

**Zeitschrift:** Traverse : Zeitschrift für Geschichte = Revue d'histoire

**Herausgeber:** [s.n.]

**Band:** 16 (2009)

**Heft:** 3

**Artikel:** "Produkte umschlagen, nicht lagern!" : rechnergestützte Logistik und betrieblicher Umbau bei der Migros, 1950-1975

**Autor:** Girschik, Katja

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-99818>

### **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:** 18.04.2026

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

---

## «Produkte umschlagen, nicht lagern!»

Rechnergestützte Logistik und betrieblicher Umbau bei der Migros, 1950–1975

Katja Girschik

Der Selbstbedienungsladen ist die Ikone der sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts ausbildenden Konsumgesellschaft.<sup>1</sup> Endlose Regalreihen, die jeden Tag von neuem ein scheinbar unerschöpfliches Angebot von Waren zum Verkauf anbieten, sind in westlichen Gesellschaften selbstverständlich. Möglich wird der Supermarkt als Ort des alltäglichen massenhaften Austausches erst durch das exakte Zusammenspiel zahlreicher Akteure. Die damit verbundenen logistischen Leistungen des Einzelhandels bleiben grösstenteils vor den Augen der Kunden verborgen; sie finden hinter den Regalen, in den rückwärtigen Räumen der Verkaufsläden statt.

Auch die historische Forschung hat sich bisher kaum explizit mit der Frage nach der Logistik im Einzelhandel beschäftigt.<sup>2</sup> Das ist insofern erstaunlich, als das Kerngeschäft von Einzelhandelsunternehmen in der quantitativen, qualitativen, geografischen und temporären Koordination von Produktion und Konsum besteht. Ich untersuche den bisher kaum beachteten Koordinationsaspekt am Beispiel des grössten Schweizer Einzelhandelsunternehmens Migros. Mit Blick auf die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts frage ich nach den Bedingungen der wirkungsmächtigen Verbindung von rechnergestützter Datenverarbeitung und Logistik sowie nach deren betrieblichen Konsequenzen.

Die Migros bietet sich aus zwei Gründen als Untersuchungsgegenstand an: *Erstens* gründet das Unternehmen seine erfolgreiche Geschäftstätigkeit auf einer effizienten und originellen Ausgestaltung seiner einzelhändlerischen Vermittlungstätigkeit. Sowohl die Verkaufswagen, mit denen die Migros 1925 ihre Geschäftstätigkeit aufnahm, wie auch die Einführung der Selbstbedienung 1948 stehen exemplarisch für die permanente Suche nach Möglichkeiten der Rationalisierung der Logistik.<sup>3</sup> Es ist denn auch die rationelle Organisation der Distribution, die es dem Unternehmen ermöglicht, eine Discountstrategie zu verfolgen, bei der mit einer günstigen Kostenstruktur grosse Umsätze erwirtschaftet werden, die trotz geringer Marge eine substanzielle absolute Rendite abwerfen. *Zweitens* macht die selbstreferenzielle Organisationsstruktur das Unternehmen zu einem eigentlichen Kosmos, in dem sich die Geschichte der modernen Schweiz spiegelt und sich

gleichzeitig gewisse Entwicklungen wie unter Laborbedingungen beobachten lassen.<sup>4</sup> Die aussergewöhnliche Organisationsstruktur der Migros erklärt sich unter anderem durch die Überführung des 1925 als Aktiengesellschaft gegründeten Unternehmens in eine Genossenschaft. 1941 wandelte der charismatische Firmengründer Gottlieb Duttweiler das Unternehmen in einem öffentlichkeitswirksamen und auch in unternehmenshistorischer Perspektive spektakulären Akt in eine Genossenschaft mit ausgeprägt föderalistischen Strukturen um.<sup>5</sup> Die bestehenden regionalen Tochtergesellschaften wurden in Genossenschaften umgewandelt, die für den Verkauf in einer bestimmten geografischen Region verantwortlich sind. Aus der Unternehmenszentrale in Zürich ging der Migros-Genossenschafts-Bund (MGB) hervor. Der MGB blieb faktisch die bestimmende Organisation innerhalb der Migros und die neu geschaffene fünfköpfige Verwaltungsdelegation agierte als eigentliche Konzernleitung. Die Beibehaltung einer handlungsfähigen Konzernzentrale machte die Migros auch als Genossenschaft zu einem schlagkräftigen Unternehmen.<sup>6</sup>

## Verwaltung von Masse und Diversität

Eine effiziente Organisationsstruktur zu schaffen, war eine wichtige Massnahme zur innerbetrieblichen Rationalisierung des Unternehmens. Die entscheidende organisatorische Rationalisierung jedoch, die sich für die Migros in den Nachkriegsjahrzehnten als eigentlicher Wachstumsmultiplikator erwies, fand kurz nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs statt: Am 15. März 1948 öffnete an der Seidengasse in Zürich der erste Selbstbedienungsladen der Schweiz seine Türen.<sup>7</sup> An diesem Tag verschwand die Ladentheke aus dem Verkaufsladen, und nicht mehr Verkäuferinnen trugen die Waren entsprechend den Wünschen der Kunden zusammen, sondern die Kunden selbst.

