

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 72 (2000)

Artikel: Gottlieb Duttweiler (1888-1962) : eine Idee mit Zukunft
Autor: Lüönd, Karl
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1095649>

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: 28.04.2026

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

pioniere

Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik



**GOTTLIEB
DUTTWEILER
EINE IDEE MIT
ZUKUNFT**

Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik

- 1 Philippe Suchard (vergriffen)
- 2 J. J. Sulzer-Neuffert, H. Nestlé,
R. Stehli, C. F. Bally, J. R. Geigy
- 3 Joh. Jak. Leu
- 4 Alfred Escher
- 5 Daniel Jeanrichard
- 6 H. C. Escher, F.-L. Cailler, S. Volkart,
F. J. Bucher-Durrer (vergriffen)
- 7 G. P. Heberlein, J. C. Widmer,
D. Peter, P. E. Huber-Werdmüller, E. Sandoz
- 8 Prof. Dr. W. Wyssling, Dr. A. Wander,
H. Cornaz
- 9 J. J. Egg, D. Vonwiller (vergriffen)
- 10 H. Schmid, W. Henggeler,
J. Blumer-Egloff, R. Schwarzenbach,
A. Weidmann
- 11 J. Näf, G. Naville, L. Chevrolet, S. Blumer
- 12 M. Hipp, A. Bühler, E. v. Goumoens,
A. Klaesi
- 13 P. F. Ingold, A. Guyer-Zeller, R. Zurlinden
- 14 Dr. G. A. Hasler, G. Hasler (vergriffen)
- 15 F. J. Dietschy, I. Gröbli, Dr. G. Engi
- 16 Dr. E. Dübi, Dr. K. Ilg (vergriffen)
- 17 P. T. Florentini, Dr. A. Gutzwiller,
A. Dätwyler (vergriffen)
- 18 A. Bischoff, C. Geigy, B. La Roche,
J. J. Speiser
- 19 P. Usteri, H. Zoelly, K. Bretscher
- 20 Caspar Honegger
- 21 C. Cramer-Frey, E. Sulzer-Ziegler,
K. F. Gegauf
- 22 Sprüngli und Lindt
- 23 Dr. A. Kern, Dr. G. Heberlein, O. Keller
- 24 F. Hoffmann-La Roche, Dr. H. E. Gruner
- 25 A. Ganz, J. J. Keller, J. Busch
- 26 Dr. S. Orelli-Rinderknecht,
Dr. E. Züblin-Spiller
- 27 J. F. Peyer im Hof, H. T. Bäschlin
- 28 A. Zellweger, Dr. H. Blumer
- 29 Prof. Dr. H. Müller-Thurgau
- 30 Dr. M. Schiesser, Dr. E. Haefely
- 31 Maurice Troillet
- 32 Drei Schmidheiny (vergriffen)
- 33 J. Kern, A. Oehler, A. Roth
- 34 Eduard Will
- 35 Friedrich Steinfels
- 36 Prof. Dr. Otto Jaag
- 37 Franz Carl Weber (vergriffen)
- 38 Johann Ulrich Aebi
- 39 Eduard und Wilhelm Preiswerk
- 40 Johann Jakob und Salomon Sulzer
- 41 5 Schweizer Brückenbauer
- 42 Gottlieb Duttweiler (vergriffen)
- 43 Werner Oswald
- 44 Alfred Kern und Edouard Sandoz
- 45 Johann Georg Bodmer
- 46 6 Schweizer Flugpioniere (vergriffen)
- 47 J. Furrer, J. A. Welti-Furrer, C. A. Welti
(vergriffen)
- 48 Drei Generationen Saurer
- 49 Ernst Göhner
- 50 Prof. Dr. Eduard Imhof (vergriffen)
- 51 Jakob Heusser-Staub
- 52 Johann Sebastian Clais
- 53 Drei Schweizer Wasserbauer
- 54 Friedrich von Martini
- 55 Charles E. L. Brown und Walter Boveri
- 56 Philippe Suchard

Fortsetzung hintere Umschlagklappe

Karl Lüönd

Gottlieb Duttweiler (1888–1962)

Eine Idee mit Zukunft

© Copyright 2000 by Verein für wirtschaftshistorische Studien, Meilen.

Alle Rechte vorbehalten.

Herausgegeben vom Verein für wirtschaftshistorische Studien,
Weidächerstrasse 66, 8706 Meilen.

Herstellung: R + A Print GmbH, 8752 Näfels.

ISBN 3-909059-20-1

Inhalt

Erinnerung an einen grossen Mann	7
Der unmögliche Konzern	9
Auf solidem Fundament – Zwischen Zwang und Wollen – Ein schweizerisches Lehrstück	
Stärke als Provokation	11
Herausfordernde Opposition – Spuren des «Migros-Frühlings»	
Die Kraft der Persönlichkeit	13
Signalement eines Genies – Fleissig, aber unbequem – Boom in Italien – Scheitern nach Kriegsende – Die Frau an seiner Seite – Neustart in Brasilien	
Ein harter Chef, ein guter Freund	21
Wagemut und Vorsicht – Produktiver Streit	
Was mich nicht umbringt, macht mich stärker	27
«An die intelligente Frau, die rechnen kann!» – Getarntes Warenlager – Hoher Umsatz, wenig Rendite – Vom Spott zum Boykott – Wachstum in die Tiefe – Prozesse als Medienereignisse	
Die Öffentlichkeit als Partner	37
«Der Faden ging ihm nie aus!» – Die eigene Stimme – Die Kraft des Augenblicks	
In die Politik	43
Bern: Migros-Wagen beschlagnahmt – Die «Logik» der Politik – Filialverbot als politischer Treibsatz – Politik als Überlebensstrategie – Sensationeller Starterfolg – Ring gegen Front	
Die Macht der Ideen	51
Unbeugsamer Widerstand – Skandal und Protest-Rücktritt – Für eine starke Landesversorgung – Tausend Flugzeuge und ein morsches Schiff – Der grosse Rechthaber – Hintergründe einer grossen Geste	
Schöner leben	59
Hotelplan, kaum geplant – Erstes genossenschaftliches Projekt – Phänomen Kriegswirtschaft – Wachstumsschub nach 1945 – Spontanidee Klubschule – Kulturprozent als Motor	
An die Grenzen stossen	70
Ausserhalb des Kerngeschäfts – Verpasste Gelegenheiten? – Aufstieg und Fall in Berlin – Migros Türk – Abenteuer Österreich – Migros wurde getäuscht	

Vermächtnis und Auftrag	75
Der Kampf um die Milch – Für gesunde Ernährung – Sorge um die Umwelt – Das Erdöl-Abenteuer – Ablehnung bis zum Schluss – Gescheiterte Nachfolgepläne – Wertschätzung für F. T. Wahlen – Angebot an Hans Schaffner – Nach kurzer Überlegung abgelehnt – Duttweilers Tod	
Plötzlich diese Freundlichkeit	87
Die Feinde loben den Verstorbenen – «In ihm spürten die Schweizer sich selbst!» – Seine Ideen veränderten die Schweiz	
Meilensteine	93
Literatur	95
Bildernachweis	96
Dank	96



*Gottlieb Duttweiler
(1888–1962)*

Erinnerung an einen grossen Mann

Gottlieb Duttweiler war ein grosser Mann. Das darf man zunächst durchaus wörtlich verstehen. Ich erinnere mich an die ersten Schulungskurse im Usteri-Haus in Rüschlikon. Breit und massig hat er sich vor uns junge Filialleiter hingestellt. Und er hat nicht einfach geplaudert. Er wollte aus seinem Erleben von gestern und heute berichten, aber er hat von uns auch Fragen und Meinungen gefordert. Sicher ging es ihm darum, die nachwachsenden Leute kennen zu lernen. Ich weiss nicht mehr, was uns Gottlieb Duttweiler damals erzählt hat. Aber an eines erinnere ich mich genau: an die Faszination, die von seiner Persönlichkeit ausging und an den Respekt, den wir vor ihm hatten.

Dieses Buch, das zum 75-jährigen Bestehen der Migros erscheint, schildert die Lebensgeschichte des Firmengründers, Politikers und Sozialpioniers nicht nur anhand geschriebener und gedruckter Quellen, sondern auch aufgrund zahlreicher Interviews, die der Autor mit Zeitzeugen und Weggefährten geführt hat. Gerade im Fall Duttweiler schafft dies die entscheidenden Unterschiede. Denn niemand konnte sich seiner Ausstrahlung entziehen. Diese unbedingte Übereinstimmung von Sagen und Sein, von Wort und Tat war das wichtigste Fundament von Duttweilers Glaubwürdigkeit und Wirkkraft.

Ein anderes war seine Volksverbundenheit. Wie oft haben wir es schon erlebt, dass erfolgreiche Menschen mit der Zeit «abgehoben» und den Kontakt mit der Basis, die Bodenhaftung, verloren haben! Häufig steht

dieser schleichende Realitätsverlust am Anfang des Abstiegs.

Gottlieb Duttweiler ist dieser Gefahr – sicher unter dem behutsamen Einfluss seiner unvergesslichen Gefährtin Adele – zeitlebens entgangen. Immer wieder wollte er «an den Graswurzeln» erfahren, wie seine Ideen umgesetzt wurden und wie sie bei den Menschen ankamen. Ende der fünfziger Jahre, als ich den MM Zug leitete, besuchte er mich alle fünf, sechs Wochen, immer mitten im Hochbetrieb am Samstagvormittag. Er war der Gründer und Konzernchef, eine international hoch angesehene Persönlichkeit, ein Denkmal schon zu Lebzeiten. Aber immer noch war er gespannt, wie die Leute auf die Migros-Angebote reagierten. Er beobachtete das Verhalten der Kunden, regte Verbesserungen an, kümmerte sich um die Einzelheiten.

Gottlieb Duttweiler hat in der Schweiz des 20. Jahrhunderts unauslöschliche Spuren hinterlassen. Er hat geholfen, dieses Land zu modernisieren, indem er viele gute Dinge des Lebens – und nicht nur materielle – für jedermann zugänglich machte. Mit der ihm eigenen Mischung aus kaufmännischer Findigkeit und sozialpolitischer Vision hat er früher als andere Bedürfnisse erkannt und Trends vorgegesehen. Und immer hat er uns den «Migros-Geist» vorgelebt, den wir erhalten und beleben sollten: klar und einfach denken, Herz und Hirn zusammenwirken lassen, mutig handeln und die Gegner nicht scheuen.

Zürich, im Sommer 2000

Jules Kyburz



Am Zürcher Limmatplatz, einem lebhaften Verkehrsknotenpunkt, leistete sich die Migros zu Beginn der achtziger Jahre ein zwanzigstöckiges Hochhaus als weithin sichtbaren Erfolgsausweis.

Der unmögliche Konzern

«Die Migros ist anders.» Was als erster Satz im Geschäftsbericht von 1998 steht, hat Gottlieb Duttweiler, ihr visionärer Gründer, ausdrücklich gewollt. Die Migros sollte in der Wirtschaftswelt Profil zeigen und ein in mancher Hinsicht «unmöglicher» Konzern sein.

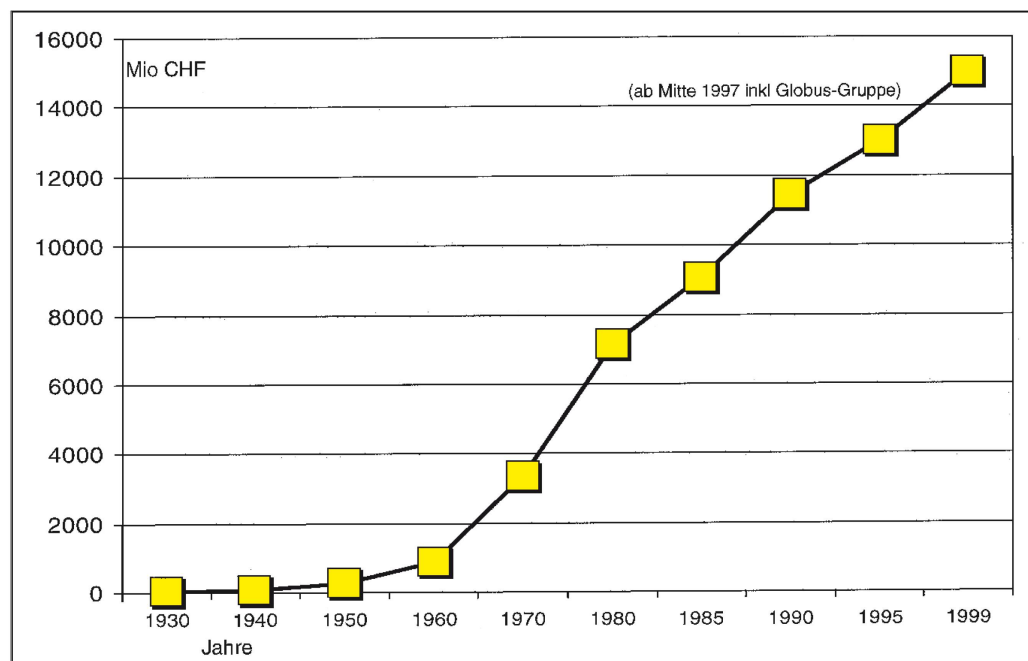
Der Schweizer von heute könnte, wenn er denn wollte, ausschliesslich mit den Angeboten der Migros leben, wenn man davon absieht, dass der Konzern keine Kirchen, Krankenhäuser und Friedhöfe betreibt. Ur- und Kerngeschäft der Migros war und ist der Detailhandel, von den Frischprodukten über die Kolonialwaren bis zu Möbeln, Kleidern, Heimwerkerbedarf, Uhren, Schmuck, Kosmetik, Blumen und tausend anderen nützlichen und schönen Dingen. Um diese Verkaufsmaschine gruppieren sich Dutzende von Verarbeitungsbetrieben. Längst ist die Migros auch in die wichtigsten

Dienstleistungsbereiche vorgestossen. Zu ihr gehören einer der grössten Reiseveranstalter der Schweiz, eine Mineralölgesellschaft, aber auch eine Bank, eine Ladenkette für Bücher, Tonträger und Software, ferner eine Druckerei mit Verlag, Kurszentren und Freizeitanlagen und bis vor kurzem eine Versicherung. In einer Zeit, da alles von Konzentration auf Kernkompetenzen spricht, wartet die Migros mit einem unendlich weit aufgefächerten Produkte- und Dienstleistungsangebot auf. Der gesamte Konsolidierungskreis der Migros umfasst gegen zweihundert Genossenschaften, Firmen und Stiftungen.

Auf solidem Fundament

Ein unmöglicher Konzern? Die Kennzahlen der Migros verraten Gesundheit durch und durch. Ende 1999 beschäftigte sie 78 427 Mitarbeitende auf 57 279 Vollzeitstellen. 1999 hat der

*Detailhandelsumsätze
der Migros-Gruppe
1930–1999*



Gesamtkonzern einen Umsatz von 18,696 Milliarden Franken und einen Unternehmensgewinn von 613 Millionen Franken oder 3,3 Prozent vom Umsatz erwirtschaftet.

Im schweizerischen Detailhandel erreicht die Migros-Gruppe über alle Kategorien hinweg einen Marktanteil von 16 Prozent. Die Eigenkapitalquote beträgt 44,1 Prozent. Die Investitionen von 1,133 Milliarden Franken im Jahr werden spielend aus dem Ertrag finanziert. Die stillen Reserven an Liegenschaften, Produktionsanlagen und Finanzmitteln sind enorm.

«Unmöglich» an der Migros ist, dass diese milliardenschweren Schätze allen und niemandem gehören. Allen, das heisst 1 809 541 Genossenschafterinnen und Genossenschaftern, die in zehn regionalen Genossenschaften demokratische Rechte ausüben und – wenn sie es täten – die Geschicke des Konzerns mitbestimmen könnten. Und niemandem, weil die Migros, wirtschaftlich gesehen, sich selbst gehört. Die starken regionalen Migros-Genossenschaften tragen gemeinsam den Migros-Genossenschaftsbund (MGB), der in ihrem Auftrag die zentralen Konzern-Funktionen wahrnimmt.

Zwischen Zwang und Wollen

Eine Riesenzahl von Genossenschaftern, aber keine hungrigen Aktionäre, keine unerbittlichen Analysten und Fondsmanager, die Profitdruck ausüben: Diese einmalig privilegierte Situation birgt nicht nur das Risiko der Trägheit in sich, sondern auch die unerhörte Chance, langfristiger planen und handeln und das Wichtige vor das Dringende stellen zu können. Ob die Migros-Führung diese Chance nützt und genug daraus macht, ist eine manchmal nervende, immer aber fordernde und fördernde Frage.

Seit ihrem ersten Tag hat die Migros mit dem Widerspruch zwischen wirtschaftlichem Zwang und idealistischem Wollen gelebt und aus der permanenten Reibung zwischen beidem die zum Fortkommen nötige Energie bezogen.

Ein schweizerisches Lehrstück

Die «unmögliche» Geschichte der «unmöglichen» Migros und ihres «unmöglichen» Gründers ist ein typisch schweizerisches Lehrstück. Es begann wie das meiste in diesem Land in der Enge und unter dem Druck existenzieller Not: pragmatisch, kurzfristig, gradlinig, gegründet auf Fleiss, Disziplin und Konsequenz. Dreierlei machte die Grösse Gottlieb Duttweilers aus:

- Er erkannte früher als andere, dass nur Erfolg haben kann, wer mit seinen Angeboten auf die sozialen und politischen Fragen und Forderungen der Zeit antwortet.

