

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 42 (1985)

Artikel: Gottlieb Duttweiler (1888-1962) : Gründer der Migros
Autor: Widmer, Sigmund
Kapitel: Gründer der Migros
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1091163>

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: 25.04.2026

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

Gründer der Migros

Es wäre falsch, das heutige 10-Milliarden-Unternehmen der Migros-Genossenschaften als alleinige Erfindung Duttweilers zu verstehen. Ganz abgesehen von der bedeutenden Rolle seiner Mitstreiter und seiner Nachfolger war auch die Idee einer Konsumgenossenschaft keineswegs neu. Wenig bekannt dürfte sein, dass gerade Zürich schon lange ein fruchtbarer Boden für das genossenschaftliche Denken gewesen war. Es wäre zum Beispiel an *Karl Bürkli* (1823–1901) zu erinnern. Er galt als ein «aus der Art schlagender Sohn» einer angesehenen Familie – ein Verwandter des bekannten Stadtgenieurs *Arnold Bürkli*, des Schöpfers der Zürcher Quaianlagen. Karl Bürkli erlernte das Gerberhandwerk und wurde auf der Wanderschaft zu einem Anhänger des Frühsozialisten *Charles Fourier*. Vielleicht noch wichtiger dürfte aber für unsere Fragestellung der Einfluss der 1844 gegründeten «Rochdale Society of

Equitable Pioneers» gewesen sein. Das war eine der frühesten Konsumgenossenschaften, auf deren idealistischen, puritanischen Charakter sich später auch Gottlieb Duttweiler berufen sollte. Karl Bürkli gründete 1851 in Zürich den Konsumverein, der sogleich einen erstaunlichen Aufschwung nahm und 1854 schon 2450 Mitglieder zählte. Bürkli war eine tapfere, idealistische, überaus originelle Persönlichkeit, die ihrer Zeit weit vorausseilte. Er überwarf sich denn auch bald mit den kleinen, bürokratisch denkenden Leuten im Konsumverein und wanderte 1855 nach Texas aus, um einen neuen idealen Staat im Sinne von Charles Fourier zu gründen. Das Experiment misslang, und Bürkli kehrte völlig mittellos wieder nach Zürich zurück. Die Episode sei deshalb erwähnt, weil Duttweiler manchen Charakterzug mit Bürkli teilte. Zudem blieb die spätere Bürokratisierung des Konsumvereins für Duttweiler ein lebenslanges Schreckgespenst, das viele seiner Entschlüsse verständlich werden lässt.

Zum Glück hatte Duttweiler sein negatives Auswanderer-Erlebnis bereits hinter sich, als er am 15. August 1925 die Migros gründete. Hinter sich wusste er zudem das Stigma eines Nachlassverfahrens einer Firma, deren treibende Kraft er gewesen war. Hinter sich hatte er aber auch zwanzig Jahre Erfahrung im Lebensmittelhandel. Vor sich jedoch sah er das Ziel, endlich zu beweisen, dass er zu Grossem, zu Ungewöhnlichem fähig war.

Duttweilers Geburtshaus an der Strehlgasse in der Zürcher Altstadt. Im Hintergrund die Kirche St. Peter.





Die abenteuerliche Ausfahrt der fünf «Fahrenden Läden», bestückt mit den sechs Artikeln Reis, Zucker, Teigwaren, Kokosfett, Kaffee und Seife, alles zu Preisen, die um die 30 Prozent niedriger waren als bei der Konkurrenz, ist schon so oft geschildert worden, dass sie hier nur kurz vermerkt sei. Wichtiger ist die Frage, wieso das gewagte, finanziell auf sehr schwacher Basis stehende Unternehmen überleben konnte. Wesentlich war, dass der damalige Detailhandel, die «Spezerei», zunächst völlig inaktiv blieb. Noch im Jahre 1925 schrieb die «Schweizerische Spezereihändler Zeitung»: «In nicht sehr langer Zeit werden das kaufende Publikum wie auch die Behörden zur Einsicht kommen, dass der Fahrende Laden für unsere Verhältnisse nicht passt und nicht befriedigt und auf die Dauer nicht lebensfähig ist.» Der Lebensmittelverein stellte in

seiner genossenschaftlichen Wochenzeitung fest, «dass das neue Gebilde eine kurze Lebensdauer haben wird, und die Presse teilt unsere Ansicht».

Paradox ist, dass diese Beurteilung im Grunde zutreffend war. Schon im darauffolgenden Jahr eröffnete die Migros ihren ersten Laden – ein «Verkaufsmagazin» – an der Ausstellungsstrasse 104. Die ganze spätere, geradezu dramatische Expansion, welche auch die kühnsten Träume des Gründers verblasen liess, vollzog sich auf der Basis fester Verkaufslokale. Sehr bald sanken die fahrenden Läden zu einem Anhängsel ab, das man aus zwei Gründen bis heute weiterführte: Einerseits aus nostalgischer Verpflichtung gegenüber dem Gründungsmythos, andererseits im Sinne eines echten Dienstes am Kunden, namentlich in abgelegenen, dünn be-

Die Eltern Duttweilers mit dem Sohn und den vier Töchtern. Der Vater entstammte einer Bauernfamilie aus dem Wehntal und arbeitete sich zum Direktor des Lebensmittelvereins hinauf.

siedelten Gebieten. Heute bedienen die Verkaufswagen 1450, also 48 % aller schweizerischen Gemeinden. Jedoch, das ist ein Dienst, den sich nur ein finanziell sehr gesundes Unternehmen leisten kann. Allein die Genossenschaft Migros Zürich «erarbeitete» 1983 mit den Fahren den Läden einen Verlust von über zwei Millionen Franken.

