bis 1988 überblicksweise nachgezeichnet werden. Drei Aspekte sind besonders zu beleuchten:

- die Entwicklung der Produktion,
- der Ausbau der Fabrikationsanlagen,
- die Entwicklung der Arbeitsbedingungen.

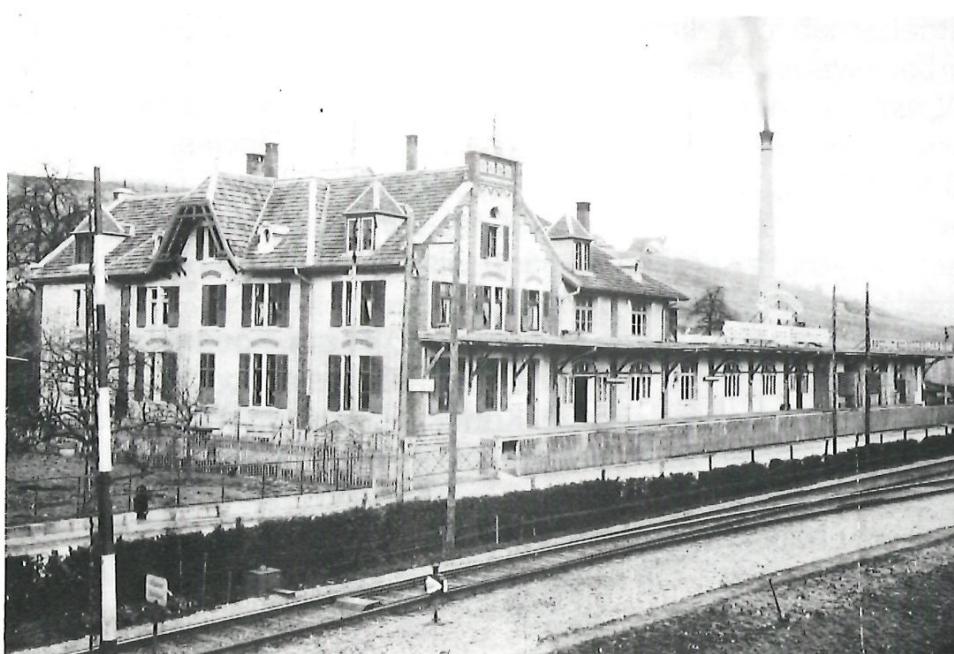
## Produktion

### Übernahme eines bankrotten Betriebs

Anfang 1928 stand die Weine- und Konservenfabrik, die seit 1897 in Meilen Süßmost und dergleichen produzierte, vor dem *Konkurs*. Es war ein Passivenüberschuss in der Höhe von 835000 Franken aufgelaufen. In dieser Situation griff Gottlieb Duttweiler zu: Für nur 50000 Franken erwarb seine Migros AG von der Schweizerischen Kreditanstalt einen Gläubigerposten von 400000 Franken und wurde damit zur Hauptgläubigerin des angeschlagenen Meilemer Unternehmens. Duttweiler entwarf eine Nachlassordnung, die im wesentlichen die Abschreibung der Stammaktien, den Verfall der Genussscheine und die Umwandlung der grösseren Guthaben in neue Prioritätsaktien

vorsah. Die Fabrik mit allen Anlagen sollte an die neuen Aktiönaire übergehen, die Produktion unter deren Leitung weitergeführt werden.

Diesem Vorgehen stimmte die grosse Mehrheit der Gläubiger am 9. März 1928 zu. Nur eine kleine Gruppe von migrosfeindlichen Spezereihändlern opponierte. So war nun die Migros Hauptaktionärin der Saftfabrik. Die Übernahme wurde allgemein in zustimmendem Sinn kommentiert. Die «Neue Zürcher Zeitung» erachtete sie als «die einzige richtige Lösung» (5. Juli 1928). Zwei Jahre später wurde die erfolgreiche Geschäftspolitik Duttweilers auch von gewerkschaftlicher Seite ausdrücklich gelobt: «Private Initiative kann hier einen unbestreitbaren Erfolg buchen, der indirekt auch der Gewerkschaftsorganisation zugute kam», heisst es im Tätigkeitsbericht des Verbands der Handels-, Transport- und Lebensmittelarbeiter (VHTL) von 1930.



Die ehemalige  
Wein- und  
Konservenfabrik  
Meilen, um 1905.

Sogleich besetzte Duttweiler die Schlüsselstellen seiner Fabrik mit eigenen Vertrauensleuten. Er nahm auch selbst Einsitz in den Verwaltungsrat. 1929 erhielt der Betrieb den neuen Namen Produktion AG Meilen. – Mit der Übernahme der Meilemer Fabrik änderte die erst 1925 gegründete Migros ihren Charakter in grundlegender Weise: Sie war nun nicht mehr allein ein Handels-, sondern neuerdings auch ein Industrieunternehmen. Ihr Engagement in Meilen fiel in eine Zeit, da sie sich konsolidierte. Trotz beträchtlicher Hindernisse, die ihr von der Konkurrenz und von verschiedenen Behörden in den Weg gestellt wurden, expandierte sie stark, bereits auch ausserhalb des Kantons Zürich. Ende 1927 betrieb sie 20 Verkaufswagen und 2 Läden, Ende 1928 waren es bereits 35 Wagen und 6 Läden. Der Umsatz wurde im selben Jahr von 3,7 auf 6,6 Millionen Franken gesteigert. Konsolidierung und Expansion bildeten überhaupt erst die Voraussetzungen für die Aufnahme einer eigenen Produktion.

Erzwungene  
Eigenfabrikation

Die «vertikale Integration» lag allerdings ursprünglich nicht in Duttweilers Absicht. Sie wurde ihm vielmehr aufgezwungen durch einen allgemeinen *Bojkott*, den die Verbände der Lebensmittelfabrikanten und -händler gegen die Migros ausgelöst hatten, um ihre hohen Gewinnmargen gegen den Verbilligungsdruck zu verteidigen, der von den «fahrenden Läden» ausging. Die Liefersperre brachte die Migros in ernste Schwierigkeiten. Sie musste zunehmend Waren aus dem Ausland importieren, Preissteigerungen, Qualitätseinbussen und Lücken im Angebot beeinträchtigten ihre Konkurrenzfähigkeit. Unter diesen Umständen konnte auf lange Sicht nur die Eigenfabrikation ihre Existenz gewährleisten.

Vorläufig spielte der Meilemer Betrieb in der Unternehmenspolitik der Migros allerdings bloss eine untergeordnete, eher zufällige Rolle. Es wurde einfach die Herstellung von Fruchtsaftgetränken fortgeführt und ausserdem die Herstellung von Konsernen wiederaufgenommen, die 1924 eingestellt worden war. Offenbar betrachtete Duttweiler sein industrielles Engagement in Meilen nur als Übergangslösung. Dem Gewerkschaftsfunktionär Johann Leuenberger gab er das deutlich zu verstehen, als er ihm die Verlegung einzelner Betriebsabteilungen nach Zürich ankündigte: «Ferner gab er unserem Genossen bekannt, dass er sich an dem Betrieb in Meilen nicht gross interessiere, denn dieser sei vollständig unrentabel. Es werde einfach immer zu wenig gearbeitet in der Produktion, und die Arbeiter selber hätten keine Disziplin und kein Interesse am Geschäft», heisst es im Protokoll einer VHTL-Vorstandssitzung vom Januar 1932.

