

Midor : 75 Jahre Migros-Eigenfabrikation in Meilen 1928-2003

Autor(en): **Wysling, Andres**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Heimatbuch Meilen**

Band (Jahr): **43 (2003)**

PDF erstellt am: **11.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-954240>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.



75 Jahre Migros-Eigenfabrikation in Meilen 1928–2003

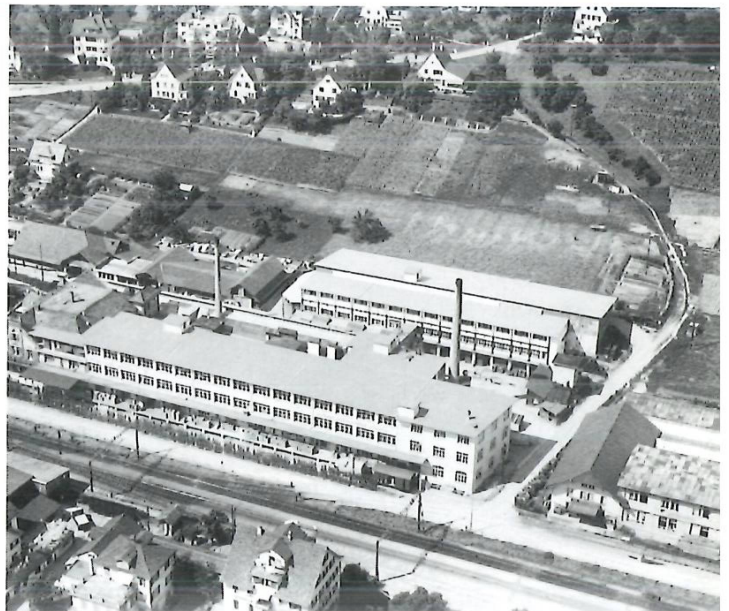
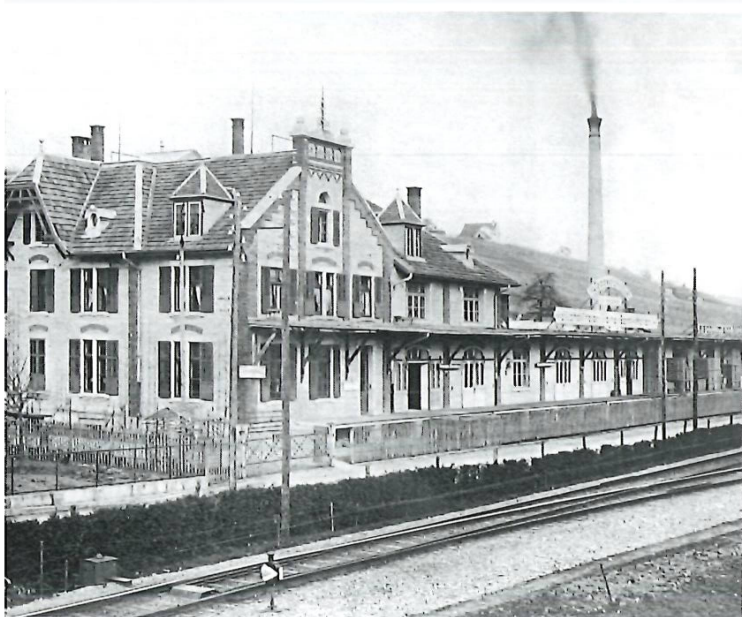


Vor 75 Jahren eröffnete die Migros in Meilen ihren ersten Industriebetrieb. Aus einer bankrotten Traubensaftfabrik entstand die MIDOR, die grösste Biscuit- und Eiswarenfabrik der Schweiz, mit einem Ausstoss von mehr als 26'000 Tonnen im Jahr. Sie ist mit über 600 Beschäftigten und einem Umsatz von rund 220 Millionen Franken im Jahr das grösste Unternehmen in Meilen.

Nachdem im Heimatbuch 1988 die ersten 60 Jahre ausführlich behandelt worden sind, befasst sich dieser Artikel nach einem kurzen Rückblick auf die Gründerzeit hauptsächlich mit dem Wandel der letzten Jahre.