Schon bald zeigte sich der durchschlagende Erfolg dieser neuen Verkaufsorganisation: Der Kundenandrang auf die neuartigen Läden war gross und der Umsatz stieg entsprechend: 1945 erzielten die Migros-Genossenschaften einen Gesamtumsatz von 85 Mio. Franken, zehn Jahre später stieg dieser auf 426 Mio. Franken. 1961 überschritt der Umsatz erstmals die 1-Milliarden-Franken-Grenze.<sup>8</sup> Die Selbstbedienung bewirkte in der Migros nicht nur eine enorme Umsatzsteigerung, sie hatte auch entscheidende rationalisierende Effekte auf die Warenverteilung in den Verkaufsläden. Ein *erster* Effekt ergab sich daraus, dass die Kunden selbst die gewünschten Waren zusammentrugen. Dadurch wurden die Kunden gleichsam in die Verkaufsfunktion des Einzelhandels integriert.<sup>9</sup> Pointiert formuliert, wurden die Kunden zu Angestellten des Einzelhandels. Der *zweite* rationalisierende Effekt der Selbstbedienung bestand in der Arbeitsteilung, wie sie in der industriellen

Produktion schon seit Mitte des 19. Jahrhunderts praktiziert wurde: «Die Aufgliederung des Verkaufsvorgangs in verschiedene Teilbereiche» gestattete auch im Einzelhandel, «die einzelnen Funktionen nicht nur zeitlich, sondern auch räumlich getrennt voneinander durchzuführen» und so zu optimieren.<sup>10</sup> Durch die Verlagerung von Funktionen wie Abwägen, Verpacken und Beschriften von Waren in die den Verkaufsläden vorgelagerten Räume oder andere Unternehmen, konnte die Arbeit des Verkaufspersonals effizienter geplant und organisiert werden als dies beim Bedienungverkauf bisher möglich gewesen war. Dies hatte eine indirekte Kostensenkung zur Folge: Mit gleichbleibenden Betriebskosten konnten sehr viel höhere Umsätze erzielt werden als in den Bedienungsläden, woraus eine beträchtliche Steigerung des effektiven Ertrages pro Laden resultierte.<sup>11</sup> Diese Ertragssteigerung lag darin begründet, dass sich die Arbeitsproduktivität um 20–50 Prozent pro Verkäuferin erhöhte, während gleichzeitig pro Quadratmeter Ladenfläche mehr Waren als in den bedienten Läden abgesetzt werden konnten.<sup>12</sup> Als Konsequenz erhöhte die Migros die Anzahl der angebotenen Artikel substantiell, indem sie nicht mehr nur Lebensmittel verkaufte, sondern ab 1951 auch sogenannte Non-Food- oder Gebrauchsartikel ins Sortiment aufnahm.<sup>13</sup> Fanden sich 1945 lediglich wenige 100 Artikel in den damals noch bedienten Läden der Migros, waren es in den 1950er-Jahren bald einige 1000. Im Gleichschritt mit der Ausdehnung des Sortiments vergrösserte das Unternehmen die Flächen der Verkaufsläden um ein Zehnfaches.<sup>14</sup> Die Ausweitung des Angebots spiegelte die wachsende Nachfrage wider. So setzte auch in der Schweiz kurz nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs ein wirtschaftlicher Aufschwung ein, der eine durchschnittliche Wachstumsrate des realen Pro-Kopf-Einkommens von circa 3 Prozent pro Jahr und eine entsprechende Kaufkraftsteigerung bewirkte.<sup>15</sup> Die Selbstbedienung brachte der Migros allerdings nicht nur Wachstum in Form steigenden Umsatzes und zunehmender Artikelzahlen, sondern schuf auch neue Problemlagen. So erhöhte und beschleunigte sich der Warenumschlag infolge der Selbstbedienung markant. Mehrmals pro Tag mussten die Verkaufsläden der Migros mit Waren beliefert werden, um mit der gesteigerten Verkaufleistung Schritt zu halten.<sup>16</sup> Die Auswirkungen dieser Beschleunigung illustriert ein Zitat aus dem Rechenschaftsbericht von 1967: «Unsere Devise lautet: Produkte umschlagen, nicht lagern! Der Begriff ‹Lagerhaus› hat bei uns keine Berechtigung.»<sup>17</sup> Dieser rasche Warenumschlag war für die Migros vorteilhaft, da Artikel, die in kurzer Frist einen Käufer finden, geringere Verwaltungs-, Handhabungs- und Lagerkosten verursachen als Artikel, die sich nicht oder erst nach langer Lagerdauer verkaufen.<sup>18</sup> Das immer grösser werdende und rascher umschlagende Sortiment führte neben Platzproblemen in den Lagerhäusern jedoch auch zu einem für das Unternehmen problematischen Verlust an betrieblicher Übersicht.<sup>19</sup> Den Überblick darüber zu behalten, welches die umsatzstarken Artikel sind, wurde bei einem rasch wach-

senden und sich verändernden Sortiment zu einer zunehmend anspruchsvollen Aufgabe. Zudem stellte sich die in logistischer Hinsicht entscheidende Frage: Wie kann sichergestellt werden, dass die richtigen, nämlich die nachgefragten Artikel zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind? Nur durch die kostengünstige Beantwortung dieser beiden Fragen konnte die maximale Lieferbereitschaft, also die mengen- und termingerechte Bereitstellung der von den Kunden nachgefragten Artikel, und damit letztlich der für das Überleben des Unternehmens notwendige Umsatz sichergestellt werden.

Ein erster Versuch, diese Fragen zu beantworten, stellten die Bemühungen des MGB dar, ab dem Ende der 1950er-Jahre in der Migros administrative Verfahren zur Sortimentskontrolle zu etablieren. Diese sollten die Ausdehnung des Sortiments auf verkaufstarke Artikel einschränken und gleichzeitig die Sortimentsgestaltung der Kontrolle des MGB unterstellen.<sup>20</sup> Doch die Genossenschaften wollten sich in ihren Kompetenzen der Sortimentsgestaltung nicht beschneiden lassen und entzogen sich der Kontrolle durch den MGB durch nachlässige Erfüllung seiner Vorgaben.<sup>21</sup> Dass die vom MGB geschaffenen Strukturen zur Sortimentskontrolle zu schwach waren, offenbarte sich zu Beginn der 1960er-Jahre: die Lagerbestände wuchsen stärker als der Umsatz, was infolge der Zinslast zu Verlusten in zweistelliger Millionenhöhe führte.<sup>22</sup> Der mit dem unternehmerischen Wachstum der Nachkriegsjahrzehnte einhergehende Kontrollverlust äusserte sich Ende der 1960er-Jahre in der Migros zunehmend in organisatorischen und finanziellen Problemlagen, was die Frage nach einer effizienten Verwaltung von Masse und Diversität immer drängender werden liess.