#### «Süssmost-Aktion» ...

Dennoch brachte Duttweiler nach der Übernahme der Fabrik sogleich frischen Schwung ins Geschäft, indem er mit grossem Erfolg einen «Süssmost-Feldzug» lancierte. Die Aktion entsprach seiner allgemeinen Geschäftspolitik, bei kleineren *Gewinnmargen* einen grösseren *Umsatz* zu erzielen: Die Migros senkte den Preis für Süssmost im «Multipack» auf die Hälfte des bisher handelsüblichen; drei Flaschen zu sieben Deziliter kosteten einen Franken. Schon im August waren die Vorräte in Meilen ausverkauft. Die übrige Getränkebranche, Hersteller und Verteiler, mussten nachziehen. Die allgemeine Verbilligung hatte nachweislich eine starke Zunahme des Süssmostkonsums in der Schweiz zur Folge.

Duttweiler konnte nun ein dreifaches Verdienst für sich in Anspruch nehmen: Erstens habe er den Konsumenten einen Preisvorteil verschafft, zweitens den Obstbauern und den Musterreien neue Absatzmöglichkeiten eröffnet, und drittens habe er «ohne Fanatismen» einen Beitrag zur Bekämpfung des Alkoholismus und zur Stärkung der Volksgesundheit geleistet. Das Engagement Duttweilers für gesunde Ernährung ist wohl auf den Einfluss des Arztes *Willi von Gonzenbach* zurückzuführen, der vorübergehend der Leitung der Meilemer Fabrik angehörte. Wirklich wurde schon 1928 in Inseraten verkündet: «Die Migros ist die einzige Kolonialwarenfirma, die prinzipiell nie alko-

holhaltige Getränke verkauft.» Solche Prinzipien standen bei Duttweiler allerdings selten für alle Zeiten fest. Denn 1929 zog er durchaus eine «Alkoholisierung» der PAG in Betracht, und 1948 wurden die Genossenschafter in der Urabstimmung angefragt, ob die Migros nicht doch auch Wein verkaufen solle.



*Im «Kochfett-Krieg», der Auseinandersetzung der Migros mit der Unilever-Gruppe, spielte die PAG eine ausschlaggebende Rolle. (zvg)*

Schon im Oktober 1928 begann die Meilemer Fabrik aus ihrer eher zufälligen Rolle herauszutreten, als die Herstellung eines Kochfetts mit besonders hohem Butteranteil aufgenommen wurde. Dieses «Meilemer Süffett», das billiger war als minderwertige Konkurrenzprodukte, fand sogleich reissenden Absatz: Innert Monatsfrist stieg der Fettverkauf der Migros von 170 auf 2000 Tafeln pro Tag, und 1932 wurden sogar schon annähernd 10 000 Tafeln täglich abgesetzt. 1929 wurde dann auch noch eine Raffinerie für Speiseöl in Betrieb genommen. Da auch das Ölgeschäft gut anlief, liess Duttweiler in Basel eine eigene Ölmühle und -presse einrichten, und ab 1934 wurde die Produktion dorthin verlagert.

... und  
«Kochfettkrieg»

Mit der Herstellung von Fett und Öl trat Duttweiler in scharfen Wettbewerb nicht nur mit den Markenartikelfabrikanten, sondern insbesondere auch mit den in diesem Sektor tätigen multinationalen *Unilever-Gruppe*, die gerade dabei war, sich auch in der Schweiz eine beherrschende Marktposition aufzubauen. Im nun anhebenden «Kochfett-Krieg» spielte die PAG als Migros-Fabrik eine ausschlaggebende Rolle, die Duttweiler mit

euphorischen Worten unterstrich: Es sei «Pflicht und Schicksal der Migros (...), durch Selbstproduktion ein Gegengewicht zur Gewaltpolitik des Öltrusts zu bilden», schrieb er 1931 in Inseraten. Der Kampf um den Fett- und Ölmarkt wurde nicht nur mit den üblichen Marketingmethoden der Produkt- und Preisgestaltung ausgetragen, sondern namentlich auch mit publizistischen und juristischen Mitteln sowie mit jenen des politischen Lobbyismus. Doch Ende Juli 1935 musste die neue Ölfabrik in Basel den Betrieb einstellen, weil die Rohmaterialien ausgingen, und Mitte Oktober stand aus demselben Grund auch die Fettproduktion in Meilen still. Der Rohstoffmangel war auf die *Handelspolitik* des Bundesrats zurückzuführen, der bei Einfuhrkontingentierung und Zolltarif die Unilever-Gruppe einseitig bevorzugte. – Später konnte die PAG die Fett- und Ölproduktion in ihrem Basler Zweigbetrieb dann wieder aufnehmen.

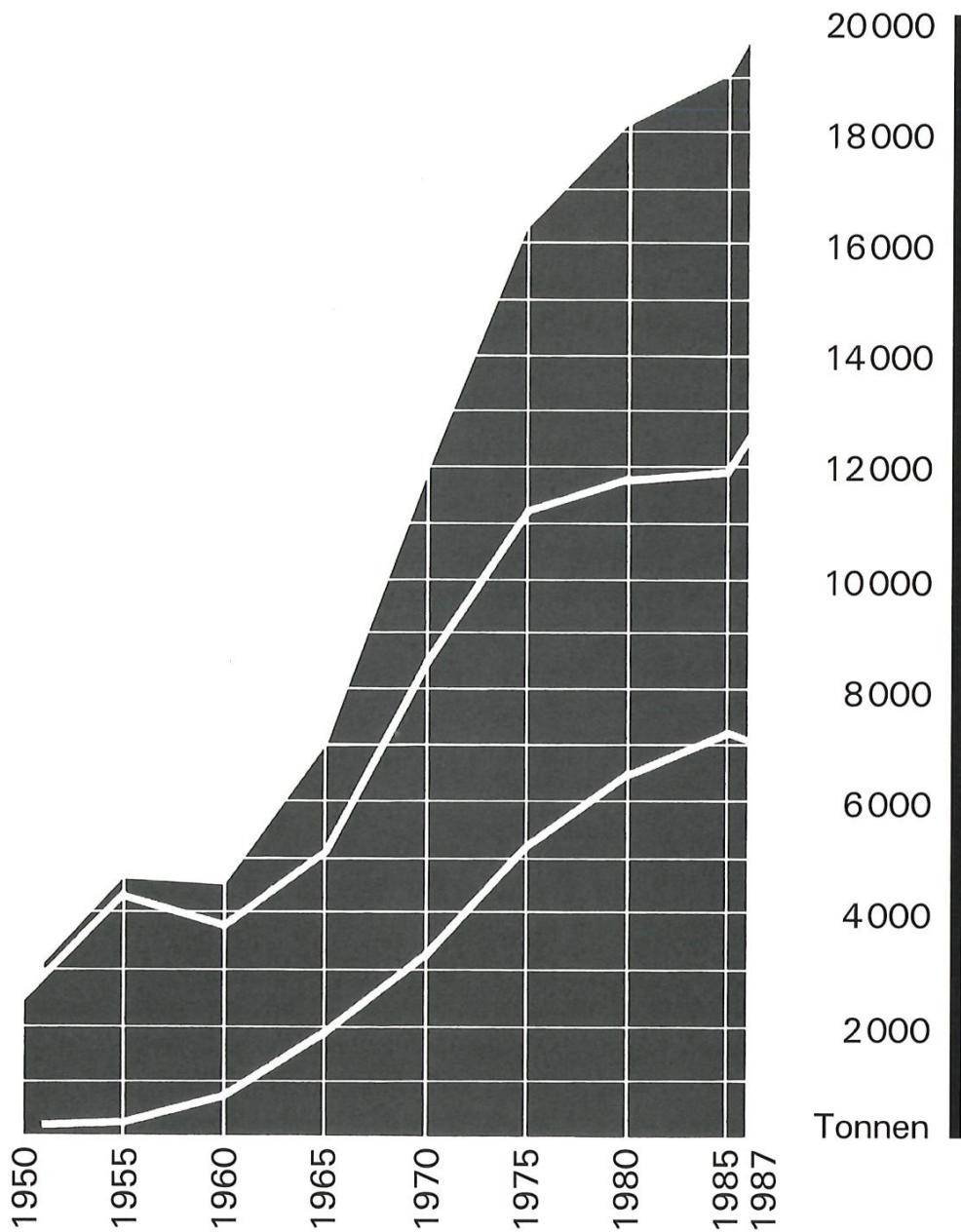
#### Expansion unter schwierigen Bedingungen