- Er handelte grundsätzlich öffentlich und setzte sich freiwillig der manchmal schneidenden Zugluft des Meinungsstreits aus. Er reagierte mit feinen Nerven und wachem Instinkt auf die Zeichen der Zeit und die Bedürfnisse der Menschen. Trotz des schnellen Erfolges verlor er nie das Gespür für die einfachen Leute und damit die Bodenhaftung.

- Er war ein Kämpfer ohnegleichen, entschlossen und trickreich, aber nicht verbissen, sondern manchmal in geradezu verwegener Weise spielerisch und witzig. Er verstand es, klassische Kampf Waffen – Prozesse, Boykotte und dergleichen – in Kommunikation umzumünzen und gegen die Angreifer zu richten. Was ihn nicht umbrachte, machte ihn stärker.

Gottlieb Duttweiler war einer der grössten Schweizer des 20. Jahrhunderts!

Stärke als Provokation

Die Schweiz ist ein Land des Kleinformats. Übersichtlichkeit ist eine Qualität, pragmatischer Interessenausgleich ein Prinzip, der schnelle, manchmal vorschnelle Kompromiss gilt als staatsbürgerliche Tugend. Die Enge der Verhältnisse prägt das Naturrell der Menschen. Wer den Rahmen des Üblichen sprengt, wird misstrauisch beobachtet. Macht und Grösse wecken Verdacht. Wer mit hochfliegenden Zielen antritt, wird an den eigenen Ansprüchen gemessen. Das hat die Migros immer wieder erlebt.

Ist der «unmögliche Konzern» eine Firma wie jede andere? Darf er es oder muss er es gar sein? Gibt es den Geist von Gottlieb Duttweiler in der Migros von heute noch? Ist seine Vision von der Humanisierung und Demokratisierung der Wirtschaft lästiger Ballast oder die entscheidende Option für das 21. Jahrhundert?

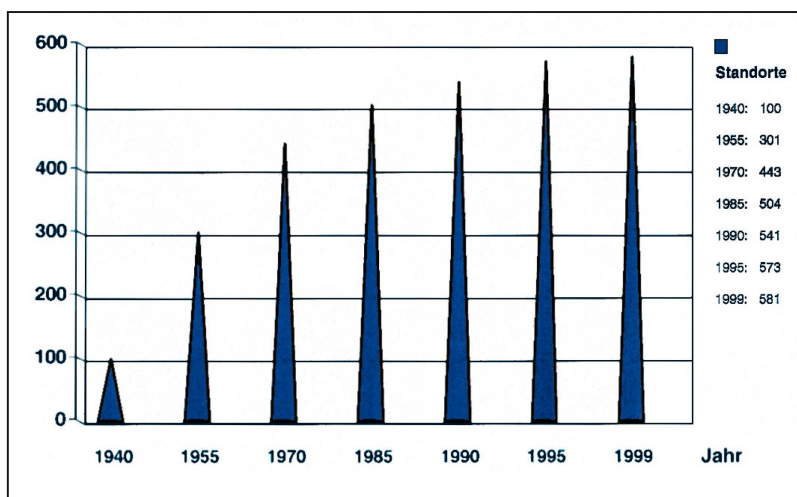
Das zwanzigstöckige Hochhaus, das der Migros-Genossenschaftsbund zu Beginn der achtziger Jahre auf seine «Rütliwiese», den Limmatplatz

im Zürcher Industriequartier, stellte, war ein Ausweis des Erfolges, für manche aber auch eine Provokation. «Das Migros-Hochhaus am Limmatplatz ist von geradezu phantastischer Symbolik für den Zustand unserer Wirtschaft, unserer Gesellschaft ganz allgemein. Effizienz, Rationalisierung, Fortschritt sind eigenständige Werte geworden, sind Selbstzweck geworden. Fortschritt, der sich in einem Gebäude manifestiert, ist Statussymbol, ist Demonstration der eigenen Grösse, der eigenen Macht. Was es bringt oder auch nur bringen soll, fragt niemand. Das Weshalb und Wozu existiert nicht. Die Begriffe sind damit leer und inhaltslos geworden, wenn sie sich nicht sogar in ihr Gegenteil verkehrt haben.»

Herausfordernde Opposition

Diese bitteren Worte aus dem Jahre 1980 stammen von Hans A. Pestalozzi, einem langjährigen Vertrauten und Privatsekretär von Gottlieb Duttweiler. Er gründete im Oktober 1979 mit Umwelt-Aktivisten, Vertretern von Dritte-Welt-Organisationen, Öko-Konsumenten, kirchlichen Gruppen und verschiedenen Alternativ-Organisationen den Verein «Migros-Frühling». Ihm ging es nicht nur um die Wahrung der demokratischen Rechte der Genossenschaftler, sondern um nichts weniger als «die Förderung des Bewusstseins der Öffentlichkeit in Bezug auf die Problematik der heutigen Wirtschaft am Beispiel der Migros» sowie um das «Aufzeigen von Alternativen zur heutigen Migros und damit zur heutigen Wirtschaft». Thema-

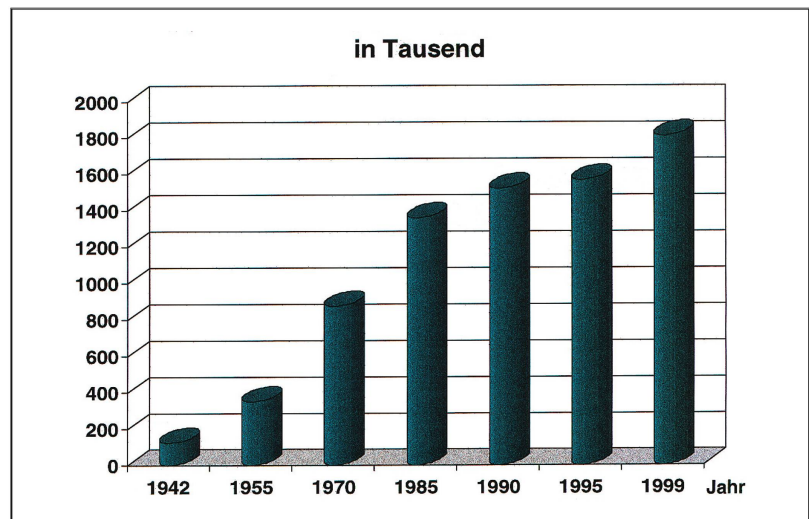
Verkaufsstellen der Migros



tisch operierte der Verein auf den klassischen Feldern der beginnenden Ökologie-Diskussion: Entwicklungspolitik, schonender Umgang mit Energie und anderen Ressourcen, gesunde Ernährung, naturnahe Landwirtschaft, gegen Massentierhaltung, für fairen Handel mit den Entwicklungsländern. Die Migros-Opposition, die sich alsbald in Themen- und Regionalgruppen auffächerte, ging aber auch in die Details und richtete ihr Augenmerk ins Innere des Konzerns. Sie verlangte eine verstärkte Regionalisierung der Migros, Ausbau der Sozialleistungen, Einführung der individuellen Arbeitszeit, sodann aus ökologischen Gründen den Abbau des Tiefkühl-Sortiments sowie ökologische Verpackungskonzepte. Einige wollten sogar aus den Einkaufszentren «Spielwiesen» machen.

Spuren des «Migros-Frühlings»

Zwar erlahmte die oppositionelle Kraft des «Migros-Frühlings» schon bald. Doch die Migros-Spitze hatte seinen Auftritt durchaus ernst genommen, ja als feindseligen Akt empfunden. Dass sich die Opposition in der denkwürdigen Wahl der Genossenschaftsorgane von 1980 nicht durchzusetzen vermochte, lag nur zum Teil an der Wirkung der von der aufgescheuchten Migros-Führung mobilisierten massiven Abwehrmittel. In der Tat schien eine Mehrheit der stimmberechtigten Genossenschaftler die Meinung des Managements zu teilen, dem «Migros-Frühling» gehe es um abenteuerliche gesellschaftspolitische Ziele. Zu einem grossen Teil aber war die Niederlage der Opposition auch darauf zurückzuführen, dass die Migros insgesamt schon seit Jahren sensibler auf die Veränderungen des gesellschafts- und umweltpolitischen Umfelds reagiert hatte als der Durchschnitt der schweizerischen Wirt-



Anzahl Migros-Genossenschaftlerinnen und -Genossenschaftler

schaft. Delegiertenversammlung und Verwaltung der Migros hatten schon 1974 neue Grundsätze für eine langfristige Unternehmenspolitik beschlossen und sich unter anderem auf eine freiwillige Wachstumsbeschränkung, ein Mitspracherecht von Kunden und Mitarbeitern und eine umweltgerechte Unternehmenspolitik verständigt. Bereits seit 1971 war schrittweise die Partizipation der Mitarbeiter auf- und ausgebaut worden, zunächst in Form einer an die Betriebszugehörigkeit gekoppelten finanziellen Beteiligung, ab 1977 auch durch die statutarische Möglichkeit, Mitarbeiter direkt in die Genossenschaftsverwaltungen und damit in die Unternehmensleitungen zu delegieren.

Vierzig Jahre vor dem «Migros-Frühling» und in einem anderen Zusammenhang hat Gottlieb Duttweiler seinen Kommentar zu diesem Thema geschrieben: «Wo eine Clique regiert und eine Opposition fehlt, da fehlt auch das Interesse des Bürgers an der Politik, und das ist eine schwere Schädigung der Demokratie als solcher.» Duttweiler wusste um die produktive Kraft des Widerspruchs und verstand diese Energiequelle virtuos zu handhaben. Was an der Migros heute noch einzigartig ist, geht direkt auf seine charismatische Persönlichkeit zurück.



Was für ein Mensch war Gottlieb Duttweiler? Noch vierzig Jahre nach seinem Tod sind die Frauen und Männer, die ihn persönlich gekannt und die mit ihm gearbeitet haben, fasziniert von der Kraft seiner Persönlichkeit. Einige spontane Urteile, notiert in stundenlangen Gesprächen mit Weggefährten:

«Ein Menschenfischer!» «Ein Kämpfer!» «Ein starker Kommunikator!» «Ein Romantiker, manchmal ein verkappter Poet!» «Er konnte nicht gut verlieren.» «Ein Choleriker, manchmal schroff und sackgrob, dann wieder umwerfend charmant und ein guter, aufmerksamer Zuhörer.» «Ein Detailist im Wortsinne! Es hat lange gedauert, bis er etwas wirklich delegiert hat.»

«Heute würde man ihn eine Kultfigur nennen», sagt einer, der fünfzehn Jahre lang zu seinen engsten Mitarbeitern gehört hat. «Er imponierte vor allem den Frauen.» Und mehrere sprechen übereinstimmend und ohne zu zögern das grosse Wort aus: «Dutti war ein Genie!»

Signalement eines Genies

Nicht nur aus besonderen Anlagen und einer kaum vorstellbaren Arbeitskraft schöpfte diese Persönlichkeit, sondern vor allem aus der Fähigkeit, Misserfolge und Niederlagen in positive Energie umzuwandeln.

Sein Vater Gottlieb Duttweiler (1850–1906) hatte bei verschiedenen Eisenbahngesellschaften und später, unter Professor Auguste Forel, als



Verwaltungsgehilfe und «Speisemeister» in der damaligen Irrenanstalt Burghölzli gearbeitet. Nach einer kurzen Zeit als Gastwirt (unter anderem während der ersten Landesausstellung in Zürich) wurde er 1886 zum Verwalter des Lebensmittelvereins Zürich (LVZ) berufen. Unter seiner Leitung entwickelte sich diese aus der Arbeiterbewegung hervorgegangene Selbsthilfeorganisation zur zweitgrössten Konsumgenossenschaft der Schweiz.

Gottlieb Duttweiler wurde als drittes von fünf Kindern am 15. August 1888 an der Strehlgasse 13 im Haus «Zur zahmen Taube» nahe der St. Peterskirche in der Zürcher Altstadt geboren. Schon früh spürte er entscheidende Antriebskräfte. Er erinnerte sich: «Immer, wenn ich Freude hatte, hatte ich auch Erfolg. Das Leben ist eben immer ein Spiel, solange man

lebt. Auch im erwachsenen Menschen ist das Kind immer noch wach. Das hat sogar die entscheidende Bedeutung, was die Intuition anbelangt.»

1896, als der LVZ sein neues Verwaltungsgebäude an der Militärstrasse beziehen konnte, zog die Familie aus der Altstadt um nach Aussersihl. Der junge Gottlieb, im Familienkreis «Götti» genannt, wird als eher schwieriges Kind geschildert, das sich schlecht an die raue Welt des einfachen Arbeiterquartiers gewöhnt und ernste Schulschwierigkeiten gehabt habe. Umgekehrt wird ihm ein frühes Handelstalent bescheinigt. An der Kasernenstrasse habe er zusammen mit Kameraden gelegentlich selbst gezüchtete Meerschweinchen und Kaninchen verkauft; manchmal so erfolgreich, dass er den Stall gleich auch noch losgeworden sei. Bereits 1906 starb Vater Duttweiler 56-jährig.

Gottlieb Duttweiler wurde an der Strehlgasse 13 in der Zürcher Altstadt geboren. Später kaufte die Migros das Haus und liess eine Gedenktafel anbringen.

Die Familie Duttweiler. Von links nach rechts: Tochter Maria, Mutter Elisabeth, Tochter Elisabeth, Vater Gottlieb, die Töchter Anna und Margaretha; rechts aussen Sohn Gottlieb, «Götti» genannt



Fleissig, aber unbequem

In der kaufmännischen Lehre beim Handelsbetrieb Pfister & Sigg in Zürich sei Gottlieb Duttweiler ein fleissiger und geschickter, aber unbequemer und aufsässiger Lehrling gewesen, einer, der seine Meinung hartnäckig zu vertreten wusste. Schon im dritten Lehrjahr wurde er als Reisender zur Kundschaft geschickt und brachte so gute Bestellungen nach Hause, dass er einen für damalige Lehrlinge ungewöhnlich hohen Jahreslohn von 300 Franken erhielt. Im Frühjahr 1907 bestand er die kaufmännische Lehrabschlussprüfung als Zweitbester von 150 Lehrlingen. Schon lernte er nebenher Spanisch. Eine grosse Enttäuschung war, dass er im gleichen Jahre infolge einer Brustfellentzündung für dienstuntauglich befunden wurde.

Duttweiler war erst neunzehn Jahre alt, als er Leiter der Niederlassung seiner Lehrfirma in Le Havre wurde und dort als Handelsagent die Finessen des internationalen Kaffeehandels kennen lernte. Erstmals wur-

de ihm deutlich bewusst, wie viel teurer die Einkäufe von Waren an der Handelsbörse über Zwischenhändler zu stehen kamen, verglichen mit Einkäufen direkt beim Produzenten oder im Ursprungsland. So suchte und fand er Kontakt zu Kaffee-Exporteuren in Anbaugebieten. In Santos (Brasilien) stellte er die Verbindung zur Firma Leite Santos her, die fortan den Kaffee direkt an Pfister & Sigg lieferte. Später beteiligte sich Pfister & Sigg an Leite Santos, was der Firma beträchtlichen Gewinn einbrachte. Nebenher und auf eigene Rechnung entwickelte der junge Schweizer einen Telegrafencode für Lebensmittelhändler, der enorm Gebühren sparen half. 300 Franken verlangte er von jeder Firma, die den Code kaufte; das entsprach etwa zwei Monatslöhnen.

Boom in Italien . . .

Einige Jahre später übernahm Gottlieb Duttweiler die Firmenvertretung in Genua, wo er sich im September 1914 installierte. Italien befand sich

noch nicht im Krieg. Die Preise stiegen von Tag zu Tag. Es heisst, Duttweiler habe für den damals horrenden Betrag von 750 000 Franken Kakao, Reis, Erbsen, Wolle, Gewürze, Heizöl, Kaffee und Tee eingekauft, ohne seine Chefs in Zürich überhaupt zu fragen. Da die Preise weiter kletterten, ging es der Firma Pfister & Sigg zunächst glänzend. 1913 hatte sie einen Gewinn von 26 000 Franken erzielt, 1914 waren es bereits 368 000 Franken. Gottlieb Duttweiler verlangte einen Viertel als Anteil, so dass es zum Streit kam. Duttweiler kündigte – und setzte 23 Prozent durch. Er blieb, und der Gewinn stieg im folgenden Jahr auf über 800 000 Franken. 1916 aber ging er auf 260 000 Franken zurück.

In ihrer Hochblüte beherrschte die Grossistin Pfister & Sigg einen Siebtel der schweizerischen Kaffee-Einfuhr und einen Drittel des Handels mit technischen Ölen und Fetten. Waren für Millionen von Franken liefen durch die Bücher. Dem einen Partner wurden Duttweilers profitable Eigenmächtigkeiten zu riskant. Ende 1917 schied Nathan Sigg aus dem Unternehmen aus. Fortan hiess die Firma Pfister & Duttweiler. Der Juniorpartner war gerade 29 Jahre alt.



... Scheitern nach Kriegsende

Als der Krieg zu Ende war, erlebte Duttweiler die erste grosse Niederlage seines Lebens. Ringsum brachen die Währungen ein, die angehäuften Ware war nur noch wenig wert. Riesige Abschreibungen wurden unumgänglich. Pfister & Duttweiler beendete das Geschäftsjahr 1920 mit einem Verlust von 200 000 Franken. Im Hintergrund drohten zusätzliche Verpflichtungen in Millionenhöhe. Kurz vor Weihnachten 1920 wurde die Firma liquidiert, im folgenden Jahr schloss man mit den Gläubigern einen Nachlassvertrag auf der Basis von anständigen 60 Prozent ab. Später erstattete Gottlieb Duttweiler den auf ihn entfallenden Anteil freiwillig zurück.