## Neue Offerten

Das Spektrum der möglichen Antworten auf die Frage nach einer effizienten Verwaltung von Masse und Diversität erweiterte sich zu Beginn der 1960er-Jahre. *Einerseits* entwickelte sich die immer leistungsfähiger werdende Computertechnik in Verbindung mit neuen Vorstellungen von Unternehmensführung zur attraktiven Offerte in Bezug auf die Wiederherstellung betrieblicher Übersicht, *andererseits* öffneten sich nach dem Tod des jahrzehntelang dominierenden Firmenpatrons Gottlieb Duttweiler in der Migros neue Handlungsspielräume.

Die elektronische Verarbeitung von Daten war für die Migros zu Beginn der 1960er-Jahre keine unbekanntete Technik. In Form von Lochkartenmaschinen setzten die Genossenschaften sie seit Beginn der 1950er-Jahre zur Verarbeitung von massenhaft anfallenden Daten wie beispielsweise Bestellungen ein.<sup>23</sup> Der Einsatz dieser elektromechanischen und später elektronischen Rechenmaschinen folgte den bewährten Prinzipien der Rationalisierung durch den Einsatz von

Technik: Bisher manuell ausgeführte Arbeitsabläufe wurden mehr oder weniger unverändert auf die Rechenmaschinen übertragen und dadurch beschleunigt.<sup>24</sup> Die ersten Computer in der Migros dienten so der Kompatibilisierung der rückwärtigen Abteilungen mit dem beschleunigten Warenumschat an der Verkaufsfrent.

Ende der 1950er-Jahre setzte in den USA eine Umdeutung der leistungsfähiger werdenden Rechenmaschinen ein. Das Argument der betrieblichen Beschleunigung verlor an Gewicht, während die Herstellung von betrieblicher Übersicht, Kontrolle und Transparenz wichtiger wurde. Es sollten nicht mehr wie bisher einzelne Arbeitsabläufe auf die elektronischen Rechenmaschinen übertragen werden, sondern die Tätigkeiten des ganzen Unternehmens sollten fortan elektronisch verwaltet und kontrolliert werden. In Anlehnung an die zu dieser Zeit populäre Systemtheorie beschrieb die zeitgenössische Managementlehre Unternehmen als informationsverarbeitende Systeme, die sich mittels Rückkoppelungen selbst steuern.<sup>25</sup> Unter der Bezeichnung *management information systems* wurde diese Vorstellung in den USA erstmals in einen engen Zusammenhang mit der Computertechnik gebracht.<sup>26</sup> Das gesamte Unternehmen sollte in einem umfassenden Computersystem abgebildet werden. Sämtliche Daten der unternehmerischen Tätigkeiten sollten elektronisch erfasst und zu Informationen verarbeitet werden, die der Unternehmensleitung einen umfassenden betrieblichen Überblick gewähren und so deren Entscheidungsqualität positiv beeinflussen. Auf diese Weise sollte der Computer von einer rationell arbeitenden Datenverarbeitungsmaschine zum zukunftssträchtigen Steuerungs- und Kontrollinstrument der Unternehmensführung werden. Mit dieser Vision ging die Absicht einer grundlegenden Veränderung der betrieblichen Organisation einher, griff doch der Aufbau und Einsatz eines solchen Computersystems über bestehende Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinaus.

Auch den Einzelhändlern versprach eine Allianz von Computerherstellern und Unternehmensberatern, dass sich mittels des Einsatzes von Computertechnik Kontrolle, Transparenz und Übersichtlichkeit herstellen lasse, was letztlich eine bessere Unternehmensführung ermögliche. Die elektronische Datenverarbeitung wurde als adäquate Lösung für die Herausforderungen des Einzelhandels propagiert, insbesondere für die Verwaltung der rasch grösser und heterogener werdenden Sortimente.<sup>27</sup>

Diese Umdeutung der elektronischen Datenverarbeitung wurde von den Managern der Migros aufmerksam verfolgt.<sup>28</sup> Es ist kein Zufall, dass die Rezeption dieser neuen Vorstellungen über die Anwendung der Computertechnik in der Migros zeitlich mit dem Tod von Gottlieb Duttweiler 1962 zusammenfielen. Nun konnten in der Migros neue Handlungsoptionen wahrgenommen werden, die zuvor nicht denk- und durchsetzbar gewesen waren. In der Verwaltungs-

