Zeitschrift: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte = Société Suisse d'Histoire Economique et Sociale

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte

Band: 22 (2007)

Artikel: Integration von Dienstleistung und Produktion bei der Migros

Autor: Schrade, Martin

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-871865

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: 02.10.2025

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

Martin Schrade

Integration von Dienstleistung und Produktion bei der Migros

Einleitung

Der Schwerpunkt dieses Beitrags ist das Verhältnis von Dienstleistungen zu Wachstum und Produktion. Damit rückt ein die moderne Wirtschaftsgeschichte prägender Aspekt ins Zentrum des Interesses: die seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts einsetzende Entstehung von industriellen Grossunternehmen. Eines ihrer wichtigsten Merkmale war, dass sie ‹vertikal integrierten›, das heisst, Marktfunktionen durch unternehmerische Steuerungs- und Kontrollorgane ersetzten und so Produktions- und Dienstleistungsfunktionen innerhalb einer Organisation abwickelten.[1] Im 20. Jahrhundert verstärkte sich der Trend zum Grossunternehmen weiter, als Firmen begannen, ihre Geschäfte zu diversifizieren, indem sie ihre Tätigkeiten auf verschiedene, voneinander unabhängige Branchen ausdehnten.[2]

Wirtschaftshistorisch untersucht wurde der Trend zu vertikal integrierten Unternehmen hauptsächlich in Bezug auf Industriebetriebe.[3] Vertikal integrierte Handelsunternehmen sind nur wenige bekannt, wobei in der Schweiz mit den beiden Handelskonzernen Migros und Coop gleich zwei markante Ausnahmen vertreten sind. Dieser unternehmenshistorische Beitrag befasst sich mit Handelsdienstleistungen und deren Verhältnis zur Industrieproduktion, und zwar aus der Sicht des grössten schweizerischen Handelsunternehmens, der Migros.[4] Es wird untersucht, wie ihre Konzernzentrale, der Migros-Genossenschafts-Bund (MGB), das Verhältnis zur Nahrungsmittelproduktion langfristig gestaltete.

Das Verhältnis von Produktion und Dienstleistung ist nicht nur ein wirtschaftshistorisches Thema, sondern auch ein betriebswirtschaftliches Problem, denn damit wird die für eine Firma zentrale Frage nach den Unternehmensgrenzen gestellt.[5] In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird in diesem Zusammenhang der Überbegriff ‹Unternehmensstrategie› verwendet, der die Ziele und die Grenzen der Unternehmung definieren soll. Dabei werden zwei Formen unterschieden: die Wettbewerbs- und die Konzernstrategie.[6] Bei der Wettbewerbsstrategie geht es

darum, wie in den Branchen, in denen ein Unternehmen bereits engagiert ist, Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden können. Die Konzernstrategie hingegen beschäftigt sich mit den übergeordneten, grundsätzlichen Fragen: In welchen Branchen will das Unternehmen tätig sein und wie soll der Markteintritt erfolgen? Und wie soll die Konzernleitung die einzelnen Geschäftseinheiten führen? Denn «eine gute Konzernstrategie macht aus einem diversifizierten Unternehmen mehr als die Summe seiner Teile».[7]

Fragestellung

Ausgehend von diesen einleitenden Bemerkungen interessieren im Zusammenhang mit dem unternehmenshistorischen Thema zwei Punkte besonders.
Erstens hat der Entschluss, vertikal zu integrieren, Auswirkungen auf das Tätigkeitsfeld von Unternehmen und bestimmt auch die Unternehmensgrenzen neu. Die Gestaltung der Unternehmensgrenzen ist Teil der Konzernstrategie; daher sind solche Entscheidungen dem Top-Management und den Eigentümern vorbehalten. Aber im Fall der Migros spielen Eigentümerinteressen nur eine marginale Rolle, da das Unternehmen seit 1941 genossenschaftlich aufgebaut und als eigentlicher Managerkonzern organisiert ist.[8] Somit muss untersucht werden, wie die Strategie der vertikalen Integration aus der Sicht des Migros-Managements beurteilt wurde. Dabei sind die Lern- und Erfahrungsprozesse der Unternehmensführung und die daraus folgenden Anpassungen der Strategie von besonderem Interesse. Ganz konkret orientiert sich dieser Beitrag an den folgenden Fragen: Welche Ursachen veranlassten die Migros, vertikal zu integrieren? In welche Branchen wurde vertikal integriert und was für Motive sprachen dafür? Wie wurde die Strategie der vertikalen Integration von der Unternehmensleitung beurteilt?
Hat sich zweitens die Unternehmensleitung dazu entschieden, vertikal zu integrieren, dann muss sie klären, auf welche Art und Weise dieser Schritt vollzogen werden soll. Im Fall einer vollständigen vertikalen Integration stehen den Unternehmen im Prinzip zwei Alternativen zur Verfügung: die Übernahme bestehender Unternehmen (externes Wachstum) oder Neugründungen (internes Wachstum).[9] Dieser Aspekt, die Methode des Einstiegs in neue Märkte, stellt den zweiten thematischen Schwerpunkt dieses Beitrags dar. Welche Markteintrittsstrategien verfolgte die Migros in der Produktion? Sind auch hier Lerneffekte zu erkennen?

Methodische Vorbemerkungen und Auswertung

Die vorliegende Untersuchung umfasst die Zeitspanne von der Gründung der Migros (1925) bis 1990 und besteht methodisch aus zwei Teilen, einer einfachen quantitativen Erhebung, ergänzt mit einer Quellenanalyse.
Der quantitative Teil beruht auf einer Auswertung der Jahresberichte des MGB.[10] Jede Anschaffung von Produktions- oder Dienstleistungsunternehmen von Seiten des MGB und seiner Vorläuferin bis 1941, der Migros AG Zürich, wurde ermittelt und notiert. Ausgehend von der Annahme, dass das Kerngeschäft der Migros der Handel und Vertrieb von Gütern des täglichen Gebrauchs war und ist,[11] lassen sich so die Veränderungen der Unternehmensgrenzen nachvollziehen. Alle neu zur Migros hinzugefügten Unternehmensteile wurden als ‹neue Geschäftseinheiten› behandelt und entweder als Übernahmen oder als Neugründungen klassifiziert. Als Neugründungen wurden auch Fabrik- und Ladenneubauten von bestehenden Tochtergesellschaften gezählt. Ausserdem wurde festgehalten, welche Geschäftseinheiten wieder veräussert oder liquidiert wurden.[12] Die Ergebnisse dieser Zählung wurden anschliessend analysiert, um daraus Kontinuitäten und Entwicklungsbrüche in der Gestaltung der vertikalen Unternehmensgrenzen der Migros abzuleiten.
Neben der quantitativen Erhebung wurden auch Akten aus dem Archiv des MGB ausgewertet.[13] Dabei handelte es sich um Protokolle der Geschäftsführenden Verwaltungsdelegation, des Top-Managements des MGB, und um Aufzeichnungen der MGB-Verwaltung, des Aufsichtsorgans des MGB. Das Studium dieser Akten erlaubte es, Rückschlüsse auf die unternehmensinterne Beurteilung des Verhältnisses von Produktion zu Dienstleistungen zu ziehen. Ausserdem wurden durch diese Dokumente die Lern- und Erfahrungsprozesse des Managements sichtbarer, die eine wichtige Rolle bei strategischen Entscheidungen spielten.
Eine Übersicht über alle Übernahmen und Neugründungen des MGB wird unten in Tab. 1 präsentiert.[14] Insgesamt baute die Migros während des untersuchten Zeitraums 45 neue Geschäftseinheiten in der Nahrungsmittelindustrie auf; gleichzeitig liquidierte sie 16. Im gleichen Zeitraum eröffnete die Migros 863 neue Verkaufsstellen in ihrem Kerngeschäft, dem Detailhandel, davon wurden aber 347 Läden wieder geschlossen.[15]
Die quantitative Auswertung der MGB-Geschäftsberichte über die Übernahme- und Gründungstätigkeit der Migros legte eine Unterscheidung in vier etwa gleich lange Zeitabschnitte nahe: eine etwas längere Pionierzeit seit der Gründung des Unternehmens bis 1944, während ab 1945 drei gleich lange, 15 Jahre dauernde Zeitperioden unterschieden wurden. Diese vier Zeitabschnitte werden nun einzeln in separaten Kapiteln behandelt.

Tab. 1: *Gesamtübersicht der Investitionen und Desinvestitionen des MGB, 1925–1990*

Jahr	Investitionen						
	Dienstleistungen			Produktion			
	Handel*	Übrige **		‹Food›		‹Non-Food›	
	NG	Ü	NG	Ü	NG	Ü	NG
1925–1944	104	2	2	1	4		1
1945–1959	410	1	5	9	12	2	1
1960–1974	221		3		15		1
1975–1990	128			1	3		
Total	863	3	10	11	34	2	3

Jahr	Desinvestitionen			
	Dienstleistungen		Produktion	
	Handel	Übrige	‹Food›	‹Non-Food›
1925–1944		1	1	
1945–1959	137		2	
1960–1974	141	1	11	2
1975–1990	69	2	2	1
Total	347	4	16	3

NG = Neugründungen, Ü = Übernahmen.
* Verkaufsläden der Migros, ** Die restlichen Dienstleistungsunternehmen des Migros-Konzerns.

Quellen: Migros AG Zürich (Hg.), *Jahresberichte;* MGB (wie Anm. 10); *Jahresberichte*.