Mit anderen Worten, nicht *weil*, sondern *obwohl* sich die Gründer eines zum mindesten längerfristig gesehen untauglichen Mittels bedienten, gelangten sie zu Erfolg.

Diese Feststellung ist einige zusätzliche Gedanken wert. Wie war es unter so ungünstigen Umständen möglich, durchzuhalten?

Zum ersten waren die vom neuen Unternehmer angebotenen Waren bei vergleichbarer Qualität unbestreitbar billiger als bei der Konkurrenz. Duttweiler war ein Fanatiker der rationellen, spesengünstigen Warenverteilung. Die gemessen an den damaligen umständlichen Verkaufsformen geradezu phantastisch niedrigen Spesen (grosse Quantitäten, fast kein unbeschäftigtes Perso-

Der Vater starb schon früh (1906). Das Bild zeigt die verwitwete Mutter mit ihren fünf Kindern. Auffallend die prägenden Gesichtszüge der Mutter im Antlitz der Töchter.



nal, keine komplizierte Rechnerei, keine Umtriebe mit «Märkli», nur Barzahlung, also kein Zinsverlust, usw.) erlaubten ihm, seriös gerechnet zu den offerierten Preisen zu stehen. Eine sparsame Hausfrau konnte die Preisdifferenz ganz einfach nicht übersehen.

Im weiteren waren die Fahrenden Läden zuerst einmal eine echte Neuigkeit, eine Sensation. Die Hausfrauen mussten sich dafür interessieren, selbst wenn das Einkaufen eigentlich unbequemer war als im gewohnten Laden. Zudem sprach das Automobil, damals noch Privileg einer dünnen Oberschicht, beträchtliche unbewusste Bereiche des Publikums an. Die Idee war also weniger verkaufstechnisch als psychologisch attraktiv.

Zudem: Zu Duttweilers Glück hielt man ihn für einen «Spinner», für einen Dilettanten, der vielleicht etwas vom Einkauf, aber nichts vom Detailverkauf verstand, ja, er galt als Konkursit; für «Fachleute» konnte es nur eine Frage der Zeit sein, bis er mit seiner ausgefallenen Idee Schiffbruch erleiden würde. Von dieser Schonzeit profitierte Duttweiler kaltblütig. Um ein militärisches Bild zu verwenden: In den ersten Monaten gelang es ihm, im bestehenden Zürcher Detailhandel einen Brückenkopf zu errichten, von dem aus er geschickt zu manövrieren verstand. Schon 1926 wurde die Gemeinde seiner Anhänger zahlenmässig sichtbar: Auf seine Aufforderung hin unterzeichneten 16 383 Männer und Frauen aus dem Kanton Zürich eine Migros-Sympathieerklärung.

Als die Konkurrenz sich dieser Lage bewusst wurde, verlor sie die Nerven. Auf einmal erkannte man, dass man Duttweiler unterschätzt hatte. Eigenes Versagen projizierte man nun auf den Eindringling und