delegation fanden jene Stimmen Gehör, die eine Anpassung der Migros an die veränderten inner- und ausserbetrieblichen Bedingungen forderten. Insbesondere das Verwaltungsdelegationsmitglied Pierre Arnold drängte auf eine systematische Bewältigung des unternehmerischen Wachstums. Er mahnte, dass der «Traum immerwährender Prosperität» möglicherweise in nächster Zukunft ausgeträumt sein könnte und das Unternehmen sich vermehrt strategischen Wachstumszielen zuwenden sollte.<sup>29</sup> Unter dem Stichwort «Nachfrageorientierung» forderte Pierre Arnold eine kompromisslose Modernisierung der Migros: Sämtliche Tätigkeiten des Unternehmens sollten fortan konsequent auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden. Dies bedeutete auch «eine neue Konzeption der Dienste hinter der Front».<sup>30</sup> Ziel war eine «optimale Lagerbewirtschaftung» sowie eine ebenso optimale Anpassung der Sortimentsstruktur an die Nachfrage der Kunden.<sup>31</sup> Diese Vorstellungen stützten sich auf ein Konzept, das Ende der 1960er-Jahre sowohl im angelsächsischen wie auch im deutschsprachigen Raum unter dem Begriff «Marketing-Logistik» diskutiert wurde.<sup>32</sup> Dieser umständliche Begriff konnte sich längerfristig zwar nicht durchsetzen und in den 1970er-Jahren redete man entweder von «Marketing» oder von «Logistik». In Bezug auf das Bedeutungsfeld ist der Begriff «Marketing-Logistik» jedoch aufschlussreich: «Logistik» verweist auf die räumliche und zeitliche Dimension des Verschiebens einer Ware, während «Marketing» deutlich macht, dass der Kunde dabei im Mittelpunkt steht.<sup>33</sup> Das Konzept der Marketing-Logistik zielte also explizit auf eine möglichst effiziente Befriedigung der Kundennachfrage ab. Dieses Ziel sollte – entsprechend den Vorstellungen der *management information systems* – durch die elektronische Verschränkung von Waren- und Informationsfluss über sämtliche Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg erreicht werden.<sup>34</sup>

## Die Vision eines rechnergestützten Warenwirtschaftssystems

Die Offerten der Computertechnik und die damit eng verknüpften Vorstellungen zeitgenössischer Unternehmensorganisation wurden in der Migros ab Mitte der 1960er-Jahre intensiv diskutiert.<sup>35</sup> Frank Rentsch, Leiter einer der regionalen Genossenschaften und späteres Mitglied der Verwaltungsdelegation, propagierte die Vision einer rechnergestützten Warenwirtschaft: Die Steuerung und Kontrolle der gesamten Warenwirtschaft – sowohl der physischen Warenströme wie auch der Informationsflüsse – sollten über ein die ganze Migros umfassendes Computersystem erfolgen.<sup>36</sup> Aus der elektronischen Erfassung der verkauften Waren in den Läden sollten präzise Bestellungen resultieren, was wiederum geringere Lagerbestände und ein der Nachfrage exakt angepasstes Sortiment ermöglichen

würde. Parallel dazu sollte die Organisation der Warenverteilung vereinfacht werden, indem gewisse Sortimentsbereiche zentral über neu zu errichtende Verteilbetriebe verwaltet würden.<sup>37</sup> Neben betrieblicher Kontrolle und Transparenz stellte dieses System einer rechnergestützten Warenwirtschaft einen «permanenten Überblick über die Geschehnisse an der Verkaufsfrent» in Aussicht. «Zeitgerecht disponierte Nachbestellungen», «verbesserter Lagerumschlag», ja ein gänzlich automatisierter Warenfluss von der Produktion bis in den Laden versprachen zukünftige Rationalisierungsgewinne.<sup>38</sup> Das rechnergestützte Warenwirtschaftssystem sollte sicherstellen, dass die nachgefragten Artikel dank steten, staulosen Flüssen von Waren und Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind. Zeitgenössische Managementlehren einer nachfragegesteuerten Unternehmensführung verbanden sich ab Mitte der 1960er-Jahre auch in der Migros mit Vorstellungen einer rechnergestützten Warenwirtschaft zu einem wirkungsmächtigen Mittel des betrieblichen Umbaus.

## **Betriebliche Umbauten**

Der betriebliche Umbau im Zuge des Aufbaus einer rechnergestützten Warenwirtschaft lässt sich exemplarisch auf zwei Ebenen beobachten: Auf der technischen Ebene am Aufbau eines Rechenzentrums des MGB und auf der organisatorischen Ebene an der Schaffung zweier neuer Departemente beim MGB. Dabei wird deutlich, dass sich der MGB der Vision einer rechnergestützten Warenwirtschaft bediente, um seine Position als koordinierende Instanz innerhalb der Migros zu stärken.

Ab Mitte der 1960er-Jahre war der MGB bestrebt, sich den Computer als zukunftsrelevante Technik anzueignen. Der Computer war für die Verantwortlichen im MGB nicht länger eine Rechenmaschine, die in den Genossenschaften die Bestellungen möglichst rasch verarbeitet, sondern ein Managementinstrument, das dem Kompetenzbereich der Konzernleitung zuzuordnen war. Unter dem Schlagwort der Integration propagierte der MGB eine zentrale Organisation der elektronischen Datenverarbeitung und machte so den Genossenschaften, die schon seit Beginn der 1950er-Jahre eigene, auf ihre individuellen Bedürfnisse ausgerichtete Rechensysteme aufgebaut hatten, die Deutungsmacht sowie die materielle Verfügung darüber streitig.<sup>39</sup> Gestützt auf die zeitgenössische Debatte über Computer als Instrumente der Unternehmensführung hielt der MGB in einem Bericht fest, dass in der Migros die Computer «bei weitem noch nicht überall so eingesetzt [werden], wie dies sein sollte».<sup>40</sup> Die Herausforderung für die Verwaltungsdelegation bestehe aus diesem Grund darin, «die einzelnen Datenverarbeitungsaufgaben zu einem geschlossenen, einheitlich konzipierten

Datenverarbeitungsprozess zusammenzufassen» und so «wieder den Überblick über das betriebliche Geschehen zu erlangen». <sup>41</sup> Ein erster Schritt in diese Richtung bestand für den MGB in der Zentralisierung der elektronischen Datenverarbeitung durch den Aufbau eines Rechenzentrums beim MGB. <sup>42</sup>