Erste Produktionsexperimente (1925–1944)

Die Migros wurde 1925 als Aktiengesellschaft gegründet und 1941 in eine Genossenschaft umgewandelt. Die Geschäftsidee ihres Gründers, Gottlieb Duttweiler, beruhte darauf, den Güterfluss von der Produktion bis zum Konsum zu rationalisieren, indem der Zwischenhandel so weit als möglich ausgeschaltet werden sollte.[16] Anstelle von verschiedenen Zwischenhandelsstufen setzte die Migros auf ein modernes Logistikkonzept, um den Warenumschlag zu beschleunigen und so die (Grenz-)Kosten der Dienstleistung ‹Handel› gering zu halten. Ein kleines, dafür umsatzstarkes und standardisiertes Sortiment, Grosseinkäufe direkt ab Fabrik, kurze Lagerhaltung und Transportwege, ambulanter Wagenverkauf, effizienter Personaleinsatz und schlanke Verwaltung: das waren die Pfeiler, auf denen die Geschäftsidee der Migros ruhte, wie sie 1933 den Konsumenten kommuniziert wurden: «Wer dieses ganze Programm […] betrachtet, wird feststellen, dass diese Arbeiten auf nichts anderes herauskommen, als auf einen gründlichen Umbau, eine Neuverlegung, Abkürzung und vor allem Reinigung der Versorgungskanäle zwischen Produktion und Konsum. Kein Zwang, sondern das gesunde Eigeninteresse, der ‹Egoismus›, wird jeden Beteiligten, ob Produzent, Einsammler, Verteiler oder Konsument dazu bringen, mitzuarbeiten an diesem Plan. […] Das ist bereits praktisch erprobte planmässige Wirtschaft ohne Zwang und Subvention, durch allgemeine Billigung! Das ist das Migros-Programm!»[17]

In den Anfangsjahren ihres Bestehens sah sich die Migros verschiedenen Hindernissen gegenüber. Neben gezielten Kampfaktionen von Konkurrenten, die darauf abzielten, der Migros die Kunden abzujagen, erschwerten Lieferboykotte seitens der Nahrungsmittelindustrie und der landwirtschaftlichen Organisationen den Betrieb erheblich.[18] 1933 gelang den politischen Organisationen des schweizerischen Detailhandels mit der Durchsetzung des ‹Filialverbots› der entscheidende Durchbruch auf der Absatzseite.[19] Auf der Beschaffungsseite gelang es der Nahrungsmittelindustrie dank Kartellabsprachen, bei bestimmten Produktgruppen eine geschlossene Boykottfront zu errichten.[20] Als Konsequenz aus diesen Boykotten im Wareneinkauf versuchte die Migros schon seit 1925 mit Kartellaussenseitern und ausländischen Produzenten Lieferantenbeziehungen aufzunehmen, um deren Ware unter Migros-Eigenmarken zu vertreiben.[21] Da oft führende Firmen die treibenden Kräfte hinter den Kartellen und die Kartellaussenseiter meist nur Kleinbetriebe waren, deren Anlagen nicht für die Massenproduktion geeignet waren, gelang es selten, die Ware in der gewünschten Menge und Qualität zu beschaffen. Um die Versorgung mit Eigenmarken zu gewährleisten, lag der Schritt zur Eigenproduktion folglich sehr nahe.

Aufgrund ihrer Beschaffungsprobleme ergriff die Migros AG Zürich, die damalige Unternehmenszentrale, die erste günstige Gelegenheit und übernahm 1928 die in

Tab. 2: *Gesamtübersicht der Firmengründungen und Übernahmen des MGB, 1928–1944*

Jahr	Firma		Produktionsprogramm
1928	Produktion AG, Meilen	Ü	‹Food› (Süssmost, Konserven, Biscuits, Eiscreme)
1931	Jonatal AG, Wald	NG	‹Food› (Schokolade, Süsswaren)
1931	Gottlieb-Duttweiler-Produktionsbetriebe AG, Zürich	NG	‹Food› (Wasch- und Reinigungsmittel)
1931	Genossenschaft Sabina	NG	‹Non-Food› (Verpackungsmaterial)
1932	Migros-Einkaufsgenossenschaft, Zürich	NG	Übrige DL (Zentraler Einkauf)
1933	GIFA AG, Basel	Ü	Übrige DL (Immobiliengesellschaft)
1934	Seifenfabrik AG, Basel	NG	‹Food› (Seifenprodukte)
1934	Schachtel-Käse AG, Meilen	NG	‹Food› (Schachtelkäse)
1935	Genossenschaft Hotelplan	NG	Übrige DL (Reiseorganisation)
1941	Ferrovia Monte Generoso SA, Capolago	Ü	Übrige DL (Bergbahn)

Ü = Übernahmen, NG = Neugründungen, DL = Dienstleistungen.
Die Jonatal AG war zunächst ein Joint-Venture-Unternehmen, das 1941 von der Migros vollständig übernommen wurde.

Quellen: Migros AG Zürich (wie Tab. 1); MGB (wie Anm. 10); *Jahresberichte,* diverse Jahrgänge.

Konkurs stehende ‹Alkoholfreie Weine und Konservenfabrik Meilen AG› (später Produktion AG) und begann mit der Eigenproduktion von verschiedenen Waren. Dieses Vorgehen war durchaus konform mit dem ‹Migros-Programm› und markierte den Beginn des ersten vertikalen Wachstumsschubs, den die Migros zwischen 1928 und 1944 erlebte, wie Tab. 2 demonstriert.

In der Anfangszeit der Migros bis 1945 ist rückblickend keine klare, vorbereitete Strategie zu erkennen, die festlegte, wie das Dienstleistungsunternehmen Migros ihr Verhältnis zur Nahrungsmittelindustrie gestaltete. Diese Zeit darf als ‹Experimentierphase› bezeichnet werden, da mit unterschiedlichen Instrumenten ad hoc versucht wurde, Versorgungsengpässe zu vermeiden. Das Experimentieren lässt sich dadurch dokumentieren, dass die Migros bis 1944 alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nutzte, um ihre Produktionsbasis zu erweitern: Neben Produktionsexperimenten und daraus entstandenen Betrieben (Gottlieb-Duttweiler Produktionsbetriebe, Seifenfabrik AG, Schachtel-Käse AG) wurden bestehende Betriebe aufgekauft (Produktion

AG) oder Gemeinschaftsunternehmen (Jonatal AG) gegründet.[22] Das Produktionsprogramm dieser Betriebe umfasste dabei ausschliesslich konservierbare Nahrungs- und Waschmittel. Der experimentelle Charakter dieser Unternehmen wurde auch offen diskutiert, wie eine 1946 durchgeführte interne Betriebsanalyse über die Entwicklung der Migros zeigt: Die Expansion geschah «nicht nüchtern planmässig, sondern gewissermassen improvisiert, aus spontanem Willen zu betrieblichem und sozialem Fortschritt, zum Einspringen und Dienen».[23]

Die Literatur gewichtete die Diskriminierung der Migros auf den inländischen Beschaffungsmärkten (Boykotte) als ausschlaggebenden Anlass zur Eigenproduktion.[24] Zweifellos spielte zudem das Profitmotiv durch die Ausschaltung des Zwischenhandels eine Rolle.[25] Ausserdem eröffnete die Nahrungsmittelproduktion nach der Einführung des Filialverbots (1933) alternative Wachstumsmöglichkeiten: Durch den Betrieb von eigenen Produktionsstätten konnten Rohstoffimportkontingente beantragt werden und damit der Betrieb der Fabriken wie auch die Versorgung der Läden und Verkaufswagen sichergestellt werden.[26] Die strategischen Vorteile durften ebenfalls nicht unterschätzt werden, da man mit einer eigenen Industrie die Verhandlungsposition gegenüber Drittlieferanten stärkte, indem mit der Einführung von preisgünstigen Eigenprodukten gedroht werden konnte.

Der wirtschaftliche Erfolg dieser frühen Unternehmen ist allerdings schwierig zu beurteilen.[27] Dass einige Produktionsexperimente abgebrochen und die Ware wieder von Fremdlieferanten bezogen wurde, deutet darauf hin, dass die Migros auch Lehrgeld bezahlen musste.[28] Andererseits erlaubten es die ersten Erfahrungen mit der Nahrungsmittelproduktion, sich ein Verfahrenswissen in Produktion und Logistik anzueignen, das später gewinnbringend verwertet werden konnte.[29]

Festzustellen war einzig, dass die Entwicklung der Eigenproduktion während der 1940er-Jahre von der Geschäftsleitung mehrheitlich positiv beurteilt wurde: «Die Eigenproduktion hat sich nicht nur zu unserem Nutzen, sondern sehr merkbar zum Nutzen der Konsumentenschaft im Allgemeinen ausgewirkt, indem unsere einschneidende Preisermässigung in vollem Masse auf die allgemeinen Marktpreise zurückgewirkt hat.»[30] Die positive Einschätzung wurde besonders von Duttweiler selbst vertreten: «Was wir für diese Unternehmen an Geld zum Fenster hinauswerfen, kommt auf der anderen Seite vielfältig durch die Ladentüre wieder herein.»[31] Dabei schienen vor allem Lern- und Erfahrungsprozesse für die positive Einstellung entscheidend gewesen zu sein: «Wir müssen nach den gemachten Erfahrungen immer mehr zur Eigenproduktion übergehen.»[32]

Aufgrund dieser positiven Einschätzungen wurde für die Nachkriegszeit der Vorsatz gefasst, die Eigenmarken- und Eigenproduktionsstrategie weiterzuführen: «Die Lehre, die es für uns zu ziehen gilt, ist die, dass wir vermehrt auf Eigenproduktion übergehen müssen und wir nur eigene Marken einführen.»[33] Allerdings sind in den Quellen keine expliziten Hinweise über das Vorgehen und die Ziele gefunden

Tab. 3: *Firmengründungen und Übernahmen des MGB: Gesamtübersicht, 1945–1959*

Gründungs-jahr	Firma		Produktionsprogramm
1945	Konservenfabrik Tobler AG, Bischofszell	Ü	‹Food› (Früchte-, Gemüse- und Fleischkonserven, Tomatenprodukte, Fertigmahlzeiten, Tiefkühlprodukte)
1950	Chocolat Frey AG, Aarau	Ü	‹Food› (Schokolade, Kakaopulver, Confiserie- und Zuckerwaren, Halbfabrikaten)
1950	Fruits d'or SA, Chez-le-Bart	Ü	‹Food› (Trauben- und Apfelsaft, Essigsorten)
1951	Birrfeld AG, Lupfig	Ü	‹Food› (Backwaren, Patisserie)
1951	Saverma SA, Martigny	Ü	‹Food› (Teigwaren)
1951	Rumpf AG, Zürich	Ü	‹Food› (Haushaltsseifen und Kosmetika)
1953	Turissa AG, Dietikon	Ü	‹Non-Food› (Nähmaschinen)
1954	Lagerhaus- und Transport GmbH, Weil am Rhein (D)	NG	Übrige DL (Tanklager, Importlager)
1954	Migros-Lagerhaus-Genossenschaft, Birsfelden	NG	Übrige DL (Verarbeitung und Verpackung, Lagerung von Rohstoffen für Produktionsbetriebe)
1954	Migrol-Genossenschaft, Zürich	NG	Übrige DL (Benzin- und Heizölhandel, Tankstellen)
1955	Conserves Estavayer SA, Estavayer (CESA)	NG	‹Food› (Gemüse- und Fruchtkonserven, Tiefkühlprodukte, Mayonnaisen, Fertigmahlzeiten, Milchverarbeitung und Käse)

worden. Von einer im Februar 1945 abgehaltenen Geschäftsleitersitzung, an der das Thema ‹Eigenproduktion› im Grundsatz besprochen wurde, gingen leider die Sitzungsunterlagen verloren.[34]

Die Entwicklung der Eigenproduktion in der Nachkriegszeit (1945–1959)

Die quantitative Auswertung für die 15 Jahre nach 1945 bestätigt die von der MGB-Geschäftsleitung gefassten Vorsätze. Der Ausbau der Eigenproduktion der Migros schritt in dieser Zeit massiv voran. Von insgesamt 24 Investitionsprojekten

Gründungs-jahr	Firma		Produktionsprogramm
1955	JOWA AG, Zürich	NG	‹Food› (Brot, Backwaren, Fein- und Kleingebäck, Konditoreiwaren, Teige, Teigwaren)
1956	Gefrierhaus AG, St. Margrethen	Ü	Übrige DL (Kühlhaus)
1957	Migros Bank	NG	Übrige DL (Bankgeschäfte)
1957	Riseria Taverne SA, Taverne	Ü	‹Food› (Verarbeitung von Reis)
1957	Frisia Erdölwerke, Emden (D)	NG	‹Non-Food› (Erdölraffinerie)
1957	Eckert AG, Brunnadern	Ü	‹Food› (Teigwaren)
1958	SEBA Aproz SA, Aproz	Ü	‹Food› (Mineralwasser nature und mit Aromen, alkoholfreie Aperogetränke, Diätgetränke)
1958	Dietiker AG, Stein a. Rh.	Ü	‹Non-Food› (Büromöbel)
1958	Micarna SA, Courtepin	NG	‹Food› (Frischfleisch, Fleisch- und Wurstwaren; Grosschlächterei)
1959	Secura Versicherungsgesellschaften, Zürich	NG	Übrige DL (Versicherungen)

Ü = Übernahmen, NG = Neugründungen, DL = Dienstleistungen. Für die Übersicht über die Fabrikneubauten siehe Tab. 4.