Es war nicht zu verhindern, dass das Privatvermögen der Teilhaber in die Liquidationsmasse eingebracht werden musste. Gottlieb Duttweiler verlor seine Luxusvilla am Zürichsee, seinen Martini-Wagen und seine Kunstsammlung. Der junge Mann, der bis dahin nur dem schnellen Geld nachgelaufen war, gewann neue Einsichten und notierte nachdenklich: «Plötzlich verschwanden die Zahlen, Bilanzen, Kontoauszüge und die gesamte nüchterne und etwas sterile Atmosphäre eines Handelshauses. Die Angestellten waren kein Sammelbegriff mehr, sie wurden Individuen, das Verhältnis Prinzipal – Mitarbeiter wurde persönlich, denn an meinen Entscheidungen hing das Schicksal vieler Familien, nicht nur der Angestellten, sondern auch der Lieferanten, die in den Strudel der Liquidation eines grossen Hauses gezogen werden konnten.»

Später, als er erneut erfolgreich und zum zweiten Mal Millionär aus eigener Kraft geworden war, pflegte Gottlieb Duttweiler, was Statussymbole betraf, einen entgegengesetzten Kult: In der Eisenbahn benützte er nur die

*Gottlieb Duttweiler
mit 27 Jahren*



«Duttis» legendärer Topolino: Das paradoxe Statussymbol steht heute im Verkehrshaus der Schweiz in Luzern.



Adele und Gottlieb Duttweiler als junges Paar

dritte Klasse. Er fuhr einen winzigen Fiat Topolino und wohnte in einer Dreizimmerwohnung in Rüschlikon. «Ich suche meine Sicherheit auf der untersten Stufe», vertraute er seinem Biografen Curt Riess an. «Auch später, als es mir wieder gut ging oder eigentlich so gut wie noch nie, blieb ich ausserordentlich einfach, sicherheits- halber, weil ich mich auf sicherem Boden fühlen wollte. Weil man sich eben nur sicher fühlt, wenn man wenig braucht.»

Die Frau an seiner Seite

Die neue Prachtvilla verlassen zu müssen, das Vermögen zu verlieren, wieder neu anzufangen – an solchen Schicksalsschlägen ist schon manche Ehe zerbrochen. Aber der Frau an Duttweilers Seite schien dies wenig auszumachen. Adele Duttweiler-Bertschi, geboren 1892, hat in Gottliebs Geschäften nie eine formelle Funktion ausgeübt. Aber ihr Einfluss auf das Denken und auf die Entscheide ihres Mannes wird von allen Seiten als ausgesprochen gross bezeichnet. Seit ihrer Heirat war Adele Duttweiler mit dem Lebenswerk ihres Mannes eng verbunden. Sie hatte nicht nur wesentlichen Anteil am Aufbau der Migros; ohne sie wäre dieses Werk kaum zustande gekommen.

Kennen gelernt hatten sich die beiden im Zug zwischen Rüschlikon und dem Zürcher Hauptbahnhof. Für die Brautwerbung wählte der junge Kaufmann einen romantischen Weg: Eines Sonntags sattelte Gottlieb Duttweiler ein gemietetes Pferd und ritt vor das Haus der Auserwählten nach Horgen. Am 29. März 1913 wurde geheiratet. Es war eine anstrengende Ehe. Alfred A. Häsler, einer der Chronisten der Migros, berichtet: «Er kam spät und unregelmässig von seinen Feldzügen für die Konsumenten, von Versamm- lungen, Sitzungen, Verhandlungen



*Adele Duttweiler
(1892–1990) erfüllte
in den Geschäften
ihres Mannes nie eine
formelle Funktion,
übte aber im Hinter-
grund grossen Ein-
fluss aus.*

und vom Büro nach Hause. (...) Er konnte todmüde nach Hause kommen, sich ins Bett legen, schlafen – und zwei Stunden später aufwachen, seine Frau wecken und ihr von seinen Plänen und Sorgen erzählen bis der Tag anbrach. Er kannte keine Schonung für sich, das gleiche erwartete er von seinen Nächsten und den Mitarbeitern.»

Zeitlebens hat Gottlieb Duttweiler wohl auf keinen anderen Menschen

so aufmerksam gehört wie auf seine Frau, die ihm eine grosse Stütze war und die bei aller Zurückhaltung sehr entschieden und deutlich werden konnte, wenn er in ihrer Gegenwart angegriffen wurde. Bezüglich Menschenkenntnis muss sie ihm einiges voraus gehabt haben; jedenfalls wurde Adele Duttweilers Urteil in Personalfragen noch lange nach dem Tod ihres Gatten beachtet, respektiert und mitunter gefürchtet.



Neustart in Brasilien

Juli 1923: Duttweiler musste neu anfangen. Auswanderungspläne nach Spanien zerschlugen sich, ebenso ein Kohle- und Erdölprojekt in Polen. Ein paar Zuckerspekulationen brachten Flüssiges, aber da war noch die Liquidation der brasilianischen Beteiligungen, von der sich Duttweiler einen Erlös erhoffte. Gottlieb und Adele Duttweiler schifften sich nach Brasilien ein, wo eine verheiratete Schwester von ihm lebte. Kurz entschlossen kaufte Duttweiler eine Zuckerrohrfarm, blieb aber nicht lange. Die offizielle Version der Migros-Geschichtsschreibung besagt, Adele Duttweiler habe das Klima nicht vertragen und sei krank geworden. Das Haus aus Lehm und Bambus bröckelte; unter dem Tisch wuchs Gras. Dazu kam, dass der unerfahrene Farmer den Zeit-

aufwand bis zur Rentabilität seines Eigentums unterschätzt hatte. Zugleich nahte in Brasilien die Wirtschaftskrise, und schliesslich mussten Duttweiler und sein Schwager, der in dem Geschäft sein Partner gewesen war, ihren Besitz mit beträchtlichem Verlust liquidieren. Mit 37 Jahren kehrte Gottlieb Duttweiler in die Schweiz zurück – mut- und ziemlich mittellos, wie man sich vorstellen kann. Er brauchte eine Stelle und bewarb sich beim Verband Schweizerischer Konsumvereine in Basel als Einkäufer und Disponent.

Er wurde abgelehnt. Das war der Tiefpunkt, an dem alles begann. Denn die Migros verdankt ihr Leben vor allem einer Serie von schweren Rückschlägen und Duttweilers Kraft, in Niederlagen Chancen zu erkennen.

Hier, auf der «Fazenda» in Brasilien, hoffte Gottlieb Duttweiler, «aus der europäischen Füdlibürgerei heraus zu sein». Aber Klima und Krise zwangen ihn zum raschen Abbruch des Auswanderungs-Experiments.



Ein harter Chef, ein guter Freund



Es gab Arbeiten, die Duttweiler auch als vielbeschäftigter Politiker und Firmenchef nie delegierte, zum Beispiel die Kaffee-Degustation (mit Fritz Keller, einem der frühesten Mitarbeiter).

Viele grosse Persönlichkeiten sind aus der Nähe schwer zu ertragen. Bei Gottlieb Duttweiler verhielt es sich nicht anders, dennoch waren und sind die Leute um ihn voll Bewunderung für seinen Lebens- und Arbeits-

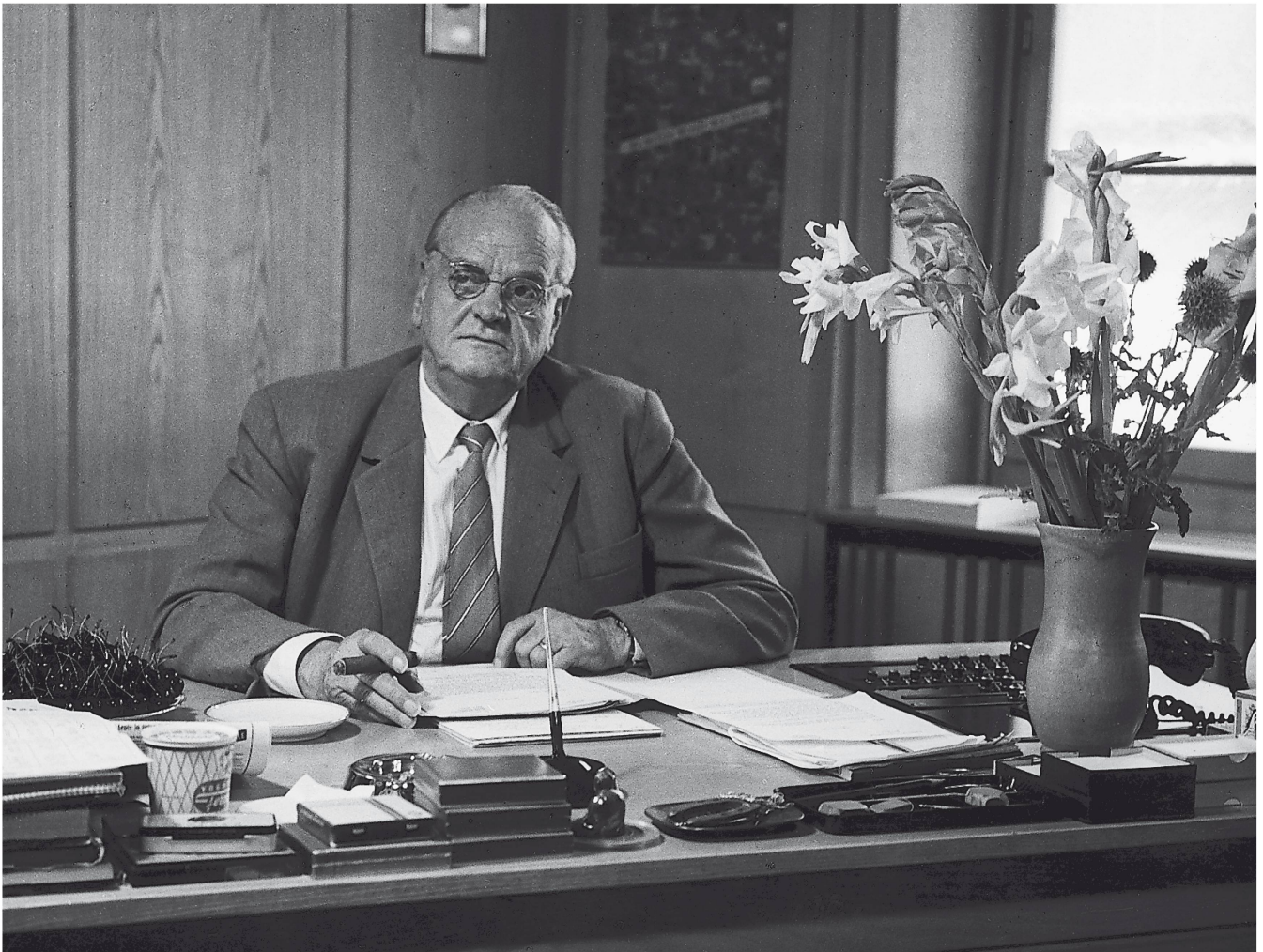
stil. Keine Schilderung kommt ohne Gegensätze aus; in jedem zweiten Satz ist ein «Aber» eingebaut. Er war herausfordernd, aber ritterlich; rücksichtslos, aber mitfühlend; weit-schweifig, aber hartnäckig; chaotisch, aber konzentriert; kantig, aber liebenswürdig; aggressiv, aber sensibel. Sein Antrieb war unerschöpflich, seine Arbeitskraft vulkanisch. An normalen Arbeitstagen hielt er mit rasenden Diktaten und Dutzenden von handgeschriebenen Notizen drei, vier Sekretärinnen und Sekretäre in Trab. Seine Gedanken ordnete er beim Diktieren.

Wagemut und Vorsicht

In Gottlieb Duttweilers Charakter war eine merkwürdige Mischung angelegt: visionär im Geschäft, vorsichtig bei den Finanzen, abenteuerlustig und manchmal mit einem auffallenden spielerischen Einschlag in der Politik. Den Händler in sich hat er nie verleugnet. Er drang auf Tempo und dachte in Umsätzen. Er bestand auf knappen Margen, weil er glaubte, dass mit niedrigen Preisen bei guter Qualität am schnellsten Marktanteile zu gewinnen sind. Mehr als einmal kanzelte Duttweiler gestandene Di-



Gottlieb Duttweiler im Chefbüro der dreissiger Jahre zusammen mit seinem engsten Mitarbeiter Ernst Melliger



*Gottlieb Duttweiler in
den fünfziger Jahren
in seinem Büro an der
Limmatstrasse 152*

rektoren vor versammelter Runde ab, wenn er merkte, dass sie – im guten Willen, zugunsten der Firma eine günstige Gelegenheit zu nützen – in die Verkaufspreise mehr als die geduldete knappe Marge einkalkuliert hatten. Jeden Morgen liess er sich die Umsatzzahlen vorlegen und verglich sie mit der Vorwoche. Wo er ein Minus feststellte, rief er gleich den Geschäftsführer an und verlangte Rechenschaft. Langfristige Erklärungen liess er nicht gelten. Detailhandel ist ein schnell drehendes Geschäft.

Gottlieb Duttweiler war ein Patron, ein fordernder und manchmal harter Chef, der keinen Zweifel daran liess, wer das letzte Wort hatte. Er mag ein Manager mit vielen Schwächen gewesen sein. Wichtiger aber: Er war ein Unternehmer, denn er hatte Visionen, Intuitionen und die Gabe, die Dinge

schnell voranzubringen. Er glaubte an das Prinzip von Bewegung und Unruhe. Er konnte Spannung erzeugen; wenn «GD» (so sein internes Kürzel) im Haus war, dann stand der Betrieb unter Strom. Niederlagen steckte er schnell weg, Fehler nahm er nicht lange übel. Schon folgte das nächste Projekt.

Ein solcher Mann brauchte Umgebung, brauchte ein Team als Resonanzboden. Er musste Unterstützung fühlen und forderte Bestätigung. Wenn er sie nicht gleich bekam, holte er sie sich. Dabei war er durchaus nicht immer gerecht, wie sich der langjährige kritische Weggefährte, der Schriftsteller und «Tat»-Chefredaktor Erwin Jaeckle erinnert: «All dies forderte zu einer ständigen Rechenschaft heraus, und dies umso gebieterischer, als Duttweiler im Bann seiner Beses-

MGB-Verwaltung der Amtszeit 1953 bis 1957: (v.l.n.r.) Alfred Gehrig, Heinrich Rengel, Gottlieb Duttweiler und Dr. Hans Munz



senheit die Arbeit seiner Freunde kaum wahrnahm und sie wie farbenblind auch nicht anerkannte.»

Allein sein konnte Duttweiler nicht gut. Wenn es in Mussestunden still wurde, schien er sich zu langweilen. An manchen Sonntagvormittagen habe er Mitarbeiter angerufen, um sich mit ihnen zu beraten. Auf diese Weise

habe er auch manchen Kopfnicker und Jasager angezogen. Man habe stark sein müssen, um in seiner Umgebung zu bestehen und die Selbstachtung zu behalten, bestätigt einer seiner Nachfolger. Einen Zeitbegriff habe Duttweiler überhaupt nicht gehabt, für sich selber nicht und deshalb auch nicht für andere. So hätte er

Duttweiler verteilte die Jubiläumsprämie an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönlich mit einem Händedruck.



Die Weggefährten

«Wenn von so viel Leistung und Wirkung die Rede ist, so muss endlich auch der allgemeine Hinweis auf die zahlreichen Weggefährten fallen. Zu denken ist an die frühen Kämpfer aus den Anfängen der Migros: die Mitbegründer Rudolf Peter, Fritz Keller und Emil D. Angst. Ausdrücklich zu erwähnen sind als meist ferne, aber frühe Sympathisanten Prof. Eugen Schmalenbach, Prof. Julius Hirsch, Prof. Fritz Marbach und vor allem der tapfere Helfer Prof. Dr. Willy von Gonzenbach, Direktor des Hygieneinstituts der ETH. Auf dem Gebiet wirtschaftlicher Zusammenarbeit seien unvergessen der Käsefabrikant Ernst Zingg und insbesondere der Leiter der Haco in Gümliigen, Dr. Gottlieb Lüscher. Im Rahmen des weiteren Ausbaus der Migros wäre zu denken an Paul Lanz, Werner Ellenberger, später an Alfred Bertschi. Für die regionale Expansion der Migros erwarben sich besondere Verdienste Otto Kreis in St. Gallen, Hugo Rentsch in Bern, Emil Rentsch in Basel (gefolgt von Arnold Suter, Heinrich Rengel und Rudolf Suter), Charles Hochstrasser im Tessin und Alfred Gehrig in Genf. Ausserordentlich waren die Leistungen von Arnold Suter auch im MGB sowie von Gottfried Kleiner, dem langjährigen Finanzchef. (...) Besonders nahe stand Duttweiler über viele Jahre hinweg Hans Munz sowohl in der Migros wie in der Politik. Lange Zeit bewahrten engen Kontakt Elsa F. Gasser, William Vontobel und namentlich Ernst Melliger.»

Sigmund Widmer (1985)

am liebsten 24 Stunden am Tag über seine Leute verfügt. Hinterher habe er sich jeweils bei den Ehefrauen seiner Mitarbeiter entschuldigt und sich – wahrscheinlich auf die Initiative seiner Frau Adele hin – mit spontanen Einladungen zum Essen revanchiert.

