

Christina Benninghaus, Sven Oliver Müller,
Jörg Requate, Charlotte Tacke (Hg.)

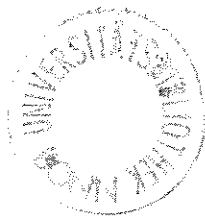
Unterwegs in Europa

Beiträge zu einer vergleichenden Sozial- und
Kulturgeschichte

Festschrift für Heinz-Gerhard Haupt

Christina Benninghaus, Dr. phil., und *Sven Oliver Müller*, Dr. phil., sind wissenschaftliche Mitarbeiter an der Fakultät für Geschichte der Universität Bielefeld. *Jörg Requate*, PD Dr. phil., ist dort Oberassistent. *Charlotte Tacke*, Dr. phil., ist freischaffende Historikerin und lebt in Italien.

Campus Verlag
Frankfurt/New York



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-38717-8

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne
Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2008 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Wi 2009, 101

Startrampe für die Gesellschaft des Massenkonsums: Verbreitung und Entwicklung der Selbstbedienung in Europa nach 1945

Thomas Welskopp

Über die Gesellschaft, in der wir leben, wissen wir erstaunlich wenig. Gerade die Selbstverständlichkeit, mit der wir uns in unserem strukturierten alltäglichen Umfeld bewegen, lädt offensichtlich nicht zum Innehalten, Nachdenken und Nachfragen ein. Das gilt auch für unsere Alltagsgeschäfte. Wir gehen einkaufen, ohne diesen täglichen oder – bei den besser organisierten Zeitgenossen – wöchentlichen Akt überhaupt als Problem anzusehen, geschweige denn als ein historisches. Nur gelegentlich, in den regelmäßig hochkochenden Debatten um den Ladenschluss etwa oder den Siegeszug der *Discounters* in Zeiten allgemeiner Krise («Geiz ist geil»), wird uns bewusst – und bewusst gemacht –, dass das uns so Vertraute so selbstverständlich gar nicht ist.¹

Dabei fällt auf, dass wir im unreflektierten Sprachgebrauch »Konsum« eher mit *Erwerb* als mit *Verbrauch* in Verbindung bringen. Der Zugang zu und der Ausschluss von Konsummöglichkeiten markieren heute die sichtbarsten und sozial folgenreichsten Barrieren sozialer Ungleichheit. Neben der Verteilung von Bildungschancen wirkt die Fähigkeit oder Unfähigkeit, das Spiel des Konsumierens mitzuspielen, als machtvolle Schleuse, die die Reproduktion und Veränderung von Ungleichheit scheinbar unwiderstehlich kanalisiert. Das weiß auch die Politik, die ihre Bürgerinnen und Bürger seit geraumer Zeit eher als Konsumenten denn als Produzenten anspricht. Sie hat die Befähigung zum Konsumieren als Basis oder Bedrohung ihrer Legitimation ausgemacht. Nicht nur im Pionierland des Massenkonsums, den USA, sondern auch in Europa haben stetiges Wachstum und zunehmender Wohlstand breiter Kreise die Geschäftsgrundlage des gesellschaftlichen und politischen Nachkriegskonsenses gebildet. Ihr Motor ist nach 1945 stärker die Nachfrage gewesen als das Angebot.

Der Hinweis auf den engen Zusammenhang zwischen Konsum und Erwerb hat schon anklingen lassen, dass es dabei immer um die Systemfrage geht. Wohlstand definiert sich bei uns als »üppige« und bequeme Versorgung

¹ Vgl. Schlitt, Petra/Klusmann, Steffen, »Lidl: Angriff des Super-Krämers«, in: *manager magazin*, Jg. 33, H. 9 (2003), S. 38–47.

mit Produkten, die Kettenglieder einer universalisierten Geldwirtschaft sind.² Als »ungeheure Ansammlung von Waren« hat Karl Marx bekanntlich die stoffliche Seite des Kapitalismus bezeichnet. Konsum und Kommerzialisierung hängen aufs engste zusammen. Ihre Verallgemeinerung ist derart vorangeschritten, dass sich die politische Sprache längst der Metaphorik des Marktes bedient, wenn sie die Funktionsweise demokratischer Zusammenhänge erläutern will. Im übertragenen Sinne wirkt Demokratie heute wie ein allumfassender Verbrauchermarkt. Nicht nur ist jeder Kunde potenzieller Wähler, sondern Wähler *sind* auch die Kunden einer nach kommerziellem Muster dargebotenen Politik. Das kommt im Begriff der »Selbstbedienung« schlaglichtartig zum Ausdruck. Jakob Tanner hat auf eine Doppelbödigkeit des Wortes aufmerksam gemacht, die ans Paradoxe grenzt: »Selbst« passt ja zu »Dienen« wie eine Faust aufs Auge!³

Selbstbedienung: Auf der einen Seite steht die Emanzipation vom »Dienen« und »Sich bedienen lassen«, das egalitäre Bild vom aktiven Bürger, der sich um seine eigenen Belange kümmern und sie frei von Zwang selber regeln kann. Man darf freilich nicht außer Acht lassen, dass dabei zusätzliche Arbeit – außerhalb der Erwerbsverhältnisse – auf ihn zukommt. Als »Diener seiner selbst« erscheint der »Bürger-Konsument« der Selbstbedienung eingegliedert in die Verkaufsfunktion der Unternehmen. Auf der anderen Seite drängt sich eine Verbindung zur »Selbstverwirklichung« auf, mit der Tendenz zur »Selbstsucht« als Zuspitzung. Die Bedeutungsschattierung der »Selbstversorgung«, der Tanner nicht nachgeht, bildet dazwischen so etwas wie eine semantische Brücke. Sie verweist auf zweierlei: den elementaren Charakter des damit verbundenen Vorgangs und den institutionellen Rahmen, in dem er abläuft – einen Warenmarkt, zu dem nur Zahlungsfähige Zugang haben und der bei aller Wahlfreiheit, die er suggeriert, nur ein begrenztes Angebot macht. Die Debatte um den Ladendiebstahl verdeutlicht die Grenzen des Systems, eines kommerziellen Systems, die überschreitet, wer den Slogan von der »Selbstbedienung« allzu wörtlich genommen hat. »Selbstbedienung« changiert zwischen Engagement und dessen Reduzierung auf die kaufkräftige Auswahl aus einem vorgegebenen Spektrum. Sie changiert zwischen Selbstverantwortung und Egoismus (»Selbstbedienungsmentalität«), zwischen Teilhabe an Gesellschaft und der Anonymität standardisierter Ware-Mensch-Beziehungen.⁴

Diese »Dialektik von Herrschaft und Emanzipation in der Massenkonsumgesellschaft« ist in der Geschichtsschreibung bislang unterbelichtet geblieben. Marxens Diktum von der »ungeheuren Warensammlung« zum Trotz hat sich die Wirtschaftsgeschichte längst nicht vom »Produktionsparadigma« gelöst, dem Benjamin Ziemann unlängst nicht zu Unrecht noch die gesamte ältere Sozialgeschichte zugeschlagen hat.⁵ Die Unternehmensgeschichte widmet sich nach wie vor überwiegend der produzierenden Industrie, was der großen und immer noch zunehmenden Bedeutung des Handels und der Dienstleistungen inzwischen Hohn spricht.⁶ Die Konsumgeschichte hat sich aus einer sozialstatistisch vorgehenden Lebensstandardforschung zu einer historischen Ethnologie der Bedeutungszuschreibungen, Identitätsbildungen und Distinktionen über Konsum entwickelt.⁷ Dabei ist die Geschlechterdifferenz in die Diskussion gekommen.⁸ Die Konsumgeschichte hat den Weg von der Sozial- zur Kulturgeschichte mitbeschritten und analog zur Veränderung ihres Gegenstandes im Verlauf des 20. Jahrhunderts den Sprung von einer Geschichte der Bedarfsdeckung zu einer Geschichte der Befriedigung von Bedürfnissen gewagt.

Dabei hat es sich, wie Heinz-Gerhard Haupt ausgeführt hat, als schwierig erwiesen, die Verbindung zwischen dem »langen 19. Jahrhundert«, das in dieser Beziehung in Europa bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs gedauert hat, und dem kurzen 20. Jahrhundert der sich entfaltenden Massenkonsumgesellschaften überzeugend zu rekonstruieren.⁹ Wird das 19. und frühe 20. Jahrhundert als Zeitalter der Knappheit und Zwänge der Bedarfsdeckung porträtiert, steht das späte 20. Jahrhundert unter dem Signum des Hedonismus. Alle Schranken und strukturellen Begrenzungen scheinen nun gefallen. Das mag man, wie noch in den 1970er Jahren, im Gefolge der Frankfurter Schule kulturkritisch als Ergebnis von Manipulationsprozessen und Entfremdung deuten, oder, wie im Rahmen der *cultural studies* heute üblich, als Anzeichen identitätsstiftender Aneignungen und Sinnzuschreibungen. Beiden Sichtweisen gleich ist der ein-

5 Ziemann, Benjamin, »Sozialgeschichte jenseits des Produktionsparadigmas. Überlegungen zu Geschichte und Perspektiven eines Forschungsfeldes«, in: *Mitteilungsblatt des Instituts für soziale Bewegungen*, Jg. 28 (2003), S. 5–35.