Die Zentralisierungsbestrebungen des MGB stiessen jedoch nicht nur bei den Genossenschaften auf Widerstand, auch einzelne Abteilungen des MGB wollten von einem zentralen Rechenzentrum nichts wissen. So wehrte sich die Einkaufsabteilung für Non Food des MGB dagegen, dass infolge des rechnergestützten Warensystems die Verwaltung sowohl der Food wie auch der Non Food Artikel in einem Computer erfolgen sollte. Dies sei «nicht zu verantworten, [...] da diese beiden Artikelgruppen völlig verschieden sind», hielt die Abteilung in ihrer Stellungnahme fest. <sup>43</sup> So seien im Non Food Bereich beispielsweise kurzfristige Programmänderungen aufgrund der häufigen Sortimentserweiterungen nötig. Diese häufigen Änderungen würden «sehr komplizierte Arbeiten» implizieren. Daher müsse «die Computer-Verarbeitung für diese beiden Sortimentsgruppen differenziert» sein, forderte die Abteilung. Sie schlug vor, je einen Computer für das Food und das Non Food Sortiment zu beschaffen und entsprechend im MGB zwei EDV-Abteilungen, je spezialisiert auf das Food beziehungsweise Non Food Sortiment, aufzubauen. Als Vorteil führte sie ins Feld, dass mit der Beibehaltung der organisatorischen und maschinentechnischen Trennung von Non Food und Food sofort mit der Realisierung des Vorhabens einer rechnergestützten Warenwirtschaft begonnen werden könne, da «die zeitraubenden Koordinationsgespräche zwischen Food und Non Food» ebenso wie das «umständliche, zeitraubende und fehlerhafte Angleichen der Arbeitsabläufe zwischen Food und Non Food» entfallen würden. Schliesslich sei «bei allem guten Willen der Beteiligten [...] eine Angleichung der beiden Gesichtspunkte [...] praktisch unmöglich». Die Verwaltungsdelegation wollte aber den Aufbau zweier EDV-Abteilungen und Rechenzentren nicht zulassen und räumte die Einwände der Einkaufsabteilung Non Food mit dem Argument aus dem Weg, die behaupteten Unterschiede zwischen Food und Non Food Artikeln spielten aus Sicht der elektronischen Datenverarbeitung keine Rolle. <sup>44</sup> Vielmehr bestünden aus computertechnischer Perspektive zwischen dem Food und dem Non Food Sortiment Gemeinsamkeiten, auf denen das geplante, rechnergestützte System aufbauen werde. <sup>45</sup>

Die Stellungnahme der Einkaufsabteilung Non Food zeigt exemplarisch, wie anspruchsvoll die computertechnische Herstellung einer rechnergestützten Warenwirtschaft in der betrieblichen Realität war. Die Vision der von der Verwaltungsdelegation propagierten rechnergestützten Warenwirtschaft wurde nicht von allen gleichermassen geteilt; dennoch gelang es dem MGB zwischen 1966 und dem Beginn der 1970er-Jahre mit Überzeugungsarbeit und Verhandlungs-

geschick, die Zentralisierung der elektronischen Datenverarbeitung mit dem Aufbau eines Rechenzentrums beim MGB durchzusetzen. 1970 wurde mit der Lieferung des ersten Grossrechners der Grundstein für das Rechenzentrum des MGB gelegt.<sup>46</sup>

Die Reaktion der Einkaufsabteilung Non Food illustriert zudem das historisch entstandene Selbstverständnis von Abteilungen, das sich oft als Hindernis für Veränderungen in Unternehmen erweist.<sup>47</sup> Die Umsetzung der Vision einer rechnergestützten, nachfrageorientierten Warenwirtschaft bedingte eine Anpassung der organisatorischen Strukturen. Die verbreitete und auch in der Migros etablierte Aufteilung von zusammenhängenden Tätigkeiten auf unterschiedliche Organisationseinheiten erwies sich für die Umsetzung eines umfassenden Warenwirtschaftssystems als hinderlich. Das imaginierte Warenwirtschaftssystem, das entsprechend der Idee der *management information systems* sämtliche Unternehmensbereiche umfassen sollte, sowie die ebenfalls von ihrem Grundsatz her abteilungsübergreifende Idee der «Marketing-Logistik» liessen sich nicht mit der bisherigen Organisationsstruktur des MGB in Einklang bringen. Das traditionell auf einzelne Abteilungen begrenzte innerbetriebliche Denken und Handeln kam zunehmend unter Druck: Der «Ressortpartikularismus» stand sowohl dem von Pierre Arnold geforderten «konsequenten Marketing-Denken» wie auch Frank Rentschs Vision einer rechnergestützten Warenwirtschaft im Weg, bedingten doch beide Vorhaben «die Beseitigung all der altehrwürdigen Trennwände zwischen Produktion, Vertrieb, Werbung und Finanzwesen».<sup>48</sup> Mit der Schaffung zweier neuer Departemente beim MGB wurde 1972 diesen Ansprüchen Rechnung getragen: «Marketing» und «Warenfluss» hiessen die neuen Departemente.<sup>49</sup> Ihre Zuständigkeitsbereiche waren der Idee einer übergreifenden Koordination von Waren- und Informationsflüssen verpflichtet. Beim Departement «Warenfluss» drückt sich diese Absicht schon in dessen Bezeichnung aus: Das entscheidende Potenzial zur weiteren Rationalisierung der Warenvermittlung wurde nicht länger in der isolierten Optimierung von betrieblichen Abläufen, sondern in der Sicherstellung eines staulosen Warenstroms von den Produktionsstätten über die Lagerhallen bis in die Verkaufsläden gesehen. Für die Gewährleistung des Informationsflusses war das Departement «Marketing» verantwortlich: Ein- und Verkauf sämtlicher Artikel, also sowohl der Lebensmittel- wie der Non Food Artikel, fielen fortan in den Zuständigkeitsbereich des Marketing-Departements. So wurde auf organisatorischer Ebene die computertechnisch antizipierte Zusammenführung dieser beiden Bereiche fortgeschrieben und beim MGB zentralisiert.