1925 hatte Gottlieb Duttweiler seine Migros gegründet, 1928 kaufte er die vor dem Bankrott stehende Alkoholfreie Weine und Konservenfabrik AG Meilen. Diese wurde in Produktion AG Meilen umbenannt und meist – auch von den Meilemern – mit PAG abgekürzt; hier wird im Folgenden jedoch der neue Name des Unternehmens, MIDOR, verwendet. Anfangs wusste Duttweiler nicht recht, was er in dem ziemlich heruntergekommenen Betrieb produzieren sollte. Ein Versuch mit Süssfett und Speiseöl begann hoffnungsvoll; im sogenannten «Kochfett-Krieg» unterlag Duttweiler aber dem übermächtigen Unilever-Konzern, der von den Bundesbehörden mit handelspolitischen Massnahmen sekundiert wurde. Die folgenden Jahre waren geprägt von der Wirtschaftskrise, später von der Kriegswirtschaft. Das waren insgesamt schwierige Rahmenbedingungen für den Aufbau eines neuen Unternehmens.

Bauliche Entwicklung
der MIDOR.
Links: um 1905
Rechts: 1946
Gegenüberliegende Seite:
seit 1981



Die MIDOR entwickelte sich dennoch, nach und nach wurden neue Maschinen angeschafft. Der Betrieb stellte eine Grosszahl verschiedenster Lebensmittel her: Konfitüre und Bouillonwürfel, weisse Bohnen und Räucherfisch, Schokolade und Zwiebelwähe, Gemüsekonserven und Waffeln, Brot und Zeltli, um nur einiges zu nennen. Schon früh etablierte sich aber die Herstellung von Backwaren als Kerngeschäft; Biscuits und Zwieback sind die eigentlichen Traditionsprodukte der Fabrik. Sie werden seit 1930 ununterbrochen hergestellt. Die produzierte Menge wurde Jahr für Jahr gesteigert, das Sortiment laufend erweitert und erneuert.

Die Jahrzehnte nach dem Zweiten Weltkrieg brachten in der Schweiz eine enorme Steigerung der Nachfrage nach Biscuits. Der Aufwärtstrend war einerseits auf die Zunahme der schweizerischen Bevölkerung durch Baby-Boom und Einwanderung zurückzuführen, andererseits auf die laufend steigende Kaufkraft aller Bevölkerungsschichten. Hinzu kam die fortschreitende Ausdehnung des Netzes der Migros-Filialen über das ganze Land. Mehr Leute hatten mehr Geld für

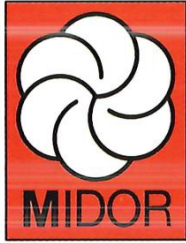
Naschereien, und mehr Leute kauften in der Migros. Unter solch günstigen Rahmenbedingungen nahm die MIDOR einen starken Aufschwung. Zuerst wurden in Meilen eher «hausbackene» Guetsli hergestellt. Ab 1950 gehörten schwimmend gebackene «Fasnachtschüechli» zum Angebot; sie sind ein Stolz des Hauses. Mit zunehmender Modernisierung der Produktionsanlagen und Fortschritten in der Backtechnologie wurden die Kreationen immer anspruchsvoller. Heute umfasst das Sortiment rund 200 verschiedene Spezialitäten. Die altbekannten «Nuss-Stängeli» gehören immer noch dazu. Neuere Produkte haben verführerisch-erhabene Namen mit vorzugsweise französischem Klang, wie «Médailon Classic», «Plaisir», «Nobilé», «Choc Japonais» oder «Amandelle».