Produktiver Streit

Gottlieb Duttweiler war ein Choleriker, im Umgang manchmal schroff, aber schnell versöhnt und selten nachtragend. Widerspruch habe er zwar vertragen, wird wiederholt bestätigt, aber nur, wenn er ihn für qualifiziert hielt. Am meisten habe er sich von Dr. Elsa Gasser-Pfau sagen lassen. Sie war Mitarbeiterin des Handelsteils der «Neuen Zürcher Zeitung», als die Migros gegründet wurde. Duttweiler hatte ihre Bekanntschaft gesucht, weil ihm ihre handelspolitischen Beiträge aufgefallen waren. Mit der Zeit wurde die scharfsinnige Journalistin und Analytikerin zur wichtigsten Gesprächspartnerin und Lektorin des Pioniers. Über ihren Schreibtisch ging während Jahren jedes Manuskript für seine Reden und



Dr. Elsa Gasser-Pfau gehörte während Jahrzehnten als volkswirtschaftliche Expertin und Beraterin zu Duttweilers engsten Vertrauten.

Ernst Göhner, international erfolgreicher Generalunternehmer, war ein persönlicher Freund Duttweilers.



Artikel. Sie hielt auch Ausschau nach neuen Trends und machte Duttweiler bald nach Ende des Zweiten Weltkriegs mit dem amerikanischen Selbstbedienungs-System bekannt. Sie gab den Anstoss für die Gründung der Klubschulen und zur Übernahme von Ex Libris. Die beiden stritten sich häufig, aber Elsa Gasser wurde als «graue

Eminenz» respektiert und übte ausserordentlichen Einfluss aus.

Zu den wenigen persönlichen Freunden gehörte der Schreiner und spätere Generalunternehmer Ernst Göhner, der sich aus kleinsten Anfängen zum international erfolgreichen Geschäftsmann emporgearbeitet hatte. Duttweiler fragte Göhner zwar in kritischen Lagen, etwa in der Krise um die Öltraffinerie Frisia, immer wieder um Rat. Aber Geschäfte haben die beiden miteinander kaum gemacht, wie ein Nahestehender bestätigt. Dabei verfügte Ernst Göhner über viele attraktive Immobilien-Standorte, die der Migros hätten willkommen sein müssen. Die Erklärung dürfte darin liegen, dass Duttweiler zeitlebens dem Immobilienwesen misstraute. Wo immer er konnte, vermied er es, sich mit seiner Liquidität zu «immobilisieren», wie er es doppelsinnig auszudrücken pflegte. Sein Umfeld hat sich vor allem in der Nachkriegszeit oft über ungenutzte Kaufgelegenheiten geärgert, aber Gottlieb Duttweiler war von seiner Meinung nicht abzubringen.

Die Frau an seiner Seite

«Mein Mann konnte gelegentlich auch ungerecht sein, doch man konnte ihm entgegen. Wenn er eine Rechtfertigung als angebracht erkannte, akzeptierte er sie. Mutige Menschen machten ihm Eindruck. Andere, die den Kopf einzogen, die ihm schmeichelten oder zu untertänig waren, mochte er nicht. Auch ich ertrage es nicht, wenn man seine Frömmigkeit übertrieben darstellt, wenn er wie ein Missionar oder

«Tempelschänder» hingestellt wird. Die solche Behauptungen aufstellten, schrieben, kannten ihn ja kaum. Er war auf seine Art gesellig, menschenfreundlich, zugänglich, Gesprächig. Und so allein und einsam war er auch nicht: Er hatte mich zur Seite!»

Adele Duttweiler 1985 im Gespräch mit Peter Riesterer. Aus «Begegnungen mit einem gewissen Herrn... das Volk nannte ihn «Dutti»

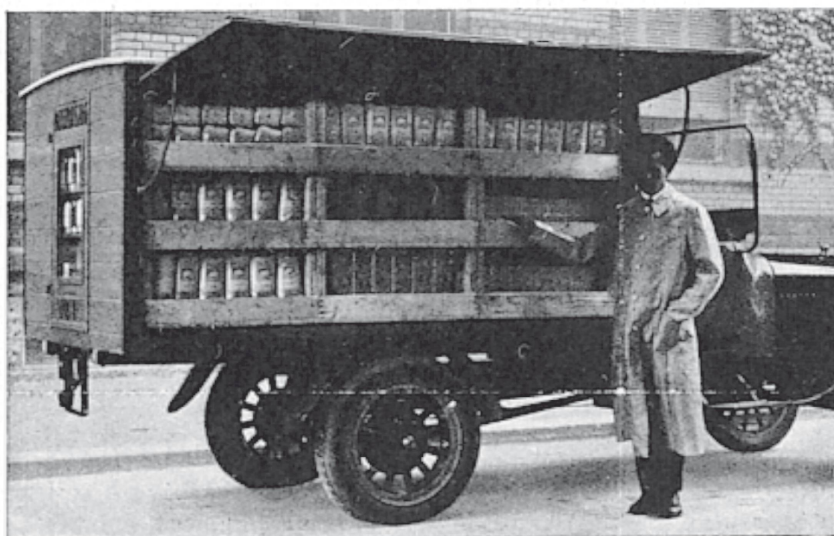
FAHRPLAN INLIEGEND

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, Mokkamischung	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 %/oig.	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 Haushaltbuchs
Wieso wir Qualitätsware zu diesen Preisen liefern können, finden Sie erklärt:

FAHRPLAN INLIEGEND

Mit diesem Flugblatt wurden die Zürcher Hausfrauen im August 1925 auf die neuen Verkaufswagen der noch unbekanntenen «Migros A.-G.» aufmerksam gemacht.

Was mich nicht umbringt, macht mich stärker

Rudolf Peter, einer der frühesten und wichtigsten Weggefährten Duttweilers. Peter war erster Buchhalter und später langjähriger Finanzchef der Migros.



«Wenn dieses Unternehmen nicht gelingt, fange ich nichts Neues mehr an!» Eines Tages erschien Gottlieb Duttweiler bei Rudolf Peter, den er aus der Zeit der Liquidation der Firma Pfister & Duttweiler kannte. Peter hatte sich als Buchhalter selbständig gemacht und führte nun das Rechnungswesen kleinerer Firmen im Auftragsverhältnis. Duttweiler war ziemlich entschlossen, ohne Peter nichts zu beginnen. Peter tat mit, aber er sagte: «Sie machen in Draufgängertum und ich in Bodenständigkeit!» Weiter stellte er die Bedingung: «Keine Banken!» Er hatte die negativen Erfahrungen mit den Banken bei der Liquidation von Pfister & Duttweiler noch nicht vergessen. Peter genoss in Zürich einen guten Ruf, und seine



Gottlieb Duttweiler etwa fünf Jahre nach der Gründung der Migros

Zuverlässigkeit war bekannt. So durfte er daran glauben, das bescheidene Aktienkapital leicht zusammenzubringen. Fritz Keller wurde auf Empfehlung von Peter und gegen anfängliche Widerstände von Duttweiler als Einkäufer und Disponent engagiert. Der vierte im Bunde der Gründer war Emil Angst, der als Chauffeur begann, sich aber sehr schnell hocharbeitete.

Die Migros-Idee war Gottlieb Duttweilers letzte Chance, als selbständiger Kaufmann auf Dauer erfolgreich zu sein. Seine Idee war geradezu banal: weniger Gewinn, mehr Umsatz. Die üblichen Handelsspannen betragen damals bis zu fünfzig Prozent. Duttweiler kalkulierte höchstens mit der Hälfte. Die Unkosten hielt er dank kleinem Sortiment, schnellem Warenumschlag und Verzicht auf teure Ladenmieten niedrig. Die Alternative kannte Duttweiler aus Amerika: fahrende Läden. Am 15. August 1925 liess er seine Migros als Aktiengesellschaft ins zürcherische Handelsregister eintragen.

Wie der Name Migros in die Welt gekommen ist, lässt sich nicht mehr genau ermitteln. Duttweiler hat ihn selbst erfunden und ihm verschiedene Bedeutungen unterlegt. Am plausibelsten ist wohl, dass der Name aus den französischen Begriffen «demi» und «en gros» zusammengesetzt wurde und einprägsam den grössten Vorteil des neuen Handelssystems bezeichnete: die Grundsätze des Grosshandels im Kleinverkauf anzuwenden. Der Name hatte den Vorteil, in allen Landessprachen verständlich und aussprechbar zu sein.

**«An die intelligente Frau,
die rechnen kann!»**

Was am 25. August 1925 in Zürich begann, steht inzwischen in den Geschichtsbüchern. Bei bedecktem Him-



Emil Angst, ein Cousin Duttweilers, übernahm die Organisation der Verkaufswagen (auf dem Bild mit Adele Duttweiler).

mel, aber trockenem Wetter schwärmten fünf umgebaute Ford-Lastwagen aus und stoppten gemäss einem zuvor in die Briefkästen gestreuten Fahrplan an verschiedenen Haltestellen in der Limmatstadt. Der Text auf dem Flugblatt tönnte mehr nach militärischem Aufgebot als nach Werbung: «An die Hausfrau, die rechnen muss! An die intelligente Frau, die rechnen kann! Grundsätze des Grosshandels im Kleinhandel angewendet – Statt Reklamekultus sachliche Prüfung – Grosser Umsatz, kleiner Gewinn, frischeste Ware (...) Entweder siegen die lieben alten Einkaufsgewohnheiten der Frau, die Reklame und die Schlagwörter – oder der erhoffte Zuspruch stellt sich ein, diesfalls können wir die Preise möglicherweise noch ermässigen, andernfalls müssen wir diesen ernsthaften Versuch, den Konsumenten zu dienen, aufgeben. Hochachtungsvoll: Der Verwaltungsrat der Migros AG.»

Zürichs Hausfrauen verstanden Duttweilers Botschaft auf Anhieb. Die Zeiten waren schlecht. Es herrschten Lohnabbau und Arbeitslosigkeit. Die

Umsätze des Detailhandels waren rückläufig; dennoch klagten Arbeitervertreter, dass die Kosten der Lebenshaltung in der Schweiz höher seien als in jedem anderen europäischen Land. Die Kundinnen strömten zu den Verkaufswagen.

Getarntes Warenlager

Gestartet wurde mit einem extrem schlanken Sortiment unverderblicher, unzerbrechlicher und vor allem markenloser Waren. Bei der Migros gab es – ausschliesslich in Packungen ab einem Kilogramm Gewicht – sechs umsatzstarke Artikel des täglichen Bedarfs: Zucker, Kaffee, Teigwaren, Reis, Kokosfett und Seife. Die Chauffeure kassierten sofort – damals keine Selbstverständlichkeit, denn die Kundschaft war gewöhnt, beim Händler anschreiben zu lassen. So kam es nicht selten zu Debitorenverlusten.

Handelsmessianische Besessenheit

«Überall in der Wirtschaft spielt das persönliche Moment eine sehr grosse Rolle. Nirgends aber ist die Person des Leiters und Gründers so sehr Bestandteil der gesamten Betriebsdynamik wie bei der Migros A. G. Hier funktioniert die Persönlichkeit des Leiters und Gründers in besonders ausgeprägter Weise als Betriebsmotor. Die Erfolge der Migros beruhen, wie einmal gesagt worden ist, nicht nur auf ihrer betriebswirtschaftlichen Eigenart, sondern auch auf der handelsmessianischen Besessenheit ihres Leiters.»

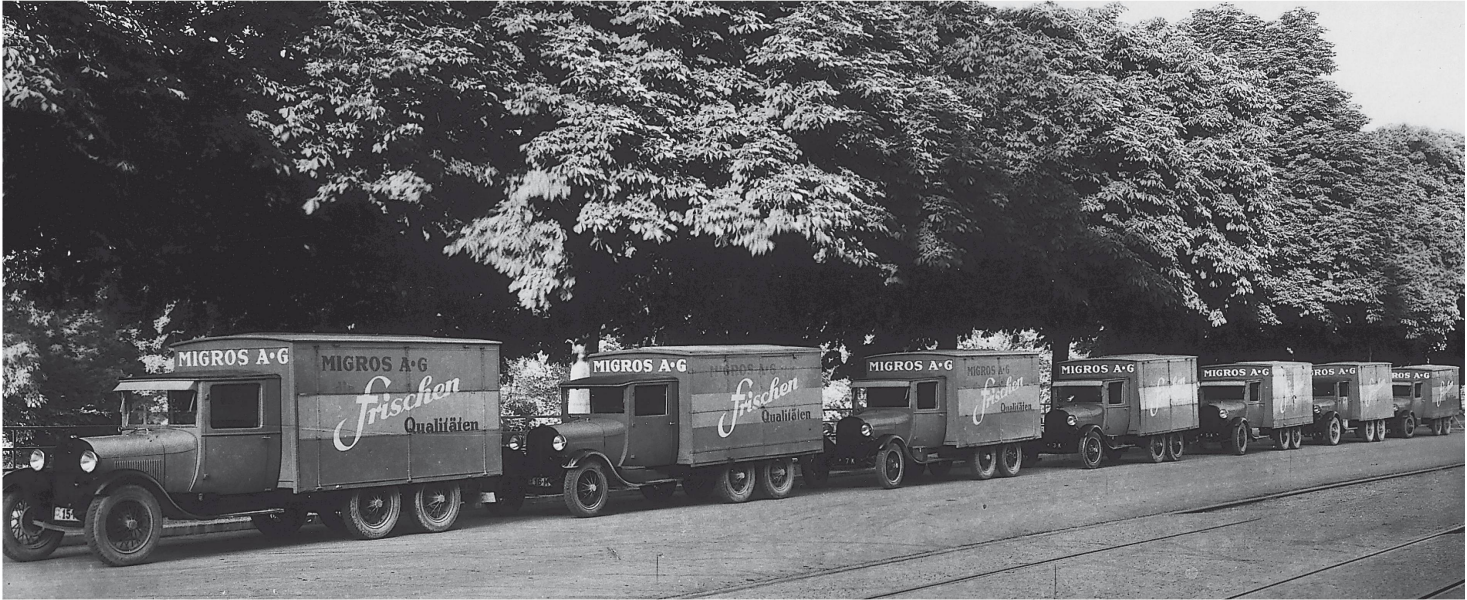
Aus einem Bericht der eidgenössischen Preisbildungskommission von 1934

An der Ausstellungsstrasse zwischen dem Zürcher Hauptbahnhof und dem Limmatplatz besass die Migros ein getarntes Lager. Duttweiler muss von Anfang an mit Störaktionen gerechnet haben.

Innert Tagen organisierten die Verbände der Teigwaren-, Fett- und Seifenfabrikanten unter dem Druck ihrer gewerblichen Abnehmer Liefersperren gegen die Migros. Zeitungen wurden unter Druck gesetzt, die Inserate der Migros abzulehnen. An den Haltestellen notierten und fotografierten Abgesandte des Detailhandels die Migros-Kundschaft. Soweit es sich um Handwerker oder Beamte handelte, wurden sie nachher mit Boykotten oder öffentlicher Anprangerung belästigt. Auf eine vermutlich fingierte Leser-anfrage antwortete die Redaktion eines katholischen Pfarrblatts, bei der Migros handle es sich vermutlich «um ein jüdisches Unternehmen».

Hoher Umsatz, wenig Rendite

Volumenmässig war die Migros ein Start-Ziel-Erfolg. Begonnen hatte das Unternehmen mit sechzehn Mitarbeitern, davon die Hälfte im direkten Verkauf. Ende 1925 waren es bereits deren fünfundzwanzig, und die Zahl der Verkaufswagen stieg von fünf auf neun. Schnell wurde Duttweiler klar, dass die beschränkte Anzahl von sechs Produkten der schwache Punkt der Migros war. So schnell wie möglich versuchte er, aus dieser Gefahrenzone herauszukommen. Zugleich beschloss er, das Verkaufsgebiet zu erweitern. Schon ab Oktober wurden Routen ausserhalb der Stadt Zürich bedient. Am Ende des Gründungsjahres waren 293 Haltestellen auf dem Fahrplan der Migros-Verkaufswagen verzeichnet. Vorsichtig vergrösserte man das Sortiment mit Olivenöl, Kakao, Eiern, Sardinen, Käse und Tafelbutter. Ungeniert veröffentlichte die



Migros-Verkaufswagen in den ersten vierzig Jahren





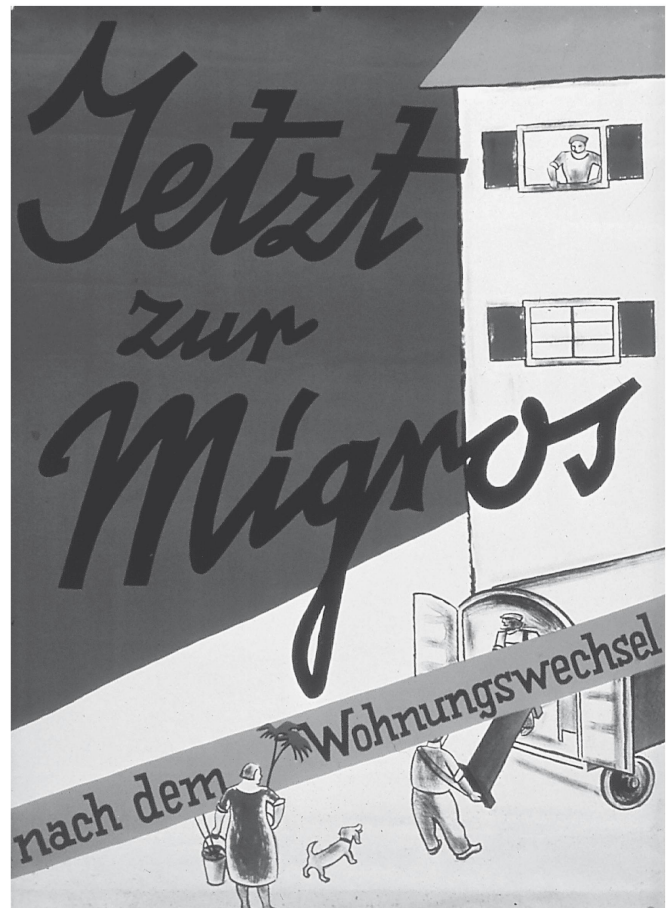
«Migros-Brücke», die erste Gratiszeitung des Unternehmens, direkte Preisvergleiche, mit Vorliebe mit den traditionellen Konsumgenossenschaften. Ihnen warf Duttweiler ebenso genüsslich wie hartnäckig zu hohe Unkosten und eine schlechte Organisation vor.