6 Vgl. Erker, Paul, »A New Business History? Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte«, in: *Archiv für Sozialgeschichte*, Jg. 42 (2002), S. 71–118.

7 Vgl. Tanner, Jakob u.a. (Hg.), *Geschichte der Konsumgesellschaft. Märkte, Kultur und Identität (15.–20. Jahrhundert)*, Zürich 1998; Siegrist, Hannes u.a. (Hg.), *Europäische Konsumgeschichte (18. bis 20. Jahrhundert)*, Frankfurt a. M. 1997. Für die USA: Cohen, Elizabeth, *A Consumers' Republic: The Politics of Mass Consumption in Postwar America*, New York 2003.

8 Vgl. de Grazia, Victoria/Furlough, Ellen (Hg.), *The Sex of Things. Gender and Consumption in Historical Perspective*, Berkeley/Los Angeles 1996.

9 Haupt, Heinz-Gerhard, *Konsum und Handel Europa im 19. und 20. Jahrhundert*, Göttingen 2003.

2 Vgl. Luhmann, Niklas, *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, Frankfurt a. M. 1999, S. 137.

3 Zit. in: Brändli, Sybille, *Der Supermarkt im Kopf. Konsumkultur und Wohlstand in der Schweiz nach 1945*, Wien u.a. 2000, S. 43.

4 Tanner, Jakob, »Drehkreuz zur Einsamkeit. Ein Streifzug durch die Geschichte des Herrschens und des Konsumierens«, in: *Du*, H. 4 (1996), S. 52–55.

geschränkte Blick auf die Nachfrageseite der Konsumenten. Wie schon das 19. und 20. Jahrhundert, drohen auch Produktions- bzw. Distributions- und Konsumgeschichte der Waren auseinander zu fallen.¹⁰

Vor allem der Übergang von der Knappheit zum materiellen Überfluss um die Mitte des 20. Jahrhunderts erscheint dabei immer noch eigentümlich unbeschrieben. Das gilt selbst für Datierungen und Periodisierungen, zumal in vergleichender, europäischer Perspektive.¹¹ Und es gilt erst recht für die Akteure und Mechanismen des Wandels. Heinz-Gerhard Haupt widmet dem Warenhaus als »Konsumtempel« der »Belle Epoque« zu Recht ein ganzes Kapitel, aber die »Selbstbedienung« der Nachkriegszeit wird nur gestreift.¹² Gerade die Unternehmens- und Betriebsformen, die die europaweit erstaunlich rapide Umwälzung zur Selbstbedienung vorantrieben, sind in der Literatur, mit Ausnahme des sehr genauen, das Thema aber lange nicht ausschöpfenden Aufsatzes von Karl Ditt, noch weithin unbekannt. Stattdessen kursiert nach wie vor ein zu einfaches Bild, das »Selbstbedienung« pauschal mit einem US-amerikanischen Distributionsmodell identifiziert, seine Ausdehnung auf dem Kontinent als simple Übernahme im Zuge der »Amerikanisierung« deutet und sogar eine gewisse einheitliche europäische Gegenbewegung auszumachen vorgibt.¹³

Eine integrale Betrachtungsweise, die bei der Angebotsseite des Konsums – einer vergleichenden Unternehmensgeschichte des Handels – ansetzt, kann nicht nur diese Lücken schließen und falsche Gewichtungen austarieren.¹⁴ Allerdings fehlen auch dafür schon Vorarbeiten, in erster Linie für das späte 20. Jahrhundert¹⁵ und allemal in der Ausweitung auf eine internationale Per-

¹⁰ Vgl. Brändli, *Supermarkt im Kopf* [wie Anm. 3], S. 28ff.

¹¹ Vgl. Wildt, Michael, *Am Beginn der Konsumgesellschaft. Studien über Konsum und Essen in Westdeutschland in den 50er Jahren*, Hamburg 1993.

¹² Vgl. Haupt, *Konsum und Handel* [wie Anm. 9], S. 159.

¹³ Vgl. Ditt, Karl, »Rationalisierung im Einzelhandel: Die Einführung und Entwicklung der Selbstbedienung in der Bundesrepublik Deutschland 1949–2000«, in: Prinz, Michael (Hg.), *Der lange Weg zum Überfluss. Anfänge und Entwicklung der Konsumgesellschaft seit der Vormoderne*, Paderborn u. a. 2003, S. 315–356. Für eine pointierte Darstellung einer flächendeckenden »Amerikanisierung« siehe: De Grazia, Victoria, *Irresistible Empire. America's Advance through Twentieth-Century Europe*, Cambridge (MA) 2005.

¹⁴ Vgl. Welskopp, Thomas, »Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich – oder: Integrale Unternehmensgeschichte in typisierender Absicht?«, in: Berghoff, Jakob/Vogel, Jakob (Hg.), *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivwechsels*, Frankfurt a. M. 2004, S. 265–294.

¹⁵ Für die Zeit bis 1914 siehe dagegen für Deutschland: Spiekermann, Uwe, *Basis der Konsumgesellschaft. Entstehung und Entwicklung des modernen Kleinhandels in Deutschland 1850–1914*, München 1999; vgl. auch: Pfister, Ulrich, »Vom Kiepenkerl zu Karstadt. Einzelhandel und Warenkultur im 19. und frühen 20. Jahrhundert«, in: *Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, Jg. 87 (2000), S. 38–66.

spektive.¹⁶ Daher vermag der vorliegende Beitrag nicht mehr, als einige grobe Grundlinien zu skizzieren. Aber die Zielsetzung geht weit darüber hinaus: Mit der Wechselwirkung zwischen Produktion und Distribution und dem Zusammenhang zwischen Angebot und Konsum kann eine Brücke von der Wirtschafts- zur Sozial- und Kulturgeschichte geschlagen werden. Die »Kultur des Massenkonsums« bekommt in ihrem institutionellen Umfeld, in dem sie erzeugt und den Verbrauchern im Wortsinn nahe gebracht wird, schärfere Konturen. Umgekehrt wird es um die kulturellen Prägungen ökonomischer Prozesse gehen. Die Ware selbst wird als Medium sichtbar, in ihrer stofflichen Qualität wie als Träger handelspolitischer und werbetechnischer Marketingstrategien. Und schließlich sind sämtliche Aspekte dieses Ansatzes auch abseits von der Marktalogie der Demokratie-metaphorik eminent politisch. Die Verbreitung und Entwicklung der Selbstbedienung in Europa nach 1945 war immer ganz wesentlich ein politisches Kräfteressen organisierter Interessen und ein heiß umkämpfter Schauplatz für ideologische Auseinandersetzungen. Das hat in der Bundesrepublik Deutschland in der Regelung des Ladenschlusses nur seinen sichtbarsten Ausdruck gefunden. Aber bedeutsam waren darüber hinaus, und das öffnet die Analyse für den europäischen Vergleich, etwa die staatliche Politik gegenüber den Konsumgenossenschaften, staatlicher Protektionismus oder auch der Einfluss von Stadt- und Raumplanung auf die Entwicklung der großflächigen Betriebsformen im Einzelhandel. Der Ansatz, um die These noch einmal zuzuspitzen, peilt aus einem unternehmens- und konsumhistorischen Blickwinkel eine vergleichende Geschichte der europäischen Nachkriegsgesellschaften an.

Der »Siegesszug der Selbstbedienung« in Deutschland

Der »Siegesszug der Selbstbedienung« startete im Lebensmitteleinzelhandel, der auch im Mittelpunkt der folgenden vergleichenden Skizzen steht. 1938 eröffnete der Kaufmann Herbert Eklöh den ersten deutschen Selbstbedienungsladen für Lebensmittel in Osnabrück. Das war zugleich der erste SB-Betrieb außerhalb der Vereinigten Staaten.¹⁷ Das Geschäft mit einer Verkaufsfläche von 250 m² hatte bereits einen getrennten Ein- und Ausgang und eine langgestreckte Grundrissform mit durchgehender Mittelgondel und Wandregalen auf

¹⁶ Spiekermann, Uwe, »Rationalisierung als Daueraufgabe. Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel im 20. Jahrhundert«, in: *Scripta Mercuria*, Jg. 31 (1997), S. 69–129.