## Rechnergestützte Logistik und betrieblicher Umbau

Mit der Schaffung eines Rechenzentrums und zweier neuer Departemente war der Aufbau des rechnergestützten Warenwirtschaftssystems bei der Migros bei Weitem nicht abgeschlossen. Bis heute wird an der Umsetzung der in den 1960er-Jahren formulierten Vision eines staulosen, elektronisch gesteuerten Flusses von Waren und Informationen gearbeitet. Diese lange Zeitdauer verweist einerseits auf die anspruchsvolle Koordination der zahlreichen sozio-technischen Akteure, die an der Umsetzung der Vision einer rechnergestützten Warenwirtschaft beteiligt sind. Andererseits belegt sie die Wirkungsmächtigkeit der Verbindung von Computertechnik und Managementlehren: Sie haben ihre Attraktivität als Lösungen für die logistischen Problemstellungen der modernen Konsumgesellschaft – die effiziente Verwaltung von Masse und Diversität – bis heute nicht verloren.

### Anmerkungen

- 1 Sibylle Brändli, *Der Supermarkt im Kopf. Konsumkultur und Wohlstand in der Schweiz nach 1945*, Wien 2000; Jakob Tanner, «Drehkreuz zur Einsamkeit. Ein Streifzug durch die Geschichte des Herrschens und Konsumierens», *DU. Die Zeitschrift der Kultur* 4 (1996), 52–55.
- 2 Meist werden Fragen der Logistik in historischen Studien zum Einzelhandel nur implizit verhandelt. Eine Ausnahme bildet Martin Handschin, «Die Logistik. Verteilzentren und Verteilnetz der Usego», in Peter Kaiser, Bruno Meier (Hg.), *100 Jahre USEGO. Eine Spurensuche*, Baden 2007, 93–120.
- 3 Beno Baumberger, «Das Geschäft kommt zu den Kunden». Rationalisierung des Lebensmittel-detailhandels in der Wirtschaftsmetropole Zürich», in Katja Girschik, Albrecht Ritschl, Thomas Welskopp (Hg.), *Der Migros-Kosmos. Zur Geschichte eines aussergewöhnlichen Schweizer Unternehmens*, Baden 2003, 40–57.
- 4 Zum Begriff des Migros-Kosmos: Girschik et al. (wie Anm. 3).
- 5 Thomas Welskopp, «Die Schweizer Migros: Ein Einzelhandelsriese zwischen Genossenschaft und Manager-Konzern», in Jan-Otmar Hesse et al. (Hg.), *Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt. Strukturen und Entwicklungen von Unternehmen der «moralischen Ökonomie» nach 1945*, Essen 2004, 127–146; Alfred A. Häsler, *Das Abenteuer Migros. Die 60 Jahre junge Idee*, Zürich 1985, 126 ff.
- 6 Die meisten Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen der Schweiz sind als Genossenschaften inkorporiert. Im Gegensatz zur Migros verfügten sie jedoch lange Zeit über keine vergleichbar effizienten Organisationsstrukturen. Thomas Welskopp, «Ein «unmöglicher Konzern»? Die Migros als Gegenstand der modernen Unternehmensgeschichte», in Girschik et al. (wie Anm. 3), 12–37; Werner Kellerhals, *Coop in der Schweiz. Materialien zur Entwicklung der Coop Schweiz und der Coop-Genossenschaften seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges*, Basel 1990.
- 7 Ein Selbstbedienungsladen, *NZZ*, 9. 3. 1948. Zur Entwicklung der Selbstbedienung in der Schweiz: Werner Baumann, *Die Selbstbedienung. Entwicklung und heutiger Stand in den Migros-Genossenschaften*, Zürich 1960, 10; Brändli (wie Anm. 1), 49 ff.; Tanner (wie Anm. 1); Philipp Gysin, Thomas Poppenwimmer, «Die Geburt der Selbstbedienung