Quellen: MGB (wie Anm. 10); *Jahresberichte 1945–1960.*

fielen 21 auf die Nahrungsmittelherstellung (‹Food›) und 3 auf die Gebrauchsgüterproduktion (‹Non-Food›-Artikel).[35]

Betrachtet man aber Tab. 3 etwas genauer, so fällt auf, dass bis Mitte der 1950er-Jahre eindeutig Firmenübernahmen dominierten. Bis 1955 wurden grösstenteils bestehende Betriebe aufgekauft, die in wirtschaftlichen Schwierigkeiten steckten und darum kostengünstig zu erwerben waren.[36] Daher kann das Vorgehen während der Nachkriegszeit im Rückblick mit ‹Übernahme- und Sanierungsstrategie› bezeichnet werden, mit dem Ziel, durch Übernahmen in den Besitz von Produktionskapazitäten und Know-how zu gelangen. Neben den erfolgten Übernahmen wurde in den Leitungsgremien des MGB der Kauf zahlreicher weiterer Betriebe diskutiert, aber aus

Tab. 4: *Fabrikneubauten der M-Produktionsbetriebe und des MGB, seit 1945*

Betriebsdauer	Fabrik
1948–1967	Bäckerei St. Gallen
1949–1960	Bäckerei Basel
1950–1977	Produktionsbetrieb Albisrieden
1952–1960	Bäckerei Bern
1954–	Lagerhaus- und Transport GmbH, Weil am Rhein (D)
1954–1987	Migros-Lagerhaus-Genossenschaft, Birsfelden*
1955–	Konservenfabrik Estavayer
1956–	Bäckerei St-Blaise (NE)
1958–	Fleischwarenfabrik Courtepin
1958–1977	Bäckerei Winterthur
1959–1970	Bäckerei Genf
1960–	Bäckerei Zollikofen (BE)
1960	Bäckerei Birsfelden (BL)
1960–1971	Bäckerei Suhr AG
1962–	Kosmetikfabrik Buchs
1963–	Teigwarenfabrik Buchs
1964–	Mifroma SA, Ursy
1964–1987	Migros-Zentralpackerei AG, Birsfelden
1965–	Schokoladenfabrik Buchs
1967–	Bäckerei Gossau SG
1968–	Bäckerei Ecublens VD
1968–	Fleischwarenfabrik Bazenheid
1970–2001	Bäckerei Carouge GE
1971–	Bäckerei Gränichen AG
1972–	Bäckerei San Antonio TI
1974–	Migros-Verteilbetriebe AG, Neuendorf
1977–	Bäckerei Volketswil ZH
1979–	Speisefett- und Waschmittelfabrik Birsfelden

* 1987 fusioniert mit der Migros-Zentralpackerei AG zu ‹Migros-Betriebe Birsfelden AG›.

Quellen: MGB (wie Anm. 10); *Jahresberichte 1947–1990.*

Eigentümer / Betreiber

1948–1955 PAG, ab 1955 JOWA AG

1949–1955 PAG, ab 1955 JOWA AG

Jonatal AG, ab 1955 Hauptsitz der JOWA AG

Jonatal AG, ab 1955 JOWA AG

MGB

MGB

Conserves Estavayer SA (CESA)

JOWA AG, Erweiterungsbau 1995

Micarna SA

JOWA AG

JOWA AG

JOWA AG

JOWA AG

JOWA AG

Mibelle AG, Erweiterungsbau 1969

JOWA AG, Erweiterungsbau 1990

MGB

MGB

1965–1967 JOWA AG, ab 1967 Sitz der Chocolat Frey AG

JOWA AG, Erweiterungsbau 1997

JOWA AG, Erweiterungsbau 1999

Micarna SA

JOWA AG

JOWA AG

JOWA AG

MGB

JOWA AG, ab 1977 Hauptsitz der JOWA AG

MIFA AG

---

verschiedenen Gründen nicht realisiert.[37] Ab Mitte der 1950er-Jahre spielten Neugründungen eine zunehmend wichtigere Rolle, da im Gefolge der Expansion des Ladennetzes auch erste Dezentralisierungsmassnahmen der Jonatal AG (ab 1955 JOWA AG) unternommen wurden, indem die JOWA regionale Tochterbetriebe gründete, um die Belieferungswege zu den Verkaufsläden zu verkürzen (siehe dazu Tab. 4).
Das grundsätzliche Festhalten an der Eigenproduktionsstrategie war umso interessanter, als nach 1945 der Weltmarkt wieder offener wurde. Mit dem Aufbau des «Einkaufsbüros New York» 1945 trug die Migros dieser Entwicklung zwar Rechnung, um von Wareneinkäufen auf dem Weltmarkt zu profitieren, baute aber gleichzeitig ihre Eigenproduktion weiter aus. Die diskriminierenden Erfahrungen aus den 1930er-Jahren hatten demnach einen nachhaltigen Einfluss ausgeübt. Die langfristigen Ziele der Eigenproduktion mussten daher der Versorgungssicherheit des Unternehmens verhaftet und an der Grundsatzdiskussion von 1944/45 festgelegt worden sein.[38] Der unmittelbare Hauptgrund für das Festhalten an der Eigenproduktion war jedoch der kommerzielle Erfolg, denn trotz vielfältiger Probleme arbeiteten die Produktionsbetriebe während den 1950er-Jahren rentabel und erweiterten durch ihre ausgewiesenen Gewinne die Gewinnbasis des MGB.[39]
Im Laufe der 1950er-Jahre wurden aber die Grenzen der eingeschlagenen ‹Übernahme- und Sanierungsstrategie› augenfällig und auch von der Geschäftsleitung wahrgenommen. Die übernommenen Unternehmen entpuppten sich oft als Sanierungsfälle, die nur unter hohen Kosten auf einen befriedigenden Leistungsstandard zu heben waren. Diese Betriebe hatten zu geringe Kapazitäten und produzierten auf veralteten Anlagen. Die anfallenden Modernisierungsinvestitionen kamen teuer zu stehen und banden finanzielle Ressourcen. Ausserdem erwies sich die zentrale organisatorische Steuerung der neuen Produktionsbetriebe als schwierig; offensichtlich versagten die Kommunikationswege zur Zentrale, wodurch die Überwachung und Kontrolle durch den MGB nicht gewährleistet werden konnte.[40]
Aus diesen Gründen wurde 1959 an einer Grundsatzdiskussion eine Neubewertung der Eigenproduktion beschlossen.[41] Die interne Analyse, die vom damaligen Leiter der Abteilung «Eigenproduktion» im MGB, Albin Heimann, durchgeführt wurde, fasste zunächst die Erfahrungen mit der Eigenproduktion zusammen:

«Vorteile

- Sicherstellung der Belieferung
- Qualitätsgarantie, Kontrolle über die verwendeten Rohstoffe und den Fabrikationsablauf
- Freie Preisgestaltung
- Möglichkeit zu Fabrikations-Experimenten, die Lieferanten ablehnen

Nachteile

- Fehlender Konkurrenzdruck, fehlende Kontrolle durch den Markt
- Orientierungsverlust über die Marktverhältnisse
- Verleitung zu Fabrikations-Experimenten mit Fehlleitung von Kapital und Managementressourcen
- Grosser Kapitalbedarf

- Raschere Anpassung an die Marktverhältnisse
- Keine Verpflichtung gegenüber Dritten (Abnahmegarantien)
- Erweiterung des Erfahrungsbereichs
- Stärkung der Position des MGB als Einkäufer
- Stärkung der Stellung des MGB gegenüber den Genossenschaften
- Grössere Gewinn-Basis des MGB

- Risiko von Fehlfabrikationen und Betriebsverlusten
- Belastung mit der sozialen Verantwortung für die Belegschaft
- Verleitung zu versteckten Qualitätsverminderungen im Kampf um den Preis und den Unternehmensgewinn zur Beeinflussung der Beurteilung der Geschäftsleitung durch die vorgesetzten Stellen
- Imageproblem in der Öffentlichkeit: Vorwurf, die Migros will alles an sich reissen».[42]

Das Abwägen von Kosten und Nutzen der Eigenproduktion in Heimanns Analyse verdeutlichte den Lernprozess im Vergleich zu der früher praktizierten Ad-hoc-Strategie. Als entscheidender Vorteil eines eigenen Produktionsbetriebs gegenüber anderen Formen der Eigenproduktion wurde der Gewinn für den MGB betrachtet: «Ein wesentlicher Unterschied besteht aber darin, dass gut rentierende Eigenbetriebe dem MGB grössere Erträgnisse abliefern können als die Vergütungen ausmachen, die Vertragslieferanten für gleiche Artikel offerieren.»[43] Dies deutet darauf hin, dass neben den traditionellen politischen Gründen (Umgehung von Boykotten, Versorgungssicherheit) zunehmend profitorientierte Motive für den Ausbau der Eigenbetriebe sprachen. Andere Formen der Eigenproduktion wurden wegen der «moralischen Verpflichtung für das Wohlergehen dieser Betriebe» als ungeeignet erachtet, da Lieferanten der Migros weiterhin der Gefahr ausgesetzt waren, durch Boykotte ihre übrigen Abnehmer zu verlieren. Der durch die Aufgabe eines Vertragslieferanten zu erwartende Imageschaden wurde als zu hoch eingeschätzt.[44]
Aus den Ergebnissen seiner Analyse leitete Heimann 1959 erstmals explizite Richtlinien für die Gestaltung der Eigenproduktion her. Die folgenden Voraussetzungen mussten gemäss seiner Studie erfüllt werden, um eigene Betriebe erfolgreich zu führen:

«Voraussetzungen für Eigenproduktion

- Sicherer, grosser Umsatz
- Vorhandensein qualifizierter Fachleute
- Einfache Produktionsbedingungen
- Einfacher und billiger Transport von der Produktion bis zum Konsument
- Verbrauchsartikel, keine Gebrauchswaren
- Sichere Rendite = Grosse Marge

Keine Eigenproduktion

- In Artikeln, die gleich günstig auf dem freien Markt gekauft werden können, wie wenn sie selbst fabriziert würden
- In Artikeln mit schmaler Produktions- und Detailverkaufsmarge
- Mit komplizierter und risikoreicher Warenverarbeitung und grosser Abhängigkeit von Spezialisten
- In Gebrauchswaren

- Für kleine Umsätze
- Ausserhalb des angestammten Migros-geschäfts
- In Produkten mit rasch wechselnder Gestaltung und grossem Kapitaleinsatz, z. B. gewisse Gebiete der Verpackungsindustrie»[45]

Die Überprüfung und Diskussion der Vorschläge Heimanns über den aktuellen Stand der Migros-Eigenproduktion führte zu den folgenden Erkenntnissen:

- «Die Eigenproduktion ist innerhalb der Migros-Gemeinschaft in jenen Artikeln, wo sie interessant und wünschenswert ist, bereits verwirklicht.
- Soweit für Lieferungen von freien und Vertragslieferanten eigene Produktionsbetriebe bestehen, ist laufend zu überprüfen, wie weit diese Lieferungen auf unsere Produktionsbetriebe übertragen werden können. Auf keinen Fall sollen die Bezüge von Lieferanten zu Ungunsten unserer Produktionsbetriebe ausgedehnt werden.
- Wenn nicht bereits erfolgt, ist zu überprüfen, ob durch eine andere Verteilung der Lieferungen zwischen den Vertragslieferanten und unseren Produktionsbetrieben die Produktion rationeller gestaltet werden könnte, zum Beispiel zwei eigene Teigwaren-Fabriken und zwei Vertragslieferanten; Grundsatz: Interessante Artikel Eigenproduktion, übrige Lieferanten.
- Neue Exclusiv-Lieferanten sollen keine mehr herangezogen werden, da die Migros für solche Betriebe – im Gegensatz zu ihrer Konkurrenz – zu stark belastende moralische Verantwortungen übernimmt.
- Es sind zurzeit keine Markenartikel durch Hausmarken zu ersetzen. Bei der Einführung neuer Artikel ist laufend zu prüfen, ob die Kreierung einer Hausmarke zweckmässig wäre.»[46]

Die Sitzung vom November 1959 kann somit als Wendepunkt in der Geschichte der Eigenproduktion der Migros bezeichnet werden. Man hatte erkannt, dass sich das vertikale Wachstumspotenzial der Migros in der Nahrungsmittelproduktion weitgehend erschöpft hatte. Die Migros war in fast allen Segmenten mit eigenen Produktionsbetrieben vertreten.[47] Ein Wachstumspotenzial wurde nur bei der Kosmetikherstellung erkannt,[48] was nicht weiter erstaunlich war, denn die Migros verfügte bis dahin über ein beträchtliches Wissenspotenzial in der Seifen- und Waschmittelproduktion, das in Ergänzung zu den Kompetenzen der 1951 übernommenen Kosmetikfirma Rumpf AG genutzt werden konnte.
Wichtig für die weitere Entwicklung der Eigenproduktion war der ausdrückliche Verzicht auf den Einstieg in die Produktion von Gebrauchsgütern. Die Eigenproduktion sollte sich künftig auf die Nahrungsmittelherstellung beschränken. Diese Selbstbeschränkung stellte nicht nur einen Bruch mit der seit den 1930er-Jahren praktizierten Eigenproduktionsstrategie dar, sondern markierte auch die langfristigen Grenzen des Unternehmens. Bei diesem Entscheid spielten Lernprozesse aufgrund

Tab. 5: *Firmengründungen und Übernahmen des MGB: Gesamtübersicht 1960–1979*

Gründungs-jahr	Firma		Produktionsprogramm
1960	Mibelle AG, Basel	NG	‹Food› (Kosmetika, Haushalt- und Toiletten-seifen, Wasch- und Reinigungsmittel)
1961	Optigal SA, Lausanne	NG	‹Food› (Poulet- und Geflügelproduktion)
1964	Migros-Zentralpackerei AG, Birsfelden	NG	Übrige DL (Verpackungsmaterial, Kaffee-rösterei)
1964	Mifroma SA, Ursy	NG	Übrige DL (Käseverarbeitung und -lagerung)
1967	GIFA AG, Basel	NG	‹Food› (Wasch- und Reinigungsmittel, Speiseöle und -fette, Margarinen)
1969	Optisol SA, Saillon	NG	‹Non-Food› (Organische Düngemittel)
1974	Migros-Verteilbetriebe AG, Neuendorf	NG	Übrige DL (Logistik)
1979	MIFA AG, Frenkendorf	NG	‹Food› (Wasch- und Reinigungsmittel, Speiseöle und -fette, Margarinen)

NG = Neugründungen, DL = Dienstleistungen

Quellen: MGB (wie Anm. 10); *Jahresberichte 1960–1980.*

der historischen Erfahrungen mit der Produktion von ‹Non-Food›-Artikeln eine zentrale Rolle. Die unbefriedigenden Experimente mit den Turissa-Nähmaschinen, den Dietiker-Möbeln und dem missglückten Einstieg in die Mineralölindustrie schienen neben dem zu erwartenden finanziellen und organisatorischen Aufwand den Ausschlag zum Verzicht gegeben zu haben.[49]

Priorität des industriellen Ausbaus ab 1960

Tab. 5 zeigt, dass die Migros nach 1960 nur fünf Neugründungen von Produktionsunternehmen unternahm. Übernahmen fanden gar keine mehr statt. Dafür erfolgte in dieser Zeit eine Bereinigung der Produktionskapazitäten (vgl. Tab. 4): Alte Einheiten wurden geschlossen oder von Grund auf modernisiert, neue und moderne Produktionsanlagen wurden an verkehrstechnisch geeigneten Standorten errichtet. Schon früher wurde mit den Fabrikneubauten der JOWA eine Dezentralisierung der

Produktion angestrebt, um eine rasche Belieferung der Filialen mit Frischprodukten zu gewährleisten. Dasselbe Ziel wurde nun auch im Fleisch- (Micarna Courtepin und Bazenheid) und im Konservensektor (KOBI Bischofszell und CESA Estavayer) durch eine regionale Aufteilung der Produktion in der Ost- und Westschweiz verfolgt. Kurze Transportwege spielten auch hier eine Rolle, allerdings bei der Belieferung mit Rohstoffen, um diese frisch verarbeiten zu können. Bei haltbaren Nahrungsmitteln und Gütern wie Reinigungsmitteln, Fetten und Ölen, Kosmetika etc. spielten kurze An- und Auslieferungswege eine untergeordnete Rolle; daher war es sinnvoll, in diesen Sparten die Produktion zu zentralisieren, um Skalenerträge in der Beschaffung und in der Produktion auszuschöpfen. [50]

Der Ausbau der Eigenproduktion in den 1960er-Jahren erfolgte also fast ausschliesslich durch internes Wachstum, und zwar zunehmend durch massgeschneiderte Fabrikneubauten, um Grössenvorteile in der Produktion zu realisieren und den Informations- und Know-How-Transfer zwischen Dienstleistung und Produktion zu vereinfachen. Die in den 1960er-Jahren eingeschlagene Strategie des internen Wachstums durch Neugründungen und Neubauten stand in deutlichem Gegensatz zur Übernahmestrategie in den 1950er-Jahren. Wie ist dieser Strategiewechsel, also die Ablösung des externen durch internes Wachstum, aus der Sicht des Managements zu erklären?

Erwies sich der Ausbau der Eigenproduktion in den Jahren des Filialverbots zwischen 1933 und 1945 als Substitut zum behördlich verhinderten Ausbau des Filialnetzes und während der 1950er-Jahre als komplementärer Wachstumspfad, um die Belieferung der Migros-Filialen bei zweistelligen Wachstumsraten sicherzustellen, dann veränderte sich diese günstige Konstellation Anfang der 1960er-Jahre. Der Wandel der Migros zum Vollsortimentanbieter[51] konnte das Unternehmenswachstum zwar sichern, das wachsende Sortiment stellte aber neue Anforderungen an die Ladenkonzepte. Mit der Einführung der Selbstbedienung 1948 konnte der Verkaufsvorgang weiter rationalisiert werden, aber der Bau von Selbstbedienungsläden beanspruchte die finanziellen Ressourcen stark. Durch die gleichzeitig notwendige Rationalisierung und Modernisierung der Produktionsunternehmen ergaben sich Zielkonflikte: eine Erhöhung der Investitionen beim Ladenausbau musste durch Budgetkürzungen bei der Produktion erkauft werden. Diese Probleme konnten nur durch Planungen bewältigt werden, um die Finanzen unter Kontrolle zu halten.

Am 22. Oktober 1960 veranlasste die Geschäftsleitung, eine «[l]angfristige Gesamtplanung hinsichtlich des Ausbaus der Produktionsbetriebe [einzuleiten], um in Zukunft Engpässe bei einzelnen Artikeln zu vermeiden».[52] Zunächst sollte ein konzernweites «Expansionsprogramm» erarbeitet werden, das die Auswirkungen und Anforderungen der anhaltenden Hochkonjunktur an die Migros aufzeigen sollte. An der Verwaltungsdelegationssitzung vom 18. Januar 1961 wurde dieses Programm besprochen.[53] Man kam zum Schluss, dass die weitere Expansion der Migros auf

allen Tätigkeitsgebieten zentral geplant werden musste. Für die zentral gesteuerte Expansionsplanung beim MGB wurde eine Kommission[54] gebildet, die aus P. Arnold, A. Heimann und A. Suter bestand und bei der die Fäden über die Planung, Budgetierung und Finanzierung aller Investitionsprojekte zusammenlaufen sollten.[55]
Dabei sollte dem Kapazitätsausbau in der Produktion die höhere Priorität eingeräumt werden als dem Ausbau und der Modernisierung des Filialnetzes. Auf der Grundlage des Exposés von Heimann aus dem Jahr 1959 sollte Alfred Bertschi, der Leiter des Departements ‹Industrielle Betriebe› des MGB, ein «Sofortprogramm zum Ausbau der Produktionsbetriebe» konzipieren. Eine erste provisorische Zusammenstellung der dringendsten Projekte legte er im Herbst 1961 der MGB-Verwaltung zur Annahme vor.[56] Nach Bertschis plötzlichem Tod wurden die Planungen von Pierre Arnold weitergeführt, der 1964 einen Investitionsplan im Umfang von 250 Mio. Fr. über fünf Jahre mit den folgenden Zielen durchsetzte:[57]

1. Verzicht auf die Aufnahme der Produktion in neuen Marktsegmenten, sondern Ausbau und Rationalisierung der bestehenden Anlagen, dafür
2. horizontale Diversifikation des bestehenden Produktionsprogramms (Idee: Produktdiversifizierung des bestehenden Sortiments), und
3. Gebietsdiversifikation der Betriebe bei Backwaren (vier neue Bäckereien) und Fleischwaren (neue Fleischfabrik), sowie
4. die Umstrukturierung der einzelnen Betriebe zur Bereinigung des Produktionsprogramms (Idee: Spezialisierung zur Ausnützung der Skalen- und Verbundeffekte).