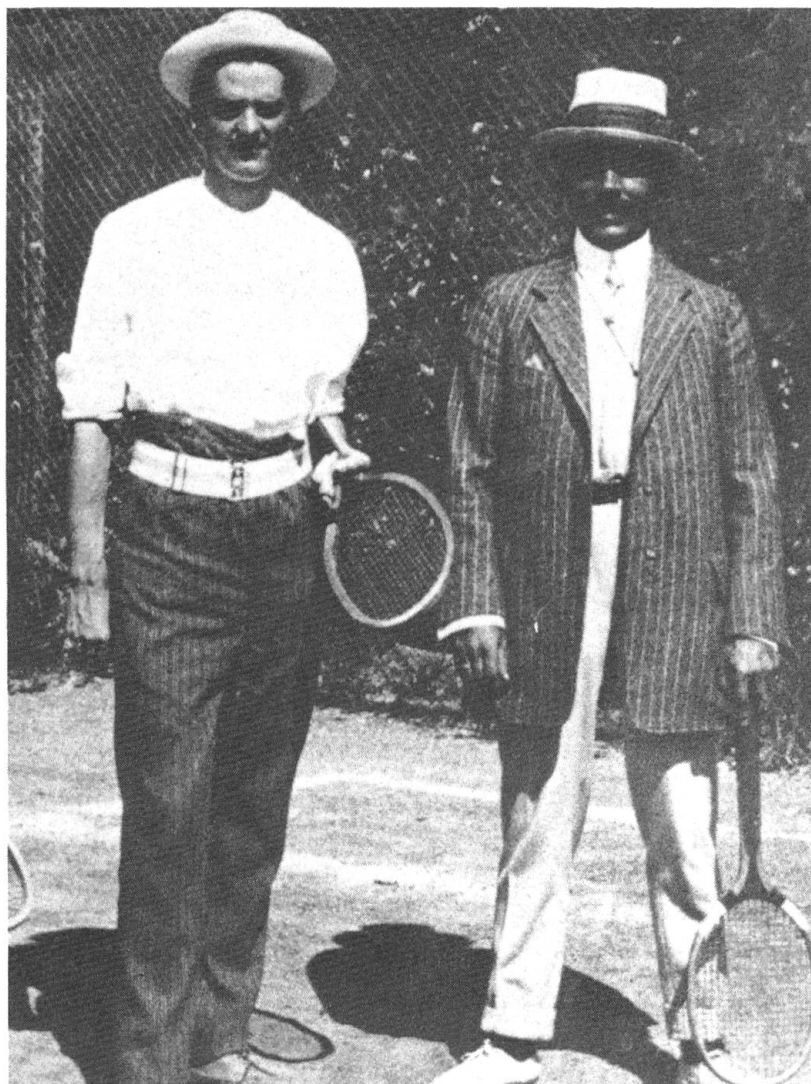
attackierte ihn über alle Massen heftig. Dadurch verschaffte man Duttweiler Publizität in Bevölkerungskreisen, die sich zuvor kaum für die Probleme der Lebensmittelverteilung interessiert hatten. Zusätzlich schuf man einen Mitleidseffekt zu Gunsten des von allen Seiten angegriffenen Aussenseiters.

Duttweiler war nun genau der Mann, der die Vorteile einer solchen Rolle intuitiv erfasste und zu nutzen verstand. Uralte Bilder, wie jenes des kleinen tapferen David im Kampf gegen den schwer bewaffneten Riesen Goliath, erhielten neue Aktualität. Duttweiler entwickelte hervorragende journalistische Fähigkeiten und hatte offensichtlich Freude an der harten Auseinander-

Das junge Paar: Gottlieb Duttweiler mit Adele Bertschi. Duttweiler war ein romantischer Liebhaber, der hoch zu Ross nach Horgen auf Brautwerbung ritt. Die Heirat fand 1913 statt.

setzung. Dies wiederum erlaubte ihm, auf gehässige, oft beleidigende Angriffe mit Humor zu antworten. Weite Teile des Publikums nahmen dieses Gratis-Schauspiel belustigt auf. Gerade die Versuche seiner Gegner, die Fahrenden Läden durch behördliche Schikanen von der Strasse zu vertreiben, entwickelte sich vielfach zu kabarettreifen Szenen. So focht die Migros noch Jahre später, als die Fahrenden Läden schon lange kein Problem mehr waren, gegen eine von den Glarner Behörden erlassene Vorschrift, wonach die Lastwagen nicht schwerer als 1½ Tonnen sein durften (zum Vergleich: Ein heutiger 4/5-Plätzer-Mercedes-Personenwagen erreicht gerade dieses Gewicht). Da leistete sich Duttweiler den Spass, die kleinen Verkaufsautos vorschriftsgemäss aus-

Nur kurz (1923–1924) dauerte ein Aufenthalt in Brasilien.



fahren und sie laufend aus grossen Lastwagen, die mitfahren, auffüllen zu lassen. Alles in allem gesehen haben die heftigen Angriffe von seiten der Konkurrenz Duttweiler wohl eher genützt als geschadet.

Es wäre nun aber ein fundamentaler Irrtum anzunehmen, die Migros sei gewissermassen durch ihre Gegner zum Erfolg geführt worden. Als entscheidend hat man immer schon zu Recht das an Besessenheit grenzende Engagement Duttweilers empfunden. Der Begriff Freizeit war ihm, auf seine eigene Person bezogen, fremd. Das Erstaunliche war, dass es ihm gelang, diese Begeisterung für eine gemeinsame Aufgabe auch auf seine Mitarbeiter aller Stufen zu übertragen. Die von *Alfred A. Häsler* im «Brückenbauer» publizierten Gespräche mit einstigen Weggefährten Duttweilers bilden in dieser Hinsicht eine wahre Fundgrube. Wie ein roter Faden zieht sich durch diese Lebensbilder die Erinnerung an eine geradezu vulkanische und deshalb so ansteckende Arbeitskraft. Gewiss mag manches durch die Distanz der Jahre ein wenig verklärt und überhöht sein. Doch wenn man zum Beispiel *Fred Friedens* Rückschau herausgreift, so bleibt vor allem der unbeugsame Leistungswille eindrücklich: Der junge Mann mit abgeschlossener kaufmännischer Lehre muss in der Migros Bern zuerst einmal beweisen, dass er tüchtig Hand anzulegen versteht und deshalb von morgens halb fünf bis abends zehn Uhr leere Kartoffelsäcke zu bündeln hat. Darauf wird er befördert. Sogleich gelingt es ihm, nun seinerseits die Untergebenen für härteste Arbeit zu begeistern. In unglaublich kurzer Zeit füllt er täglich mit einer Gruppe von kräftigen Männern die Lastwagen. Bald führt er ein Leistungssystem ein: Ver-