Als zweites Kerngeschäft der MIDOR kam ab 1949 die Herstellung von Eiswaren hinzu. Der Versuchsbetrieb im ersten Jahr war ermuti-



gend. In den folgenden Jahren wurde die Produktion zielstrebig ausgedehnt. Zu Beginn umfasste das Angebot hauptsächlich Variationen von «Blöckli» für den Heimkonsum. Heute sind es etwa 130 Spezialitäten. Eiscreme gilt in der Lebensmittelindustrie als «schwieriges» Produkt, das viel Kapital bindet und zudem hohe organisatorische Anforderungen an Herstellung und Vertrieb stellt. Erforderlich sind zunächst teure Investitionen in Produktionsanlagen und Tiefkühlräume. Sodann müssen Frischmilch und Rahm schnell und sauber verarbeitet werden, und anschliessend erlaubt die Tiefkühlkette bei Lagerung und Transport keinen Unterbruch.

Nicht nur wegen der technischen und organisatorischen Anforderungen war es ein unternehmerisches Wagnis, das die MIDOR mit der Eiscreme-Fabrikation einging. Es war anfangs keineswegs sicher, dass der schweizerische Markt für dieses Produkt aufnahmebereit war. Eiscreme galt als Luxusgut; der Konsum war auf die Sommermonate beschränkt. Kühlschränke waren noch längst nicht in allen Haushalten vorhanden. Doch die Migros landete mit der Eiscreme



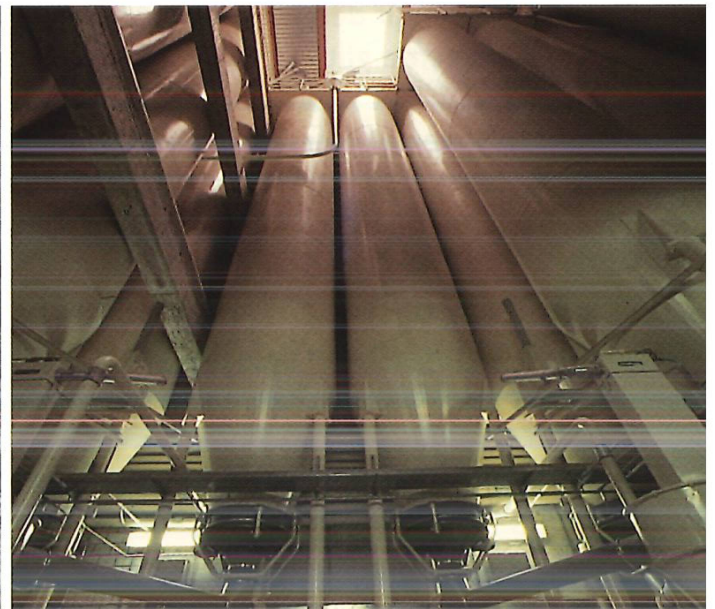
Altes Logo: 1976 – 1996

aus Meilen einen eigentlichen Schlager. Der keineswegs selbstverständliche Erfolg wird im Wesentlichen mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis erklärt. Von Anfang an galt Migros-Glace als qualitativ hochwertig, zumal sie konsequent ausschliesslich mit Milch und Rahm hergestellt wurde, ohne Zugabe von Pflanzenfett. Dabei war sie billiger als vergleichbare oder sogar minderwertige Ware – Eiscreme war nun ein Dessert, das man sich leisten konnte. Dass die Migros auch gleich noch Kühlschränke zum Verkauf anbot, mag den Absatz von Glace aus Meilen zusätzlich beflügelt haben.

Die Spezialisierung der MIDOR auf Back- und Eiswaren, auf Süssigkeiten und Luxuslebensmittel, war keineswegs von Anfang an gegeben. Sie wird erst ab 1950 klar erkennbar; damals wurde die Meilemer Produktpalette radikal verkleinert. Dass die MIDOR die Haus- und Hauptlieferantin der Migros für Biscuits und Eiscreme wurde und blieb, war ebenfalls nicht selbstverständlich. Die Boykott-Front gegen die Migros zerbröckelte nämlich allmählich, und auch das gegen die Migros errichtete «Filialverbot» wurde 1945 aufgehoben. Etliche Markenartikel-Hersteller waren nun zur Belieferung der Migros bereit. Dennoch hielt die Migros an der Eigenproduktion fest. In Meilen und anderswo verfügte sie über eine eigene Industrie, über Anlagen und Fähigkeiten. Davon versprach sich die Migros-Führung offenbar einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil auf dem schweizerischen Lebensmittelmarkt – man wollte sie behalten.