Eine abschliessende Betrachtung der Ergebnisse in Tab. 1 zeigt die Neuorientierung deutlich: Seit den 1960er-Jahren gab es keine Übernahmen mehr und nur noch wenige Neugründungen, dafür zahlreiche Fabrikneubauten. Es wurden keine neuen Produktionszweige mehr aufgenommen, sondern der Schwerpunkt wurde auf den Kapazitätsausbau und Rationalisierungsinvestitionen gelegt. Die neu errichteten Firmen wurden auf bestimmte Fabrikate spezialisiert, um Grössenvorteile auszunützen, wie dies im Exposé von 1959 empfohlen und folgerichtig im Rahmen des Expansionsplans von 1964 umgesetzt wurde.

Die 1970er- und 80er-Jahre: Abkehr von der Eigenproduktionsstrategie?

Aus Tab. 1 ist zu erkennen, dass ab 1975 die Investitionstätigkeit in quantitativer Hinsicht sowohl im Detailhandel als auch in der Produktion gegenüber früheren Zeitabschnitten markant geringer ist. Ausser dem Bau der Verteilzentrale Volketswil mit der neuen Grossbäckerei und dem Neubau der Speisefett- und Waschmittelfabrik der GIFA in Frenkendorf waren keine weiteren Projekte mehr geplant. «Das Ziel der Industrie ist, die Anlagen und Gebäude auf dem besten Stand zu halten.

[…] In der fernen Zukunft sind nur noch Ausbauten bereits bestehender Fabriken vorgesehen resp. werden derzeit studiert. Die Industrie beabsichtigt nicht, in neue Gebiete einzudringen, sie will jedoch hochstehende Produkte fabrizieren und will daher dafür sorgen, dass die Anlagen ‹up to date› bleiben, um die Ansprüche der Genossenschaften erfüllen zu können. Die einzige Expansionsmöglichkeit wäre, kollaborieren mit anderen Firmen und unsere Eigenfabrikate zu exportieren.»[58] Wie ist diese Neueinschätzung der Eigenproduktion aus dem Jahr 1978 zu erklären?
Wichtig waren die Entwicklungen auf dem Detailhandelsmarkt. Neben der allgemeinen Abschwächung des Wirtschaftswachstums war 1967 die Aufhebung der ‹Preisbindung der zweiten Hand› entscheidend.[59] Die Liberalisierung der Preisgestaltung eröffnete neue Alternativen auf dem Beschaffungsmarkt, beschleunigte aber auch das Verschwinden von Kleingeschäften (‹Lädelisterben›) und damit die Konzentration des Detailhandelsmarkts in den Händen von Migros und Coop. Gemeinsam mit dem Auftreten neuer Konkurrenten, der Discounter Denner und WARO, führten diese Entwicklungen einen grundlegenden Strukturwandel des schweizerischen Detailhandels herbei.[60]
Aber auch des Verhalten der Konsumenten hatte sich seit den 1950er-Jahren stark verändert. Der moderne Konsument war mobil und berufstätig, wohnte in der städtischen Agglomeration und verfügte über Freizeit und Ferien. Die Zahl der Kleinhaushalte nahm zu, der Frauenanteil unter den Erwerbstätigen ebenfalls. Der Detailhandel reagierte auf das veränderte Konsumentenverhalten mit dem Bau neuer Ladenkonzepte: Grossläden mit privatem und öffentlichem Verkehrsanschluss.[61]
Neben diesen Veränderungen stellte auch die inzwischen erreichte Grösse des Unternehmens die Geschäftsleitung vor Führungsprobleme, die mit neuen Planungskonzepten bewältigt werden sollten: «Unsere Entwicklung und unsere Grösse zwingen uns immer mehr zur Planung.»[62] Auf der Grundlage von ersten Marketingkonzepten wurde schon 1966 eine «Perspektivstudie Migros 1980» zur Planung des zukünftigen Entwicklungs- und Expansionsrhythmus verfasst, und zwar mit den folgenden Zielen:[63]

- Entwicklung langfristiger, globaler Umsatzziele unter Berücksichtigung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.
- Auf der Basis der erarbeiteten Umsatzziele Ableitung und Erkennen von Wachstumschancen, um die Prioritäten neu festzulegen.
- Festlegung eines Gesamt-Finanzplans und der Investitionspolitik.
- Permanente Überprüfung, Bereinigung und Erneuerung der bestehenden Sortimente und Aufdeckung von Angebotslücken.
- Ständige Verbesserung des Qualitätsniveaus.
- Förderung des Firmenimages.

Die Analyse der aktuellen Lage ergab, dass die Migros im Lebensmittelsektor in fast allen Marktsegmenten vertreten war. Das Lebensmittelsortiment sollte nur noch

punktuell erweitert, in den verschiedenen Artikelgruppen hingegen vertieft und qualitativ verbessert werden, um sich an die individualisierten Konsumgewohnheiten anzupassen.[64] Durch die Differenzierung des bestehenden Angebots erwartete man eine Zunahme der geführten Artikel um 50–60%. Im Nichtlebensmittelsektor (Gebrauchs-, ‹Non-Food›-Artikel) wurden die aussichtsreichsten Wachstumschancen erkannt.[65] In diesem Bereich wies das Sortiment noch erhebliche Lücken auf, insbesondere in den Sektoren Bekleidung, Möbel und Wohnungseinrichtungen, Gesundheits- und Körperpflege, Bildung und Erholung, Sportartikel und bei Haushalts- und Unterhaltungselektronik. Die Studie wurde der MGB-Verwaltung am 2. Dezember 1966 zur Genehmigung vorgelegt und mit 18 zu 1 Stimmen als Arbeitsgrundlage angenommen. Im Protokoll wurden die folgenden Beschlüsse vermerkt:

– Priorität des ‹Non-Food›-Sektors («Markt von morgen») aus «taktischen, kaufmännischen und wirtschaftlichen Gründen».[66]
– Einführung eines neuen Ladentyps mit mindestens 3500 m^2 Verkaufsfläche (Läden des Typs MMM).
– Einführung neuer Betriebsführungsmethoden zur Begrenzung des Warenlagers und zur Erhöhung der Warenumschlagsgeschwindigkeit.
– Erstellen eines Finanzplans für die nächsten 15 Jahre (bis 1980).[67]

Das Ergebnis der Studie bedeutete in erster Linie die massive Vergrösserung des Sortiments in den Läden. Die Konsequenzen, die daraus gezogen werden mussten, waren der Ausbau der Handelsfunktionen (Ausdehnung der Verkaufsfläche, Bereinigung des Filialnetzes, Anpassung des Personal- und Finanzbedarfs) und der qualitativen Verbesserung des gesamten Sortiments (inklusive Personalschulung und Qualitätskontrolle). Für die folgende Planungsperiode wurde die Priorität daher auf den Ausbau des Handelsapparats und seiner Hilfsfunktionen, auf leistungsfähige Verteil- und Logistikzentralen, gelegt. Für die notwendige Vergrösserung der Verkaufsfläche, wurden neue Betriebsformen konzipiert: der Bau von Shopping-Centern nach amerikanischem Vorbild mit mindestens 3500 m^2 Verkaufsfläche. Daneben wurde die Erweiterung und/oder Zusammenlegung bestehender Läden und der Neubau von Lagerhäusern, Verpackungs- und Transportanlagen geplant.[68]

Für die Produktionsbetriebe des MGB nahm die Forderung nach der Produktdifferenzierung eine wichtige Entwicklung im Konsumverhalten auf, die in Zukunft ihre Aufgaben bestimmen sollte. Denn damit traten zunehmend Qualitäts- an die Stelle der Quantitätsziele bei der Industrie. Innovationen, Qualität und Kundennutzen wurden in einem zunehmend konsumseitig bestimmten Markt immer wichtiger. Darauf sollte sich auch die eigene Industrie schon frühzeitig mit der Anpassung ihrer Produktionsprogramme einstellen.

Aufgrund der «Perspektivstudie Migros 1980» wurde 1969 ein langfristiger Investitionsplan ausgearbeitet, der die veränderten Rahmenbedingungen berücksichtigte und nun dem Ladenausbau und der Logistik die Prioritäten einräumte. Der Stellenwert

der Eigenproduktion und ihr Beitrag zur weiteren Expansion nahmen daher erwartungsgemäss ab. Die aus der Studie «Migros 1980» abgeleiteten Anweisungen an die Produktionsbetriebe umfassten die folgenden Aufgaben:

- Keine neuen Betriebszweige mehr.
- Abschluss der geplanten neuen Produktionsstätten.
- Neue Marktanteile gewinnen durch Produktinnovationen.
- Bereinigung der Produktionsprogramme in den einzelnen Betrieben (Spezialisierung auf bestimmte Artikelgruppen).
- Rationalisierungs- und Modernisierungsinvestitionen.
- Investitionen in qualitative Verbesserungen.
- Aufbau von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, um neue Produkte zu kreieren.

Die 1970er- und 80er-Jahre können aufgrund der zunehmenden zentralen Unternehmensplanungen als Phase der ‹Aufgabenzentralisierung› beim MGB beschrieben werden. Die Integration aller Unternehmensbereiche in die Unternehmensplanung (Marketing-, Expansions-, Finanz- und Investitionsplanung) hatte auch organisatorische Konsequenzen, die dem MGB eine zunehmende Machtfülle verliehen.