FAHRPLAN INLIEGEND

MIGROS A.-G.
ZÜRICH



BUREAUX: HAFNERSTRASSE 31
LAGER: AUSSTELLUNGSSTR. 84
LAGER MIT KAFFEERÖSTEREI:
GAMPERSTR. 11, HINTERHAUS

MIGROS - der fahrende Laden



LADEN - neue appetitliche Wagen - hygienische Verpackungen

SCHAUFENSTER - Sie sehen was Sie kaufen

Um unsere **Qualitätswaren** bekannt zu machen, verkaufen wir während *8 Tagen insgesamt 10 Waggons* nachstehender Waren:

Zucker , Feinkristall	2 kg Paket	Fr. 1.15	(per Pfund ca. Fr. —.29)
Zucker , Würfel	zweimal 1 kg Paket	Fr. 1.35	(per Pfund ca. Fr. —.34)
Zucker , Würfel	2½ kg Paket	Fr. 1.70	(per Pfund ca. Fr. —.34)
Teigwaren , supérieures (Nudeln, Spaghetti, Hörnli)	1 kg Paket	Fr. -.95	(per Pfund ca. Fr. —.48)
Kaffee , geröstet, Brasilmischung	1 kg Paket	Fr. 3.85	(per ¼ kg Fr. —.96)
Kaffee , geröstet, Mokka Mischung	1 kg Paket	Fr. 4.90	(per ¼ kg Fr. 1.22)
Reis , Mailänder (Maratello)	2 kg Paket	Fr. 1.40	(per Pfund ca. Fr. —.35)
Seife , Ia. weisse Kernseife, 72 0/0ig.	5 400 g Stücke	Fr. 2.45	(Stück à 400 g Fr. —.49)
Auf Bestellung oder an Abonnenten: Kokosnussfett	2 Pfundtafeln	Fr. 1.75	(per Pfund ca. Fr. —.87)

Um die letzten Verkaufsstellen mit Sicherheit bedienen zu können, verkaufen wir einstweilen höchstens zweimal die Mindestmenge jeden Artikels an denselben Käufer.

Vergleichen Sie die Preise, berechnen Sie die Differenz pro Monat anhand Ihres Haushaltsbuches
Wieso wir Qualitätsware zu diesen Preisen liefern können, finden Sie erklärt:

FAHRPLAN INLIEGEND

kaufschaffere erhalten zum Beispiel 2 Rappen für jedes verkaufte Körbchen Beeren. Da wird Duttweiler auf den erfolgreichen jungen Mann aufmerksam, holt ihn nach

Zürich, wo das gleiche Leistungssystem im Einverständnis mit den Arbeitnehmern eingeführt wird. Und die Geschichte endet, wie im modernen amerikanischen Märchen, da-

Das erste Migros-Flugblatt. August 1925.

mit, dass Fred Frieden an die Spitze der Genossenschaft Migros Zürich, der grössten aller Migros-Genossenschaften, gelangt.

Die Antwort auf die zentrale Frage, warum die junge Migros damals, 1925/26, überleben konnte, spitzt sich deshalb wohl auf die Feststellung zu, dass Duttweiler ein extremes Beispiel für das traditionelle puritanische Zürcher Arbeitsethos war. Noch mehr: Duttweiler verstand es auch, diese Lebenshaltung auf seine Umgebung auszudehnen. Dieser Vorgang ist vor allem deshalb bemerkenswert, weil es genau diese Einstellung zum Alltag war, welche die von Natur bettelarme Schweiz zu einem der reichsten Länder der Welt werden liess.

Es kann nicht Aufgabe dieser Schrift sein, die Geschichte der Migros zu schildern. Wir müssen uns auf die Wiedergabe der wesentlichsten Daten beschränken. 1928 erfolgte unter dem Druck des Warenboykotts die Übernahme eines ersten eigenen Produktionsbetriebes, der «Alkoholfreien Weine AG Meilen», später Produktion AG Meilen. Diesem ersten Schritt sollten später noch viele ähnliche folgen.

1929 verliess man erstmals den Zürcher Raum und gründete die Migros St. Gallen. 1930 folgten Basel-Stadt, Bern und Luzern, 1931 dann Baselland, Thurgau, Appenzell Innerrhoden, Zug, Solothurn, Glarus und Graubünden, 1932 Neuenburg, 1933 Freiburg sowie die Gründung der ersten Migros-Genossenschaft im Tessin. Dieser stürmische Aufschwung war begleitet von zahlreichen Prozessen, Pressefehden und Kämpfen verschiedenster Art. Auf jeden Fall hielt Duttweiler die Schweizer Öffentlichkeit fast dauernd in Atem. Dabei ist zu bedenken, dass das Wirtschaftsleben seit