Die strategische Ausrichtung der MIDOR auf die Back- und Eiswarenproduktion wurde 1978 von den obersten Migros-Gremien bestätigt. Andere Varianten waren intensiv geprüft worden. Gegen Ende der siebziger Jahre stand die Verlegung der MIDOR oder jedenfalls der Eiswarenproduktion zur Diskussion, etwa nach Estavayer oder Volketswil: Da hatte die Migros Landreserven, es gab einen Autobahnanschluss, und das Lohnniveau war niedriger als in Meilen. Doch dann bot sich, gerade rechtzeitig, die Möglichkeit zu einer Erweiterung des Betriebsareals in Meilen, als auf dem Nachbar-

Rohstofflagerung früher und heute.



grundstück die Möbelfabrik Aeschlimann den Betrieb einstellte. 1979–1983 wurden zwei mächtige Neubauten errichtet: unmittelbar anschliessend ans Industriegeleise die Eiswarenfabrik, dahinter das Verwaltungsgebäude. Die MIDOR konnte das Land zuerst im Bau-recht nutzen und später vollends erwerben. Der Betrieb hatte sich in Meilen etabliert, und der Ausbau am angestammten Standort schien den Verantwortlichen offenbar günstiger als ein Umzug «auf die grüne Wiese». Ein Ausbau der Backwarenfabrik mit drei Ober- und drei Untergeschossen folgte 1988–1990.

Die MIDOR hat in den letzten zwanzig Jahren die Modernisierung auf breiter Front vorangetrieben. Als die Eiswarenfabrik eröffnet wurde, galt sie als die modernste in Europa. Sie hat heute sieben Produktionslinien. Auch die Anlagen der erweiterten Backwarenfabrik wurden laufend erneuert und erweitert; heute gibt es hier 23 Produktionslinien. Zunehmend kamen Computer und Roboter zum Einsatz. 1992 wurde erstmals ein Roboter mit «elektronischem Auge» in Betrieb genommen; er war vielseitig einsetzbar beim Abpacken von verschiedenartigen Produkten. 1994 wurde der Investitionsaufwand mit knapp 10 Millionen Franken oder etwas mehr als 5 Prozent des Umsatzes angegeben. 2001 und 2002 folgte eine Anlage mit 26 Robotern.

Bei einer Betriebsbesichtigung in der Backwarenfabrik der MIDOR fallen starke Unterschiede zwischen einzelnen Produktionslinien auf. Während bei den einen die Herstellung der Biscuits vom Anfang bis zum Ende in einem vollautomatischen Prozess abläuft, sitzen bei anderen in einzelnen Produktionsabschnitten immer noch Mitarbeiterinnen an den Fließbändern. Der Einsatz von Hochtechnologie ist nicht in jedem Fall wirtschaftlicher als menschliche Arbeitskraft. Ohnehin ist diese auch bei modernsten Maschinen weiterhin unentbehrlich für Überwachung, Reinigung und Unterhalt. Ebenso lassen sich bei der Qualitätskontrolle menschliche Augen und menschliches Gespür kaum ersetzen.



Logo seit 1996

Produktion früher und heute.





Weihnachtsverpackungen früher.

Die Computerrevolution hat nicht nur den Produktionsablauf erfasst, sondern auch die Produktionsplanung. Der Strichcode auf allen Packungen ermöglicht es, jeden Abend den Tagesabsatz für jedes Produkt in jeder Migros-Filiale genau zu erfassen. Anhand dieser Daten können die Zufuhr der Rohstoffe, die Produktion und die Lieferung der Endprodukte sowie die Lagerhaltung laufend der aktuellen Nachfrage angepasst werden. Solche Feinsteuerung ist ein immenser Vorteil, gerade bei der Grossproduktion von Nahrungsmitteln mit beschränkter Haltbarkeit. Der MIDOR kommt da zustatten, dass sie vollständig in die Informationsflüsse ihres Mutterkonzerns eingebunden ist.