Am Ende des ersten Geschäftsjahres verbuchte die Migros AG einen Umsatz von 778 500 Franken und vermutlich einen erheblichen Nettoverlust. Verbürgt ist jedenfalls die Anekdote, dass Gottlieb Duttweiler seine engsten Mitarbeiter kurz vor Weihnachten zu einem Poulet-Essen einlud mit der Begründung: «Wir feiern, solange wir noch können!»

Kaum hatten die Migros-Wagen die Stadtgrenzen von Zürich überschritten, übte die Konkurrenz Druck auf die Gemeindebehörden aus, die nicht ungern die Gebühren für die fahrenden Verkaufsstellen massiv erhöhten,

in Einzelfällen gleich um das Fünffache. Duttweiler musste rationalisieren, vor allem beim Personaleinsatz. Zwei Mann pro Verkaufswagen waren nicht mehr bezahlbar. Der Einmannbetrieb verlangte aber zeitraubenden Geldwechsel. Aus dieser Zwangslage resultierte das System «gerade Preise – ungerade Gewichte». Es verkürzte die Bedienungszeiten und erhöhte die Produktivität der Verkaufswagen. Dennoch muss Duttweiler früh gemerkt haben, dass er mit den fahrenden Läden, so wirksam sie als Werbeträger waren, auf keinen grünen Zweig kommen würde. Jedenfalls eröffnete er noch im Dezember 1926 an der Ausstellungsstrasse den ersten Verkaufsladen. In die Inneneinrichtung wurden lediglich 200 Franken investiert. Die Waren lagerten auf einfachen Bretter-Regalen, und als Kasse diente eine Zigarrenkiste. Durch eine Abmachung mit der Gewerkschaft

Schon mit ihren frühesten Plakaten erreichte die Migros-Werbung die Hausfrauen mit ihren Alltagsorgen.



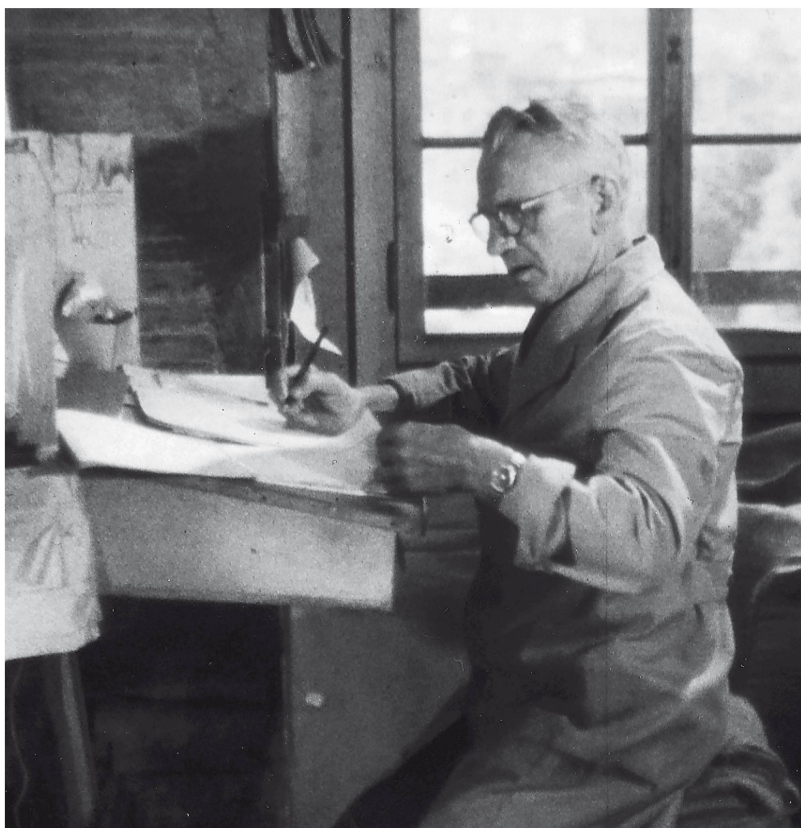
wurde die wöchentliche Arbeitszeit der Chauffeure auf 57 Stunden begrenzt.

Vom Spott zum Boykott

Der Kampf des vereinigten Verbands- und Handels-Establishments gegen die junge Migros verlief in den typischen Phasen: Nichtbeachtung, Verspottung, Schikane, wirtschaftlicher Druck, Mobilisierung der Politik mit vorgeschobenen Argumenten, Panik. Etwas unterschätzten die Feinde der Migros aber gewaltig: den Werbewert der täglich in alle Himmelsrichtungen ausschwärmenden Verkaufswagen. Dazu kam ein zweites: Jeder Angriff und jede Schikane mobilisierte Sympathien, machte die Migros und ihre Leistungen bekannt. So gesehen wurde der Abwehrkampf der Migros-Gegner zu einem Paradebeispiel für die kontraproduktive Wirkung öffentlicher Kampagnen.

Ende 1926, knapp anderthalb Jahre nach dem Start, zählte die Migros 17 Verkaufsstellen, davon einen Laden,

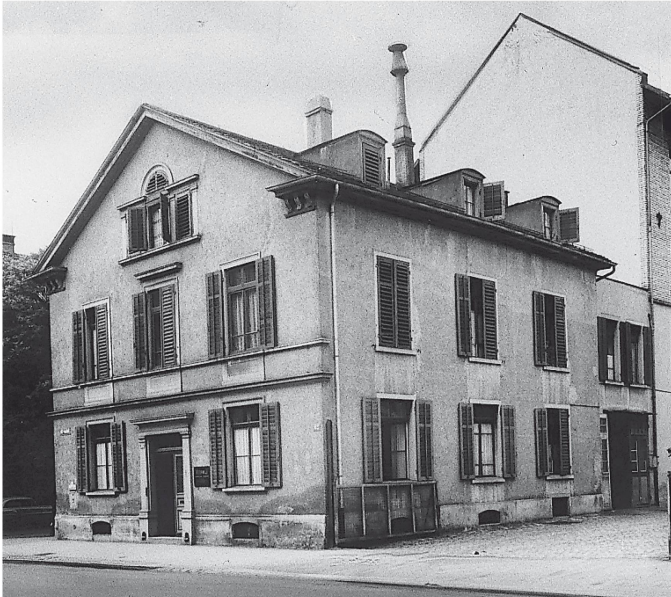
*Erinnerung an die
Gründerzeit: Lagerverwalter im Kontor*



sowie 36 Angestellte und erzielte einen Umsatz von zwei Millionen Franken. Da sie sich nach wie vor rühmte, die Waren in Zürich zwanzig Prozent billiger zu verkaufen als die Konkurrenz, konnte die Expansion in andere Landesgegenden nicht ausbleiben. Fortan verdoppelten sich die Umsätze im Schnitt von Jahr zu Jahr. Im Oktober 1927 wurde in Aarau der erste Migros-Laden ausserhalb Zürichs eröffnet – Duttweilers Antwort auf ein von der Aargauer Regierung abgelehntes Verkaufswagen-Gesuch. Einen Laden in Baden musste die Migros wieder schliessen, nachdem die Konkurrenz das Gerücht ausgestreut hatte, die Migros stehe im Solde von Brown Boveri und wolle mit gesenkten Lebensmittelpreisen einem geplanten Lohnabbau den Weg ebnet. Es folgten Läden in Schaffhausen und St. Gallen, wo die Verkaufswagen amtlich beschlagnahmt wurden; später verlagerte sich der Kampf auf die Gebührenansätze für die Verkaufswagen. Erst ein von der Migros organisiertes Referendum konnte Klarheit schaffen. Das St. Galler Stimmvolk lehnte 1936 eine für die Migros schikanöse Gebührenordnung mit deutlichem Mehr ab. Gelassener als andere reagierten die Behörden in Basel trotz traditioneller Nähe zur Konsum-Genossenschaftsbewegung.

Wachstum in die Tiefe

1931 überstieg die Zahl der Läden (41) erstmals diejenige der Verkaufswagen (33). Die Zahl der Mitarbeiter war auf 527 angewachsen, der Umsatz betrug annähernd dreissig Millionen Franken. Innert fünf Jahren war aus dem belächelten Aussenseiter-Projekt eine kleine, stabile Unternehmensgruppe geworden, die jedes Jahr stärker wurde. Die Migros wuchs nicht nur in die Breite, sondern auch in die Tiefe. Wieder war es der Angriff der Gegner, der den Aussenseiter



Zwei Büros im Haus an der Hafnerstrasse 31 in Zürich 5 waren das erste Hauptquartier der Migros.



An der Ausstellungsstrasse wurde im Dezember 1926 der erste Verkaufsladen eröffnet.

stärkte. Unter dem Druck der allgegenwärtigen Fabrikanten-Boykotte musste die Migros ihre Versorgungsbasis aus eigener Kraft sichern. Daher wurde Gottlieb Duttweiler zum Industriellen. Spätere Weggefährten versichern, dies sei nicht freiwillig, geschweige denn aus Freude geschehen, denn er sei Händler durch und durch gewesen.

Eigentlich begann die Eigenproduktion im Umkreis der Migros damit, dass Duttweiler – selber einem guten Tropfen durchaus zugeneigt – Hemmungen hatte, in sein wachsendes Sortiment auch Wein aufzunehmen und damit möglicherweise den Alkoholismus zu fördern. Als er nach Alternativen suchte, stiess er auf eine kränkelnde Firma mit dem umständlichen Namen «Alkoholfreie Weine und Konservenfabrik A.-G. Meilen». Sie stellte Süssmost und Traubensaft her und war gerade wieder einmal sanierungsreif. Süssmost als Wein-Ersatz – das schien einen Versuch wert zu sein.

Duttweiler tat, was er fortan immer tun sollte, wenn er in einen neuen

Markt einstieg: Er stellte den üblichen Preis in Frage, unterbot ihn drastisch und steigerte damit die Nachfrage, indem er die Ware für neue Kundengruppen zugänglich machte. Erst kaufte er Schuldbriefe der bankrotten Fabrik, dann übernahm er – übrigens mit Hilfe der ersten Anleihe in der Migros-Geschichte – die ganze Firma und sanierte sie zum Ärger der Bierbrauer. Von 1927 bis 1932 stieg der Süssmostverbrauch in der Schweiz von 15 500 auf 736 000 Hektoliter. Aus einem Nischenprodukt war ein Volksgetränk geworden – dank der Süssmost-Kampagne der Migros. Ähnlich verfuhr Duttweiler kurze Zeit später mit der Schokolade und – zur Freude der landwirtschaftlichen Produzenten – mit Joghurt und Butter.

Dennoch glaubten die Markenartikel-Fabrikanten weiter an die traditionellen Vertriebswege und reihten sich willig in die Migros-Boykottfront ein. Es gab freilich auch Ausnahmen. 1929 begann die Nahrungsmittelfabrik Haco in Gümligen die Migros mit Bouillonwürfeln und milchlöslicher Kraftnahrung zu beliefern, die unter



Eingang in den ersten Verkaufsladen



Die Inneneinrichtung kostete 200 Franken. Die Würste hingen an einem Seil; als Kasse diente eine Zigarrenkiste.

dem Namen «Eimalzin» angeboten wurde. Die Idee stammte von Duttweiler, die Absicht war überdeutlich. Jedes Kind merkte, dass «Eimalzin» nichts anderes war als eine Eindeutschung des Markennamens «Ovomaltine». Damit startete Gottlieb Duttweiler seinen Kampf gegen die Markenartikel-Industrie.

Mit besonderer Inbrunst legte sich der Migros-Gründer mit den internationalen Konzernen an. Auch ihnen rechnete er in seinen wöchentlichen Publikationen mit penetranter Aufsässigkeit ihre zu hohen Preise vor. Auf dieser Grundlage lancierte er seine Eigenmarken, deren Namen – teilweise in witzigen Anspielungen – sich eng an die Originale anlehnten. Koffeinfreier Kaffee (Marktleader: Kaffee Hag) hiess bei der Migros «Kaffee Zaun». Persil aus dem Hause Henkel wurde mit «Ohä» angegriffen, was ausgeschrieben – auf den Familiennamen des Herstellers gemünzt – bedeutete: «Ohne Henkel». Den Weltkonzern Unilever forderte er heraus, indem er dessen butterhaltige Kochfette ungeniert mit einer Eigenmarke

konkurrenzierte und zugleich die engen Verflechtungen Unilevers mit politischen und militärischen Führungskräften aufdeckte. Prominente Nationalräte und hohe Offiziere hatten sich in Verwaltungsräte wählen lassen und machten auf der politischen Ebene ihren Einfluss geltend.

Das von der Migros Anfang der dreissiger Jahre lancierte Waschmittel «Ohä»



Prozesse als Medienereignisse

In den dreissiger Jahren kam es zu zahlreichen Zivil- und Strafprozessen sowie Verwaltungsverfahren gegen die Migros und Duttweiler. Er profitierte von allen, gleichgültig, ob er vom Gericht verurteilt wurde oder nicht, denn er machte jedes Tribunal zum Medium. Diese Inszenierungen wiesen ihn als Meister der Public Relations lange vor der Erfindung dieses Begriffs aus. Seine Auftritte vor Gericht – meist als Beklagter, seltener als Kläger – boten die ideale Gelegenheit zur Verbreitung seiner Kernbotschaft: Markenartikel sind zwar gut, aber viel zu teuer; die Konzerne verdienen zu viel. Schaut her, die Migros bietet ebenbürtige Ware zu geringeren Preisen an! Im öffentlichen Gedächtnis blieben nicht die Urteile haften, sondern der Eindruck, da kämpfte ein mutiger Aussenseiter gegen die geballte Macht der Konzerne.

Inzwischen war die Migros in 18 Kantonen vertreten und mit hundert Läden, fast tausend Angestellten und 50 Millionen Umsatz ein beachtlicher nationaler Wirtschaftsfaktor geworden. Längst hatte auch der Pragmatiker und Kämpfer Duttweiler gemerkt, dass die Zukunft seines Geschäfts von den Rahmenbedingungen abhing, welche die Politik setzte. Aus seinem jahrelangen Aufbaukampf – erst gegen die pöbelnde Konkurrenz an den Haltestellen der Verkaufswagen, dann gegen den Lieferantenboykott, schliesslich in den grossen Prozessen – hatte er zweierlei gelernt: Wer nicht kämpft, hat schon verloren, und: Kämpfen ist nicht delegierbar, man muss es schon selber tun.

So gesehen hatte Gottlieb Duttweiler keine andere Wahl, als in die Politik einzusteigen.



1941 entstand an der Limmatstrasse 152 der Neubau des Migros-Hauptsitzes.

Gottlieb Duttweiler mit zwei Begleitern auf dem Weg zur Gerichtsverhandlung im Unilever-Prozess 1949



Die Öffentlichkeit als Partner



Als Kaufmann wie als Politiker setzte sich Gottlieb Duttweiler zwischen alle Stühle. Er konkurrenzierte die Kleingewerbler und machte den grossen Konzernen die Gewinne streitig. Er attackierte die Konsumgenossenschaften und damit die mit ihnen traditionell verbündete Sozialdemokratie samt den Gewerkschaften. Viel Feind, viel Ehr: Seine einzige Chance, wirtschaftlich zu überleben, bestand darin, die Massen auf seine Seite zu ziehen. Das war in der Schweiz der zwanziger und dreissiger Jahre aus zwei Gründen ein heikles Unterfangen: Die Presse als alleinige Meinungsmacherin folgte meist dem po-

litischen Establishment, und die Frauen, die als haushaltende Einkäuferinnen die natürlichen Verbündeten des kämpferischen Preisbrechers gewesen wären, besaßen kein Stimmrecht.

«Mit Zorn und Humor» wolle er die Wahrheit hinausschreien, schrieb Duttweiler 1930, und das war, wie fast alles, was er schriftlich festhielt, bündig, bildhaft, farbig und auf den Punkt genau. Der fanatische Kaufmann war zugleich ein brillanter Kommunikator, ein journalistisches Urtalent und ein blendender Stilist. Erwin Jaeckle urteilte: «Seine Sprache war knorrig und drastisch. Sie stand

auf der Stufe dieser Zeit und des begrenzteren Auftrages in der Erbfolge der träfen Dichter Gotthelf und Pestalozzi. (...) Viele seiner Einfälle und Aussprüche waren überraschend, ob er sie scharf oder sarkastisch, geneigt oder geisselnd formulierte. Immer dachte Duttweiler in augenfälligen Gleichnissen. Diese Anlage stammte aus einem urschöpferischen Trieb.»

«Der Faden ging ihm nie aus!»

Zu dieser Sicherheit und Brillanz im schriftlichen Ausdruck steht Duttweilers eher schwerfälliger Habitus als Vortrags- und Parlamentsredner nur scheinbar im Widerspruch. «Als Redner stellte er sich vor Tausende», beobachtete Jaeckle. «Er tat es mit einer Fülle von Blättern, die er verwechselte und die ihm allzu leicht durcheinander gerieten. Der Faden ging ihm aber nie aus. Wenn gelehrt wird, Massenversammlungen seien mit Schlagworten zusammenzuschweissen, so tat er das Gegenteil. Er plauderte, als sässe er am Familientisch. Das Volk ging mit.»