1930 durch eine allgemeine Krise gekennzeichnet war. Dies wirkte sich für den neuen Aussenseiter negativ aus, weil der Vorwurf, die Migros ruiniere die kleinen Läden, an Gewicht gewann. Andererseits liess das vielerorts knapper gewordene Einkommen die Hausfrauen preisbewusster werden, was die Sympathien für die Migros stärkte. Das Anwachsen breiter Zustimmung sollte sich 1934 in einer weiteren Erklärung zu Gunsten der Migros ausdrücken, die von 232 392 Einwohnern des Kantons Zürich unterzeichnet war. Inzwischen aber hatten Duttweilers Gegner auf dem politischen Feld einen wichtigen Erfolg errungen: das eidgenössische Parlament erliess – gestützt auf Dringlichkeitsrecht – 1933 ein Filialverbot. Damit war einer weiteren Ausdehnung der Migros ein Riegel geschoben. Dieser formell wie materiell fragwürdige Entscheid – er wurde erst 1945 wieder aufgehoben – hat nicht wenig dazu beigetragen, dass sich Duttweiler bei nächster sich bietender Gelegenheit, nämlich bei den Wahlen von 1935, mit eigenen Listen beteiligte und auf einen Schlag sieben Nationalratsmandate errang. Filialverbot, Weltkrieg, Verknappung der Lebensmittel und Rationierung stoppten nicht nur das Wachstum der Migros, sie bewirkten auch eine Verlagerung von Duttweilers Tatendrang auf neue Gebiete. 1935 wurden der Hotelplan und «Die Tat» als Wochenzeitung gegründet. Duttweiler stürzte sich in politische Unternehmen wie die Landesversorgung mit lebenswichtigen Gütern und die militärische Landesverteidigung. So forderte er schon 1938 die für damalige Vorstellungen gigantische Zahl von 1000 Flugzeugen. (Auch heute noch zählt die Schweizer Flugwaffe nur 321 einsatzfähige Kampfflugzeug-



ge.) 1939 wurde «Die Tat» in eine Tageszeitung umgewandelt. 1940 entstand der grundlegende Begriff des «Sozialen Kapitals», 1941 folgte die Umwandlung der einzelnen Migros-Aktiengesellschaften in Genossenschaften, 1942 die Herausgabe der Wochenzeitung «Wir Brückenbauer», 1944 die Gründung der Klubschulen.

Wie jedermann hatte auch Duttweiler am Kriegsende neue Krisen und Arbeitslosigkeit erwartet. Jedoch, im Gegensatz zu vielen seiner Schweizer Zeitgenossen reagierte er auf den überraschenden Aufschwung nicht ängstlich und vorsichtig. Vielmehr erfasste er intuitiv die neuen sich bietenden Möglichkeiten. Im Gleichschritt mit dem Abbau der kriegsbedingten Hemmnisse geriet Duttweiler nun mit seinen Unternehmungen in eine Phase ungeahnter Expansion. 1946 übersprang der Umsatz der Migros erstmals die Grenze von 100 Millionen. Nach Aufhebung des Filialverbotes (1945), der ein heftiger Kampf im

Parlament vorangegangen war, ergoss sich geradezu eine Flut von neuen und grösseren Läden über die Schweiz. Insbesondere drang man nun auch ins Welschland, nach Genf und Lausanne, vor. Mit wacher Witterung reagierte Duttweiler auf Entwicklungen in den USA. 1948 entstand der erste Selbstbedienungsladen in Zürich, und 1952 öffneten die ersten Migrosmärkte ihre Tore. 1953 überschritt der Umsatz die Drittel-Milliarde.

Mit den Migrosmärkten trat man in eine neue Periode der Verkaufsstrategie ein. Weit hatte man sich vom rumpelnden Fahrenden Laden entfernt. Trumpf war nun das Einkaufsparadies. Die Erfüllung uralter Träume wurde Wirklichkeit. So lange man wollte, konnte man zwischen randvollen Gestellen spazieren und einmal da, dann dort etwas besonders Verlockendes aus der unbegrenzten Fülle greifen und in den Tragkorb legen. Freilich, am Schluss musste man bei einer Kasse vorbei und sein Entgelt entrichten. Doch

Mietobjekt Ausstellungsstrasse 4. Hier waren von 1926 bis 1931 die Büros, die Abpackerei und auch der erste Laden untergebracht. Duttweiler wehrte sich lange gegen den Kauf von Liegenschaften. Migros-Insider sagen, je weiter weg man von der Zürcher Zentrale war, umso eher konnte man rechtzeitig Liegenschaften erwerben.

auch hier ergab sich ein Trost: Verglichen mit dem Einkauf in anderen Geschäften hatte man Geld «gespart». Natürlich verfehlten Duttweilers Gegner nicht, ihm die Verführung zum leichtsinnigen Geldausgeben vorzuwerfen. Doch Duttweiler war damals noch vom Glauben erfüllt, der kleine Mann habe nach so vielen Jahren von Krise und Krieg ein Anrecht darauf, sich ein Stück vom neuen Wohlstand abzuschneiden. Optimistisch lancierte er den Aufruf zum «Schöner leben». Dabei dachte er auch an eine sinnvollere Gestaltung der Freizeit und bot gerade jenen Kreisen, die bisher kaum Freizeit gekannt hatten, zahlreiche neue Möglichkeiten an.