Die jüngste Etappe der MIDOR-Geschichte ist gekennzeichnet von einem Paradigmawechsel: vom Wachstum im expandierenden Markt zum Wachstum im zunehmend gesättigten Markt. Im schweizerischen Nahrungsmittelsektor herrscht Verdrängungswettbewerb. Wachstum ist für die MIDOR nur noch möglich, wenn sie sich mit besseren Produkten und besserem Marketing gegen andere Anbieter durchsetzt. Die Geschäftsleitung hat sich früh auf härteren Wettbewerb eingestellt. 1985 formulierte sie diese Stossrichtung ihrer unternehmerischen Tätigkeit: Die MIDOR müsse ihre hohen Marktanteile halten und Entwicklung wie Absatz neuer Produkte mit hohem Konsumwert forcieren, dies bei fortwährender Kostenkontrolle.

Die Geschäftsleitung liess die Angestellten wissen, ihr sei «jedes Mittel recht, um die nach wie vor beträchtlichen Produktionskosten zu senken», offenkundig in erster Linie die Personalkosten: Das Unternehmen sollte seine Produktivität steigern, also mit weniger Angestellten mehr Umsatz erzielen, auf dem Wege einer fortschreitenden Automatisierung und Rationalisierung der Produktionsanlagen und -abläufe. Diese Politik wurde umgesetzt, in einem lange dauernden Prozess. Im Jahr 2000 war mit 739 Beschäftigten (687 Vollzeitstellen) der höchste Personalbestand erreicht, seither sank er – ohne Entlassungen, unter Ausnützung der natürlichen Fluktuation – auf 666



Weihnachtsverpackungen heute.

Beschäftigte (624 Vollzeitstellen). Das bedeutet eine Trendwende nach Jahrzehnten konstanter Zunahme.

Die MIDOR hat ihre Produktpalette laufend auf neue Bedürfnisse und Wünsche der Kunden ausgerichtet. Für gesundheits- und figurbewusste Kundinnen und Kunden lancierte sie fettarmes Gebäck und «Slimline»-Eiscreme, mit grossem Erfolg. Auf die Bio-Welle reagierte sie mit der Umstellung der Vollkorn-Biscuits auf Bio-Rohstoffe. Portionenpackungen für die Zwischenverpflegung finden ebenfalls Anklang. 1990 wurde ein Vorstoss in ein ganz neues Lebensmittelsegment unternommen, mit der Herstellung von «Convenience-Food» oder «Mahlzeitenbestandteilen», etwa gefüllten Fleischmedaillons für die Mikrowelle. Doch dieser Versuch scheiterte; der Markt war für diese neuartigen Produkte nicht aufnahmebereit. Erfolg hatte hingegen die schon 1974 lancierte Diversifikation in Pulverprodukte für Creme und Pudding oder in Apéro-Gebäck und geröstete Nüsse.

Auch mit verstärkten Anstrengungen im Marketing hat sich die MIDOR in den letzten Jahren zielstrebig auf den härteren Wettbewerb im Lebensmittelmarkt im In- und Ausland eingestellt. Seit 1996 firmiert das Unternehmen ausschliesslich unter dem Namen MIDOR, mit neuem Signet. Sodann liess man die Qualitätssicherung nach ISO 9001 zertifizieren, dies besonders mit Blick auf ausländische Kunden, für welche die Namen Migros und Midor als solche kein Begriff sind und keine Qualitätsgarantie darstellen. Zuletzt wurden zwei neue strategische Marken lanciert: «Crème d'Or» für Eiswaren und «Créa d'Or» für Backwaren. Diese Bezeichnungen sind für Spezialitäten der oberen Preislage reserviert. Die MIDOR will sich in diesem Marktsegment einen «goldenen» Namen schaffen.



