

Migros: vom Pionier zum Sanierungsfall

11. Februar 2025

Urs Meier

Christoph Zollinger, Detailhandels-Spezialist und selbst Migros-Urgestein, nimmt das Jubiläum des orangen Riesen zum Anlass der Rückschau auf die Firmengeschichte und eines kritischen Ausblicks. Er hält die Ideen Gottlieb Duttweilers für revitalisierbar.

Das hundertjährige Bestehen der Migros, das in diesem Jahr begangen wird, findet zu Recht viel Aufmerksamkeit. Obschon sie ihren Pionierstatus längst verloren hat und nur noch ein Grossverteiler unter mehreren ist, haftet ihr zumindest im Empfinden der nicht mehr ganz Jungen hartnäckig die Vorstellung eines Unternehmens an, das eine soziale und kulturelle Verantwortung hochhält und mit der Identität der Schweiz innig verbunden ist. Das dürfte auch der Grund sein, weshalb dieses Firmenjubiläum deutlich mehr Beachtung findet als andere runde Unternehmensgeburtstage.

Wenige sind in gleichem Mass berufen wie Christoph Zollinger, Geschichte und Zukunft der Migros zu kommentieren. Er hat 1955 seine berufliche Laufbahn als kaufmännischer Lehrling der Genossenschaft Migros Zürich und des Migros-Genossenschaftsbundes begonnen und erlebt, wie der Patron Gottlieb Duttweiler jeweils frühmorgens am Firmensitz beim Zürcher Limmatplatz mit dem legendären Topolino eintraf. Aus dem Lehrling wurde später ein Spezialist, der die internationale Entwicklung der Food-Branche mitgestaltete. Zollinger weiss, wovon er redet, wenn er das Lebenswerk Duttweilers würdigt und die Strategien des orangen Riesen in jüngerer Vergangenheit und Gegenwart kritisch unter die Lupe nimmt.

Das Buch leistet zwei Dinge. Erstens zeigt es, wie die Migros gemäss Duttweilers Vorstellung als Unternehmung des «sozialen Kapitals» aufgebaut wurde. Das Ziel war die Versorgung der Bevölkerung mit günstigen und hochwertigen Lebensmitteln. Anschaulich erzählt Zollinger die Geschichte der Kämpfe und des unternehmerischen Wagemuts, die es auf diesem Weg forderte, die Widerstände von Detailhandel, Produzenten und Politik zu überwinden.

Doch Zollingers Migros-Saga ist keine Heldengeschichte, denn der zweite Schwerpunkt des Buches ist eine kritische Analyse der Schwächen, die dem Migros-Konzept seit Beginn anhaften. Duttweiler hat den Fehler gemacht, den einzelnen Migros-Genossenschaften zu viel Macht zu geben; sie können als Verbund nicht effizient geführt werden. Ausserdem hat die Führungsetage, nach Meinung Zollingers immer wieder falsch beraten von MacKinsey-Leuten, konzeptlos auf Expansion gesetzt und in grossem Stil Firmen zugekauft, die nicht zur Migros passten. Das hat sich zunehmend gerächt. Jetzt stagniert das Geschäft, die Gewinne brechen ein, und die Migros verkauft ihren Ballast mit grossen Verlusten. Und nicht nur das: Sie stösst auch Unternehmensteile wie Hotelplan und Migros Klubschule ab, die sie selbst aufgebaut hat und die zu integralen Bestandteilen der orangen Familie geworden sind.

Das Fazit des Verfassers, der sich der Migros-Idee verbunden fühlt, ist entsprechend zwiespältig. Er traut dieser Idee nach wie vor das Potenzial zu, im Lebensmittelmarkt den von Duttweiler propagierten Prinzipien einer verlässlichen Versorgung zu tiefen Preisen weiterhin zu folgen. Von daher begrüsst Zollinger die Abkehr von den expansiven Eskapaden der vergangenen Jahrzehnte. Allerdings ist er überzeugt, dass dies allein nicht genügen wird. Die Migros braucht nach seiner Einschätzung ebenso sehr eine strukturelle Reform, welche die Eigenmächtigkeit der einzelnen Genossenschaften zurückstutzt und eine handlungsfähige Konzernleitung ermöglicht.

Christoph Zollinger: Migros am Scheideweg. Wie das Erbe von Gottlieb Duttweiler gefährdet wird. NZZ Libro 2025, 162 S.