Als Begleitmusik zur Expansion der Ladenfläche focht Duttweiler an den verschiedensten Fronten: 1954 begann der Benzinkrieg mit der Gründung der Migrol-Genossenschaft, 1955 wurde der 300. Migrosladen eröffnet, 1956 gingen aus den Klubschulen die Europäischen Sprach- und Bildungszentren hervor, die seit 1960 als Stiftung bestehen. 1957 erfolgte die Gründung der Erdölwerke Frisia in Emden (BRD); 1958 nahm man den heute selbstverständlichen, damals heftig umstrittenen Pastmilchverkauf auf. 1959 wurde das «Dot-it-yourself»-Konzept realisiert. 1960 begann die Fleischwarenfabrik Micarna in Courtepin ihre Arbeit, und 1961 erreichte der Jahresumsatz erstmals eine Milliarde Franken. In seinem Todesjahr 1962 konnte Duttweiler auf ein Unternehmen zurückblicken, dessen dynamisches Wachstum in der Schweiz seinesgleichen suchte.

Langfristig noch wichtiger blieb jedoch, dass es Duttweiler noch während seiner letzten Lebensjahre gelang, der Migros eine Struktur zu

vermitteln, die seine Grundgedanken auch auf seine Nachfolger, auf die Zukunft übertrug. 1957/58 erfolgte eine Neuorganisation im Migros-Genossenschafts-Bund, die in allen wesentlichen Teilen auch heute noch in Kraft ist. Mit den schon 1950 festgelegten Thesen und der gleichzeitig gegründeten G.-und-A.-Duttweiler-Stiftung hatte das kinderlose Ehepaar Gottlieb und Adele Duttweiler ein Vermächtnis formuliert, das sich auf Jahrzehnte hinaus als tragfähig erwies. Darauf ist noch zurückzukommen.

Vorerst nur soviel: Die Migros entwickelte sich, das ist unbestreitbar, als Unternehmen positiv weiter. In trockenen Zahlen ausgedrückt hat sich der Umsatz seit 1961 nochmals verzehnfacht. 1984 wurde erstmals die 10-Milliarden-Grenze überschritten. Freilich muss dabei berücksichtigt werden, dass die sechziger und zum Teil auch noch die siebziger Jahre durch eine zeitweise massive Geldentwertung gekennzeichnet waren. Die Migros hat in der heutigen Schweizer Wirtschaft ihren festen Platz. Aus unserem Alltag ist sie nicht mehr wegzudenken. Damit hat sich aber auch ihr Stellenwert grundlegend gewandelt. Aus dem unterdrückten Aussenseiter ist ein von allen Seiten respektierter Partner geworden. Die Spitzen der Migros nehmen Einsitz in eidgenössischen Fachkommissionen – kurz, es hat ein Rollenwandel stattgefunden, der an die Beteiligten erhebliche psychologische Anforderungen stellt.

Bevor dieser Aspekt weiter verfolgt wird, ist mit einigen Bemerkungen darauf hinzuweisen, was die Migros *nicht* ist. Die Migros ist kein internationaler Multi geworden. Versuche, die Migros-Idee auch ins Ausland zu tragen, wurden von Duttwei-



ler in Berlin und später in der Türkei unternommen. Beide Unternehmungen scheiterten – allerdings aus verschiedenen Gründen. Naheliegender wäre namentlich nach 1972 mit dem damals immer stärker werdenden Schweizerfranken die Beteiligung an ausländischen Lebensmittelketten gewesen. Darauf wurde verzichtet. Die Migros blieb eine rein schweizerische Genossenschaft. In ähnliche Richtung zielte Duttweilers hartnäckige Weigerung, eigene Lebensmittelproduktionen in Übersee aufzunehmen. Hier hat die bittere Erfahrung als Farmer in Brasilien eine wichtige Rolle gespielt. Aus der Perspektive der Farmer sah er wohl immer den internationalen Rohstoffmakler als den Stärkeren, der sich auf dem Weltmarkt frei mit den jeweils preiswertesten Produkten eindecken kann. Auf eigene Erleb-

nisse ging auch Duttweilers Abneigung gegenüber dem Erwerb von Land und Immobilien in der Schweiz zurück. Zusammenbrüche auf dem Zürcher Liegenschaftenmarkt gehörten zu seinen prägenden Erinnerungen. So lange als möglich blieb er bei der Miete – das Risiko des Grundeigentümers wollte er nicht eingehen. Angesichts der markant gestiegenen Grundstückspreise in der Schweiz erwies sich dies rückblickend als falsche Politik. Sie wurde relativ spät und oft gegen den Widerstand Duttweilers durch die Aktivität der Migros-Pensionskassen korrigiert, die frühzeitig daran gingen, ihr Vermögen auch in Grund und Boden anzulegen.