Der «Kochfett-Krieg» zeigt, wie schwierig die Startbedingungen der PAG waren. Die Fabrik wurde von Behinderungen, die Kartelle und Behörden gegen die Migros richteten, direkt betroffen. Die grössten Schwierigkeiten bereitete aber sicher die *allgemeine Wirtschaftskrise* der dreissiger Jahre, die selbstverständlich auch auf die PAG ihre Auswirkungen hatte. (Davon ist weiter unten zu berichten). Später bot die Kriegswirtschaft ihre Probleme: Die Rohstoffe waren kontingentiert, sie mussten in grossen Mengen eingelagert werden (die Vorräte an Mehl und Zucker reichten für ein bis zwei Jahre), und der Absatz war wegen der Rationierung und der mangelnden Kaufkraft der Konsumenten beschränkt. Er konnte allerdings mit der Herstellung von Artikeln, die von der Rationierung nicht erfasst wurden, belebt werden: Die PAG produzierte beispielsweise «punktfreie» Krapfen.

Die Geschäftsleitung verstand es, mit beachtlichem Improvisationsvermögen die Fabrik zu erhalten. Aus den veralteten Betriebseinrichtungen wurde das Bestmögliche herausgeholt. Nach und nach wurden neue Maschinen angeschafft, namentlich auch Backöfen. Der erste wurde 1930 installiert, es handelte sich vermutlich noch um einen Holzofen. 1936 kam ein «Gas-Kettenofen» hinzu, und 1939 ein elektrischer. Der grosse Ausbau der Bäckerei fiel dann in die Nachkriegszeit: Zwischen 1945 und 1954 wurden in neun Jahren neun neue Öfen aufgestellt. Im Gleichschritt mit den Investitionen nahm auch die



Produktion zu: 1930 betrug die Bäckereikapazität 100 Tonnen, 1955 erreichte sie schon 5000 Tonnen für Biscuits und Brot. Die Steigerung der Backwarenproduktion verlief in all den sechzig Jahren praktisch ungebrochen, wie die nachstehende Darstellung zeigt.



Ausstoss der PAG, 1950–1987. Die untere Kurve betrifft Backwaren, inklusive Waffeln und Pulver, die mittlere die Eiswaren und die obere das Total. Die generelle Steigerung ist auf die Bevölkerungszunahme, auf den vermehrten Wohlstand und auf die Expansion der Migros zurückzuführen. Der Rückgang in den späten fünfziger Jahren ist wohl durch die Auslagerung einzelner Produktionszweige bedingt, die Abflachung seit 1978 durch Sättigung des Marktes, konjunkturelle Schwankungen und zunehmende ausländische Konkurrenz.

## Strukturbereinigungen

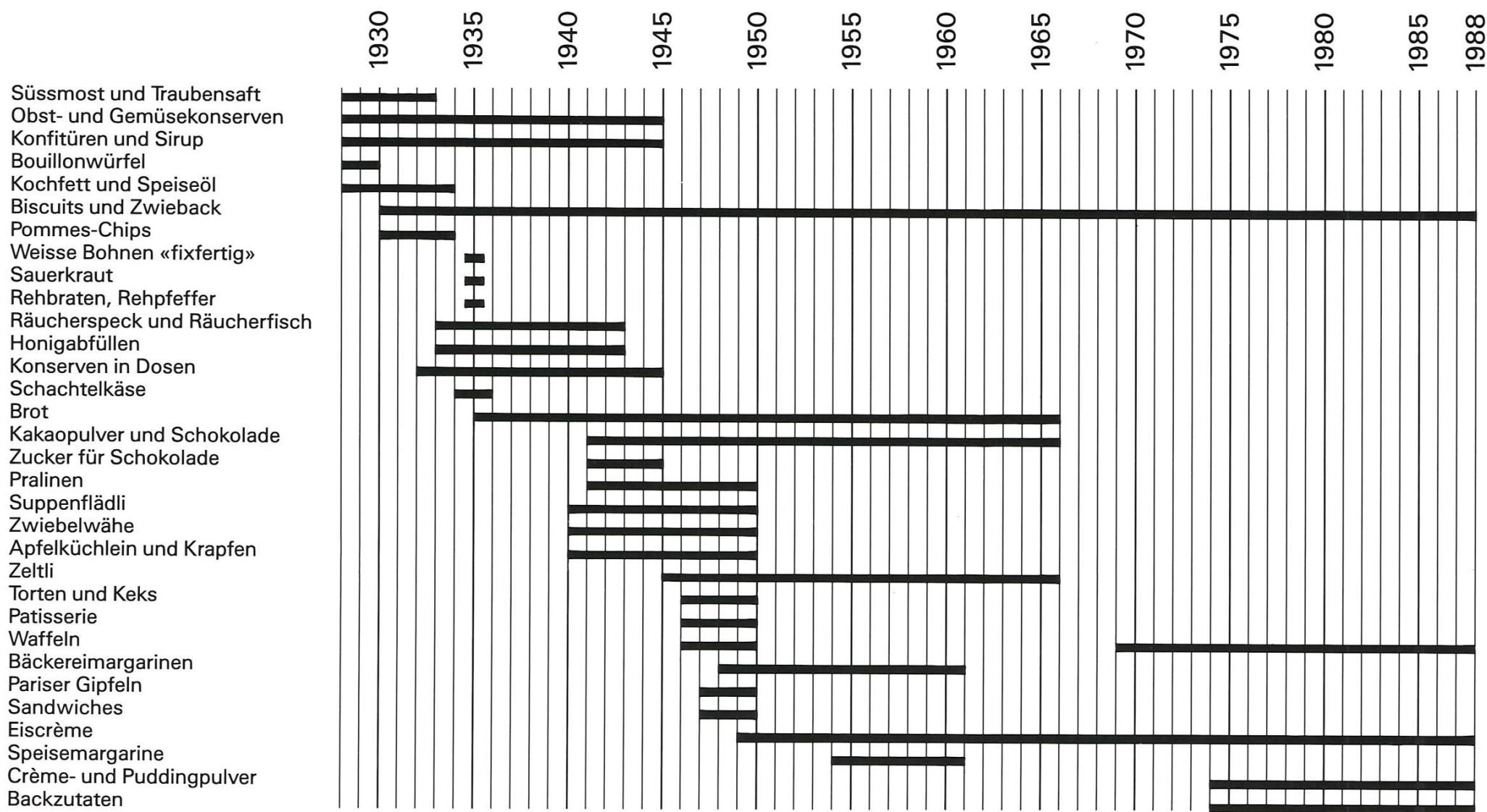
Während gut dreissig Jahren produzierte in der Meilemer Fabrik neben der PAG jeweils noch eine weitere Tochterfirma der Migros: Zuerst die «Schachtel-Käse Egger AG» (1931–41), dann die «Schokoladefabrik Jonathal AG», kurz «Jowa» genannt (gegründet 1931 in Wald, 1941–1966 in Meilen tätig). Es ist kaum möglich, die PAG und die Jowa auseinanderzuhalten: Die beiden Firmen hatten jahrelang denselben Geschäftsleiter (Werner Ellenberger) und dieselbe Verwaltung, sie tauschten ihr Personal aus, sie benützten zum Teil dieselben Produktionsanlagen und stellten mitunter auch ähnliche Produkte her. Außerdem hatten beide an verschiedenen Orten ihre Zweigbetriebe. Die Unternehmensstrukturen waren demnach einigermaßen verwirrlt und auch undurchsichtig, was den Gegnern Duttweilers Anlass zu Kritik bot: Er lasse die «tatsächlichen Verhältnisse nicht klar in Erscheinung treten», rügten sie etwa. Ob Duttweiler mit dem Neben-, Durch- und Ineinander seiner diversen Firmen und Betriebe absichtlich Verwirrung stiften wollte, um Aussenstehenden den Einblick in seine unternehmerische Tätigkeit zu erschweren, mag bezweifelt werden. Es handelte sich wohl einfach um «gewachsene Strukturen», die allzu lange nicht bereinigt wurden. Vermutlich hat sich die mangelnde Übersichtlichkeit in den Meilemer Migros-Betrieben allmählich auch ungünstig auf den Geschäftsgang ausgewirkt. Jedenfalls begann man in den sechziger Jahren klare Verhältnisse zu schaffen: 1965 ging die Eiscrème-Fabrikation von der Jowa an die PAG über, 1966 verliess die Jowa Meilen endgültig (ihr Hauptsitz war schon 1955 nach Zürich verlegt worden), und 1967 wurde der Basler Zweigbetrieb von der PAG abgetrennt. Seither ist die PAG in Meilen allein, und sie hat auch keine Filialbetriebe mehr zu betreuen.