- in der Schweiz oder die Rationalisierung des Verkaufs», in Arne Andersen (Hg.), *Perlon, Petticoats und Pestizide. Mensch-Umwelt-Beziehung in der Region Basel der 50er Jahre*, Basel 1994, 154–157.
- 8 Migros-Genossenschafts-Bund, *Chronik der Migros. Portrait eines dynamischen Unternehmens, 1925–2002*, Zürich 2003, 27 ff.; Vinzenz Winkler, *Coop und Migros. Genossenschaften in Konkurrenz und im Wandel der Zeit*, Chur 1991, 170.
  - 9 Hanspeter Stehlin, *Der Wandel des Verkaufssystems im Detailhandel unter besonderer Berücksichtigung der Selbstbedienung*, Basel 1955, 21 ff.
  - 10 Karl Heinz Henksmeier, Friedrich Hoffmann, *Arbeitsorganisation im SB-Laden*, Köln 1963, 22 f.; Rainer Godel, *Rationalisierung im Einzelhandel. Die Veränderungen der Arbeitssituation im Warenverkauf durch die technisch-organisatorische Umstellungsmassnahme Selbstbedienung*, Frankfurt a. M. 1978, 87 ff.
  - 11 Archiv MGB, Rechenschaftsbericht GMZ 1954, 54; Rechenschaftsbericht GMZ 1955, 5; Geschäftsleitersitzung, 19. 7. 1954; Baumann (wie Anm. 7).
  - 12 Sozialarchiv, VHTL 04A-088, *Handel Verkauf*, Nr. 26, 26. 6. 1959; Baumann (wie Anm. 7), 41, 54 f., 69.
  - 13 Archiv MGB, G 132b, Urabstimmung, Sortimententwicklung der GMZ.
  - 14 Ausführlich dazu: Katja Girschik, «Als die Kassen lesen lernten.» *Eine Technikgeschichte des Schweizer Einzelhandels, 1950–1975*, Zürich im Erscheinen.
  - 15 Burkart Lutz, *Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts*, Frankfurt a. M. 1989; Henner Kleinewefers et al., *Die schweizerische Volkswirtschaft. Eine problemorientierte Einführung in die Volkswirtschaftslehre*, Frauenfeld 1993, 29; Jakob Tanner, «Die Schweiz in den 1950er Jahren. Prozesse, Brüche, Widersprüche, Ungleichzeitigkeiten», in Jean-Daniel Blanc (Hg.), *Achtung: die 50er Jahre! Annäherungen an eine widersprüchliche Zeit*, Zürich 1994, 28; Jakob Tanner, «Lebensstandard, Konsumkultur und American Way of Life seit 1945», in Walter Leimgruber (Hg.), «Goldene Jahre». *Zur Geschichte der Schweiz seit 1945*, Zürich 1999, 101–131.
  - 16 Archiv MGB, Betriebszentrale Herdern, undatiert, 7; Sozialarchiv, VHTL 04A-004, «VSK – Migros – Usego in vergleichender Betrachtung», *National Zeitung*, 15. 5. 1956; Baumann (wie Anm. 7), 32 ff.; Hans Rudolf Böckli, *Neue Aspekte der Selbstbedienung*, Rüslikon 1958, 33. Zur Rationalisierung des Nachschubs werden u. a. Paletten eingesetzt. Siehe dazu den Artikel von Monika Dommann in diesem Heft.
  - 17 Archiv MGB, Rechenschaftsbericht GMZ 1967, 20.
  - 18 Günther Termeer, *Migros – Rationelle Warenvermittlung in der Schweiz. Eine Analyse*, Frankfurt a. M. 1952, 43.
  - 19 Archiv MGB, Rechenschaftsbericht GMZ 1957, 10; G 257, Protokoll erweiterte Geschäftsleitertagung, 7. 3. 1958, 19 f.
  - 20 Archiv MGB, Sitzung Geschäftsleitung MGB, 13. 10. 1949; Geschäftsleitersitzung, 23. 5. 1950; Sitzung der Geschäftsleiter, 1./2. 12. 1950, Beilage, 5; Sitzung Verwaltung GMZ, 15. 6. 1953.
  - 21 Archiv MGB, Geschäftsleitersitzung, 1./2. 12. 1950, Beilage, 1; Geschäftsleitersitzung, 22. 8. 1952; Geschäftsleitersitzung, 2. 3. 1953; Sitzung Verwaltung GMZ, 15. 6. 1953; Geschäftsleitersitzung, 23. 11. 1953; Geschäftsleitersitzung, 19. 7. 1954.
  - 22 Archiv MGB, Geschäftsleiterkonferenz, 19. 6. 1964, 5 f.
  - 23 Archiv MGB, Protokoll Verwaltung GMZ, 27. 11. 1951.
  - 24 Für die Konsequenzen des Einsatzes von Lochkartenmaschinen in Organisationen: Luzius Hausammann, *Der Beginn der Informatisierung im Kanton Zürich. Von der Lochkartenanlage im Strassenverkehrsamt zur kantonalen EDV-Stelle, 1957–1970*, unveröffentlichte Lizentiatsarbeit, Universität Zürich 2008.
  - 25 Stafford Beer, *Cybernetics and Management*, London 1959; Hans Ulrich, *Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre*, Bern