Duttweilers Kommunikationskonzept war auf drei Medien aufgebaut: Eigenpresse, öffentliche Versammlungen und Aktionen. Als hätte er den in den neunziger Jahren geläufig gewordenen Begriff des «Event Marketings» selber erfunden, schuf Duttweiler als Kaufmann wie als Politiker am laufenden Band Ereignisse. Darüber mussten die Medien berichten, ob sie wollten oder nicht. So konnte Duttweiler das, was er sagen wollte, landesweit verbreiten.

Parallel zur «harten» Verkaufswerbung liess Gottlieb Duttweiler im «Tagblatt der Stadt Zürich» jede Woche die «Zeitung in der Zeitung» erscheinen, einen neuen Typ von Textinseraten, die optisch und inhaltlich dem redaktionellen Teil angenähert waren und deshalb erhöhte Aufmerk-

samkeit fanden. Gottlieb Duttweiler schrieb die Anzeigen – im Lauf der Jahre erschienen deren 1352 aus seiner Feder! – tagesaktuell wie ein Journalist. Manche Chefredaktoren und Verleger wollten die Texte vor Erscheinen prüfen und verlangten Änderungen. Nicht wenige Zeitungsverleger liessen die Pressefreiheit auch für den Anzeigenteil gelten, widerstanden den vielfältigen Druckversuchen und nahmen die Anzeigen der verhassten Migros trotz Boykottdrohungen auf. Duttweiler pflegte solche Verleger ostentativ mit Druckaufträgen aller Art zu belohnen. Andere gaben nach – übrigens gegen den ausdrücklichen Rat des Zeitungsverlegerverbandes –, vor allem als Duttweiler in der «Zeitung in der Zeitung» Konkurrenten angriff und Preisvergleiche veröffentlichte.

Die eigene Stimme

Die erste eigene Zeitung, «Die Tat», gründete Duttweiler schon 1935, frei-

«Krämer» ohne Krämerseele

«Ich war sechs Jahre lang Redaktor der 'Tat'. Den Herausgeber des Blattes bekam ich nur selten zu Gesicht, er zeigte sich nie in der Redaktion, seine Einflussnahme auf unsere Tätigkeit war minimal, und wenn Prominente versuchten, den Herausgeber als Hebel gegen die Journalisten zu benutzen, waren sie bei Duttweiler an der falschen Adresse. Gottlieb Duttweiler hat den grössten Kramladen der Schweiz aus dem Boden gestampft. Das hätte er nie geschafft, wenn er eine Krämerseele gewesen wäre.»

Roman Brodmann («Basler Zeitung» vom 22. Juli 1978)



lich nicht auf der Migros-Schiene, sondern nach dem Erdrutsch-Sieg des neu gegründeten Landesrings in den Nationalratswahlen. Sie wolle lediglich «ein einfaches, ernstes wöchentliches Rechenschaftsberichts-Blättlein der 7 Unabhängigen für ihre Freunde» sein, hiess es im redaktionellen Geleitwort. Die meisten Leitartikel stammten vom Chef persönlich.

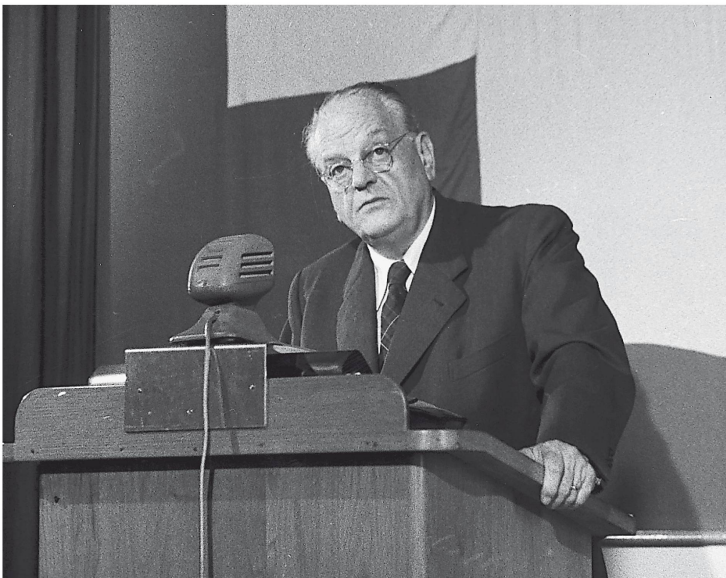
Als der Zweite Weltkrieg begann, wurde «Die Tat» zur Tageszeitung. Auffallend, welche Koryphäen die Redaktion an das Blatt zu binden wusste. Erster Chefredaktor war der Essayist und Lyriker Max Rychner, der den Ehrgeiz hatte, «einen schweizerischen Figaro zu machen». Als Inlandredaktor wirkte der Schriftsteller Felix Moeschlin. Als Korrespondenten berichteten der spätere Zukunftsforscher und Erfolgsschriftsteller Robert Jungk aus Washington und der spätere Geschichtspräsident Herbert Lüthy aus Paris. Einer der regelmässigen Mitarbeiter war auch Jean-Rodolphe von Salis, der berühmte Historiker, der auf der «Tat»-Redaktion seine Frau Elsie kennen lernte. Bis zu ihrem Ende im Jahre 1978 – nach einem misslungenen Versuch, das Blatt unter Roger Schawinski zu boulevardisieren – war «Die Tat» im Hause Migros ein ungeliebtes Kind. Gottlieb Duttweiler ärgerte sich nicht nur über die regelmässigen Defizite, sondern oft auch über den späteren Chefredaktor, «den schrecklichen Dr. Jaeckle», wie es manchmal hiess, der

Das «Pressehaus am Limmatplatz» war zu Duttweilers Zeit Sitz der Zeitungen «Wir Brückenbauer», «Die Tat» und der Druckerei. Auch Hotelplan und ein Migros-Markt waren hier untergebracht. Eine Zeitlang bewohnten A. und G. Duttweiler im Mitteltrakt eine Wohnung im 5. Stock.





Gottlieb Duttweiler als Redner





im Gegensatz zu manchen Kopfnickern in Duttweilers Umkreis das Rückgrat hatte, dem Chef und Mäzen manchen Artikel ungedruckt zurückzugeben und missliebige Redaktoren trotz wiederholten Befehlen nicht zu entlassen.

Unter dem bereits vertrauten Signet der Brücke erschien ab 1942 «Wir Brückenbauer», die Wochenzeitung der zur Genossenschaft umgewandelten Migros. Auch für sie schrieb Duttweiler jede Woche einen Leitartikel. Ab 1944 erhielt sie ein französischsprachiges Pendant, das zuerst «Le Pionnier» und ab 1947 «Construire» hiess. Für die italienische Schweiz war 1938 «Azione» geschaffen worden.

Die Kraft des Augenblicks

Der Politiker, Historiker und Publizist Sigmund Widmer hat Duttweiler einmal «den letzten Volkstribun der Vor-Fernsehzeit in der Schweiz» genannt. Zeitgenössische Berichte von seinen legendären Versammlungen lassen ahnen, was ein «Menschenfischer» wie er mit dem Medium Fernsehen hätte anfangen können! Angekündigt wurden die Veranstaltungen oft nur mit dem Namen («Gottlieb Duttweiler spricht»), seltener mit dem Thema.

In der übereinstimmenden Erinnerung mehrerer Zeitzeugen war Duttweiler «kein grosser Redner, aber ein faszinierender». Er sprach ausschliesslich Mundart. Die Einfälle kamen beim Reden. Oft schweifte er ab. «Er war sprunghaft, dachte und sprach assoziativ, gliederte seinen Vortrag unsystematisch bis chaotisch. Manchmal brauste er auf, nahm sich aber schnell wieder zurück.» Sein Stilmittel war die Modulation der Stimme: mal ganz leise, mal polternd laut. Blitz-



schnell ging er auf Zwischenrufe ein und konterte mit wohlgesetzten Pointen. Auffallend häufig waren Zitate. Zeitweise beschäftigte er eine Buchhändlerin, die Jeremias Gotthelf und Gottfried Keller nach Passendem durchforsten musste.

Und manchmal blieb es nicht beim Reden. Die meistbeschriebene Aktion Duttweilers war wohlgeplant: Am Ende der Herbstsession 1948 lehnte es der Nationalrat ab, seine Motion für die bessere Landesversorgung noch zu behandeln. Duttweiler war erbost darüber, dass der Bundesrat seinen Vorstoss mehr als vier Jahre lang verschleppt hatte. Aus gespielterm Zorn warf er zwei aus der Aare geholte faustgrosse Steine in eine Scheibe des Bundeshauses. Das Echo klorrte durch die gesamte Weltpresse. Der Haudegen vom Landesring hatte so die Aufmerksamkeit erhalten, die ihm das offizielle Bern verweigern wollte.

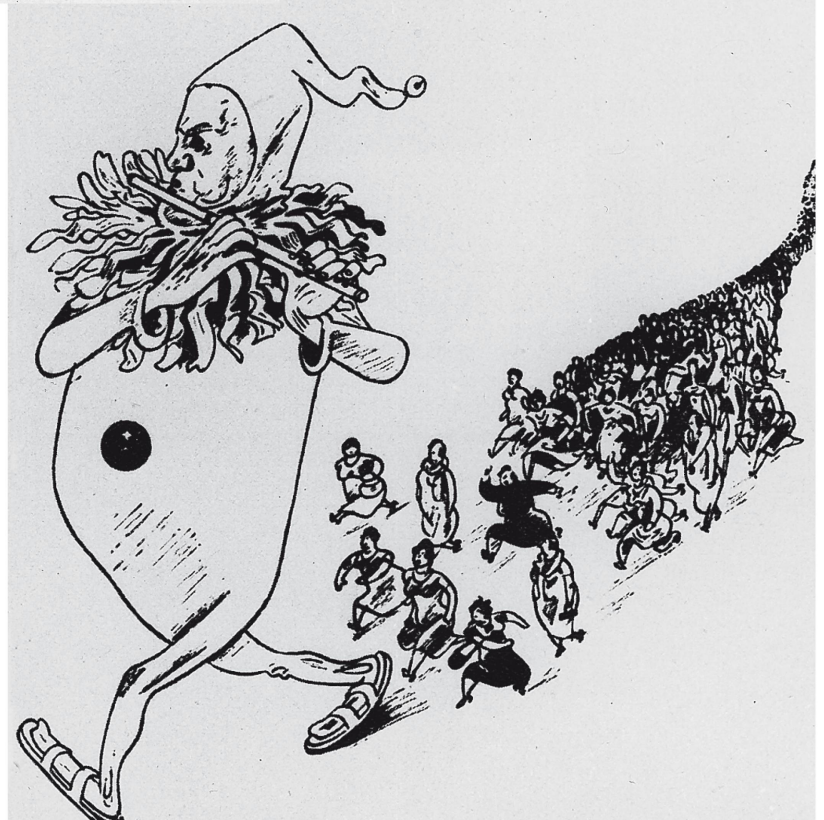
Aus Protest gegen die jahrelange Verschleppung seiner Vorstösse warf Duttweiler im Oktober 1948 zwei Steine in eine Bundeshaus-Scheibe. Das Echo klorrte wochenlang durch das ganze Land ...

In die Politik



In der Demokratie werden Stimmen gezählt, nicht gewogen. Politik ist die Technik, Interessen zu organisieren und durchzusetzen. Verbände sind die Hebel in der politischen Physik. Wirkkräftige Organisationen können die Dinge in die erwünschte Richtung bewegen. Niemand hat das schmerzlicher erfahren müssen als Gottlieb Duttweiler in seinen ersten Migros-Jahren. Er hatte sich mit dem Kleingewerbe, der Grossindustrie, der Landwirtschaft und den gewerkschaftlich-sozialdemokratisch verankerten Konsumgenossenschaften angelegt, und zwar mit allen gleichzei-

Zwei Karikaturen aus dem «Nebelspalter» illustrieren die Haupt Einwände gegen die Migros-Idee in den dreissiger Jahren.
Oben: «Nei Du ... da gömmer nid ine ... ich ha gehört, dä machi die Chline kaputt.» (1933)
Unten: «Er will einigen Hundert Brot bringen, indem er einige Hundert ums Brot bringt.» (1938)



Entdeckung eines Potentials

«Immer stärker wurde in Duttweiler der Wunsch, durch direkten Einzug in die Politik ein für seine Anliegen günstigeres Klima zu schaffen. Im weiteren sind sich alle noch lebenden Mitstreiter einig, dass Duttweiler von einem feurigen Patriotismus erfüllt war. Das Sendungsbewusstsein, das ihn als Kaufmann auszeichnete, galt auch für seine Einstellung zur Schweiz. Als 1934 über 232 000 Frauen und Männer den Behörden gegenüber den Wunsch aussprachen, die Migros nicht dauernd zu behindern, realisierte Duttweiler, dass er im Volk über

einen Rückhalt verfügte, der auch ein politisches Potential darstellte. Duttweilers Freude an der öffentlichen Auseinandersetzung kannte kaum Grenzen. Als Mann aus kleinen Verhältnissen überhöhte er die politischen Institutionen und Mandatsträger. Zudem überschätzte er als aussenstehender Betrachter die Möglichkeiten der Politiker. Lange lebte er in der Illusion, die Verwaltung sei so rasch wandelbar wie ein neu gegründetes privates Unternehmen. Ein solcher Mann musste sich von der Politik angezogen fühlen.»

Sigmund Widmer (1985)

tig. Hinter all diesen Gruppen standen kampfgeübte und gut finanzierte Verbände und Parteien. Und wer stand hinter Duttweiler und der Migros? Die Hausfrauen, gewiss, die sich täglich trotz Belästigungen an den Verkaufswagen eindeckten, weil sie von den günstigeren Preisen profitieren wollten. Aber die Unterstützung durch die Konsumentinnen war für Duttweiler solange nichts wert, als sie sich nicht in politische Energie umsetzen liess.

Bern: Migros-Wagen beschlagnahmt

Der Abwehrkampf der Detailhändler und der Gewerbeverbände beschränkte sich zunächst auf regionale Schauplätze. Gemeinden und Kantone wurden politisch unter Druck gesetzt, damit sie die Standgebühren, Patenttaxen und andere Abgaben für den fahrenden Handel massiv erhöhten. Manche Gemeinden – etwa im Bernbiet – lehnten eine Bewilligung des ambulanten Verkaufs rundweg

ab, weil die Migros als «gemeinschädlich» erachtet wurde (Rüegsau) oder «weil die Ausführung Ihres Vorhabens dem öffentlichen Wohl unserer Gemeinde widerspricht» (Hindelbank). Kräftig unterstützt wurden die Berner Gemeinden vom kantonalen Volkswirtschaftsdirektor Fritz Joss, dem Regierungsrat der Bauern-, Gewerbe-

Protest der Migros-Chauffeure mit ihren Wagen 1930 vor dem Bundeshaus gegen die harten Restriktionen der Berner Behörden





Dieser Schnappschuss aus dem Bernbiet der dreissiger Jahre zeigt fast symbolisch, wie die Migros den landwirtschaftlichen Erzeugern die Produkte abkauft und die Märkte öffnet.

und Bürgerpartei (BGB). In der Stadt Bern wurden die Migros-Wagen am ersten Tag kurzerhand beschlagnahmt und ins städtische Tramdepot abgeführt. Nach dem vergleichsweise liberalen Zürich bedeutete die harte Haltung Berns für Duttweiler und die Migros eine Herausforderung. Eine Machtprobe war fällig. Die Migros würde in Bern nur ernst genommen werden, wenn sie dem Ränkespiel von Politikern, Beamten und Verbandsfunktionären einen Machtbeweis entgegensetzen konnte.

Da kam ein Prozess dem kämpferischen Kaufmann gerade gelegen: unlauterer Wettbewerb, begangen durch einen fehlerhaften Preisvergleich zwischen Zürich und Bern. Duttweiler provozierte den Richter, indem er beantragte, ihn bei einem Schuldspruch mit Gefängnis zu bestrafen. Dann weigerte er sich, Busse und Kosten zu bezahlen und liess sich dafür pfänden. Das war die Gelegenheit. Allen in Bern zum Verkauf gelangenden Kaffee- und Mehlpäckungen liess er ein Flugblatt beilegen. Darin bat Duttweiler die Berner Hausfrauen, als Zeichen ihrer Solidarität zehn Rappen einzubezahlen und so die Busse zu übernehmen. Es trafen über 5000 Zahlungen ein. Das offizielle Bern be-

gann über den Rückhalt zu staunen, den der Mann und seine Firma bei der Bevölkerung offenkundig genossen.

Die «Logik» der Politik

Dass ein Konsumentenschutz ohne Wirtschaftspolitik nichts bringt, wurde vor allem bei den landwirtschaftlichen Produkten klar, deren Vermarktung besonders eng reguliert war. Kaum hatte er mit der Süssmost-Kampagne und der erfolgreichen Belebung des Rahm-, Joghurt- und Schachtelkäse-Absatzes erste Tatbeweise erbracht, betätigte Duttweiler den politischen Hebel. Er forderte ein liberalisiertes Zoll- und Kontingents-Regime zwecks Exportförderung nach dem inzwischen bewährten Migros-Rezept: bessere Preise für die Produzenten, tiefere Verkaufspreise, dadurch Markterweiterung, Umsatzzunahme und mehr Gewinn trotz knapperer Handelsmarge. Aber das Parlament entschied sich für das Gegenteil. Der sozialdemokratische Ökonom Prof. Fritz Marbach kommentierte diese Zurückweisung bissig: «Es gibt Leute, die können um keinen Preis der Welt etwas tun, selbst wenn es das Paradies brächte, wenn Herr Duttweiler als einer der ersten dies auch verlangt hat. Die Hintergründe der Politik sind manchmal merkwürdig unkompliziert.»