Das Verhältnis von Produktion und Dienstleistung bei der Migros im Überblick

Betrachtet man nun die Geschichte der Eigenproduktion bei der Migros im Überblick und setzt sie in Beziehung zur Entwicklung im Detailhandelsgeschäft, dann werden die Grenzen der Eigenproduktion klar sichtbar. Wie aus Tab. 6 ersichtlich wird, pendelte sich der ‹Eigenfertigungsgrad› der Migros, der Anteil der Eigenproduktion am Umsatz, seit den 1960er-Jahre zwischen 20% und 30% ein.[69]

Wichtiger als diese Zahlen erscheint aber das grundsätzliche Festhalten an der Eigenproduktion seit 1928. Nahrungsmittelproduktion und Dienstleistung scheinen bei der Migros zu einer festen Einheit verschmolzen zu sein, wie der Vergleich der Umsatzzuwachsraten in Fig. 1 demonstriert, die ab 1970 weitgehend parallel verliefen.[70]

Dennoch konnten verschiedene Entwicklungsbrüche und Neuorientierungen in der historisch gewachsenen Eigenproduktionsstrategie festgestellt werden: vom externen Wachstum durch Übernahmen zum internen Wachstum durch Neugründungen und moderne Fabrikneubauten; von dezentraler Organisation der Produktion zur zentralen Steuerung beim MGB.

Eine bis heute unüberwindbare Grenze des Unternehmenswachstums bildete der Gebrauchsgütersektor. Ein Einstieg in diese Sparte stand nach einigen missglückten Experimenten nicht mehr zu Debatte. Dafür baute die Migros in sämtlichen Nahrungsmittelsegmenten bis Ende der 1960er-Jahre eigene Produktionskapazitäten auf und erreichte in diesen Bereichen hohe Marktanteile.

Tab. 6: *Ausmass der vertikalen Integration der Migros (verschiedene Berechnungsvarianten), 1928–2000*

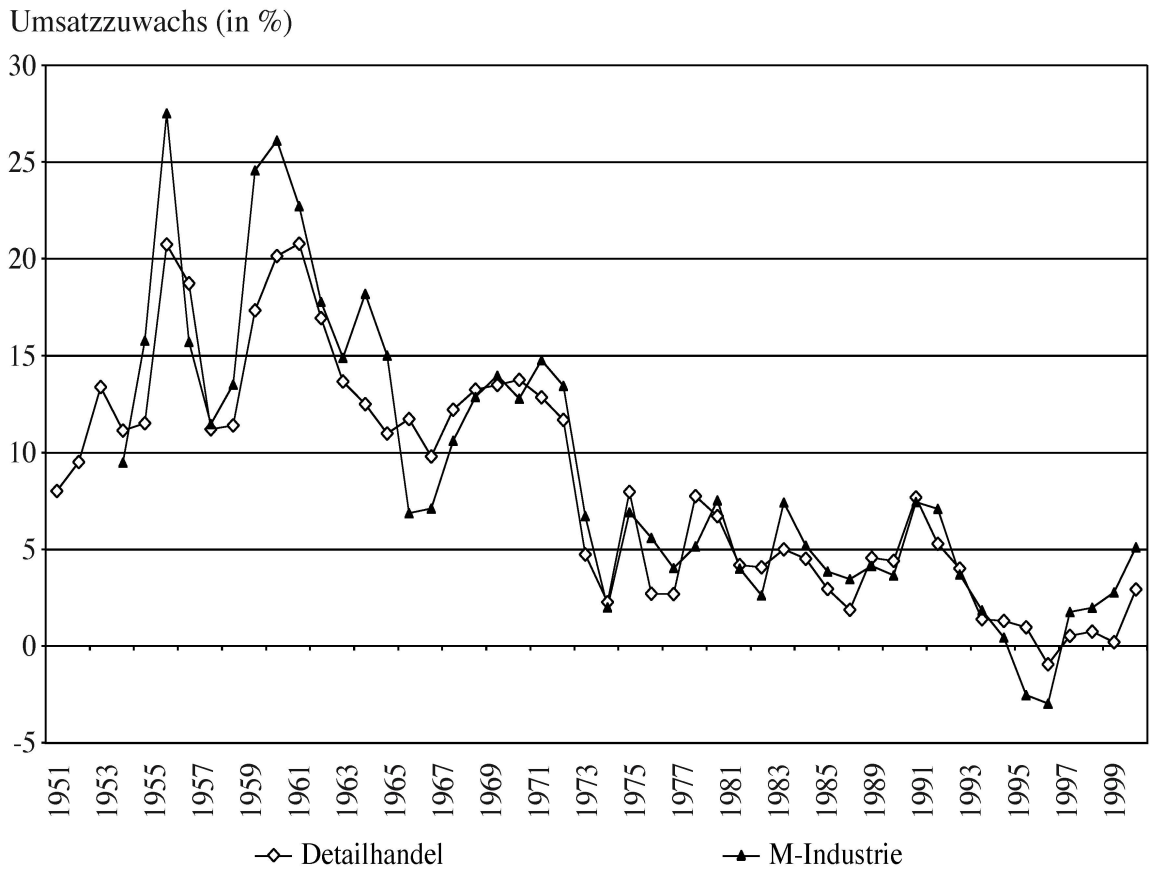
Jahr	Variante 1* (in %)	Variante 2** (in %)	Detailhandelsumsatz (in 1000 Fr.)	Umsatz der Industrie (in 1000 Fr.)
1928		6,74	6624	447
1930		10,78	17’385	1874
1933		11,89	51’063	6071
1950	16,50			
1955	22,30	17,61	426’060	75’054
1960	24,30	19,66	887’900	174’548
1965	28,00	22,43	1’926’500	432’150
1970	25,50	21,31	3’332’900	710’100
1975	25,80	22,33	5’680’000	1’268’200
1980	25,20	22,41	7’126’400	1’596’886
1985	27,70	22,89	9’046’025	2’070’533
1990	28,00	23,13	11’150’000	2’578’760
1995		22,55	12’660’000	2’855’200
2000		23,71	13’096’000	3’105’000

* Variante 1: Anteil der Eigenproduktion am Einzelhandelsumsatz nach Roux, Georges, *Die Entwicklung der Hersteller- und der Handelsmarken im schweizerischen Lebensmitteleinzelhandel zwischen 1960 und 1980,* Diss. Freiburg, Zürich 1982, S. 158; MGB (wie Anm. 10); *Jahresberichte 1977–1990.*

** Variante 2: Anteil der Eigenproduktion (Umsatz der M-Industrie) am ‹Detailhandelsumsatz Food + Non-Food› (eigene Berechnung). Quelle: MGB (wie Anm. 10); *Jahresberichte 1953–2000;* Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (wie Anm. 16); *Lebensmittelkleinhandel.*

Ein weiterer Punkt verdient es, erwähnt zu werden. Durch die Angliederung eines industriellen Komplexes gelang es der Migros, die schweizerische Nahrungsmittelindustrie grundlegend umzustrukturieren. Durch die Eigenproduktion gelang es, ein Gegengewicht zu den durch die ‹Preisbindung der zweiten Hand› organisierten Strukturen des Markts zu schaffen. Neben der unbestrittenen Fähigkeit der Migros, den Detailhandel zu reformieren, indem durch die Standardisierung der Waren und ab 1948 mit der Einführung der Selbstbedienung der Verkaufsvorgang rationalisiert wurde, muss anerkannt werden, dass auch das Führen eines vertikal integrierten Konzerns einen wichtigen Erfolgsfaktor in der Geschichte der Migros darstellt und auf funktionierende Lernprozesse hindeutet, und zwar nicht nur auf der Ebene des

Fig. 1: *Vergleich der Umsatzveränderungen im Detailhandel und in der Industrie*



Quelle: MGB (wie Anm. 10); Jahresberichte 1953–2000. Daten im Anhang.

Topmanagements, wo die konzeptuellen Grundlagen ausgedacht wurden, sondern auch auf der mittleren Managementstufe, wo die ausgearbeiteten Strategien in die Praxis umgesetzt wurden.

Im Fall der Migros kann aus einer historischen Betrachtung die Strategie der vertikalen Integration insgesamt als erfolgreiches Experiment bezeichnet werden. Durch die ausgewerteten Protokolle konnte aber auch aufgezeigt werden, welche Probleme bei Firmenübernahmen selbst und später bei der Integration der neuen Einheiten entstehen können. Durch Lernprozesse sowohl in der Produktion selbst als auch in der Organisation der Wertschöpfungskette von der Produktion bis zum Endverbraucher gelang es der Migros, *economies of scale and scope* zu realisieren. Den Fehler vieler diversifizierter Konzerne, in völlig neue Branchen zu integrieren, machte die Migros nach einigen missglückten Experimenten in der ‹Non-Food›-Industrie nicht mehr. Letztlich blieb die Migros dem Grundsatz treu, nur in solche Bereiche zu expandieren, die mit ihrem Kerngeschäft vereinbar waren: Nahrungsmittelproduktion und Handelsfunktionen. Inwiefern die Fähigkeit dieses hierarchisch organisierten

Vollsortimentanbieters erhalten bleibt, sich flexibel auf neue Herausforderungen einzustellen, wird sich nicht nur angesichts der anstehenden strukturellen Veränderungen durch die 2005 erfolgten Marktzutritte der deutschen Nahrungsmitteldiscounter ALDI und Lidl zeigen, sondern auch dadurch, dass zunehmend Discountfachmärkte (zum Beispiel Media-Markt) auf den Markt drängen und das ‹Non-Food›-Sortiment der Migros hart konkurrenzieren.Anmerkungen.