¹⁷ Vgl. Eklöh, Herbert, »Der Siegesszug der Selbstbedienung«, in: *dynamik im handel*, Sonderausgabe »50 Jahre Selbstbedienung«, o.O. 1988, S. 44–46; 45.

beiden Längsseiten. Der Kunde passierte nach Betreten des Ladens ein Drehkreuz und war durch die Anordnung der Verkaufsmöbel gezwungen, an allen Warenauslagen entlangzugehen. [...] Verpackung und Preisauszeichnung waren ebenso anzutreffen, wie der Check-out mit drei Auszeichnungskassen.«¹⁸ Eklöh hatte das System der Selbstbedienung 1935 auf einer Studienreise durch die USA kennen gelernt. Dort, wo die ersten SB-Läden im Lebensmittelbereich 1912 eröffnet worden waren und mit der Gründung der *Piggly Wiggly*-Kette seit 1916 einen ersten großen Aufschwung erlebten, war die Entwicklung schnell zur neuen Betriebsform des »Supermarket« übergegangen. 1936 einigte man sich in der Branche auf eine erste Definition: Danach handelte es sich bei einem *Supermarket* um

»ein nach Abteilungen stark untergliedertes Einzelhandelsunternehmen, das mit Lebensmitteln und anderen Warengruppen – entweder in eigener Regie oder auf Konzessionsbasis – handelt, das über angemessene Parkplätze verfügt und einen Mindestumsatz von 250.000 Dollar jährlich erzielt. Zumindest die Lebensmittelabteilung muss nach den Prinzipien der Selbstbedienung eingerichtet sein.«¹⁹

Während einer kurzen Karrierestation als Leiter der Lebensmittelabteilungen im *Kaufhof*-Warenhauskonzern hatte Eklöh nicht vermocht, seine Erkenntnisse umzusetzen, und sich deshalb selbständig gemacht. Überhaupt blieb seine Pioniertat vor dem Zweiten Weltkrieg folgenlos. Die Selbstbedienung war in Deutschland – immer mit dem beobachtenden Blick auf die Vereinigten Staaten – schon in den 1920er Jahren intensiv und kontrovers diskutiert worden. Es mag auch zu dieser Zeit bereits vereinzelte Experimente gegeben haben. Insgesamt aber stieß die Debatte über die Effizienzsteigerung im Einzelhandel durch die Selbstbedienung, die im Rahmen der breiteren zeitgenössischen Rationalisierungsdiskussion geführt wurde, auf den Widerstand der Branche: »Da kommt und geht auch der Laden für Selbstbedienung«, hieß es 1927. »Eintagsfliegen, für Amerika vielleicht brauchbar, von der deutschen Wirtschaft nicht zum erstenmal abgelehnt. Denn diese Experimente sind alle schon dagewesen.«²⁰ Die nationalsozialistische Mittelstandspolitik richtete sich gegen alle großbetrieblichen Zentralisierungstendenzen im Einzelhandel und begünstigte, nicht zuletzt im Hinblick auf die Versorgung im Krieg, ein dezentrales, dichtes Netz allerdings rationell wirtschaftender Einzelbetriebe.²¹ Nach Überwindung der Weltwirtschaftskrise wuchs der deutsche Lebensmittelein-

18 Henksmeier, Karl H., »50 Jahre Selbstbedienung – ein Rückblick«, in: *dynamik im handel*, Sonderausgabe »50 Jahre Selbstbedienung«, S. 10–38; 11.

19 Zit. in: Schulz-Klingauf, Hans-Viktor, *Selbstbedienung. Der neue Weg zum Kunden*, Düsseldorf 1960, S. 281.

20 Zit. in: Spiekermann, *Rationalisierung als Daueraufgabe* [wie Anm. 16], S. 89.

21 Vgl. ebd., S. 93f.

zelhandel auf der mittelbetrieblichen Ebene durchaus in eine rationalisierungsfähige und -bereite Struktur hinein, was für die Nachkriegsentwicklung, gerade im internationalen Vergleich, von entscheidender Bedeutung sein sollte.²²

Eklöhs Osnabrücker Pionierladen hatte immerhin bis zu seinem Ende im Bombenkrieg Bestand. Der eigentliche »Siegesszug der Selbstbedienung« aber begann nach 1945 tatsächlich wieder bei einer »Stunde Null.« Diese schlug am 30. August 1949, gut ein Jahr nach der Währungsreform, als die Hamburger Konsumgenossenschaft *Produktion* ihre Verteilungsstelle »Beim Strohhaus 10« in einen SB-Laden mit 276 m² Verkaufsfläche umwandelte.²³ Dieser deutsche »Siegesszug« nahm freilich einen langen Anlauf: Bis Ende 1950 hatten in der gesamten Bundesrepublik erst 20 Selbstbedienungsgeschäfte eröffnet. Unter den Betreibern befanden sich acht Konsumgenossenschaften, zehn Filialbetriebe von Einzelhandelsketten und nur zwei selbständige Einzelhändler.²⁴ Wie eine frühe Studie der *Rationalisierungsgemeinschaft des Handels* (RGH) 1952 auswies, waren die Erfahrungen der im Mai dieses Jahres bestehenden 79 SB-Läden glänzend: Mit Verkaufsflächen zwischen 35 und 330 m² hatte sich ihr Umsatz nach der Umwandlung vom Bedienungsbetrieb um 93 Prozent fast verdoppelt: »Die Personalleistung der SB-Geschäfte lag um 51 Prozent höher als die der vergleichbaren Bedienungsgeschäfte. Und auch der Umsatz je qm erhöhte sich um 27 Prozent. Analog lagen die Selbstbedienungsläden mit 5,2 Prozent Personalkosten gegenüber Bedienungsläden mit acht Prozent spürbar günstiger.«²⁵

Trotzdem erfolgten Investitionen in die neue Betriebsform zögerlich: Im Januar 1957, als in Köln das *Institut für Selbstbedienung* gegründet wurde, gab es in der Bundesrepublik 1.379 SB-Geschäfte. Bei einer Gesamtzahl von rd. 200.000 Betriebsstätten im Lebensmitteleinzelhandel machte das noch nicht einmal ein volles Prozent aus. Ihr Umsatzanteil lag mit einer Milliarde DM bei dürftigen 4,4 Prozent.²⁶ In der viel kleineren Schweiz hatte der Einzelhandelskonzern *Migros* bereits 1948 den ersten Selbstbedienungsladen in Zürich eingerichtet. Bis Jahresende öffneten weitere vier ihre Tore. 1956 gab es hier 870 SB-Betriebe, 1958 waren es 1.141, die 5,5 Prozent der 20.753 eidgenössischen Lebensmittelläden ausmachten. Sie hielten 1957 einen Umsatzanteil von 22,2

22 Vgl. Spiekermann, *Rationalisierung als Daueraufgabe* [wie Anm. 16], S. 99.

23 Vgl. Otto, Bernd, »SB-Systemzentrale der Selbstbedienung«, in: *dynamik im handel*, Sonderausgabe »50 Jahre Selbstbedienung«, S. 4–9; 4f.; Henksmeier, »50 Jahre Selbstbedienung« [wie Anm. 18], S. 11f.

24 Vgl. Henksmeier, »50 Jahre Selbstbedienung« [wie Anm. 18], S. 12.

25 Ebd., S. 14; Schulz-Klingauf, *Selbstbedienung* [wie Anm. 19], S. 331; RGH analysierte Selbstbedienungsläden, in: *Der Fernwucher*, Jg. 6 (1952), S. 349–350.

26 Henksmeier, »50 Jahre Selbstbedienung« [wie Anm. 18], S. 20.

Prozent.²⁷ 1961 titelte das *Basler Volksblatt*, in Sachen »Self Service« stehe die »Schweiz in Europa an der Spitze.«²⁸ Längst führen deutsche Kaufleute und Handelsexperten zu ihren Studienreisen nicht mehr nur in die USA, sondern auch in die Schweiz – und nach Schweden.²⁹ Um 1960 galt Schweden »als das in Europa auf diesem Gebiet am weitesten fortgeschrittene Land; dort kam Ende 1958 bereits auf 1.800 Einwohner ein Selbstbedienungsladen.« Die schwedischen Konsumgenossenschaften forcierten vor allem die neue Betriebsform des geräumigen Supermarktes. Führte Schweden *in puncto* Besatzdichte das Feld an, so tat England dies in den Betriebszahlen. Dort gab es 1950 schon 600, 1953 1.820 und 1957 3.750 Selbstbedienungsfilialen.³⁰

Konsumgenossenschaften als Pioniere der »Selbstbedienung« in Europa

Im Vergleich dazu blieb der bundesrepublikanische Lebensmitteleinzelhandel während der 1950er Jahre abgeschlagen, selbst als die Produktionsgüterindustrie bereits wieder die Konjunkturwelle ritt. Werner Abelshäuser hat in einem vielbeachteten Artikel aus dem Jahre 1999 die These vertreten, die nationalsozialistische Mobilisierung für den Zweiten Weltkrieg habe den Boden für die Expansion nach 1945 maßgeblich vorbereitet. Im Grunde könne man schon für die im internationalen Vergleich rasante Überwindung der Weltwirtschaftskrise von einem vorgezogenen NS-»Wirtschaftswunder« sprechen, in dessen Strukturen dann das Erhardt'sche »Wirtschaftswunder« der 1950er Jahre nur noch hineingewachsen sei.³¹ Christoph Buchheim hat dieser These zwei Jahre später entschieden widersprochen und auf die strukturellen Fehlweichenstellungen und Fehlallokationen durch das NS-Regime hingewiesen, die die »na-

27 Zahlen nach: Brändli, *Supermarkt im Kopf* [wie Anm. 3], S. 52f.; *The Economic Performance of Self-Service in Europe*. Report prepared by Dr. K.H. Henksmeier, Director of the Institute for Self-Service in Cologne, E.P.A. Consultant for Project 5/33. Organisation for European Economic Co-operation, European Productivity Agency, o.O. 1960, S. 23.