Filialverbot als politischer Treibsatz

Arbeitslosigkeit, Kaufkraftschwächung und Preissenkungen hatten den Detailhandel zu Beginn der dreissiger Jahre an den Rand der Existenzfähigkeit gebracht, während Warenhäuser, Einheitspreisgeschäfte und Grossverteiler mit ihren Filialen florierten. Als Mittelstands-Verteidiger trat wiederum der Berner National- und Regierungsrat Fritz Joss auf. Zusammen mit 36 Mitunterzeichnern

forderte er vom Bundesrat ein Gesetz zur Verhinderung neuer Grosswarenhäuser, Einheitspreisgeschäfte «und ähnlicher fremdartiger Unternehmungen sowie des Wanderhandels» im Sinne einer sofortigen Notverordnung. Ähnliche Ziele vertrat im Ständerat der Innerschweizer Konservative Walter Amstalden. Im Juni 1933 hiess der Nationalrat den Vorstoss Joss gut. Bundesrat Schulthess liess einen dringlichen Bundesbeschluss ausarbeiten. Duttweiler erkannte nüchtern: «Da mit wirtschaftlichen Mitteln die Migros nicht unterzukriegen war, soll jetzt der Staat mit seinen Machtmitteln in den Kampf greifen!»

Politik als Überlebensstrategie

Es war gerade die Zeit, als sein Unternehmen den Sprung aus der deutschen in die italienisch- und französischsprachige Schweiz wagte.

Duttweiler kämpfte auf dem ausserparlamentarischen Weg weiter. Das

Politik und Schweinepreis

«Gottlieb Duttweiler sprach gern von den Ideen, die er verbreiten wolle. Diese Ideen waren nicht immer gut durchdacht; Widersprüche, plötzliche Sinnesänderungen kamen vor. Duttweiler machte seinen Mitarbeitern das Leben nicht leicht; aber die Erfolge gaben ihm meistens recht. Es ist schwer zu sagen, ob er in erster Linie ein Liberaler oder ein Sozialpolitiker war. Als ich ihm einmal riet, er solle sich auf seine Konsumentenpolitik konzentrieren, sagte er fast schockiert: 'Nein, nein, die Politik ist denn doch noch etwas anderes als der Schweinepreis.'»

J.-R. von Salis

nächste Ziel war nun, die Verlängerung des auf zwei Jahre befristeten Filialverbots zu verhindern. Eine Petition wurde von 230 000 Schweizerinnen und Schweizern unterzeichnet. Doch die Migros blieb dem Beschluss unterstellt, denn sie war zu der Zeit ja noch eine Aktiengesellschaft. Den Genossenschaften dagegen wurde die Ausnahme gewährt.

Durch solche Erfahrungen sei er «in die Politik gegangen worden», erklärte Gottlieb Duttweiler in seinen späteren Lebensjahren. In der Tat ist die Mehrheit der noch lebenden Weggefährten davon überzeugt, dass er diesen Schritt widerwillig getan hat. Auch wusste er genau, dass Politik für einen Kaufmann eigentlich ein schlechtes Geschäft war: «Denn man kann von niemandem verlangen, dass er die politischen Auffassungen und namentlich radikale oppositionelle Auffassungen seines Makkaroni-Lieferanten teilt. Die Gefahr ist sehr gross, dass man deshalb Kunden verliert. Dass man Kunden gewinnt durch die Politik, kann ich kaum glauben.»

Nur sieben Wochen vor den eidgenössischen Wahlen von 1935 kam die Liste der Unabhängigen zustande. Die erst in Umrissen erkennbare neue politische Bewegung legte grossen Wert darauf, keine Partei im herkömmlichen Sinne zu werden (obwohl sie es, der Wirkung nach, zweifellos war oder wurde). Die Gründer betonten: «Wir wollen keine neue Partei bilden – solche hat es mehr als genug –, sondern den Kern einer neuen Volksgemeinschaft, aus dem die grosse, allumfassende hervorgehen soll. Darum ist der Ring unser Symbol. Er ist für uns das Zeichen der demokratischen Volksgemeinschaft.»

Unabhängigkeit sollte sich auch im bewussten Verzicht auf ein politisches Programm ausdrücken – doch dieser



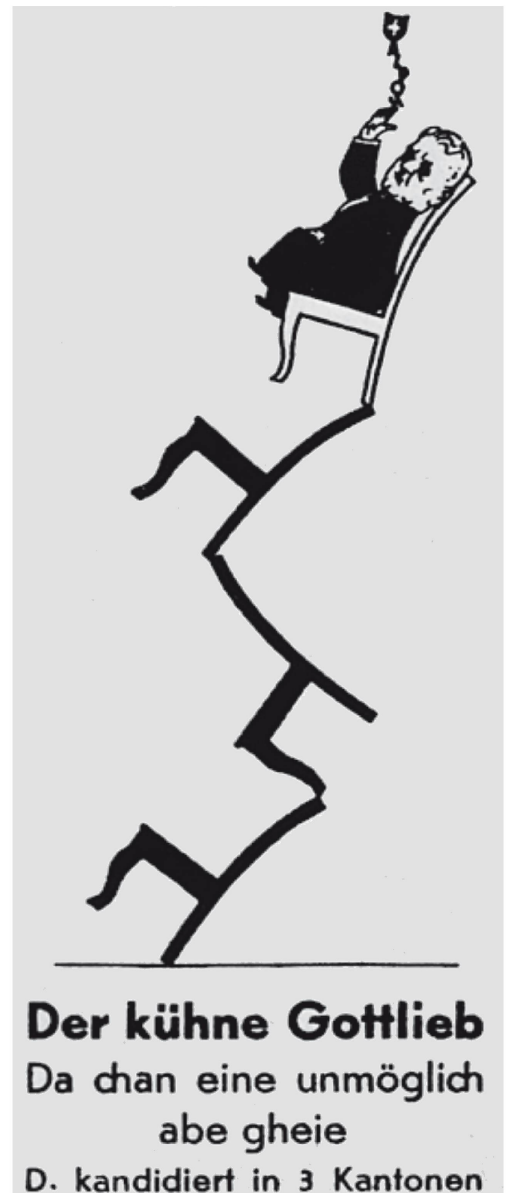
Gottlieb Duttweiler vor dem ersten Plakat für seine erste Beteiligung an den Nationalratswahlen 1935

Karikatur zu Duttweilers Kandidatur in drei Kantonen. Sie löste 1939 ein Gesetz aus, wonach man nur noch in einem Kanton kandidieren darf.

ersten öffentlichen Erklärung folgte schon eines: «Man soll sich beherrschen mit den Eingriffen in die Wirtschaft. Die Starken sollen nicht geschröpft werden, sie sollen etwas tragen. Mit Mut und Selbstvertrauen will ich an die Arbeit gehen und den Samen ausstreuen für grössere Taten. Eintreten will ich für die Pflege des Menschlichen, für Rechtssicherheit und Rechtsgleichheit.» Die Unabhängigen kandidierten in den Kantonen Zürich, Bern und St. Gallen. Auf allen drei Listen figurierte Gottlieb Duttweiler als Spitzenkandidat.

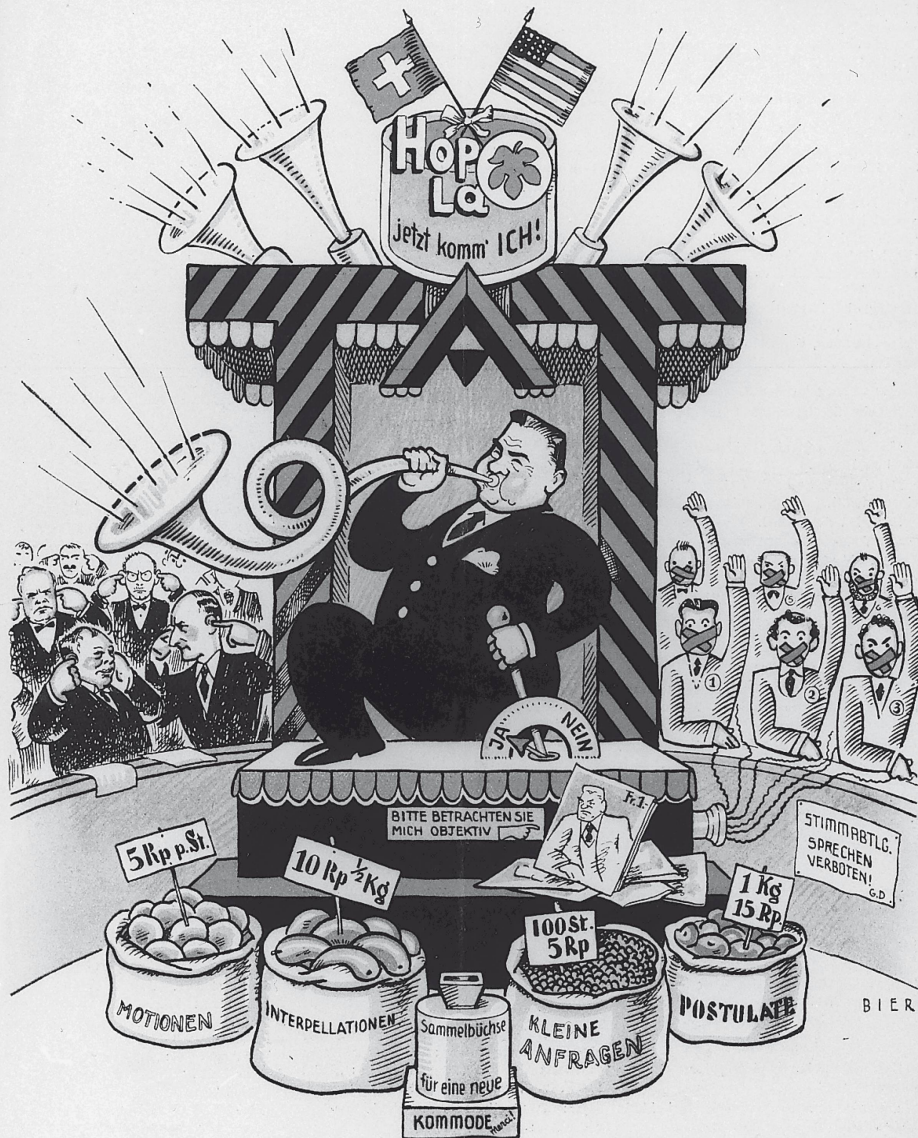
Sensationeller Starterfolg

Das Ergebnis kam einer Sensation gleich. Im Kanton Zürich wurden die Unabhängigen mit einem Anteil von 18,3 Prozent auf Anhieb zweitstärkste politische Kraft nach den Sozialdemokraten. Duttweiler selber wurde – ein in der eidgenössischen Politik beispielloser persönlicher Triumph! – gleich in drei Kantonen gewählt. Die Unabhängigen zogen mit sieben Mann, also in Fraktionsstärke, in den Nationalrat ein. Schon die erste Fraktion der Unabhängigen zeigte, was in der ganzen Zeit seines Bestehens die Stärke des Landesrings war: Es gelang ihm, interessante und aussergewöhnliche Persönlichkeiten für das Engage-



Der Bärenspiegel

Zeichnung von Fred Bieri



Der Migros-Stand im Nationalrat

Nach dem sensationellen Starterfolg des Landesrings: Die etablierte Politik – und mit ihr die Karikatur – vermengt bewusst Duttweilers politisches Engagement mit seinem Geschäft und unterstellt ihm markt-schreierische Methoden, aber auch eigennützige Profitabsichten.

ment in der Politik zu gewinnen. Höhnisch sprachen zwar die Gegner von «Duttweilers Million» und meinten damit «die Eins mit den sechs Nullen». Aber die Gruppe konnte sich sehen lassen: mit dem Flugpionier und ersten Swissair-Direktor Balz Zimmermann, mit erfolgreichen Unternehmern wie dem Baumeister Willi Stäubli und dem Maschinen-

ingenieur Fritz Wüthrich, mit dem Arzt Franklin Bircher und dem Agronomen Heinrich Schnyder. Aus St. Gallen kam Ulrich Eggenberger dazu. Gottlieb Duttweiler selbst beschloss, das Berner Mandat anzunehmen, vermutlich um seinem in Zürich gewählten Landwirtschafts-Experten Heinrich Schnyder den Weg ins Parlament zu öffnen.

Ring gegen Front

Unter der organisatorischen Leitung von Dr. Walter Bächli verfestigte sich die Bewegung mit Mitgliedern, Landestag und Parolen. Seit dem 30. Dezember 1936 trat die Bewegung unter dem Namen «Landesring der Unabhängigen» auf. Einmal mehr bewährte sich hier Duttweilers Ideenreichtum. Wie in den damals verabschiedeten Grundsätzen zu lesen ist, sollte das Symbol des Rings eine klare Abgrenzung gegen die in jenen Jahren hochaktuellen «Fronten» darstellen: «Der Ring ist das Symbol, das dem der Front gegenübersteht, der Front mit dem Führer und den geradeaus gerichteten Gehorchenden. Der Ring will alle zusammenführen im Gegensatz zur Front von links und rechts, die immer eine zweite, gegenüberliegende Front voraussetzt. Der Landesring der Unabhängigen will, weit gespannt, alle, welcher Gruppe und Richtung sie angehören mögen, im Geiste des Landsgemeinderinges zusammenführen zu eidgenössisch freier Willensbildung und Beschluss.» Schon 1938 zählte die Bewegung 14 000 eingeschriebene Mitglieder.

Hehre Worte – banale Wirklichkeit: Der parlamentarische Alltag verlief für die Neulinge enttäuschend. Der Aufwand war beträchtlich, die Wirkung gering. Die meisten Anträge wurden von den zementierten Mehrheiten abgeschmettert. Schon Anfang 1937 gestand Duttweiler in der «Tat» ein: «Im grossen betrachtet ist der Versuch, uns auf dem Weg der ideenmässigen Durchdringung von Parlament und Regierung durchzusetzen, misslungen. Die offenen und versteckten Einwirkungen der unfruchtbaren Verbands- und Sekretärenwirtschaft waren meist stärker als wir.»

Die Heftigkeit und die Niedertracht der öffentlichen Angriffe bewiesen, dass die Unabhängigen ernst genom-

Verdriesslichkeit im Bundeshaus

«War es Gottlieb Duttweiler wohl unter der Kuppel des Bundeshauses? Gewöhnlich nicht. Ich habe ihn dort oft in verdriesslicher Stimmung gesehen. Er ging hin, weil er zutiefst überzeugt war, ein notwendiges Wächteramt auszuüben. Er übte es aus, obschon er dort wenig gelobt, oft aber mit Leidenschaft gerichtet worden ist – sogar von bundesrätlicher Seite. Doch erkannte er, dass sein Saatgut dennoch nicht immer auf steinigen Boden fiel. Geschmeidigere und Genehmere ebneten hinterher oft seinen Ideen in erstaunlichem Umfang den Weg. Manche Reden Gottlieb Duttweilers wurden zu parlamentarischen Ereignissen. Man horchte auf. Seine Stimme brachte immer wieder einen willkommenen Unterbruch in den doch oft etwas langweiligen und routinehaften Ablauf der Verhandlungen.»

*Nationalrat Dr. Hans Munz
(Trauerrede vom 13. Juni 1962)*

men wurden. Es ist schwierig, in der Reaktion der politischen Nomenklatura der Schweiz auf den Newcomer und Aussenseiter Gottlieb Duttweiler keine Parallelen zu der Wahrnehmung zu erblicken, die mehr als ein halbes Jahrhundert später dem ebenfalls wirkkräftigen Aussenseiter-Politiker Christoph Blocher zuteil wurde – übrigens unter ähnlichen Marken wie »Populist«, «Volkstribun», «Polterer», «Demagoge», «Führer» und dergleichen. In manchen Zeitungen wurde Duttweiler rundweg als «Staatsfeind Nr. 1» und «Gross-Spekulant mit Men-

schen» bezeichnet. Andere Schlagzeilen lauteten: «Der freie Fuchs im freien Hühnerstall», «Der Hausierer Gernegross», «Le Gandhi sucré zurichois». Schon damals war die Methode verbreitet, den zum Feind emporstilisierten politischen Gegner in

die Nähe allgemein verachteter Hassgestalten zu rücken, auch wenn dies sachlich nicht im Entferntesten begründbar war: «Der kleine Göring von Rüschtikon» lautete eine Schlagzeile und eine andere, ganz unverblümt: «Heil Duttler!»

Feierlicher Höhepunkt von Duttweilers grösstem politischem Erfolg: die Vereidigung als Zürcher Ständerat im Jahre 1949



Die Macht der Ideen

Gottlieb Duttweiler als eidgenössischer Parlamentarier



Erfolg und Wirkung sind zweierlei, zumal in der Politik. Gottlieb Duttweiler war nach dem erdrutschartigen Wahlsieg von 1935 ein erfolgreicher Politiker, aber die Wirkung, die er auf den Gang der eidgenössischen Dinge ausübte, hielt sich in engen Grenzen. Er mochte angreifen und bewegen, so viel er wollte: Die Blöcke der Linken und der Rechten liessen ihre Schwerkraft wirken, und an der schweizerischen Wirklichkeit änderte sich wenig. Der von beiden politischen Polen her gleicherweise angefochtene Oppositionspolitiker musste sich gut überlegen, auf welche Themenfelder er sich konzentrierte – und welche Themen, auch wenn sie ihm wichtig gewesen wären, er besser unbearbeitet liess.