Anmerkungen

1 Chandler, Alfred D., *Strategy and Structure. Chapters in the History of Industrial Capitalism,* Cambridge 1962; Ders., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business,* Cambridge 1977.
2 Zusammengehalten wurden diese Unternehmen oft nur von einer Konzernholdinggesellschaft. Vgl. Chandler, Alfred D., *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism,* Cambridge (MA) 1990.
3 Tilly, Richard, «Grossunternehmen: Schlüssel zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Industrieländer?», *Geschichte und Gesellschaft* 19 (1993), S. 530–548, hier 542.
4 Dieser Beitrag beruht zu grossen Teilen auf meiner Lizentiatsarbeit. Schrade, Martin, *Vertikale Integration und Unternehmensplanung bei der Migros 1925–1992,* Lizentiatsarbeit, Zürich 2005.
5 Picot, Arnold; Dietl, Helmut; Frank, Egon (Hg.), *Organisation. Eine ökonomische Perspektive,* Stuttgart 2002. Williamson, Oliver E, *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen,* Tübingen 1990. Aus einer unternehmenshistorischen Perspektive: Berghoff, Hartmut, «Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung? Zum Verhältnis von neuer Institutionenökonomie und moderner Unternehmensgeschichte», *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 1999, Bd. 2, Berlin 1999, S. 159–176.
6 Porter, Michael E., «Diversifikation – Konzerne ohne Konzept», *HARVARDmanager 4* (1987), S. 30–49, hier 30. Trautwein, Friedrich, «Merger Motives and Merger Prescriptions», *Strategic Management Journal* 11 (1990), S. 283–295, hier 290.
7 Porter (wie Anm. 6), S. 30.
8 Welskopp, Thomas, «Ein ‹unmöglicher Konzern›? Die Migros als Gegenstand der modernen Unternehmensgeschichte», in: Girschik, Katja; Ritschl, Albrecht; Welskopp, Thomas (Hg.), *Der Migros-Kosmos. Zur Geschichte eines aussergewöhnlichen Schweizer Unternehmens,* Baden 2003, S. 12 bis 37. Eigentümer des MGB sind die regionalen Genossenschaften. De facto übt aber der MGB seit 1941 aufgrund seiner statutarisch festgelegten Kompetenzen die Rolle der Konzernzentrale aus. An der operativen Spitze des MGB steht die «Geschäftsführende Verwaltungsdelegation», ein Gremium von fünf bis sieben Mitgliedern. Die Aufsicht über das Top-Management hält der Verwaltungsrat des MGB, der hauptsächlich aus leitenden Vertretern der Regionalgenossenschaften besteht.
9 Andere Varianten der vertikalen Integration sind Joint Ventures, Beteiligungen oder mit verschieden starken Mitspracherechten ausgestattete Formen von Lieferantenbeziehungen. Dazu Picot/Dietl/Frank (wie Anm. 5), S. 82.
10 Migros-Genossenschafts-Bund MGB (Hg.), *Jahresberichte des MGB 1941–2000,* Zürich 1941–2000.
11 Im Handel werden zwei separate Teilbereiche unterschieden: In der Sparte ‹Food› sind alle Nahrungsmittel inklusive Kosmetik- und Reinigungsartikel enthalten, die Sparte ‹Non-Food› umfasst alle übrigen Gebrauchswaren.
12 Vorgehen und Terminologie orientieren sich an der Studie von Porter (wie Anm. 6), S. 34.
13 Das heutige MGB-Archiv befindet sich am Hauptsitz des MGB in Zürich und besteht aus drei Teilen: 1. Etwa 52 Laufmeter vermischte Akten (teilweise katalogisiert), die als Handablage der Geschäftsleitung dienten und zum grössten Teil aus Pressedokumentationen, Korrespondenzen und vermischtem Aktenmaterial bestehen. 2. Die Akten der Geschäftsleitung des MGB (teilweise

unter Verschluss). Dieser Bestand enthält die wichtigsten Aktensammlungen wie die Protokolle der Geschäftsleitung von 1941–1957, die Protokolle des Verwaltungsrats des MGB ab 1957 (3 Laufmeter), die Protokolle und Sitzungsunterlagen der Geschäftsführenden Verwaltungsdelegation des MGB ab 1957 (11,5 Laufmeter) und die Protokolle der Geschäftsleiterkonferenz (Gremium der Geschäftsführer der Regionalgenossenschaften) ab 1957 (2,5 Laufmeter). 3. Offizielle Geschäftsdokumente, wie Statuten, Verträge, Jahresberichte, Sozialbilanz, Umweltberichte etc., und Publikationen des MGB.

14 Da es in diesem Beitrag um das Verhältnis von Produktion und Handelsdienstleistungen geht, werden primär Investitionen und Desinvestitionen in Produktionsunternehmen berücksichtigt. Die übrigen Übernahmen und Neugründungen werden nur am Rande erwähnt.

15 Die Verkaufswagen wurden in der Zählung nicht berücksichtigt.

16 Duttweiler, Gottlieb, *Das Verkaufswagen-System im Lebensmittel-Kleinhandel,* Vortrag von G. Duttweiler (Geschäftsführer der Migros AG, Zürich) gehalten in der Sitzung vom 22. Januar 1926 der Statistisch-Volkswirtschaftlichen Gesellschaft des Kantons Zürich, Zürich 1926; Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.), *Die Verhältnisse im schweizerischen Lebensmittelkleinhandel,* 1. Heft, Veröffentlichung Nr. 11 der Preisbildungskommission des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements, Sonderheft 20 der *Volkswirtschaft,* Bern 1934.

17 «Migros-Brücke» vom 26. 1. 1933, zit. in: Jenni, Manuel, *Gottlieb Duttweiler und die schweizerische Wirtschaft. Die Entwicklung der Persönlichkeit und des Werks bis zum Eintritt in den Nationalrat (1935)* (Europäische Hochschulschriften, Bd. 101), Bern 1978, S. 193.

18 Allgemein zu den Reaktionen auf den Markteintritt der Migros Jenni (wie Anm. 17).

19 Dieser Beschluss verhinderte auf nationaler Ebene gesetzlich die Neueröffnung von Verkaufslokalen durch Filialbetriebe. Zum Filialverbot siehe Jenni (wie Anm. 17).

20 Über Kartelle in der Schweiz: Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.), *Kartell und Wettbewerb in der Schweiz,* 31. Veröffentlichung der Preisbildungskommission des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements, Bern 1957; Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.), *Kartelle und kartellartige Abmachungen in der schweizerischen Wirtschaft,* Heft 2, Veröffentlichung Nr. 19 der Preisbildungskommission des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements, Bern 1938.

21 Welskopp (wie Anm. 8), S. 12–37

22 Daneben wurde weiterhin versucht, langfristige Lieferantenbeziehungen aufzubauen, um Eigenmarken von Dritten produzieren zu lassen. Ein erfolgreiches Beispiel war die Teigwarenfabrik Leuenberger AG in Huttwil BE. Schrade (wie Anm. 4), S. 61 ff.

23 MGB (wie Anm. 10); *Jahresbericht 1946,* S. 24.

24 Jenni (wie Anm. 17), S. 138. Welskopp (wie Anm. 8), S. 34 ff.

25 Durch den Wegfall von Zwischenhandelsstufen und deren Gewinnmargen ergab sich für die Migros ein profitabler Spielraum bei der Preisgestaltung. Zu diesem Mechanismus siehe Bühler, Stefan; Jäger, Franz, *Einführung in die Industrieökonomik,* Heidelberg 2002, S. 140 ff.

26 Zum Beispiel im Fall der Speisefettproduktion. Vgl. Schrade (wie Anm. 4), S. 64 ff., und Jenni (wie Anm. 17), S. 226.

27 Von den frühen Produktionsunternehmungen der Migros fehlt leider jegliches Zahlenmaterial, das den Erfolg dokumentieren könnte. Die ‹Erfolgsmeldungen›› in den Jahresberichten der 1930er-Jahre erwecken einen eher zwiespältigen Eindruck. Migros AG Zürich (Hg.), *Jahresberichte 1930–1940.*

28 Vor allem in Qualitätsfragen gab es Probleme: So wurde der Jonatal-Schokolade ein spezifischer ‹Meilener Geschmack› nachgesagt.

29 Ein überzeugendes Fallbeispiel anhand des Migros-Speiseeises stammt von: Girschik, Katja, «Eiskalter Erfolg: Die Eigenproduktion von Eiscrème bei der Migros von 1949 bis Ende der 1970er Jahre» in: Girschik/Ritschl/Welskopp (wie Anm. 8); Migros-Kosmos, S. 144–158.

30 Migros AG Zürich (Hg.), *Jahresbericht 1930.*

31 Zitat von G. Duttweiler in: Baumann, Werner, «Wachstum und Diversifikation in der Migros», in: Borschberg, Edwin (Hg.), *Unternehmenswachstum im kühleren Wirtschaftsklima,* Bern 1977, S. 283.

32 Zitat von G. Duttweiler in: MGB Archiv, Protokoll der Geschäftsleitersitzung zur Besprechung der Preispolitik vom 4. Februar 1945, Traktandum 3 ‹Eigenproduktion›.
33 Postulat von G. Duttweiler über die künftige Preispolitik der Migros. MGB Archiv, Protokoll der Geschäftsleitersitzung vom 4. 1. 1945, S. 5.
34 «Die Diskussion basiert auf einem den Eingeladenen zugestellten, wieder eingezogenen Exposé: I. Massnahmen zur Hebung des Umsatzes – II. Gedanken zur Übernahme eines Filialgeschäfts – III. Ausweitung der Eigenproduktion.» MGB Archiv, Protokoll der Geschäftsleitersitzung zur Besprechung der Preispolitik vom 5. 2. 1945, S. 1.
35 Vgl. Tab. 1. Bei den drei neuen Geschäftseinheiten in der Gebrauchsgüterindustrie handelte es sich um die Firmen Frisia AG, Turissa AG und Dietiker AG (vgl. Tab. 3).
36 Konservenfabrik Tobler AG, Bischofszell; Chocolat Frey AG, Buchs; Saverma SA, Martigny; Birrfeld AG, Lupfig; Fruits d'or SA, Chez-le-Bart.
37 Beispielsweise die Parquetterie Aigle SA, eine Mühle in Aubonne VD und eine Fettfabrik in Yverdon. MGB Archiv, Protokolle der Verwaltungssitzungen vom 17. 12. 1956 und vom 24. 4. 1947. Die Gründe, die gegen eine Übernahme dieser Unternehmen sprachen, waren: zu weite Transportwege, zu kleine und unrationelle Betriebe, zu hoher Investitionsbedarf.
38 MGB Archiv, Protokoll der Geschäftsleitersitzung zur Besprechung der Preispolitik vom 5. 2. 1945.
39 Gewinn erwirtschafteten die Produktionsbetriebe hauptsächlich durch Vermittlungsmargen bei der Lieferung von Waren an die Verkaufsorganisationen. Der ausgewiesene Gewinn des MGB im Geschäftsjahr 1956 wurde beispielsweise hauptsächlich in der Eigenproduktion und bei den Vertragslieferanten erzielt. MGB Archiv, Protokoll der Verwaltungssitzung vom 25. 10. 1956, S. 10. Die Jahresabschlüsse der Produktionsbetriebe wurden jeweils in den Jahresberichten des MGB von 1953–1992 publiziert. MGB (wie Anm. 10); *Jahresberichte 1953–1992*.
40 1952 wurden daher erste Korrekturen an der eingeschlagenen Strategie angebracht, wie das Protokoll der Verwaltungssitzung vom 10. 7. 1952 dokumentiert, die aus Anlass des damals akuten Sanierungsfalls SAVERMA AG einberufen wurde: «1. Die Aufnahme neuer Fabrikationszweige ist aufs sorgfältigste zu überprüfen, da Drittlieferanten oft billiger offerieren können; 2. Wir müssen uns hüten, bestehende Fabriken zu übernehmen; auch wenn sie sehr billig angeboten werden, kommen sie teuer zu stehen (KOBI, Saverma SA, Frey AG); 3. Beim allfälligen Kauf eines Unternehmens hat eine peinlich genaue Prüfung und Abklärung zu erfolgen unter Beobachtung einer klaren Abtrennung der Verantwortungen für den Kauf, für die Durchführung der Fabrikation und die Entwicklung»; 4. Wenn möglich die Übernahme von 100% der Aktien; 5. Schaffung einer Überwachungsinstanz.
41 Heimann, Albin, *Exposé über die Zweckmässigkeit der Eigenproduktion im Rahmen des MGB*. Exposé vom 19. 11. 1959. MGB Archiv, Sitzungsbeilage der Verwaltungssitzung MGB vom 26. 11. 1959.
42 Heimann (wie Anm. 41), S. 1–2.
43 Ebd., S. 2.
44 «Durch langjährige Vertragsverhältnisse mit Lieferanten kann somit nahezu eine Belastung mit allgemeinen und sozialen Problemen entstehen wie mit der Eigenproduktion.» Ebd., S. 3.
45 Ebd., S. 6.
46 Ebd., S. 7.
47 Ebd., S. 4. Nur bei Backwaren und Confiserieartikeln wurde noch Ausbaupotenzial gesehen.
48 Ebd., S. 4.
49 Die Nähmaschinenfabrik Turissa AG, die 1953 erworben wurde, konnte trotz kostspieligen Sanierungsmassnahen nie erfolgreich geführt werden und wurde daher 1963 wieder verkauft. Das Experiment mit der Erdölraffinerie Frisia AG wurde 1965 nach massiven Verlusten aufgegeben. Auch die Büromöbelfabrik Dietiker AG schrieb oft rote Zahlen und wurde jahrelang nicht konsolidiert. Quellen: MGB (wie Anm. 10); *Jahresberichte, diverse Jahrgänge*.
50 Durch den Kauf eines Grundstücks in Buchs AG wurde dort ab den 1960er-Jahren ein eigentliches Migros-Industriezentrum aufgebaut, wo die drei Unternehmen JOWA AG, Frey AG und Mibelle AG Teigwaren, Schokoladenartikel, Kosmetika und andere haltbare Güter produzierten.