## Spezialisierung

Erst mit der Strukturbereinigung ist auch eine eindeutige Spezialisierung der PAG auf die Herstellung von Dauerbackwaren und Eiswaren festzustellen. In früheren Jahren war das Produktesortiment noch äusserst vielfältig, wie es die Tabelle auf Seite 14 anschaulich macht.

Aus der Aufstellung geht hervor, dass die Produktion von Lebensmitteln des täglichen Bedarfs allmählich verlassen wurde. Immer ausschliesslicher trat die Herstellung von Süßigkeiten und Luxuslebensmitteln in den Vordergrund. Diese Betriebspolitik wurde 1978 von den obersten Migros-Gremien bestätigt: Damals stand die Verlegung der Eiswarenproduktion nach Volketswil zur Diskussion, das einen Autobahnanschluss und ein niedrigeres Lohnniveau aufweist als Meilen. Doch beliess man die Glacefabrik dann am angestammten Ort: Die PAG als selbstständiger Betrieb von überschaubarer Grösse passte besser in die allgemeine Konzernpolitik als die Bildung eines industriellen Riesenkomplexes.

## Die Produktion und Verarbeitung von Lebensmitteln in Meilen 1928–1988



## Fabrikationsanlagen

Gewachsene Strukturen...

Das alte Fabrikgebäude, das Duttweiler anno 1928 kaufte, steht noch heute, zumindest in Teilen. Allerdings ist es kaum mehr zu erkennen, sein Äusseres ist durch mehrere An- und Umbauten stark verändert: ein scheinbar zufällig zusammen gewürfeltes Konglomerat von dauerhaften Provisorien. Daneben wurden aber in jüngerer Zeit, nämlich 1979–1983, zwei mächtige Neubauten errichtet: Unmittelbar anschliessend ans Industrieleise die Eiswarenfabrik, dahinter das Verwaltungs gebäude. Beide zusammen umschließen ein Volumen von 65 000 Kubikmetern. Ein Ausbau der Backwarenfabrik wurde dieses Jahr (1988) begonnen.

... und funktionale Erweiterung

Diesen jüngsten Erweiterungen und Erneuerungen liegt ein Konzept zugrunde, das strukturelle und formale Einheitlichkeit und Geschlossenheit anstrebt. Der ganze Industriekomplex wird in drei Zellen gegliedert: *Eiswarenfabrik*, *Backwarenfabrik* und *Verwaltung* (mit Sozialräumen und Personalrestaurant). Die drei Bereiche werden durch öffentliche Strassen voneinander getrennt, Passerellen und Unterführungen stellen die betriebsinterne Verbindung her.  
Dieses funktionale Konzept war nicht leicht zu verwirklichen. Über zwanzig Projektvarianten wurden von den zuständigen Planern (S+M-Architekten – das Büro gilt als Hausarchitekt der Migros) erwogen. 1977, bei Beginn der Planungsarbeiten, ging man noch davon aus, dass die Eiswarenfabrikation gegen 1990 an einen andern Ort verlegt würde. Erst als das Areal der benachbarten Möbelfabrik Aeschlimann AG frei wurde, waren die Voraussetzungen für den grosszügigen Ausbau gegeben.

Technische und ästhetische Probleme

Die räumlichen Bedingungen in Meilen sind aber auch nach der Arealerweiterung für die PAG nicht allzu günstig. Es stellen sich vor allem zwei Probleme, ein technisches und ein ästhetisches. Zum ersten: Das Fabrikgelände wird von zwei Strassen (Kühlgasse und Untere Bruechstrasse) durchschnitten. Dadurch wird die Installation von langen, gestreckten Produktionslinien verunmöglicht; diese müssen auf dem begrenzten Raum in komplizierten Schläufen angeordnet werden. Das kostet Geld.

Zum zweiten: Das Gelände der PAG stösst fast unmittelbar an die gewachsene Dorfmitte von Meilen und ist von allen Seiten gut einsehbar. Nur die Bahngleise markieren eine Abgrenzung. Die Angliederung neuer Industriebauten von beträchtlichen Ausmassen an das (ursprünglich) kleinräumig strukturier te Ortsbild stellt die Architekten vor eine schwierige Aufgabe. Sie haben die einfachste Lösung des Problems gewählt und die bahnseitige Hauptfassade möglichst unauffällig ausgebildet: Eine beige gefärbte Wand mit zwei Reihen von kleinen Fenstern – die Architekten selbst bezeichnen sie als «Schiessscharten». Einerseits verhindern kleine Fensterflächen, dass der Innenraum durch die Sonneneinstrahlung zu stark aufgeheizt wird.

Andererseits entspricht die gestalterische Zurückhaltung dem Wunsch der Direktion, dass die Fabrik nicht massiv in Erscheinung treten sollte.

Von aussen ist nicht zu erkennen, was die Gebäude der PAG in sich bergen. Höchstens ein paar weisse Güterwagen mit der Aufschrift «Biscuits-Glaces-Migros», die gerade dastehen, verraten, was hier von wem produziert wird, und möglicherweise gibt eine gerade daherschwebende Duftwolke aus der «Backstube» einen zusätzlichen Hinweis auf süsse Naschereien. – Es stellt sich die Frage: Soll die Industrie sich wirklich verstecken? Sollte sie nicht mit einem Selbstbewusstsein auftreten, wie es ihrer Bedeutung ja durchaus angemessen wäre? Eine solche Haltung müssten auch die Fabrikanlagen zum Ausdruck bringen, so wie sie bei dem differenzierter gestalteten, allerdings zurückversetzten Verwaltungsgebäude sichtbar wird.