28 Zit. in: Brändli, *Supermarkt im Kopf* [wie Anm. 3], S. 53f.

29 Vgl. Schulz-Klingauf, *Selbstbedienung* [wie Anm. 19], S. 328. Für die Schweiz vgl. Baumann, Werner, *Die Selbstbedienung. Entwicklung und heutiger Stand in den Migros-Genossenschaften*. Zürich 1960.

30 Zahlen (für Deutschland korrigiert) nach: ebd., S. 347f.

31 Abelshäuser, Werner, »Kriegswirtschaft und Wirtschaftswunder. Deutschlands wirtschaftliche Mobilisierung für den zweiten Weltkrieg und die Folgen für die Nachkriegszeit«, in: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte*, Jg. 47 (1999), S. 503–538.

türlichen Wachstumskräfte« nach 1933 sogar massiv behindert hätten.³² Der Blick auf den Lebensmitteleinzelhandel kann Buchheims Gegenthese von einem »deformierten Wachstum« in der NS-Zeit nur bestätigen. Der Lebensmitteleinzelhandel war nicht nur von der privilegierten Versorgung der Rüstungsindustrie mit knappen Ressourcen betroffen; die nationalsozialistische Handelspolitik hinterließ auch eine betriebliche und unternehmerische Struktur in dieser Branche, die das Aufspringen auf den von vielen durchaus früh erkannten Trend zur Selbstbedienung eher schwierig machte.

Im europäischen Vergleich stellt sich nämlich heraus, dass die traditionellen Konsumgenossenschaften aus der Arbeiterbewegung und dem Kleinbürgertum, besonders aus dem selbst Laden besitzenden »Mittelstand« häufig als Vorreiter der neuen Betriebsformen agierten. Sie hatten seit langem auf die Rationalisierung der Distribution gedrungen. Wichtiger aber noch war, dass sie auf *der einen Seite* über eine gewaltige Einkaufsmacht geboten und über Eigenbetriebe, Direktabnahme von den Erzeugern und zentrale Warenverpackungsanlagen ihren eigenen Großhandel organisiert hatten, während *auf der anderen Seite* wegen der hohen Beschäftigtenzahlen die Personalkosten ein zentrales Kriterium ihrer Wirtschaftlichkeit ausmachten.³³ Sie verfügten über einen homogenisierten Markt und über das angesparte Kapital der Genossen, was ihnen gegenüber vielen Konkurrenten aus der Riege der Filialketten, Warenhäuser und freiwilligen Zusammenschlüsse einen Startvorteil verschaffte. Vor allem in England und Schweden waren es die »Co-ops«, die die Ausbreitung der Selbstbedienung in ihren Verkaufsstellen vorantrieben.³⁴

Die Schweiz ist dabei ein spezieller Fall, der trotzdem diesen Punkt besonders gut illustriert. Der dortige Marktführer *Migros*, 1925 als private Aktiengesellschaft ins Leben gerufen, war 1941 auf Initiative ihres Gründers und Inhabers Gottlieb Duttweiler in eine Dachorganisation von zwölf (später zehn) regionalen Genossenschaften umgewandelt worden. Dieser in der Wirtschaftshistorie ungewöhnliche Schritt flankierte ideologisch und politisch das für Schweizer Verhältnisse ungewöhnlich aggressive Geschäftsgebaren der *Migros*, die sich von Beginn an wie ein »Discounter« *avant la lettre* gegenüber ihren Mitkonkurrenten aus den Reihen der kleinen Spezialehändler und traditionellen Konsumgenossenschaften verhielt. Nur als bemüht gemeinwohlorientierter Genossenschaftsbund, so scheint es, akzeptierten die schweizerische Gesellschaft und Politik die Fortsetzung des angriffslustigen *Migros*-Kurses. Dieser

32 Buchheim, Christoph, »Die Wirtschaftsentwicklung im Dritten Reich – mehr Desaster als Wunder. Eine Erwiderung auf Werner Abelshäuser«, in: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte*, Jg. 49 (2001), S. 653–664.

33 Vgl. Spiekermann, »Rationalisierung als Daueraufgabe« [wie Anm. 16], S. 102.

34 Vgl. Schulz-Klingauf, *Selbstbedienung* [wie Anm. 19], S. 347.

führte nach 1945 konsequenterweise zur überaus raschen und umfassenden Expansion zuerst in die Selbstbedienung und unmittelbar darauf auch in die revolutionäre neue Betriebsform des *Supermarktes*.³⁵ Bereits 1954 waren die *Self Service*-Niederlassungen der *Migros* mit 68 Prozent am Gesamtumsatz des Unternehmens beteiligt. 1958 hatte sie 89 Prozent ihrer Filialen auf Selbstbedienung umgestellt und erwirtschaftete 93 Prozent des Umsatzes aller festen Verkaufsstellen in Selbstbedienungsläden.³⁶ Damit war sie – als Einzelkonzern – Marktführer in Europa, und selbst amerikanische Magazine widmeten diesem »Hecht im Karpfenteich des Schweizer Handels« Titelgeschichten.³⁷

Die *Migros* zog ihren Haupttrivalen im genossenschaftlichen Lager, den *Verband Schweizerischer Konsumvereine* (VSK), der sich 1969 in die *Coop*-Gruppe umbenannte, mit auf diesen Expansions- und Modernisierungskurs. Aber während bei ihr jede Neueinrichtung eines Ladens nach dem System der Selbstbedienung erfolgte und jeder größere Neubau ein *Supermarket* oder später *SB-Warenhaus* war, schleppten VSK und *Coop* noch bis in die 1970er Jahre viele Hunderte unrentabler lokaler Genossenschaftsläden mit und mussten die Umstellung bestehender Geschäfte auf die neue Betriebsform teuer bezahlen.³⁸ So bildete sich zwar schon früh ein für die Schweiz nach 1945 bis heute kennzeichnendes Oligopol der beiden führenden Genossenschaften im Einzelhandelssektor heraus; bereits 1965 war die *Migros* zusammen mit dem VSK bei »je

35 Vgl. Welskopp, Thomas, »Ein unmöglicher Konzern? – Die Migros als Gegenstand der modernen Unternehmensgeschichte«, in: Katja Girschik/Albrecht Ritschl/Thomas Welskopp, *Der Migros-Kosmos. Zur Geschichte eines außergewöhnlichen Schweizer Unternehmens*, Baden 2003, S. 12–37.

36 Vgl. Brändli, *Supermarkt im Kopf* [wie Anm. 3], S. 53; Schulz-Klingauf, *Selbstbedienung* [wie Anm. 19], S. 346.

37 Vgl. »Marktbearbeitung mit gesellschaftlichem Anspruch. Ein Interview mit Erich Gugelmann«, in: *dynamik im handel, Sonderausgabe »50 Jahre Selbstbedienung*«, S. 48–56; vgl. bes. S. 51: »Was die Selbstbedienung anbetrifft, so stand die MIGROS nach dem 2. Weltkrieg gewissermaßen in vorderster Front, hatte knapp 300 SB-Läden und bewundernswerte Pionierleistungen vollbracht. Bereits damals repräsentierte die MIGROS den größten SB-Umsatz in einem einzelnen Unternehmen außerhalb Amerikas. 1952 nahmen bereits zwei MIGROS-Märkte Nichtlebensmittel auf, worüber selbst Amerikaner zunächst den Kopf schüttelten, aber sechs Jahre später nachzogen. 1958 eröffnete die MIGROS den damals modernsten Markt Europas – dreigeschossig und mit großen Textil- und Haushaltswarenabteilungen. Scanning wurde 1972 bereits getestet.« Gottlieb Duttweiler wurde zu einem begehrten Redner auf amerikanischen und europäischen Einzelhandelskonferenzen. Vgl. zum Beispiel: Burek, Gilbert, »The Transformation of European Business«, in: *Fortune Magazine*, Jg. 56 (1957), S. 145–155.

38 Vgl. Brändli, *Supermarkt im Kopf* [wie Anm. 3], S. 58, 69. Nach 1955 durchschritt der VSK, der 1952 572 angeschlossene Mitglieds-genossenschaften mit zusammen 3.320 Verkaufsstellen zählte, eine vierjährige Phase stagnierender Umsatzzahlen. Vgl. dazu auch: Kellenhals, Werner, *Coop in der Schweiz. Materialien zur Entwicklung der Coop Schweiz und der Coop Genossenschaften seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs*, Basel 1990, S. 43ff.