Wichtiger als solche finanztechnischen Besonderheiten war Duttweilers unbeugsamer Wille, die Migros davor zu bewahren, ein nur nach ka-

Schon Ende 1926 entschied sich Duttweiler dazu, neben den Fahrenden Läden auch einen traditionellen Laden, «Verkaufsmagazin» einzurichten. Die gewaltige Entwicklung der Migros hat sich fast ausschliesslich auf Grund ortsgebundener Verkaufsstellen vollzogen. Die Fahrenden Läden bilden einen kostspieligen Dienst am Kunden.



1952 entstand am Zürcher Limmatplatz der erste grosse Migros-Markt (MM). Er bedeutete nach amerikanischem Vorbild für die Schweiz einen Schritt in neue Verkaufsmethoden.

pitalistischen Grundsätzen geführtes Unternehmen zu werden. Wohl war er vom Umsatzdenken fasziniert. Seine Mitarbeiter schilderten immer wieder, mit welcher Strenge er täglich die Umsatzzahlen kontrollierte und unerbittlich eingriff, sobald sich ein negativer Trend abzeichnete. Jedoch, der hohe Umsatz hatte nicht einem höheren Reingewinn, sondern niedrigeren Preisen oder der Realisierung neuer Ideen, neuer Leistungen für Kunden und Allgemeinheit zu dienen. In dieser Hinsicht unterschied sich Duttweiler bei allem Bekenntnis zur freien Wirtschaft von jedem kapitalistischen Unternehmen.

Unbestritten ist: Äusserlich gesehen war Duttweilers Hauptverdienst die Verbilligung von Konsumgütern. Es gelang ihm dies durch Rationalisierung der Arbeitsvorgänge, durch

Erhöhung der Umsätze, durch geschicktes Einkaufen auf dem Weltmarkt sowie durch den Aufbau eigener Produktionsstätten. Zum Politikum wurde diese Tätigkeit, weil sich die traditionellen Detaillisten durch Duttweilers Vorgehen bedroht sahen. Das galt für drei Gruppen: für die Besitzer kleiner Läden, die nur mit hohen Handelsmargen existieren konnten, für die Hersteller der Markenartikel, welche sich an die hohen Margen gewöhnt hatten, und schliesslich auch für die bestehenden Konsumgenossenschaften, welche sich im Lauf der Jahrzehnte mit den Zuständen abgefunden hatten.

Wie ist dieses Aufeinanderprallen verschiedener Ansichten in grösserem Zusammenhang zu beurteilen? Im Früh- und Hochmittelalter beruhten Reichtum und Macht vor allem auf Grundbesitz und einzelnen

traditionellen Begriffen wie Treue und Untertanenschaft. Der grösste Teil der Bevölkerung lebte als Selbstversorger. Im Spätmittelalter begannen sich die Dinge zu wandeln. Mit dem Wachstum der Städte war die Entstehung eines Marktes verbunden. Handwerker und Händler begannen sich in Zünften zu organisieren. In der Schweiz entstanden die meisten Zunftordnungen im 14. Jahrhundert. In Zürich gelang den Zünften 1336 ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zur Macht, das heisst zur Ablösung der bisherigen herrschenden Schicht. Die Zünfte leisteten einen wichtigen Beitrag zur Versorgung der Bevölkerung mit lebenswichtigen Gütern. Sie erfüllten an vielen Orten auch politische und militärische Aufgaben. Auf solche Weise legitimiert, billigte man ihnen zu, Handwerk und Warenverteilung streng zu kontrollieren, jedes Aussenseitertum abzuwehren und echte Konkurrenz zu verhindern. Ein solches volkswirtschaftliches System konnte sich nur deshalb während Jahrhunderten halten, weil es getragen war von jenem vor allem in Zürich entstandenen puritanischen Geist, der es jedem Geschäftsmann moralisch verbot, Kunden oder Partner zu übervorteilen.

Seit dem 18. Jahrhundert breiteten sich mit der Aufklärung grundlegend neue Ansichten aus. Namentlich der englische Philosoph Adam Smith vertrat die Lehre, grösstmögliche wirtschaftliche Freiheit sichere den Menschen allgemeinen Wohlstand. In der Praxis wurde diese Idee zuerst in Nordamerika realisiert, und um die Wende zum 19. Jahrhundert drang sie im Gefolge der Französischen Revolution auch in Westeuropa ein. Seit 1830 war der Kanton Zürich ein liberaler Staat. Jedermann hatte das Recht, ein beliebiges

wirtschaftliches Unternehmen zu gründen. Mit geradezu explosiver Raschheit entfaltete sich nun auf den verschiedensten Gebieten eine wirtschaftliche Entwicklung von ungestümem Tempo. Für unsere Betrachtung besonders interessant ist nun folgendes: Der neue Unternehmergeist realisierte sich auf den Gebieten der Industrie, des Eisenbahnbaus, der Finanzen, aber nicht auf dem Feld der Warenverteilung. Alfred Escher, die Symbolfigur des Zürcher Liberalismus, war Politiker, Hochschulprofessor, Gründer von Eisenbahnen, Banken, Versicherungen sowie der ETH – er dachte aber nie daran, auch als «Krämer» aktiv zu werden. Wohl gab es, wie erwähnt, Versuche zur Gründung von Konsumvereinen; gewiss, es bestanden seit Ende des 19. Jahrhunderts einzelne stolze Warenhäuser, jedoch die Warenverteilung hatte sich nicht grundlegend von den mittelalterlichen Gewohnheiten entfernt. Im-

Mit Wasch- und Putzmitteln führte Duttweiler einen intensiven Kampf gegen grosse Unternehmungen. Dieses Inserat trug Duttweiler einen Prozess ein, der nach einem Freispruch am Zürcher Handelsgericht mit einer Verurteilung durch das Bundesgericht endete.