Das Wesentliche jeder Industrie sind die Maschinen. Erwartungsgemäss bergen die Mauern der neuen Eiswarenfabrik modernste Einrichtungen. Es gibt hier sechs Produktionslinien, auf denen rund 100 verschiedene Artikel hergestellt werden. (Die Ausrüstung stammt vorwiegend aus Schweden und Italien, also aus Ländern mit einer alten Tradition in der Stahlverarbeitung, beziehungsweise in der Glaceherstellung.) Etwas älter sind die Anlagen in der Backwarenfabrik, wo auf 14 Anlagen über 100 verschiedene Produkte entstehen.

Der ganze Produktionsprozess gliedert sich in sieben Abschnitte: Lagern der Rohmaterialien – Mischen – Formen – Kühlen/Backen – Verzieren – Verpacken – Liefern.

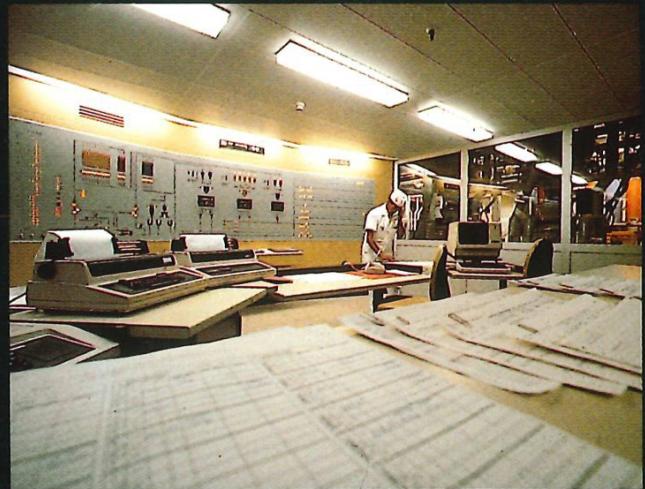
Die Fabrikation erfolgt in relativ kleinen Posten, denn namentlich die Backwaren haben eine kurze Lagerfrist («Migros-Data»). Der häufige Wechsel von einem Artikel zum andern erfordert, dass die Maschinen oft angehalten und umgerüstet werden. Lange Stillstandzeiten und damit vermehrter Personaleinsatz führen aber unweigerlich zu einer Verteuerung der Produktion.

Automatisierung...

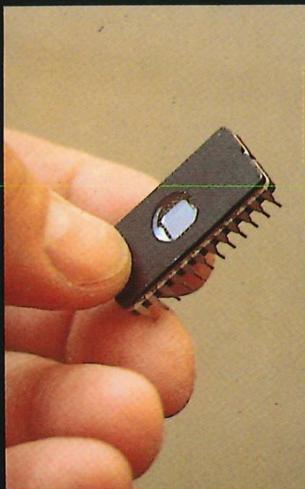
- 1) Die Rohmaterialien und Halbfabrikate werden angeliefert und in Silos oder Tanks gelagert. 2) Auf Abruf aus der Zentrale gelangen die benötigten Zutaten vom Lager in die Mischerei, wo sie nach Rezept (3) verarbeitet werden. 4, 5, 6) Auf der Produktionslinie wird die Masse geformt und – durch Hitze oder Kälte – verfestigt. 7) Am Ende der Linie wird der fertige Artikel – in der Regel von Frauen – kontrolliert und zum Versand vorbereitet. 8) Nach kurzer Zwischenlagerung (hier im Kühlraum) gelangt die Ware per Bahn oder Lastwagen in die Zentrallager der Migros in Volketswil und in Neuendorf (Tiefkühlprodukte).



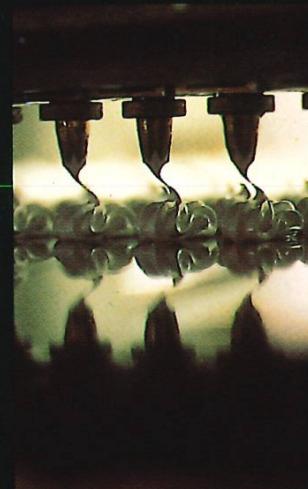
1



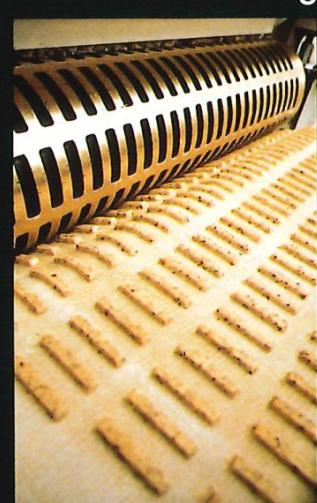
2



3



4



5



6



7



8

Diese läuft heute weitgehend automatisch. Das war natürlich nicht immer so. Die fortschreitende *Mechanisierung* in den Fabrikhallen lässt sich anschaulich mit der drastischen Zunahme der Motoren belegen: 1928 standen 6 Motoren in Betrieb, 1955 waren es 700, 1977 dann 2000, und heute laufen in der PAG 4500 Motoren. Neben der Mechanisierung hat in letzter Zeit auch die *Computerisierung* stark um sich gegriffen, in Fabrikation und Administration. Seit 1973 verfügt der Betrieb über einen leistungsfähigen Zentralrechner, und in den achtziger Jahren haben auch die «Personal Computers» in den Büros Einzug gehalten. Ende 1987 waren 70 Prozent der Arbeitsplätze in der Verwaltung mit einem Bildschirm ausgerüstet. Routinearbeiten wie das Registrieren der eingehenden Bestellungen, die (Vor-)Fakturierung und die ganze Buchhaltung werden unter Zuhilfenahme elektronischer Hilfsmittel erledigt. Das führt zu einer Senkung der Gestehungskosten: Die anfallende Arbeit wird von weniger Leuten in kürzerer Zeit bewältigt, und dabei treten erst noch weniger Fehler auf.

... und Computerisierung

Elektronik erleichtert auch die betriebsinterne Kommunikation. 1941 wurde erstmals eine telephonische Suchanlage angeschafft, ein sogenannter «Ringruf». Sie wurde mehrmals erneuert, und seit Ende 1987 steht eine neue Digitalanlage mit allen Schikanen zur Verfügung. Schnelle, umfassende und zuverlässige Information von Abteilung zu Abteilung ist die Grundlage des «vernetzten Arbeitens» vieler Spezialisten in grossen, stark verzweigten Betriebsstrukturen wie bei der PAG.

## Arbeitsbedingungen

Die laufende Vergrösserung und Modernisierung der PAG hat sich, zusammen mit externen Faktoren, selbstverständlich auf die Personalstruktur des Unternehmens ausgewirkt. Drei Tendenzen lassen sich feststellen:

Veränderung der Personalstruktur

1. Der Personalbestand hat bis 1981 laufend zugenommen und sich seither weitgehend stabilisiert; er umfasst gegenwärtig rund 650 Mitarbeiter.
2. Die Zahl der in der PAG beschäftigten Frauen hat, im Verhältnis zur Zahl der Männer, leicht zugenommen.
3. Die Zahl der Verwaltungsangestellten hat stärker zugenommen als die Zahl der Betriebsarbeiter.