13 bis 15 [Prozent] am Lebensmitteldetailhandelsvolumen Marktleader.«³⁹ Aber erst nach der schmerzhaften Bewältigung der für alle traditionellen Konsumgenossenschaften Westeuropas existenzbedrohenden Strukturkrise zwischen den 1960er und den frühen 1980er Jahren konnte *Coop* seinem Hauptkonkurrenten wieder auf Augenhöhe begegnen. Dabei hatte sich die Organisationsform der *Coop*-Gruppe der der *Migros* stark angeglichen.⁴⁰

Das entbehrte nicht einer gewissen Ironie, weil die *Migros* nie eine klassische Genossenschaftsstruktur besessen hatte. Sie »gehörte« zwar formell ihren 1,8 Millionen »eingeschriebenen Kunden.« Diese besaßen aber weder Verfügungsrechte über ihre Anteile noch Anspruch auf Rückvergütung. An der Stelle der dezentralen, schwerfällig über ein politisches Gremiensystem gesteuerten Genossenschaftsorganisation stand bei der *Migros* mit dem *Migros-Genossenschafts-Bund* eine schlagkräftige Konzernzentrale, die ihre regionalen Zweigenossenschaften – selber eher zentralisierte Großunternehmen als lokale Selbstorganisationen der Genossenbasis – wie Konzerntöchter regierte und unter ihnen einen scharfen Wettbewerb stimulierte.⁴¹ Das *Migros*-Management verfügte sogar über einen auch in der sonstigen Privatwirtschaft außergewöhnlichen Handlungsspielraum, weil die wichtigste Konsequenz ihrer genossenschaftlichen Umwandlung darin bestanden hatte, die organisierten Kapitalinteressen durch ein führungsloses Millionenheer von Kleinstgenossen zu ersetzen. Anders als die »klassischen« Konsumgenossenschaften Europas sah sie sich zu keiner Zeit mit einer tiefgreifenden Strukturkrise konfrontiert.

Eine solche Strukturkrise war ansonsten ein gemeineuropäisches Phänomen. Obwohl zunächst kapitalkräftig und rationalisierungsbereit an vorderster Front in die Selbstbedienung gestartet, gerieten die Konsumgenossenschaften zunehmend ins Hintertreffen, als sich die Angebotspalette bei den Betriebsformen und Sortimenten auffächerte, die Homogenisierungstendenzen des Marktes also von neuen Segmentierungstendenzen überlagert wurden. Die »Konsume« galten nun rasch als »altmodisch« und »downmarket.« Andere Konkurrenten, wie vor allem freiwillige Ketten und *Discounters*, rissen ihnen die Preisführerschaft aus den Händen und schufen einen Rationalisierungsdruck, der sich durch die asymmetrische interne Struktur – große, effiziente Betriebe neben vielen unrentablen, kleinen Verkaufsstellen – in die Genossenschaften selber verlagerte. Die Schwerfälligkeit ihrer Führungsgremien tat ein übriges. Letztlich sorgten in einigen Fällen – wie etwa dem *Konsum Österreich* (1978), der finnischen *Eka*-Genossenschaft (1983) oder dem schwedischen *Kooperativa*

39 Zit. in: Brändli, *Supermarkt im Kopf* [wie Anm. 3], S. 51.

40 Vgl. Fiedler, Andrea, »Migros wächst schneller als Coop. Logistische Probleme bei Coop verursachen leere Regale und bremsen die Dynamik«, in: *SonntagsZeitung*, 24.08.2003, S. 61.

41 Vgl. »Marktbearbeitung« [wie Anm. 37], S. 48, 52f.

Förbundet (1991/1992) – Großfusionen für eine Angleichung an die Unternehmensformen privatwirtschaftlicher Handelskonzerne. In Frankreich trieben finanzkräftigere Mitgliedsgenossenschaften weniger starke Schwesterorganisationen 1985/1986 in den Bankrott.⁴² Und in der Bundesrepublik Deutschland schloss das Kapitel der Konsumgenossenschaften bekanntlich mit der Insolvenz der *Coop AG Frankfurt* im Jahre 1988 ab, die im Nachklang die gesamte deutsche Gemeinwirtschaft mit in den Ruin riss. Skandale und Misswirtschaft hatten auch den gemeinnützigen Wohnungsbau durch gewerkschaftliche Unternehmen und die gewerkschaftlich-genossenschaftlichen Bankinstitute in Misskredit gebracht.⁴³

Im Unterschied zu ihren westeuropäischen Pendanten hatten die deutschen Genossenschaften bei der Durchsetzung der Selbstbedienung aber nur einen auffällig bescheidenen Part gespielt. Zwar hatten sich 1950 unter den 20 ersten deutschen SB-Läden, wie schon erwähnt, acht Konsumverkaufsstellen befunden. Bei der weiteren Verbreitung des neuen Verkaufssystems verloren sie jedoch ihre führende Rolle. Allen Anfangserfolgen zum Trotz stemmte sich »eine einflussreiche Gruppe von »Traditionalisten« im Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften (ZdK) gegen seinen weiteren Ausbau.⁴⁴ Die ganzen 1950er Jahre hindurch verlegten sich die Genossenschaften eher auf eine konservative Rationalisierungspolitik, die auf sogenannte »Tempo-Läden« setzte, in denen der Bedienungsbetrieb durch teilweise abgepackte Ware und parallelgeschaltete Registrierkassen im Ausgangsbereich beschleunigt wurde. Noch 1960 arbeiteten knapp ein Drittel der »Konsume« nach diesem Prinzip; die entscheidende Weichenstellung in Richtung Selbstbedienung erfolgte erst nach 1958.⁴⁵ Diese Zurückhaltung kann den deutschen Rückstand bei der Einführung der neuen Betriebsformen zu einem wesentlichen Teil erklären, wenn man in Rechnung stellt, wie rasch und stark sich die Genossenschaften in den anderen europäischen Ländern in diesem Sektor zur gleichen Zeit engagierten. Während sich – im anderen europäischen Extremfall – die *Migros* und *Coop* in der Schweiz eine mit rd. 50 Prozent des Lebensmittelumsatzes marktbeherr-

42 Vgl. Sieber, Baptist, »Die Migros – ein genossenschaftlicher Sonderfall«, in: Gieschik/Ritschl/Welskopp, *Migros-Kosmos* [wie Anm. 35], S. 88–101; 88.

43 Vgl. Schröter, Harm G., »Der Verlust der europäischen Form des Zusammenspiels von Ordnung und Freiheit. Vom Untergang der deutschen Konsumgenossenschaften«, in: *Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, Jg. 87 (2000), S. 442–467. Dieser ansonsten überzeugende Erklärungsansatz leidet freilich an der fehlenden vergleichenden Perspektive.

44 Vgl. Prinz, Michael, »Das Ende der Konsumvereine in der Bundesrepublik Deutschland. Traditionelle Konsumentenorganisation in der historischen Kontinuität«, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, H. 2 (1993), S. 159–188; 184; Schröter, *Verlust* [wie Anm. 43], S. 459f.

45 Vgl. Spiekermann, *Rationalisierung als Daueraufgabe* [wie Anm. 16], S. 102; dort auch Anm. 98 zu den Tempoläden. Vgl. auch: Henksmeier, *50 Jahre Selbstbedienung* [wie Anm. 18], S. 12.

sche Stellung eroberten, verloren die deutschen Konsumgenossenschaften seit den 1960er Jahren kontinuierlich Marktanteile. Sie erreichten zu keinem Zeitpunkt im Durchschnitt mehr als fünf Prozent des Gesamtumsatzes.⁴⁶

Die Ursachenforschung bringt uns zurück zur Kontroverse zwischen Werner Abelshäuser und Christoph Buchheim. Sie setzt an beim Schicksal der deutschen Konsumgenossenschaften während des NS-Regimes, das diese zwar nicht, wie es die NS-Ideologie vor 1933 hätte nahe legen können, auslöschte, sie aber doch finanziell und strukturell empfindlich schwächte.⁴⁷ Mit dem *Gesetz über Verbrauchergenossenschaften* vom 21. Mai 1935 wurden Neugründungen genehmigungspflichtig und die genossenschaftlichen Sparkassen aufgelöst. Bis Ende 1935 privatisierte man 145 Konsumvereine.⁴⁸ Ein zweiter Schlag erfolgte mit der Verordnung »zur Anpassung der verbraucher-genossenschaftlichen Einrichtungen an die kriegswirtschaftlichen Verhältnisse« vom 18. Februar 1941, die die restlichen Konsumgenossenschaften in das neugegründete *Gemeinschaftswerk der DAF mbH* eingliederte. Auch damit waren Strukturveränderungen sowie Mitglieder- und Vermögensverluste verbunden.⁴⁹

Infolgedessen starteten die wiederhergestellten Konsumgenossenschaften mit einer um ein Drittel geschrumpften Mitgliederzahl (Stand 1951) in die Nachkriegsgesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ihre Eigenfinanzierung sank zwischen 1954 und 1956 von 13,6 Millionen DM auf 5,2 Millionen DM pro Jahr. Auch erbten sie eine überalterte, ideologisch noch dem Rahmen der Weimarer Republik verhaftete Generation von Führungskräften. Darauf sind zumindest zum Teil die Widerstände gegen die neuen Verkaufsformen zurückzuführen.⁵⁰ Entscheidend für eine Erklärung des deutschen Rückstands bei der Durchsetzung der Selbstbedienung war jedoch, dass diese Strukturprobleme auf eine mittelstandsfreundliche Wirtschaftspolitik der Adenauerära trafen, die die genossenschaftsfeindliche NS-Gesetzgebung in wesentlichen Teilen bekräftigte.⁵¹ Das »Gesetz zur Änderung von Vorschriften des Gesetzes

46 Vgl. Spiekermann, »Rationalisierung als Daueraufgabe« [wie Anm. 16], S. 103, Abb. 14; Schröter, »Verlust« [wie Anm. 43], S. 445. Zahlen für die Schweiz nach: Welskopp, »Ein unmöglicher Konzern« [wie Anm. 35], S. 11.