- 1968; Hans Ulrich, «Systemorientiertes Management», in Sperry Rand AG (Hg.), *Management: Intuition oder Information? Herbsttagung 1972*, 11–22. Siehe dazu auch den Beitrag von Gisela Hürlimann in diesem Heft.
- 26 Thomas Haigh, «Inventing Information Systems: The Systems Men and the Computer, 1950–1968», *Business History Review* 75 (2001), 15–61.
- 27 John S. Ewing, James Murphy, «Impact of Automation on United States Retail Food Distribution», *Journal of Retailing* September (1965), 38–47; T. T. Kwo, «The Potential for Office Automation in Department Stores», *Management Science* 11 (1965), b271–b281; Donald H. Sanders, «Experiences of Small Retailers with Electronic Data Processing», *Journal of Retailing* (1966), 13–17.
- 28 Archiv MGB, G-BI.II/065, EDP-Studienreise USA 1.–15. 6. 1965.
- 29 Lutz (wie Anm. 15); Archiv MGB, 200. Verwaltungsdelegationssitzung MGB, 13. 10. 1966, Beilage; 215. Verwaltungsdelegationssitzung MGB, 22. 9. 1967, Beilage.
- 30 Archiv MGB, 210. Verwaltungsdelegationssitzung MGB, 1. 6. 1967, Beilage, 13.
- 31 Ebd.
- 32 Hans-Christian Pfohl, «Alles für den Nachschub», *Der Volkswirt* (1969), 49 f.; Hans-Christian Pfohl, *Marketing-Logistik. Gestaltung, Steuerung und Kontrolle des Warenflusses im modernen Markt*, Frankfurt a. M. 1972.
- 33 Pfohl, *Marketing-Logistik. Gestaltung, Steuerung und Kontrolle des Warenflusses im modernen Markt*, 29. Zum Begriff «Marketing» siehe u. a.: Hartmut Berghoff, «Marketing im 20. Jahrhundert. Absatzinstrument – Managementphilosophie – universelle Sozialtechnik», in Hartmut Berghoff (Hg.), *Marketinggeschichte. Die Genese einer modernen Sozialtechnik*, Frankfurt a. M. 2007, 11–58; Roman Rossfeld, «Unternehmensgeschichte als Marketinggeschichte. Zu einer Erweiterung traditioneller Ansätze in der Unternehmensgeschichtsschreibung», in Christian Kleinschmidt, Florian Triebel (Hg.), *Marketing. Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik*, Essen 2004, 17–39; Roland Bubik, *Geschichte der Marketing-Theorie. Historische Einführung in die Marketing-Lehre*, Frankfurt a. M. 1996, 21; Jan S. Krulis-Randa, «Die Entstehung der Marketing-Idee. Ein Beitrag zur Dogmengeschichte der Betriebswirtschaftslehre», in Jan S. Krulis-Randa et al. (Hg.), *Geschichte der Gegenwart*, Zürich 1981, 95–117.
- 34 H. Brüschweiler, «Die Automation an der Verkaufsfront unter besonderer Berücksichtigung der Warengruppenkontrolle», in H. Brüschweiler (Hg.), *Personalknappheit und Automation im Handel*, Düsseldorf 1965, 133–144; Hans Schaefer, «Rationalisierung des Warenflusses», *Selbstbedienung & Supermarkt* (1968), 50–63.
- 35 Archiv MGB, G 730, Der heutige Stand des Computer-Einsatzes in der Migros per 1. 1. 1966, Unterlagen zur Tagung vom 28. 1. 1966.
- 36 Archiv MGB, G 730, Referat Dr. Frank Rentsch «Die Ergebnisse der EDP-Studienreise von Migros-Fachleuten in den USA», 28. 1. 1966. Siehe dazu auch: Katja Girschik, «Als die Kassen lesen lernten. Die Anfänge der rechnergestützten Warenwirtschaft bei der Migros», *traverse. Zeitschrift für Geschichte* 3 (2005), 110–125.
- 37 Archiv MGB, 278. Verwaltungsdelegationssitzung MGB, 9. 7. 1971, Beilage.
- 38 GMZ, Bericht «Möglichkeiten und Problematik der Verwendung von Verkaufsdaten», Sept. 1971; Marketing-Sitzung, 17. 6. 1971, 6; 5. Jahresbericht MGB 1972, 25.
- 39 H. Niggli, «Erfahrungen mit dem SLIM-System», *Selbstbedienung & Supermarkt* (1968), 43 f.; Anonym, «SLIM-System im Lagerhaus der Berner Migros-Betriebszentrale», *Selbstbedienung & Supermarkt* (1969), 14–20.
- 40 Archiv MGB, Protokoll 35. Geschäftsleiterkonferenz, 15. 3. 1967, 6.
- 41 Archiv MGB, 232. Verwaltungsdelegationssitzung MGB, 6. 12. 1968, Beilage.
- 42 Privatarhiv M. Geiger, Bericht «Eingliederung eines Systems zur Erfassung der Verkaufsdaten in das Konzept der Datenverarbeitung», November 1969, 9 ff.
- 43 Archiv MGB, 245. Verwaltungsdelegationssitzung MGB, 29. 9. 1969, Beilage.
- 44 Ebd., 1.

- 45 Die Attraktivität der Computer als Mittel unternehmerischer Reorganisation beruht u. a. in der Objektivität dieser Maschinen. So besteht auf der technischen Ebene kein Unterschied zwischen der programmgemässen Verwaltung von Äpfeln oder Socken. Rosalind H. Williams, *Retooling. A Historian Confronts Technological Change*, Cambridge (MA) 2003; Michael Faust, Reinhard Bahn Müller, «Der Computer als rationalisierter Mythos. Vom Nutzen institutioneller Organisationstheorie für die Analyse industrieller Rationalisierung», *Soziale Welt* 2 (1996), 129–148.
- 46 Archiv MGB, Rechenschaftsbericht MGB 1970, 46.
- 47 Zur Bedeutung des Selbstverständnisses einer Organisation im Zusammenhang mit technischem Wandel vgl. Williams (wie Anm. 45).
- 48 Klaus J. Sachsenberg, «Marketing beginnt im Betrieb», *Der Volkswirt* 16 (1962), 18 f., hier 18.
- 49 Archiv MGB, 277. Verwaltungsdelegationssitzung MGB, 3. 6. 1971, 2. Zur Institutionalisierung von Marketingabteilungen in Unternehmen siehe: Berghoff (wie Anm. 33), 17 ff.; Robert Fitzgerald, *Rowntree and the Marketing Revolution, 1862–1969*, Cambridge 1995. Für die Schweiz: Gisela Hürlimann, Philippe Ischer, «Zwischen unternehmerischer Dynamik und institutioneller Kontinuität. Das Aufkommen und die Implementierung von Marketing in den 1970er und 1980er Jahren bei zwei öffentlichen Unternehmen der Schweiz», in Kleinschmidt/Triebel 2004 (wie Anm. 33).

## Résumé

### **«Transborder les produits, pas les stocker!» Logistique assistée par ordinateur et restructuration de l'entreprise à la Migros, 1950–1975**

L'augmentation continue de la capacité logistique des entreprises, soit le développement et l'implémentation de nouveaux processus techniques et organisationnels de gestion des flux massifs d'information et de marchandises, a largement contribué à l'émergence, depuis le milieu du 20<sup>e</sup> siècle, de la société de consommation, en particulier dans le secteur du commerce de détail. Depuis les années 1960, le traitement électronique des données combiné aux enseignements contemporains tirés du management renforça la capacité d'offre de ces entreprises. Le ravitaillement rapide et sans difficultés des lieux de production et de dépôt aux points de vente au détail devait être garanti par le traitement électronique des flux de marchandises. L'article traite de la réception et de l'application fonctionnelle de ce processus basé sur l'exemple d'une entreprise suisse de commerce de détail: la Migros.

(Traduction: Frédéric Joye-Cagnard)