Ebenfalls haben sich im Lauf von 60 Jahren die Arbeitsbedingungen stark gewandelt, wie überall in der Industrie. Hier können nur die markantesten Veränderungen hervorgehoben werden, die sich in den Fabrikhallen von «gestern» bis «heute» vollzogen haben. Die Verbesserung der Produktionseinrichtungen hat allmählich zu einer *Verringerung des Lärms* geführt. Wo früher grobschlächtige Maschinen in ohrenbetäubenden und nervenzerfetzenden Tönen rumpelten, schepperten und quietschten (berüchtigt war etwa die Abfüllanlage), ist heute nur noch

Leichtere Arbeitsbedingungen

Auslieferung der PAG-Produkte durch Bahn und Lastwagen. Im Hintergrund das Dach des SBB-Güterschuppens und die Häuser am Bahnhofplatz.



ein gedämpftes Surren und Klicken zu vernehmen. Sodann gibt es in den neuen Betriebsräumen mehr Licht als in den alten. Der Unterschied zwischen der neuen Eiswarenfabrik und gewissen dunkeln Winkeln der alten Backwarenfabrik ist frappant.

Zusammen mit den äusseren Bedingungen ist auch die *Sicherheit* der Arbeitsplätze verbessert worden. In der Anfangszeit der PAG kam es wegen der veralteten Ausrüstung verschiedentlich zu Bränden und Explosionen, was 1933 sogar einen Todesfall verursachte. Mehrfach führten auch Fehlmanipulationen, namentlich an den grossen Teigwalzen, zu schwereren oder leichteren Verletzungen. Die Unfallquote konnte indessen wirksam gesenkt werden: Die modernen Maschinen sind sorgfältig konzipiert und mit Abschirmungen und Sicherungen versehen.

In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass durch den Einbau von Luftfiltern die *Geruchsemissionen* der Meilerner Fabrik entscheidend gesenkt wurden. Früher gab der süssliche Geruch, der sich über den Ortskern ausbreitete, oft zu Reklamationen Anlass. Heute bleiben Beanstandungen weitgehend aus.

Die Arbeit als solche hat sich verändert. Vor allem gibt es heute viel weniger Schwerarbeit als früher. Wo vor Jahren noch starke Männer grosse Säcke herumschleppten, werden heute Mehl und Zucker mit Druckluft durch ein Röhrensystem geblasen. In der eigentlichen Produktion ist Handarbeit kaum mehr nötig. Dafür müssen aber die Maschinen dauernd beobachtet werden. Bei Unregelmässigkeiten, etwa, wenn der Teig auf dem Transportband reisst, ist schnelles Eingreifen erforderlich, damit kein Stillstand eintritt.

Weniger Schwerarbeit, mehr Stress

Nach den Aussagen von Betriebsangehörigen hat die Hektik in der Produktion zugenommen. Diese allgemein feststellbare Erscheinung ist letztlich auf den verschärften Wettbewerb zurückzuführen, in dem die PAG steht. Produktivitätssteigerung, Qualitätsverbesserung, Sortimentsausweitung – solche Erfordernisse führen im Arbeitsalltag unausweichlich zu höheren Belastungen, man muss auf dem «Qui-vive» sein.

In unmittelbarem Zusammenhang mit der Automatisierung steht auch die folgende Entwicklung: Die Arbeitsplätze wurden vom eigentlichen Produktionsprozess weg an die «Peripherie» verschoben. Teig und Eiscrèmemasse, Biscuits und Glace werden kaum mehr mit den Händen berührt. Aber im Hintergrund braucht es Handwerker zur Betreuung der ganzen technischen Anlagen, der Öfen, Kühlaggregate, Transporteinrichtungen, Computer, Gebläse, der Kläranlage und so weiter. (Zur Peripherie des Betriebs ist auch die gesamte Verwaltung samt Labors und Versuchsbäckerei zu zählen, wo Arbeiten anfallen, die mit der eigentlichen Produktion gar nichts zu tun haben.) Alle diese Veränderungen und Verlagerungen haben dazu geführt, dass heute in der PAG weniger Handlanger gebraucht werden als früher, dafür aber mehr qualifizierte Spezialisten. So gibt es seit einigen Jahren den neuen Beruf des Lebensmitteltechnologen.

Weniger Handlanger, mehr Techniker

Die Fliessbandarbeit ist aber keineswegs verschwunden. Am Ende der Produktionslinien besorgen zahlreiche Frauen das Prüfen und Verpacken der fertigen Artikel. Die zunehmende Vielfalt in der Produktion verhindert übrigens die vollständige Automatisierung der Arbeitsabläufe; der «Stundenaufwand pro Tonne» ist seit 1985 wieder im Steigen begriffen. Es steht demnach nicht zu befürchten, dass alle wenig qualifizierten Jobs von Maschinen «aufgefressen» werden.

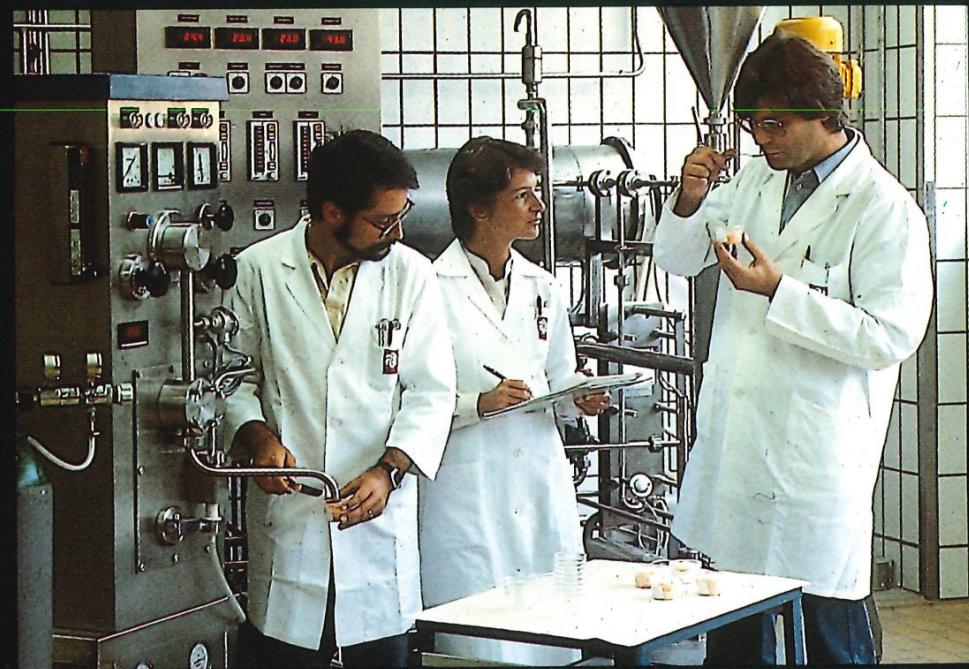
In der PAG machte sich von Anfang an der Einfluss der Gewerkschaften bemerkbar. Als Duttweiler die Meilemer Fabrik kaufte, war die Organisation der Arbeiter gerade im Aufbau begriffen. Für 1928/29 meldete der VHTL in seinem Tätigkeitsbericht: «Die Arbeiterschaft dieses Betriebs ist heute vollständig organisiert und es konnte ein relativ günstiger Tarifvertrag mit namhaften Lohnerhöhungen zum Abschluss gebracht werden.» Dieser Vertrag wurde in der Folge laufend revidiert und erneuert. 1932 kam ein Abkommen über die Feriensprüche und den Lohnausgleich bei Militärdienst zustande, 1937 wurde eine

Funktionierende Sozialpartnerschaft

Die Versuchs-  
bäckerei.



Lebensmittel-  
technologen testen  
bewährte wie  
auch neue Zusam-  
mensetzungen.



Zulieferung und  
Produktion  
werden im Labor  
streng geprüft.