47 Vgl. Prinz, »Ende« [wie Anm. 44], S. 164f., 188.

48 Diese wurden jedoch zum Teil von der *Deugn*, der Nachfolgeorganisation der *Großverkaufsgesellschaft* (GEG), bis 1941 als Tochtergesellschaften weitergeführt.

49 Vgl. Hasselmann, Werner, *Geschichte der deutschen Konsumgenossenschaften*, Frankfurt a. M. 1971, S. 456–508.

50 Vgl. Ditt, Karl, »Die Konsumgenossenschaften im Dritten Reich«, in: *HWK*, Jg. 23 (1987), S. 82–111; bes. S. 111; Schröter, »Verlust« [wie Anm. 43], S. 459f.; Prinz, »Ende« [wie Anm. 44], S. 184.

51 Vgl. Fairbairn, Brett, »Wiederaufbau und Untergang der Konsumgenossenschaften in der DDR und der Bundesrepublik 1945 bis 1990«, in: *HWK*, Jg. 34, H. 2 (1998), S. 171–198.

betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften und des Rabattgesetzes« vom 21. Juli 1954 gestattete nunmehr zwar den Verkauf an Nichtmitglieder, begrenzte aber die Rückvergütung auf drei Prozent. Zugleich blieb es den Konsumgenossenschaften verboten, Sparkassenleistungen für ihre Mitglieder zu erbringen. So ging die Basis der Preisführerschaft der Konsumgenossenschaften endgültig verloren. Ein schleichender Mitgliederexodus ließ mit schwindenden Einlagen die Quelle ihrer Eigenfinanzierung versiegen. Schon Mitte der 1960er Jahre lag die genossenschaftliche Investitionsquote von 2,1 Prozent des Umsatzes deutlich unter dem Durchschnitt im Lebensmitteleinzelhandel und weit unter dem Niveau der Filialketten.⁵²

Gesellschaftlich und politisch ganz anders eingebettet waren dagegen die schwedischen Konsumgenossenschaften in dieser Zeit. Ihre Organisationen, die auf eine lange Tradition zurückschauen konnten, verfügten über eine eigenständige Symbolkultur mit eigenen Fahnen und ähnlichem. Sie waren – wie auch die Gewerkschaften und andere Institutionen der skandinavischen Arbeiterbewegungen – in das öffentlich-rechtliche Funktionssystem des Sozialstaats einbezogen und besaßen somit fast einen »halbstaatlichen« Status.⁵³ 1960 beteiligte sich der schwedische Staat beispielsweise zu 80 Prozent an der Finanzierung eines gigantischen neuen Einkaufszentrums in Farsta bei Stockholm.⁵⁴

Der Durchbruch des *Supermarkets* in Europa

Für die Selbstbedienung in der Bundesrepublik Deutschland brachte erst das Jahr 1957 den Durchbruch: Viktor Schulz-Klingauf bezeichnet die seinerzeitige Kölner Lebensmittelfachmesse ANUGA als »Wendepunkt.«⁵⁵ 1957 wurde das seither einflussreiche *Institut für Selbstbedienung* (ISB) in der Domstadt gegründet. Unter seinen Initiatoren befand sich erneut Herbert Eklöh, der im September des gleichen Jahres in Köln mit der *Rheinlandhalle* den zu dieser Zeit größten *Supermarkt* in Europa mit einer Verkaufsfläche von 2.000 m² und einem Parkplatz für 200 Pkw eröffnete. Als *Supermärkte* definierte das ISB seit Anfang der 1960er Jahre Selbstbedienungsgeschäfte mit einer Verkaufsfläche

52 Vgl. Spiekermann, »Rationalisierung als Daueraufgabe« [wie Anm. 16], S. 103f.; Hasselmann, *Geschichte* [wie Anm. 49], S. 623ff.; Investitionsquoten nach: Schröter, »Verlust« [wie Anm. 43], S. 454.

53 Vgl. Schröter, »Verlust« [wie Anm. 49], S. 463.

54 Vgl. Schulz-Klingauf, *Selbstbedienung* [wie Anm. 19], S. 353.

55 Vgl. ebd., S. 328.

von mindestens 400 m², die auch »Frischfleisch, sonstige Frischwaren und ein sogenanntes Non-Food-Sortiment« in ihrem Angebot führen mussten.⁵⁶ Eklöh hatte seit 1950 ein Filialunternehmen mit über 50 Großraumselbstbedienungsläden aufgebaut. 1959 ging die Kette an die vier großen deutschen Warenhauskonzerne und 1965 weiter an die konsumgenossenschaftliche *Großverkaufsgesellschaft* (GEG) über.⁵⁷ 1958 zog der *Kaufhof*-Konzern mit der Einrichtung eines 1.037 m² großen »Selbstbedienungsmarktes« in Köln-Kalk nach. Im Oktober des gleichen Jahres ging auf einer doppelt so großen Fläche ein *Supermarkt* des Duisburger Warenhauses *Merkur* in Betrieb.⁵⁸

Diese auch in den späten 1950er Jahren zunächst noch isolierten Vorstöße deuten auf eine bahnbrechende und für die weitere Entwicklung zukunftsweisende Besonderheit beim deutschen Weg in die Selbstbedienung hin: die im europäischen Vergleich große Zahl von Protagonisten, die – wenngleich anfänglich zögerlich – in den Ausbau der neuen Verkaufsformen investierten. Während in der Schweiz mit der *Aligros* und dem VSK (zumindest formell) Genossenschaften und etwa in England – neben diesen – eingeführte Lebensmittelketten wie *Tesco* und *Sainsbury*, in Frankreich *Carrefour* das Tempo bestimmten, erwies sich – nicht zuletzt wegen des zeitlichen *Lags* – der Eintritt in den deutschen Selbstbedienungsmarkt als wesentlich offener.⁵⁹ Zwar waren auch hier in der Anfangsphase Filialketten eine wichtige Größe. Aber deren Spektrum variierte wesentlich stärker als anderswo nach regionalen und warespezifischen Kriterien. So expandierten nicht wenige Filialfachgeschäfte – wie *Meyer Beck*, ähnlich *Bolle* eine Kette für den Vertrieb von Molke- und Milchprodukten (sie eröffnete 1953 den ersten Berliner *Supermarkt*), *Kaiser's Kaffee-geschäft* oder *Tengelmann* – mit dem Übergang in die Selbstbedienung auch in die Lebensmittelvollverteilung hinein.⁶⁰ Der zwischenzeitliche Aufstieg von Eklöhs Filialunternehmen, der Ludwigshafener *Schreiber KG*, steht ebenfalls für die damaligen Chancen regionaler Markteintritte.⁶¹

Vor allem gegenüber der anders verlaufenen US-amerikanischen Entwicklung auffällig war auch – wie oben zu sehen – das gegen Ende der 1950er Jahre dann starke Engagement der vier westdeutschen Warenhauskonzerne *Karstadt* (bereits seit 1951), *Kaufhof*, *Hertie* und *Horten*. Sie agierten als Pioniere bei einer

56 Vgl. Henksmeier, »50 Jahre Selbstbedienung« [wie Anm. 18], S. 23.

57 Vgl. Eklöh, »Siegesszug der Selbstbedienung« [wie Anm. 17], S. 45.

58 Vgl. Schulz-Klingauf, *Selbstbedienung* [wie Anm. 19], S. 351f.

59 Vgl. Lescent-Giles, Isabelle, *Change in French and British Retailing Since the 1950s*, unveröffentlichtes Konferenzpapier, Universität Paris-Sorbonne, März 2003, S. 3.

60 »Selbst ist der Kunde. Vor 50 Jahren öffnete »Meyer Beck« in Steglitz den ersten SB-Supermarkt der Stadt«, in: *Tagespiegel*, Nr. 18.050, 3.3.2003.