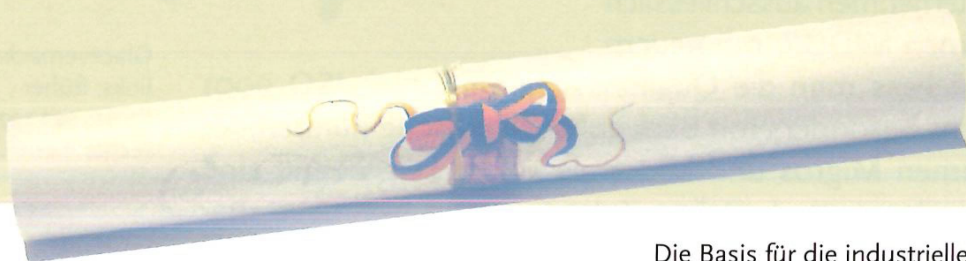
Glaceverpackungen links: früher
mitte: seit 1972 im Sortiment
rechts: heute.

Totenbeinli - Rezept aus dem Jahre 1912.

Schlage in einer Schüssel $\frac{1}{2}$ Pfund feinen
Zucker mit 3 Eiern + einer halben fein
gehackten Zihonenschale schaumig,
Mische hierauf 200g geröstete, ganze
Haselnüsse darunter sowie eine Messer-
spitze Hirschhornsalz (Treibsalz) und
 $\frac{1}{2}$ Pfund Mehl. Walle diesen Teig
auf dem mit Mehl bestreuten Tisch aus
zu einem Stück von 1cm Dicke
schneide dasselbe in 1cm breite Streifen
von ca. 12cm Länge. Gebe diese
Stücke, so auf ein Backblech, dass sie
einander nicht berühren, bestreibe
die Oberfläche mit aufgeschlagenem Ei
+ backe die Totenbeinli im Ofen lang-
sam braun, sie lassen sich an einem
trockenen Ort lange aufbewahren.

Rüschlikon, im September 1985

Adele Duttweiler



Die Basis für die industrielle Fertigung der heutigen Nuss-Stängeli bildete dieses Rezept, das Adele Duttweiler 1912 als 20-jährige Tochter an der von ihr besuchten Kochschule aufgeschrieben hat.

Vermehrt setzt die MIDOR ihre in der Schweiz schon eingeführten Produkte auch über ausländische Handelsketten ab. Erste Erfahrungen im Export sammelte sie 1985. In der Folge etablierte sie sich im britischen, deutschen und österreichischen Markt. Die Migros unternimmt auch auf Konzernebene eine Exportoffensive, indem sie Spezialitäten aus verschiedenen Betrieben unter dem Namen «Swiss Delice» anbietet. Im europäischen Ausland ist in manchen Ländern die Nachfrage nach Süswaren noch am Zunehmen. Auch in der Schweiz ist der Hunger nach Biscuits und Eiscreme wahrscheinlich noch nicht gestillt.

Die MIDOR strebt – das ist die erklärte Zielsetzung des Geschäftsführers Martin Häuptli – weiteres Wachstum bei stabilem Personalbestand an. Dazu muss sie neue Märkte und neue Kunden gewinnen, inner- und auch ausserhalb des Migros-Konzerns, in der Schweiz und im Ausland. Die Kapazität der Fabrikationsanlagen und die Produktivität des Betriebs sollen im Hinblick auf eine zunehmende Nachfrage weiter gesteigert werden. Die Generaldirektion des Migros-Genossenschaftsbundes hat die MIDOR-Geschäftsstrategie 2005 mit Ausbauleitbild zur Kenntnis genommen und einer ersten Ausbaustufe zugestimmt. Dieser Entscheid ist für die MIDOR und für den Standort Meilen von grosser Bedeutung; der Ausbau bildet die Grundlage für das angestrebte Wachstum.

Gekürzter und überarbeiteter Text aus der Chronik zum 75-Jahr-Jubiläum: MIDOR. 75 Jahre Migros-Eigenfabrikation in Meilen, 1928–2003. Aufbau, Umbau, Ausbau. Die Chronik enthält ein ausführliches Verzeichnis von Quellen und Literatur.

* **Andres Wysling**
ist heute Auslandredaktor der NZZ und hat zum selben Thema bereits den Artikel im Heimatbuch Meilen 1988 verfasst.