Pensionskasse gegründet. Damit war ein Grundgerüst von vertraglichen Regelungen geschaffen, das den festangestellten Arbeitern ein recht hohes Mass an sozialer Sicherheit verhiess. Seit 1955 ist die PAG dem Gesamtarbeitsvertrag für alle Migros-Betriebe unterstellt.

Die vertraglichen Abmachungen galten anfangs nur für die fest angestellte Stammbelegschaft; Leute mit befristeten Arbeitsverträgen hatten keinen Anspruch auf volle Sozialleistungen. Versuche der Direktion, Festanstellungen hinauszuzögern, wurden vom organisierten Stammpersonal toleriert, vor allem während der Krisenzeit der dreissiger Jahre: Da sollten, wie aus alten Sitzungsprotokollen hervorgeht, die «Neuen» bei Arbeitsmangel als erste entlassen oder auf Kurzarbeit gesetzt werden... Umgekehrt konnte es geschehen, dass noch in den sechziger Jahren die Beförderung zum Vorarbeiter vom Rücktritt aus dem Vorstand der Verbandssektion abhängig gemacht wurde.

Trotz solcher Vorfälle kann man aber festhalten: Von Anfang an haben sich die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern im Rahmen einer funktionierenden Sozialpartnerschaft eingespielt, offenbar zur Zufriedenheit beider Seiten. In all den sechzig Jahren ist es weder zu Streiks noch zu Aussper rungen gekommen. Hie und da auftretende Konflikte konnten jeweils am *Verhandlungstisch* beigelegt werden, im Rahmen der sogenannten «Arbeiterkommission».

Die Abkommen zwischen Migros/PAG und VHTL zeigen, dass sich die Arbeitsverhältnisse in der Meilemer Fabrik in ähnlicher Weise entwickelt haben wie überall in der Industrie. Die Arbeitszeit wurde nach und nach verkürzt. 1932 betrug sie 48 Stunden pro Woche, die Chauffeure hatten gar 57 Stunden zu arbeiten. 1955 führte die PAG die 5-Tage-Woche mit 44 Arbeitsstunden ein, bei vollem Lohnausgleich. Heute wird während 41 Stunden pro Woche gearbeitet. Parallel zur Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit wurden die bezahlten Ferien von jährlich drei bis zwölf Tagen – erstes Dienstjahr ausgenommen – auf heute vier bis fünf Wochen verlängert.

Von Beginn an wurde in der PAG zumindest zeitweilig in zwei Schichten gearbeitet, und zwar von 6 bis 22 Uhr. 1928, als die berühmte «Süssmostaktion» eine geradezu überwältigende Nachfrage auslöste, liefen die Pressen gar rund um die Uhr. Heute wird mehrheitlich im Zwei-Schichten-Betrieb gearbeitet; die Normalarbeitszeit dauert von 7 bis 16.45 Uhr. Eine spezielle Kategorie bilden die sogenannten «Abendfrauen», die ab 16 Uhr arbeiten. Viele Frauen gehen halbtags oder auf Abruf in die Fabrik, je nach Arbeitsanfall.

Die Löhne sind seit 1945 nominell und real stark gestiegen. Sie stagnierten allerdings während der Krisenzeit der dreissiger Jahre und des Zweiten Weltkriegs; die Arbeiter mussten damals sogar einen Kaufkraftverlust hinnehmen. Lohnstatistiken

Verkürzung der Arbeitszeit

Steigende Löhne

von damals zeigen auch, dass *Frauen* erheblich weniger als die *Männer*, im schlechtesten Fall kaum die Hälfte, verdienten. Die Unterschiede haben sich seither deutlich verringert und können heute zur Hauptsache damit begründet werden, dass die Frauen oft weniger qualifizierte Arbeit verrichten als die Männer. Es ist dabei zu bedenken, dass die Erhöhung der Frauenlöhne wohl die Wegrationalisierung zahlreicher Arbeitsplätze am Fliessband zur Folge hätte.

In jüngerer Zeit ist die Lohnskala nicht mehr leicht zu überblicken, einerseits wegen der *Flexibilisierung* der Arbeitszeit, andererseits, weil *Leistungslöhne* statt Fixlöhne bezahlt werden, auf der Grundlage eines einheitlichen Qualifikationssystems. Bereits in den fünfziger Jahren wurden zusätzlich zum Lohn Leistungszuschläge ausgerichtet.

Als eine Art Lohn können auch verbilligte Verpflegung im Personalrestaurant und vor allem Mietzinsvergünstigungen in den zwischen 1934 und 1951 gebauten betriebseigenen Wohnungen gelten. Durch Sicherung preisgünstigen Wohnraums war es der PAG möglich, sich Arbeitskräfte zu erhalten, für welche die Mietzinse an der «Goldküste» zu hoch wären.

#### Ausländische Arbeitskräfte, Pendler

In dieser Zeit wurden auch zunehmend ausländische Arbeitskräfte beschäftigt, 1959 erstmals direkt ab Herkunftsland. Bis 1969 bestanden mit den Arbeitsämtern von Orense und Cesena entsprechende Abmachungen. Anfänglich waren es vor allem Spanier und Italiener, die in der PAG Arbeit fanden; untergebracht wurden sie in einer Barackensiedlung. Später dann wurden vermehrt auch Jugoslawen und Türken eingestellt. Schliesslich zwang aber die restriktive Einwanderungspolitik zur Anwerbung von (teureren) Arbeitskräften aus der weiteren Region, namentlich aus dem Kanton Schwyz und dem Bezirk Uster. Aus diesen Gegenden fahren bis heute viele Pendler zur täglichen Arbeit nach Meilen. – Nicht nur als Guetsli- und Glacefabrik, sondern auch als Arbeitgeber hat also die PAG eine wirtschaftliche Bedeutung, die weit über die Gemeinde Meilen hinausreicht.

## Zusammenfassung: Drei Phasen

Die Geschichte der PAG verlief im wesentlichen in den gleichen Bahnen wie die gesamthafte Entwicklung der schweizerischen Industrie und Wirtschaft. Es lassen sich drei Phasen unterscheiden, die durch folgende Schlagworte charakterisiert werden können: Konsolidation, Expansion, Innovation.

Die Anfangszeit der PAG war von Improvisation geprägt. Die Geschäftsleitung verstand es, aus den veralteten Produktionsanlagen, die sie in Meilen angetreten hatte, das Bestmögliche herauszuholen und sie allmählich zu erneuern. Bald wurde die Fabrikation von Saft und Konserven aufgegeben. Dafür wurde eine Vielzahl neuer Produktionen erprobt. Nach einem (gescheiterten) Versuch mit Fett und Öl traten die Backwaren und Süßigkeiten in den Vordergrund. Diese Produktionsrichtung wurde fortan beibehalten. Sie wurde zum Teil auch von der Jowa bestritten, die 1941 nach Meilen zog und mit der PAG gewissermassen verschmolzen wurde.

Der Aufbau der PAG als Fabrikationsbetrieb der Migros war von grossen Schwierigkeiten begleitet. Die Krise der dreissiger Jahre und der Zweite Weltkrieg setzten die schweizerische Wirtschaft grössten Belastungen aus. Dazu kam die Behinderung der Migros durch Boykottmassnahmen und Gesetzgebung (Filialverbot). Es gab bei der PAG Entlassungen und Kurzarbeit, die Arbeiter mussten Lohneinbussen hinnehmen. Immerhin gewährten ihnen sozialpartnerschaftliche Abmachungen (Tarifvertrag, Pensionskasse) von Anfang an einige Sicherheit. Unter den gegebenen Umständen war aber schon die Erhaltung und Weiterführung der ehemaligen Saftfabrik eine beachtliche unternehmerische Leistung, die auch allgemeine Anerkennung fand.