61 Vgl. Eklöh, »Siegesszug der Selbstbedienung« [wie Anm. 17], S. 45.

weltweit neuartigen »Synthese zweier Betriebsformen unter einem Dach, nämlich eines supermarktfähnlichen Geschosses mit dem Überbau eines regulären Warenhaussortiments.«⁶² Der deutsche Einzelhandelsmarkt erwies sich in diesem Prozess auch früh als offen für Investitionen kapitalstarker ausländischer Konkurrenten. So gründete 1959 mit der amerikanischen *Weston*-Gruppe einer der größten zeitgenössischen Nahrungsmittelkonzerne die *Deutsche Supermarkt-Handels-Gesellschaft* in München.⁶³ Internationale Einkaufsorganisationen freiwilliger Ketten, d.h. von gemeinsamen Beschaffungsunternehmungen vormals selbständiger Läden, drängten in den 1950er Jahren ebenfalls in den deutschen Markt, darunter etwa die niederländischen SPAR und *Végé*, die französische IFA oder die schweizerische *AlcO*.⁶⁴

Sie zu nennen, bezeichnet den dynamischsten Motor im Strukturwandel des deutschen Einzelhandels in den 1950er und 1960er Jahren überhaupt: die freiwilligen Ketten. Der mittelständische Einzelhandel in der Bundesrepublik hatte zwar noch Mitte der 1950er Jahre die Auffassung vertreten,

»dass Selbstbedienung keine Verkaufsform für selbständige Einzelhandelskaufleute sei, sondern eine Vertriebsform für kapitalstarke Großunternehmen, damals Unternehmen mit rd. 100 bis 200 Läden und Jahres-Umsätzen [...] von 50 bis 200 Millionen DM«

– eine von der weiteren Entwicklung schnell gesprengte Größenordnung.⁶⁵ Aber seine unter den Bedingungen der NS-Zeit durchaus rationalisierungsfähig gewandelte Betriebsstruktur führte in den 1950er Jahren unter Führung des Großhandels, der damit den wiedererstarkenden Großbetrieben mit ihren eigenen Beschaffungssystemen entgegenwirken wollte, zum überaus raschen und flächendeckenden Zusammenschluss der noch selbständigen Detaillisten in freiwilligen Ketten. Solche Einkaufsgenossenschaften – wie vor allem REWE und EDEKA – hatten im deutschen Einzelhandel bereits seit den 1920er Jahren bestanden. Aber erst jetzt erhielten sie massenhaft Zulauf: »Die freiwilligen Gruppen bzw. Ketten banden bis Anfang der 1960er Jahre fast alle noch unorganisierten Händler.« Bis 1964 eroberten die freiwilligen Gruppen in der Bundesrepublik bis zu 48 Prozent Umsatzanteile.⁶⁶

Die zuvor unabhängigen Einzelhändler hatten sich von dieser Zuordnung eine Verbesserung ihrer Gewinnsituation und gerade dadurch eine Verteidi-

gung ihrer Selbständigkeit versprochen. Tatsächlich brachte der Anschluss jedoch einen Rationalisierungsprozess und einen Strukturwandel in Gang, der die Betriebsstruktur des gesamten Detailhandels binnen kurzem einschneidend verändern sollte – der »Tod des Tante-Emma-Ladens« ging in Deutschland weniger von der Konkurrenz der Großbetriebe als vielmehr vom internen Rationalisierungsdruck im organisierten Einzelhandel aus, der sich für den Rückgang der Betriebszahlen und die Konzentration auf leistungsfähige Einheiten seine eigenen Strukturen schuf.⁶⁷ Außerhalb dieser Großorganisationen konnten immer weniger unabhängige Läden überleben. Innerhalb der freiwilligen Ketten kam es zu einer fortschreitenden Zentralisierung der strategischen Entscheidungskompetenzen; *de facto* entstanden schlagkräftige Handelskonzerne mit zentralem Einkauf und vereinheitlichtem Marktauftritt, deren Filialen – wie auch die der französischen *Leclerc*-Gruppe – in einer Art *Franchise*-System geführt wurden. Die große Masse der ehemaligen Bedienungsbetriebe wurde zu einer Art Rationalisierungsreserve. Die freiwilligen Ketten rationalisierten zugunsten leistungsfähiger, neuer Betriebe, was zu einem sich überlagernden zweifachen Strukturwandel führte: Bei insgesamt drastisch sinkenden Betriebszahlen *ersetzen zwischen Ende der 1950er und Anfang der 1970er Jahre SB-Läden die Bedienungsbetriebe*. Dabei stiegen die betrieblichen Umsatzziffern ebenso wie die durchschnittlichen Verkaufsflächen. Seit den frühen 1970er Jahren dann begannen *Supermärkte* bei fortgesetzt sinkenden Betriebszahlen *auf Kosten der Masse der SB-Läden* zu expandieren. Dabei machten Umsatzziffern und Verkaufsflächen noch einmal einen qualitativen Sprung. Seit den 1990er Jahren hat sich ein in den späten 1960er Jahren einsetzender und in den 1980er Jahren beschleunigter Trend zu einem dritten Strukturwandlungsprozess voll durchgesetzt, der von der Expansion und Verbreitung großer SB-Warenhäuser, zumeist »auf der grünen Wiese«, gekennzeichnet ist. Der »Siegesszug« der *Supermärkte*, nun nicht selten in innerstädtischen *Shopping Centers* und Innenstadtpassagen und –galerien, setzte sich dabei weiter fort.⁶⁸

Das dynamische Wachstum der freiwilligen Ketten trug entscheidend zur Veränderung der Unternehmensstrukturen im deutschen Einzelhandel bei: Seit den 1960er Jahren war die Unternehmenslandschaft hier nicht mehr von einer Vielzahl großer und kleiner unabhängiger Wettbewerber gekennzeichnet, sondern von der überaus harten Konkurrenz schlagkräftiger Großgruppen, die sich in aggressiven Konzentrationsprozessen aus den Filialketten, den Warenhauskonzernen, internationalen Investoren und den freiwilligen Ketten herausgebildet hatten. Gerade die freiwilligen Ketten forcierten dabei den traditi-

62 Schulz-Klingauf, *Selbstbedienung* [wie Anm. 19], S. 352; Lambert, Winfried, »Selbstbedienung forcierte Wachstum der Sortimentes«, in: *dynamik im handel*, Sonderausgabe »50 Jahre Selbstbedienung«, S. 126–136; 136.

63 Vgl. Schulz-Klingauf, *Selbstbedienung* [wie Anm. 19], S. 352.

64 Vgl. Spiekermann, »Rationalisierung als Daueraufgabe« [wie Anm. 16], S. 104.

65 Hensksmeier, »50 Jahre Selbstbedienung« [wie Anm. 18], S. 21.

66 Vgl. Spiekermann, »Rationalisierung als Daueraufgabe« [wie Anm. 16], S. 104ff. und Abb. 14; Schröter, *Verlust* [wie Anm. 43], S. 452.

67 Vgl. vor allem: Spiekermann, »Rationalisierung als Daueraufgabe« [wie Anm. 16], S. 105, 107.

68 Vgl. Hensksmeier, »50 Jahre Selbstbedienung« [wie Anm. 18], S. 31.

onell im deutschen Einzelhandel nur gering ausgeprägten Preiswettbewerb. So machten sie beispielsweise den Konsumgenossenschaften über das neue Verkaufsmittel der »Sonderangebote« ihre frühere Preisführerschaft streitig.⁶⁹

Trotz der steigenden Kapitalintensität, der zunehmenden Konzentration und des drastisch intensivierten Wettbewerbs durch Gruppenbildung drängten seit den 1960er Jahren zwei zusätzliche »Players« erfolgreich in den Markt: die *Discounter* und die SB-Warenhäuser bzw. Verbrauchermärkte. Vor dem Hintergrund einer bereits weithin etablierten SB- und *Supermarkt*-Kultur profitierten sie von konsequenten Kursneukartierungen in den für diese Branche charakteristischen dialektischen Spannungsverhältnissen zwischen Preis und Qualität, Marken- bzw. Eigenmarkenpolitik und Sortimentsbegrenzung bzw. Sortimentserweiterung. Der *Aldi*-Gruppe gelang dabei der Markteintritt 1962 relativ spät. *Lidl* startete sogar erst 1973.⁷⁰ Die SB-Warenhäuser – wie zunächst *RATIO*, *wertkauf* und *allkauf* – entstanden seit den späten 1960er Jahren aus Großhandelsunternehmen, die in *Cash & Carry*-Märkten ursprünglich vor allem Lebensmittel an Wiederverkäufer verteilt hatten. Die Öffnung ihrer *Non Food*-Bereiche für Endverbraucher mündete in die spezifisch deutsche Entwicklung einer neuen Vertriebsform, die einen Großsupermarkt mit Vollsortiment, Imbisszonen, ausgedehnte *Non Food*-Bereiche, Auto-Service-Stationen und Tankstellen miteinander kombinierte: im zumeist verkehrsgünstig angebundenen Selbstbedienungs-Warenhaus in Gewerbegebieten »auf der grünen Wiese.«⁷¹ Die verhaltene Expansion ihrer Betriebszahlen bis Ende der 1980er Jahre – bei beeindruckend steigenden Umsatzanteilen stieg ihre Gesamtverkaufsfläche weniger stark als die der *Supermärkte* – deutet dabei auf den restriktiven Einfluss der regionalen und kommunalen Planungspolitik hin. Hier wäre ein Blick auf die 1990er Jahre und insbesondere auf die »neuen Bundesländer« interessant, denn hier scheint im letzten Jahrzehnt ein deutlicher Bruch stattgefunden zu haben.