51 Gebrauchswaren (‹Non-Food›-Artikel) wurden seit 1951 im Sortiment geführt.
52 MGB Archiv, Beschlussprotokoll der Verwaltung des MGB vom 22. 10. 1960, Traktandum 1 ‹Zwischenbilanzen und Finanzsituation›.
53 MGB Archiv, Protokoll der 85. Sitzung der Verwaltungsdelegation vom 18. 5. 1961, Traktandum 4.
54 Die Expansionskommission wurde abgekürzt ‹Expako› genannt. Die Kommission wurde am 18. 5. 1961 gebildet. MGB Archiv, Protokoll (wie Anm. 53), Traktandum 4.
55 Ebd.
56 MGB Archiv, Beschlussprotokoll der Verwaltung des MGB vom 9. 9. 1961, Traktandum 5. Das Exposé ‹Sofortprogramm zum Ausbau der Produktionsbetriebe› von A. Bertschi ist nicht auffindbar.
57 Arnold, Pierre, *Bericht über die industriellen Betriebe des Migros-Genossenschafts-Bundes*. MGB Archiv, Sitzungsbeilagen zur 147. Sitzung der Verwaltungsdelegation vom 21. 2. 1964. Zusammenfassend verfolgte die Migros mit dem industriellen Ausbauplan von 1964 vier Ziele: Kapazitätsausbau *(economies of scale),* Dezentralisierung der Produktionsstandorte (Transportkosten, Qualität), Spezialisierung *(economies of scale),* Verdrängung von Fremdlieferanten.
58 MGB Archiv, ‹Konklave› vom 8./9. 12. 1978 zur Aussprache über Zukunftsprobleme der M-Gemeinschaft, Sitzungsbeilage zur Verwaltungssitzung MGB vom 8./9. 12. 1978.
59 Das Instrument der ‹Preisbindung der zweiten Hand› erlaubte es den Herstellern, den Endverkaufspreis verbindlich festzulegen.
60 «Ohne eine vollständige Allgemeingültigkeit postulieren zu wollen, kann man davon sprechen, dass bis in die 1960er-Jahre hinein die schweizerische Lebensmitteldistributionswirtschaft unter der Kontrolle der Hersteller stand. Bis dahin wurden durch sie die Wettbewerbsparameter Preis, Sortiment und Konditionen bestimmt. Der Handel musste, mehr oder weniger unkritisch, die verschiedenen produktorientierten Marketingkonzeptionen der Hersteller übernehmen. Erst mit dem Inkrafttreten des geltenden Kartellgesetzes (1964) wurden die wichtigsten Machtinstrumente im Markenartikelsystem der Lieferanten, Lieferboykott und die Preisbindung, brüchig.» Bannier, Knut, *Die Konzentration in der schweizerischen Lebensmittel-Distributionswirtschaft,* Diss., Freiburg 1973.
61 Zur Geschichte der Selbstbedienung und der Grossläden in der Schweiz siehe: Brändli, Sibylle, *Der Supermarkt im Kopf. Konsumkultur und Wohlstand in der Schweiz nach 1945,* Diss. Basel, Wien 2000.
62 Arnold, Pierre, *Zusammenfassung der Schlussfolgerungen unseres Berichts an die Verwaltung ‹Marketing› vom 29. 8. 1969*. MGB Archiv, Sitzungsbeilage zur 88. Verwaltungssitzung MGB vom 5. 9. 1969.
63 Diese Studie ist leider nicht im MGB-Archiv greifbar. Die wichtigsten Ergebnisse sind jedoch abgedruckt in: Baumann (wie Anm. 31), S. 273–292.
64 Die neuen Produkte *(convenience food)* unterschieden sich von den Standardartikeln durch einen ‹Zusatznutzen›, indem verschiedene Qualitäten (Substitutionsartikel) in entsprechend unterschiedlichen Preislagen angeboten wurden.
65 Das Umsatzziel von 2 Mia. Fr. im ‹Non-Food›-Sektor bis 1980 erforderte eine Vergrösserung der Ladenfläche um 300'000 m2, was eine Zunahme von 200% gegenüber 1970 bedeutete. Baumann, Werner, *Die heutige und zukünftige Bedeutung des Non-Food-Sektors in der Migros*. MGB Archiv, Sitzungsbeilage zur 267. Sitzung der Verwaltungsdelegation vom 16. 9. 1970.
66 MGB Archiv, Protokoll der 67. Verwaltungssitzung des MGB vom 2. 12. 1966, Traktandum 2.
67 Ebd.
68 Vgl. Baumann (wie Anm. 65); 1974 wurde die Migros-Verteilbetriebe AG, das grösste Logistikzentrum, eröffnet.
69 Dies sind Durchschnittswerte. Im Lebensmittelsektor war der Eigenfertigungsgrad von Produktgruppe zu Produktgruppe sehr unterschiedlich. Bei einzelnen Gruppen versorgte sich die Migros sogar zu 100% selbst (z. B. bei Konfitüren).
70 Die Kehrseite der Medaille ist aber die hohe Abhängigkeit der Industrie vom Detailhandel: Hohe Umsatzzunahmen im Handel hatten hohe Zunahmen in der Industrie zur Folge. Die Trends verstärkten sich somit; von einer Risikodiversifikation kann nicht gesprochen werden.

Anhang

Zahlen zu Tab. 6 und Fig. 1

Jahr	Detailhandels-umsatz (in 1000 Fr.)	Umsatz-wachstum (in %)	Umsatz der In-dustriebetriebe (in 1000 Fr.)	Umsatz-wachstum (in %)	Eigenferti-gungsgrad (in %)
1951	276’900				
1952	303’200	9,50			
1953	343’800	13,39	59’208		17,22
1954	382’110	11,14	64’828	9,49	16,97
1955	426’060	11,50	75’054	15,77	17,62
1956	514’430	20,74	95’712	27,52	18,61
1957	610’800	18,73	110’757	15,72	18,13
1958	679’200	11,20	123’447	11,46	18,18
1959	756’600	11,40	140’137	13,52	18,52
1960	887’900	17,35	174’548	24,56	19,66
1961	1’066’600	20,13	220’123	26,11	20,64
1962	1’288’200	20,78	270’141	22,72	20,97
1963	1’506’400	16,94	318’159	17,78	21,12
1964	1’712’300	13,67	365’570	14,90	21,35
1965	1’926’500	12,51	432’150	18,21	22,43
1966	2’138’100	10,98	497’000	15,01	23,24
1967	2’388’900	11,73	531’080	6,86	22,23
1968	2’622’800	9,79	568’780	7,10	21,69
1969	2’943’200	12,22	629’050	10,60	21,37
1970	3’332’900	13,24	710’100	12,88	21,31
1971	3’782’200	13,48	809’300	13,97	21,40
1972	4’302’700	13,76	912’800	12,79	21,21
1973	4’856’000	12,86	1’047’500	14,76	21,57
1974	5’423’800	11,69	1’188’300	13,44	21,91
1975	5’680’000	4,72	1’268’200	6,72	22,33
1976	5’809’000	2,27	1’293’500	1,99	22,27
1977	6’271’900	7,97	1’382’900	6,91	22,05

Jahr	Detailhandels-umsatz (in 1000 Fr.)	Umsatz-wachstum (in %)	Umsatz der In-dustriebetriebe (in 1000 Fr.)	Umsatz-wachstum (in %)	Eigenferti-gungsgrad (in %)
1978	6’441’200	2,70	1’460’013	5,58	22,67
1979	6’614’100	2,68	1’518’780	4,03	22,96
1980	7’126’400	7,75	1’596’886	5,14	22,41
1981	7’605’500	6,72	1’717”036	7,52	22,58
1982	7’923’200	4,18	1’785’822	4,01	22,54
1983	8’244’700	4,06	1’832’414	2,61	22,23
1984	8’655’700	4,99	1’968’367	7,42	22,74
1985	9’046’025	4,51	2’070’533	5,19	22,89
1986	9’313’000	2,95	2’149’939	3,84	23,09
1987	9’486’000	1,86	2’224’095	3,45	23,45
1988	9’919’000	4,56	2’316’262	4,14	23,35
1989	10’356’000	4,41	2’400’489	3,64	23,18
1990	11’150’000	7,67	2’578’760	7,43	23,13
1991	11’740’000	5,29	2’761’539	7,09	23,52
1992	12’210’000	4,00	2’863’793	3,70	23,45
1993	12’380’000	1,39	2’916’500	1,84	23,56
1994	12’540’000	1,29	2’929’200	0,44	23,36
1995	12’660’000	0,96	2’855’200	-2,53	22,55
1996	12’540’000	-0,95	2’770’200	-2,98	22,09
1997	12’606’000	0,53	2’818’600	1,75	22,36
1998	12’701’000	0,75	2’874’100	1,97	22,63
1999	12’725’000	0,19	2’954’100	2,78	23,21
2000	13’096’000	2,92	3’105’000	5,11	23,71

Quellen: Migros-Genossenschafts-Bund MGB (Hg.), Jahresberichte des MGB 1951–2000, Zürich 1953–2000.