In der Nachkriegszeit nahm die Migros einen gewaltigen Aufschwung, der auch zu einer starken Expansion ihrer Industrie führte. Für die PAG/Jowa bedeutete dies: Erweiterung der Gebäude, Modernisierung der Fabrikationsanlagen, Aufstockung des Personals. Es bedeutete auch die Verlegung verschiedener Produktionsbereiche. (Ansätze zu dieser Entwicklung sind auch schon vor 1945 zu beobachten.) Es nahm nicht nur die Produktion zu, sondern auch die Produktivität: Mechanisierung, Automatisierung, Computerisierung, Rationalisierung veränderten die Betriebsabläufe. Diese Entwicklung wurde in den sechziger und siebziger Jahren durch eine Strukturbereinigung der Migros-Industrie unterstützt: Die Jowa zog 1966 von Meilen weg, die PAG wurde zu einem eigenständigen Betrieb mit einer klaren internen Organisation in Produktion und Verwaltung. Der Neubau der Eiswarenfabrik und des Bürogebäudes stehen am Schluss der Expansionsperiode; sie sind recht eigentlich deren architektonischer Ausdruck.

Die Expansion der Migros und damit ihrer Industrie setzten gleich 1945 ein: In diesem Jahr fielen nicht nur die kriegsbe-

1928–1945:  
Konsolidation

1945–1977:  
Expansion



Die PAG-Anlagen bergseits der SBB-Linie. Ganz links erkennt man noch den hellen Giebel des Stammhauses, daran anschliessend den in mehreren Etappen ausgebauten Backwentrakt. In der Bildmitte befindet sich der Eiswarenbau, der durch eine gedeckte Hochpassage mit dem dahinterliegenden Verwaltungsgebäude verbunden ist.

dingten Handelshemmisse weg, sondern es wurde auch das gegen die Migros gerichtete Filialverbot aufgehoben. In der Folge führten die Zunahme der Bevölkerung und die Vermehrung des Wohlstands zu einer ständigen Steigerung der Nachfrage nach Lebensmitteln, wie die PAG/Jowa sie produzierte. Die Boom-Jahre brachten nicht nur eine Vervielfachung der Produktion, sondern sie brachten den Arbeitern und Angestellten auch bessere Löhne, kürzere Arbeitszeiten, mehr Ferien und mehr soziale Sicherheit. An diesen Errungenschaften hatten auch die neuerdings ‹importierten› ausländischen Arbeitskräfte Anteil, wenn auch nur in beschränktem Masse.

#### 1977–1988: Innovation

In den letzten zehn Jahren ist die Umsatzzunahme der PAG gelegentlich von kleinen Rückschlägen unterbrochen worden. Diese konnten zwar immer wieder aufgefangen werden, doch ist eine Dämpfung des Wachstums unübersehbar. Diese neue Entwicklung ist nicht nur auf konjunkturelle Schwankungen zurückzuführen. Entscheidend sind vielmehr strukturelle Gründe. Einmal zeichnet sich eine Sättigung des Süßigkeitenmarkts ab: ‹Linienbewusste› Schweizer essen weniger Des-

sert. Sodann hat die ausländische Konkurrenz aufgeholt: Sie bietet neuerdings hochwertige Artikel an, die den schweizerischen Qualitätsstandard erreichen und dabei oft billiger sind. Auch wenn die PAG in den letzten Jahren vermehrt ausländische Kunden beliefert hat, sind ihre Exportchancen doch begrenzt. Die Direktion konzentriert sich daher weiterhin hauptsächlich auf den inländischen Markt. Hier setzt sie auf «qualitatives Wachstum» und Diversifikation. Das Sortiment der PAG ist vielfältiger und «modischer» geworden, die einzelnen Artikel anspruchsvoller und raffinierter.

Alle Innovationen erfordern einen beträchtlichen Kapitaleinsatz: Es müssen teure Maschinen angeschafft werden. Diese sollen dann möglichst ununterbrochen laufen. Das ist nur mit einer Flexibilisierung der Arbeitszeit zu erreichen.



Verwaltungsgebäude und Eiswarenbau von der Bruechstrasse aus gesehen.

#### Direktoren (Geschäftsleiter)

1928–1930 Dr. Werner Sulzer  
1930–1952 Werner Ellenberger  
1952–1955 Alfred Bertschi  
1955–1975 Werner Huber  
1975– Werner Köpfli

#### Verwaltungsratspräsidenten

1928–1929 Fürsprech Edwin Hirzel  
1929–1943 Dr. Hermann Walder  
1943–1971 Ernst Göhner  
1971–1978 Friedrich Dübendorfer  
1978–1984 Erich Gugelmann  
1984– Eugen Hunziker

## Quellen und Literatur

### *Mündliche Quellen*

Der Verfasser dankt den folgenden Personen für Auskünfte und Hinweise zur Geschichte der PAG:

Werner Köpfli, Direktor PAG;  
Hansruedi Bühler, Vizedirektor PAG;  
Hans Kaufmann, Vizedirektor PAG;  
Remo Carini, Personalchef PAG;  
Markus Benedetter, Verkaufsleiter PAG;  
Christoph Grossenbacher, VHTL;  
Josef Züger, VHTL;  
Urs Oppiger, S+M-Architekten;  
René Walder, S+M-Architekten.

### *Handschriftliche und ungedruckte Quellen*

Jakob Guhl, Chronik der PAG, 1896–1955 (Archiv PAG);  
Protokolle des VHTL/Sektion Meilen, 1931–1937, 1939–1947, 1965–1969 (Archiv VHTL Meilen);  
Protokolle des VHTL/PAG-Gruppe, 1966–1980 (Archiv VHTL Meilen);  
Protokollbuch für die Arbeiterkommission in der Produktion A.G. Meilen, 1932–1936 (Archiv VHTL Meilen);  
diverse Quellen unter Nr. 073 im MGB-Archiv (früher Gottlieb-Duttweiler-Institut).

### *Druckschriften*

Jakob Guhl, Die Geschichte der Alkoholfreien Weine AG Meilen (Heimatbuch Meilen 1971, S. 44–67).  
Ulrich E. Gut, 50 Jahre Produktion AG Meilen (Zürichsee-Zeitung, Nr. 300/1978);  
Alfred A. Häslер, Das Abenteuer Migros, Zürich, 1985;  
Walter Jäggi, Jedes dritte Biscuit der Schweiz wird in Meilen gebacken (Tages-Anzeiger, 23. Januar 1986);  
Manuel Jenni, Gottlieb Duttweiler und die schweizerische Wirtschaft, Bern, 1978;  
Hans A. Pestalozzi (Hg.), M-Frühling, Bern, 1980;  
O. Roost, Migros-Konzern und Landesring, Thun, 1955;  
Eva Schroeder, Weihnachtsguetsli aus Meilen für die ganze Schweiz (Zürichsee-Zeitung, Nr. 290/1987);  
Andres Wysling, Produktion AG Meilen – die älteste Migros-Fabrik (Zürichsee-Zeitung, Nr. 57/1988).

### *Ohne Autor*

VHTL der Schweiz, Tätigkeitsbericht für die Jahre 1927–1929, Bern, 1930;  
do. für die Jahre 1930–1932, Bern, 1933;  
Aktion für Demokratie und Freiheit (Hg.), Duttweiler, Migros-Trust und Landesring der Unabhängigen, Zürich, 1943.  
Dazu kommen verschiedene Kleinschriften der PAG.