Die Gruppenbildung im deutschen Einzelhandel schuf ein Oligopol mit – wie der westeuropäische Vergleich zeigt – relativ zahlreichen beteiligten Großkonzernen. Sie war sowohl Produkt als auch Träger einer Dynamisierung der Branche, die die Bundesrepublik vom Nachzügler zum Marktführer im westeuropäischen Wettbewerb machte. Bis 1972 hatte der deutsche Einzelhandel seinen Rückstand in Sachen Selbstbedienung nicht nur wettgemacht, sondern eine neue europaweite Spitzenposition erobert. Er führte nun deutlich bei der Anzahl der betriebenen *Supermärkte* und vor allem – das deutet auf eine sehr

69 Vgl. Schröter, *Verlust* [wie Anm. 43], S. 452f.

70 Vgl. Schlitt/Klusmann, »Lidl« [wie Anm. 1], S. 40.

71 Vgl. Viehof, Eugen, »SB-Warenhäuser: Eine Verkaufsidee machte Karriere«, in: *dynamik im handel. Sonderausgabe »50 Jahre Selbstbedienung«*, S. 84–89.

moderne und effiziente Betriebsstruktur hin – bei den Verkaufsflächen (wenn auch nicht bei der Besatzdichte). Bei den SB-Warenhäusern hatte Deutschland Frankreich, das Land, das mit dem »*hypermarches*« diese Vertriebsform, allerdings aus dem Lebensmittelhandel kommend und mit deutlich weniger starkem Ausbau des *Non Food*-Sektors, »erfunden« hatte, 1972 um fast das Doppelte überflügelt.⁷² Bis zum Jahr 2000 hatte der deutsche Lebensmitteleinzelhandel den weitaus höchsten Konzentrationsgrad in Europa erreicht: Die fünf größten Konzerne verteidigten einen Marktanteil am Gesamtumsatz der Branche von 80,3 Prozent. Dieser Konzentrationsgrad war freilich kein Symptom oligopolistischer Verkrustung, sondern Zeichen und Effekt eines besonders intensiven Wettbewerbs. In diesem umkämpftesten europäischen Binnenmarkt fielen vergleichsweise geringe Renditen an, was *auf der einen Seite* ausländische Konkurrenten von ihm fernhielt, *auf der anderen Seite* den Rationalisierungsdruck eher weiter steigerte und das aggressive Ausgreifen deutscher Konzerne auf europäische und nordamerikanische Märkte beschleunigte.⁷³ Auch bei den Auslandsinvestitionen bewegte sich der deutsche Einzelhandel 1990 in der europäischen Spitzengruppe. Vor allem Osteuropa und die USA waren seine bevorzugten Expansionsgebiete.⁷⁴

Gerade die Penetration des amerikanischen Marktes – wie im übrigen auch die amerikanischen Versuche, in Europa Fuß zu fassen – zeigen, dass die Verbreitung und Entwicklung der Selbstbedienung auf dem »alten Kontinent« keine einseitige »Amerikanisierungsgeschichte« darstellt. Die technologische, logistische und unternehmensstrukturelle Lücke zwischen den USA und Westeuropa hatte sich spätestens seit den 1980er Jahren geschlossen. Es gab sowohl spezifische europäische Muster als auch charakteristische Variationen zwischen den binneneuropäischen Entwicklungen untereinander, die ihrerseits mit Innovationen aufwarteten, welche sich alsbald beiderseits des Atlantiks verbreiteten. Während der *Supermarkt* in der Tat eine amerikanische »Erfindung« war, die man in Europa studiert hatte und – seit den 1950er Jahren – kopierte, war die frühe Kombination von *Food*- und *Non Food*-Märkten eine schweizerische Pionierleistung der *Migros*. *Discounter* im Lebensmittelbereich traten zuerst in Großbritannien und Deutschland auf. Die Expansion der Warenhäuser in die Lebensmittelselbstbedienung startete in der Bundesrepublik, der »*hypermarches*« entstand in Frankreich. Die SB-Warenhäuser kann man wiederum als vorrangig deutsche Entwicklung ansprechen, während die Koppelung des *Discount*-Prinzips mit SB-Warenhäusern gigantischer Größenordnung als amerikani-

72 Vgl. Lescent-Giles, »Change in French and British Retailing« [wie Anm. 59], S. 9f.

73 Vgl. Spiekermann, »Rationalisierung als Daueraufgabe« [wie Anm. 16], S. 116.

74 Vgl. Lescent-Giles, »Change in French and British Retailing« [wie Anm. 59], S. 19.

scher Reimport in Gestalt der *Walmart*-Gruppe nun wieder in die europäischen Großstädte vordringt. Die Unternehmensformen und Kapitalstärken im Einzelhandel haben sich beiderseits des Atlantik stark angeglichen – erst das ermöglicht und erklärt die gegenseitige Marktpenetration. Die technologische Entwicklung wird seit den 1980er Jahren – seit der Einführung der *Scanner*-Kassen und des EPOS (*Electronic Point of Sale*) – auf beiden Kontinenten gleichermaßen vorangetrieben, wobei die *Mignos* schon 1972 mit einem »selbstgestrickten« *Scanning*-System experimentiert hatte, die Schlüsseltechnologie dann aus den USA kam und der deutsche Lebensmitteleinzelhandel bei ihrer flächendeckenden Durchsetzung seit den 1980er Jahren als erster europäischer Vertreter zu seinen amerikanischen Konkurrenten aufschloss.⁷⁵

Diese Variationen in den Mustern und Entwicklungspfaden lassen sich auf nationale und regionale Besonderheiten zurückführen. Sie setzten sich in der Regel in Akzentuierungen allgemeiner Trends um, die aber zuweilen in neue Qualitäten umschlugen und sich in ihren technologischen und organisatorischen Konsequenzen dann wieder flächendeckend verbreiteten. Dabei konnte die regionale Konnotation zuweilen verloren gehen. Deshalb führt es in die Irre, »dem« amerikanischen ein einheitliches »europäisches Modell« gegenüberzustellen. Was Europa in dieser Hinsicht einte, war vor allem das *Timing* des Aufbruchs in die Massenkonsumgesellschaft nach 1945. Dagegen gab es weder eine stereotype »Amerikanisierung« noch ein Aufgehen in einem unterschiedslos homogenisierten »Europa.« Die Kontinente übergreifenden Entwicklungen wie die Einführung der Selbstbedienung bei Frischwaren, dann die Verbreitung der Tiefkühlkost und schließlich der anhaltende Boom der *Convenience*-Produkte behielten ihre spezifisch nationale und vor allem regionale Färbung. Gleiches gilt für die Sortimente. Ein typisches britisches Fertiggericht (exemplarisch: *Curry*) unterscheidet sich gravierend von seiner französischen (*Pasteten* und *Quiches*) oder deutschen Entsprechung (*Pizza* und *Fertigpasta*, letztere neuerdings frisch), wenn es auch in ähnlichen Betriebsformen unter ähnlichen Umständen verkauft wird und sich allgemein wachsender Beliebtheit erfreut. Schließlich: Die Geschichte der Selbstbedienung ist mit der Geschichte der entstehenden Wohlstandsgesellschaften kulturell sehr unterschiedlich verknüpft, wie Sibylle Brändli deutlich gemacht hat. Es stehen jeweils besondere nationale »Erzählungen« hinter dieser Geschichte. In den USA steht sie seit den 1930er Jahren für eine neue »Frontier«, an der die Expansion des privaten Konsums als Erweiterung der demokratischen Rechte des einzelnen gemessen wird. In Großbritannien gilt sie als Chiffre für den Aufstieg und die Emanzipation der englischen Arbeiterklasse, in Frankreich als Symbol für den

75 Vgl. ebd., S. 11.

Wandel von einer ländlichen zu einer urbanen Gesellschaft.⁷⁶ In der Schweiz bleibt die Legitimation eines »vernünftigen« Rechts der Konsumenten auf ein »immer größeres Stück vom Kuchen« als Kompensation für eine Stärkung der binnenvirtschaftlichen Marktstrukturen und eine Intensivierung des Wettbewerbs ideologisch eminent wichtig – hier war »Amerikanisierung« offenbar nur mit einem deutlich vernehmbaren helvetischen Akzent zu ertragen, der auf der Note des Gemeinwohls spielte.⁷⁷ Für die Bundesrepublik Deutschland müsste man wohl gleich mehrere Geschichten erzählen: zuerst die von der »Normalisierung« nach dem verlorenen Krieg, dann die vom korporativen Konsensus in einer auf dauerhaftes Wachstum programmierten »sozialen Marktwirtschaft«, in der nicht zuletzt die Verbreitung des Konsums das »Soziale« ausfüllte; endlich die nachholende Emanzipation von der Mangelwirtschaft des gescheiterten DDR-Staatssozialismus. Eine solche kulturhistorische Weiterführung der in diesem Beitrag nur zu leistenden vergleichenden unternehmenshistorischen Skizze bleibt jedoch ein Projekt für die Zukunft.

76 Vgl. Brändli, *Supermarkt im Kopf* [wie Anm. 3], S. 30.

77 Vgl. Welskopp, »Ein unmöglicher Konzern« [wie Anm. 35], S. 15, 20.