Karikatur des «Nebelspalzers» auf die Tendenz von Duttweilers Konkurrenten, den Staat zu Hilfe zu rufen.





putzt Alles

So im Ganzen 3mal billiger putzen
das ist im Haushalt einen Nutzen

„Wim-

mern“ Sie nicht mehr über den hohen Preis,
sondern


„Päng-

en“ Sie hinfort fröhlichen Herzens, 22406

MIGROS

statt 75 Rp.

pro Paket

25 Rp. 

(2 Pakete à 500 Gr. 50 Rp.)

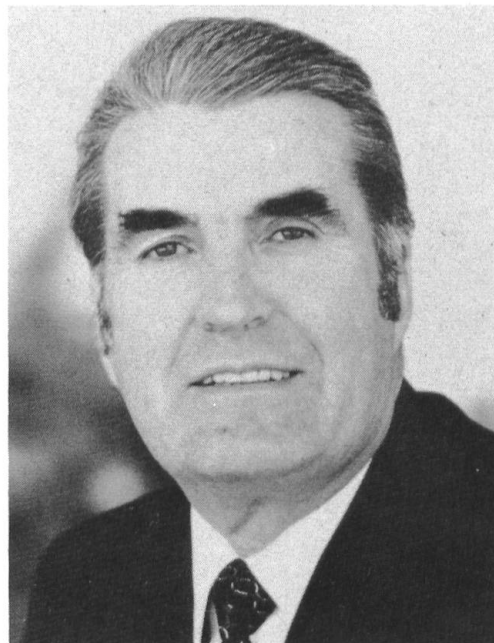
Ab Samstag!

mer noch gingen die Frauen ins nächstgelegene kleine Geschäft oder dann auf den Markt «posten». Diese Situation, diese Marktlücke hatte Duttweiler intuitiv erfasst. Es war tatsächlich ein historisches Ereignis, als er in diese festgefügtten, uralten Strukturen einbrach. Nur so lässt sich auch die weitgehend irrationale Reaktion der betroffenen Gewerkekreise erklären. Duttweilers moderne Warenverteilung musste bestehende Strukturen zerstören. Es liess sich nicht bestreiten, dass die Konsumenten übersetzte Preise zahlten und damit die Existenz alteingesessener Kleinbetriebe sicherten. Duttweiler machte den Frauen mit seinen Inseraten bewusst, dass sie eine kleine Minderheit der Bevölkerung mit ihrem Haushaltgeld subventionierten. Die Pointe an der seither vergangenen und 60 Jahre umfassenden Entwicklung ist dies: Auch heute subventioniert der Käufer in den Migrosläden spätere Empfänger. Das sogenannte «Kulturprozent» wird in den verschiedensten Formen für kulturelle Tätigkeiten eingesetzt. Extrem abgekürzt kann man Duttweilers Wirkung mit der Migros so charakterisieren: Die Warenverteilung wurde rationalisiert, die Waren wurden verbilligt. Allfällige Überschüsse kommen nicht mehr einer kleinen Gruppe der Bevölkerung, sondern den kulturellen Bedürfnissen der Allgemeinheit zu Gute.

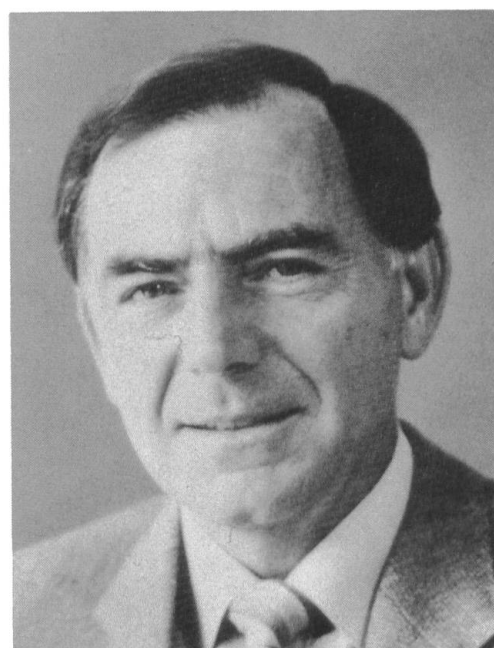


*Die drei Nachfolger
Duttweilers an der
Spitze der Migros:*

*Rudolf Suter (geb.
1914), Präsident der
Delegation von 1962
bis 1976.*



*Pierre Arnold (geb.
1921), Präsident der
Delegation von 1976
bis 1984.*



*Jules Kyburz (geb.
1932), Präsident seit
1. Juli 1984.*