Auch im hochpolitischen Geschäft des «agenda setting», der Themenregie, erwies sich Gottlieb Duttweiler als Könner. Er konzentrierte sich auf seine Stärken und mied die Bereiche, in denen ihm das wählende Publikum nicht auf Anhieb eine durch den wirtschaftlichen Erfolg ausgewiesene Kompetenz zuzubilligen bereit war. Unter wirtschaftspolitischen Vorzeichen war er angetreten, und bei der Wirtschaftspolitik blieb er in den 24 Jahren seiner Zugehörigkeit zu den eidgenössischen Räten. Das mag der Grund dafür sein, dass es von Gottlieb Duttweiler kaum Wortmeldungen, geschweige denn Vorstösse und Aktionen zu erstrangigen Themen der Kriegs- und Nachkriegszeit gibt wie zur schweizerischen Flüchtlingspoli-

tik, zur Neutralitäts- und Aussenpolitik oder zur AHV.

Unbeugsamer Widerstand

Eine prominente Ausnahme, die zu einem innenpolitischen Skandal führte, ereignete sich im Juni 1940 im Zusammenhang mit der berühmten «Anpasserede» des freisinnigen Aussenministers Marcel Pilet-Golaz. Verunsicherung und Empörung über diese bundesrätliche Rede brodelten unter der Oberfläche, weil die aus Angst vor gereizten Reaktionen der Nazis sehr strenge Zensur die demokratische öffentliche Diskussion verhinderte. Seit 1939 galt der Vollmachtenbeschluss, der die Regierung ermächtigte, über Verfassung und Parlament hinweg Beschlüsse zu fassen und Massnahmen anzuordnen, die jeweils erst nachträglich von den eidgenössischen Räten sanktioniert werden mussten. In der nationalrätlichen Vollmachtenkommission, der auch Gottlieb Duttweiler angehörte, wurde die Rede von Pilet-Golaz schon am nächsten Tag diskutiert. Bürgerliche Parlamentarier und ein Westschweizer Sozialdemokrat stimmten zu; vereinzelt wurde Pilet-Golaz sogar zu seiner Rede beglückwünscht. Kritisch äusserte sich neben den Sozialdemokraten Hans Oprecht und Robert Grimm vor allem Gottlieb Duttweiler. Im Bonjour-Bericht heisst es dazu: «Gottlieb Duttweiler (Unabhängige Fraktion) vertrat die Auffassung, der Bundesrat dürfe dem Ausland gegenüber auch in kleinen Dingen nicht nachgeben. Die jüngste Geschichte zeige, dass dies immer nur der Ausgangspunkt um so grösserer Forderungen gewesen sei. Bloss wenn die schweizerische Regierung eine feste und entschlossene Haltung einnehme, werde sie dem grossen Nachbarn im Norden imponieren können. Man werde die Schweizer, wenn sie

sich hartnäckig und unverdaulich zeigten, am ehesten respektieren und vielleicht sogar fürchten. Im übrigen werde es der Eidgenossenschaft durch eine grosse Vorratshaltung leichter gelingen, politisch unabhängig zu bleiben. Die Vorratshaltung sei heute eine politische und keine wirtschaftliche Frage mehr.»

Skandal und Protest-Rücktritt

Im Herbst 1940 setzte Marcel Pilet-Golaz seinen Anpassungskurs fort, indem er in seiner Eigenschaft als Bundespräsident und Aussenminister offiziell drei führende Vertreter der nazifreundlichen Schweizer Frontbewegungen empfing, was diese in einem stolzen Communiqué sogleich in die Hitler-Presse trugen. Nun äusserten sich auch die Bundesratsparteien ablehnend. Die Sozialdemokraten und die Unabhängigen entzogen Pilet-Golaz das Vertrauen und verlangten seinen Rücktritt. Gottlieb Duttweiler schrieb allen National- und Ständeräten einen Brief, in dem er seine Haltung bekräftigte. Die freisinnigen Parteifreunde des unter Druck stehenden Bundespräsidenten, dankbar für jede Ablenkungsmöglichkeit, griffen Duttweiler sofort an und warfen ihm vor, er habe mit diesem Brief die strenge Vertraulichkeit der Vollmachtenkommission gebrochen. Trotz gegenteiliger staatsrechtlicher Gutachten wurde Duttweiler aus der Kommission ausgeschlossen. Der Nationalrat bestätigte diesen Entscheid knapp mit 59 gegen 52 Stimmen. Noch am gleichen Tag trat Gottlieb Duttweiler aus dem Nationalrat zurück. Zum ersten Mal fühlte er sich auch von seinen Fraktionskollegen im Stich gelassen, die sich gemäss Alfred A. Häsler geweigert hatten, den fraglichen Brief mitzuunterzeichnen.

Doppelt gekränkt war Duttweiler durch diese Sanktion, nachdem er im

entscheidenden Kriegssommer 1940 nicht weniger als 27 Vorträge gehalten hatte, um den Widerstandswillen des Volkes zu stärken. Der Titel war immer derselbe: «Unser Kampf», eine klare Abgrenzung zu Hitlers «Mein Kampf», die demokratische Gemeinsamkeit und die solidarische Abwehrbereitschaft des Volkes betonend. Der Redner beschwor die Werte der Demokratie und der menschlichen Gemeinschaft; er setzte Grenzmarken gegen die fast religiöse Überhöhung des Volksbegriffs durch die Nazi-Ideologie, setzte dieser die gut schweizerische Volksgemeinschaft entgegen, die ihren Ursprung auf dem Rütli hat. Aus diesen Vorträgen stammt Duttweilers legendärer Ausspruch: «Freiwilligkeit ist der Preis der Freiheit!» Der erfolgreiche Kaufmann und Politiker erwies sich als das, was er war: ein glühender, aufrichtiger Patriot.

Für eine starke Landesversorgung

Je weiter der Krieg voranschritt, desto dringlicher wurden seine Interventionen für die wirtschaftliche

Kriegsvorsorge und die Stärkung der Armee. Schon 1938 hatte er die vermögenden unter seinen Kunden aufgefordert, dezentralisierte Lebensmittelvorräte anzulegen. In der Migros bot er billige Blechdosen für die Vorratshaltung an; die «Zeitung in der Zeitung» veröffentlichte Tipps fürs Konservieren und Einkochen. Die Detaillisten denunzierten diese Aufrufe als «Panikmacherei und miserable Verquickung von Politik und Geschäft», aber schon die Hamsterwelle nach der Krise um die Tschechoslowakei gab dem unbequemen Mahner aus Rüschlikon Recht.

Duttweiler mochte als Mitglied einer oppositionellen Fraktion politisch machtlos gewesen sein; er hatte den meisten seiner Parlamentarier-Kollegen aber etwas Entscheidendes voraus: Mit der Kraft seiner Migros-Organisation konnte er die Wirksamkeit seiner Vorschläge in der Praxis im Massstab 1:1 beweisen. Und seine Vorschläge blieben nicht auf dem Papier; er realisierte sie grösstenteils auf eigenes Risiko wie die Idee mit den Unterwassertanks, die er im Sommer

Da die Behörden Duttweilers Idee der versenkten Getreidefässer ablehnten, liess er im Alpnachersee weitere Experimente mit 2765 Fässern mit Kokosöl durchführen – mit Erfolg.



1939, mit Tonnen von Weizen gefüllt, im Thunersee versenken liess. Bundesrat Hermann Obrecht blockte den Duttweiler-Plan ab mit der entwaffnenden Begründung: «Die anderen Leute der Wirtschaft wollen mit Ihnen nicht zusammenarbeiten, sie wollen mit Ihnen nicht die Verantwortlichkeit teilen, sie wollen mit Ihnen nicht verbunden sein.» Die von Duttweiler vorgeschlagene und experimentell als machbar bewiesene Unterwasserlagerung von Getreide scheiterte an solchen Widerständen.

Die Schweiz, obwohl sie es nötig gehabt hätte, wollte sich von so einem wie Duttweiler nicht helfen lassen. Duttweiler hatte in den USA fünfzig Lastwagen gekauft und bot seinem Land, ohne Subventionen zu verlangen, insgesamt deren hundert an, um die Transporte von Lebensmitteln und Betriebsgütern von den Seehäfen an die Schweizer Grenze sicherzustellen. Sogar General Henri Guisan begrüßte dieses Projekt, aber Obrecht ging darauf wieder nicht ein. Ein Jahr später, im Mai 1941, gründete die nun wirklich bedrängte Schweiz mit hohen Kosten die Genossenschaft Auto-Transit. Die von Duttweiler in Amerika reservierten Lastwagen wurden von der amerikanischen Armee konfisziert, und Duttweiler handelte als Entschädigung einen netten Gewinn von annähernd 400 000 Franken ein. Dasselbe geschah verschiedentlich mit Getreideladungen, die sich die Migros auf den Weltmärkten für die Schweiz sicherte und die sie vergeblich der eidgenössischen Getreideverwaltung anbot.

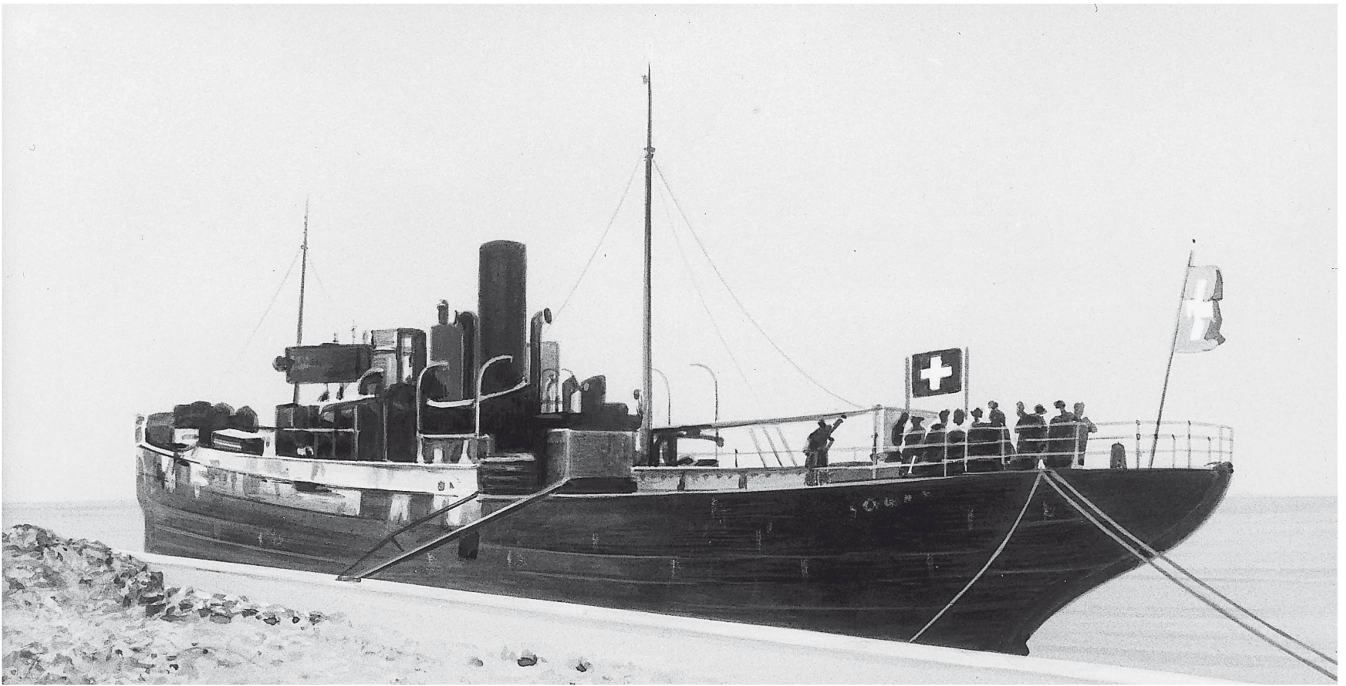
Tausend Flugzeuge . . .

Duttweiler war nie diensttauglich; er habe, wie Gewährsleute berichten, wohl gerade deshalb eine besondere Zuneigung zur Armee gehegt. Duttweiler glaubte an die Luftwaffe.

Schon 1937, als Aufrüstung noch ein ausgesprochen unpopuläres Thema war, schlug er die Beschaffung neuer Flugzeuge in den USA vor und setzte eine abenteuerliche Forderung in die Welt: 1000 Flugzeuge für die Schweiz! «Endlich etwas Stolz und Siegeszuversicht» sollten durchs Volk gehen, erklärte er und wies damit auf die psychologische Seite dieser spektakulären Idee hin. Zur Finanzierung schlug er eine Vermögensabgabe von einem Prozent vor, und wie immer engagierte er sich auch mit eigenen Mitteln, indem er eine private Pilotenschule aufbaute und finanzierte. Die Initiative für 1000 Flugzeuge versandete schliesslich, aber das vom Bundesrat beschleunigt vorgelegte Rüstungsprogramm mit Wehropfer dürfte durch den Druck der Unabhängigen wesentlich vorangetrieben worden sein.

. . . und ein morsches Schiff

Dieselbe selbstverständliche Bereitschaft, sich mit Firmengeld für ein als richtig erkanntes politisches Ziel zu engagieren, brachte Duttweiler vorübergehend ins Zwielficht, als es um einen undurchsichtigen Handel mit Meerschiffen ging. Der Mangel an Schiffsraum hatte dazu geführt, dass jeder «Seelenverkäufer» zu hohen Preisen gehandelt wurde. Ein undurchsichtiger Kaufmann namens Marc Bloch verkaufte der Migros einen panamaischen Dampfer, der instand gestellt und als «MS Generoso» für die schweizerische Landesversorgung eingesetzt wurde. Zusammen mit der Schweizerischen Bankgesellschaft, dem Berner Transportunternehmer Kehrli und dem Zürcher Seifenfabrikanten Steinfels gründete Duttweiler die Maritime Suisse SA. Doch die Aktionäre gerieten in Streit, und 1943 trennte sich Duttweiler unter hohen Verlusten von diesem



Die MS Generoso fuhr unter Schweizer Flagge, half auf Kosten der Migros bei der Landesversorgung und wurde zum Anlass für eine bittere Polemik gegen Duttweiler. Im September 1944 lief das Schiff im Hafen von Marseille auf eine deutsche Mine auf und sank.

Engagement. Daraufhin versuchte sich Marc Bloch zu rächen, indem er in politischen Kreisen ein Dossier über dieses Geschäft lancierte, um nachzuweisen, dass Duttweiler mit dem Chef der verbotenen linkssozialistischen Genfer Bewegung, Léon Nicole, Beziehungen gepflegt habe.

Da Gottlieb Duttweiler nach seinem Rauswurf aus der Vollmachtenkommission nun erneut als Nationalrat zu kandidieren gedachte, kam es im Landesring zum ersten grossen Hauskrach. Inzwischen hatte sich der Gründer der Bewegung recht weit von seiner Gefolgschaft entfernt. Die Auseinandersetzung endete mit der Aufstellung zweier «unabhängiger» Listen, die miteinander nicht verbunden waren. Das Ergebnis der 1943er Wahl: fünf Nationalratssitze und voller Sieg für die Duttweiler-Liste; als einziger Abtrünniger wurde der Zürcher Landwirtschaftsexperte Heinrich Schnyder gewählt.

Seinen grössten persönlichen Erfolg konnte er 1949 – nach dem spektakulären Steinwurf und dem neuerlichen Erstarken der Landesring-Fraktion in den eidgenössischen Wahlen –

feiern, als er vom Zürcher Volk in den Ständerat abgeordnet wurde. Dieses würdevolle Amt bekleidete »Dutti« aber nur während zwei Jahren; dann stellten die Bürgerlichen den angesehenen Mathematikprofessor und Regierungsrat Ernst Vaterlaus als Gegenkandidaten auf, der Duttweiler schlug. Im gleichen Jahre erlebte er aber wieder einen persönlichen Triumph, der ihm bewies, dass das Volk weiterhin zu ihm hielt. In Bern, wo er parallel als Nationalrat kandidierte, holte er mit der Kraft seines Namens gleich zwei Mandate. Fortan gehörte Gottlieb Duttweiler dem Nationalrat bis zu seinem Tod im Jahre 1962 an.

Der grosse Rechthaber

Wenn es eine gemeinsame Eigenschaft gibt, die einen charismatischen Politiker und einen erfolgreichen Unternehmer kennzeichnet, dann ist es die Gabe, früher als andere kommende Tendenzen zu spüren oder sie gar vorwegzunehmen. Gottlieb Duttweiler besass, in der Rückschau betrachtet, diese Gabe in einem fast gespenstischen Ausmass. Er spürte die wirtschaftlichen und emotionalen Be-

dürfnisse der Massen voraus: Reisen (Hotelplan), Lektüre und Musik (Ex Libris), Bildung (Klubschulen), Kulturvermittlung (Kulturprozent).

Auch Ideen, die erst nach den Auftritten des Club of Rome und dem Anwachsen der grünen Bewegung politisch relevant wurden, nahm Gottlieb Duttweiler vorweg, oft noch ehe die entsprechenden Bezeichnungen erfunden waren. In seinem kritischen, 1937 (!) erschienenen Buch «Duttweiler – durchleuchtet» weist der damalige Freiwirtschaftler und spätere Landesring-Nationalrat Werner Schmid auf Duttweilers frühe Idee eines «Label-Systems» hin, auch «Treue-Hand-System» genannt – eine Marken-Idee, mit der dem Konsumenten gegenüber bezeugt werden soll, dass eine Ware zu fairem Preis, in guter Qualität und zu anständigen Arbeitsbedingungen hergestellt wurde.

Am Ende seines Lebens – und das war schliesslich bereits 1962, als die schweizerische Hochkonjunktur erst so richtig anließ – war sich Gottlieb Duttweiler auch schon über die fundamentalen Wachstums- und Umweltprobleme der modernen Industriegesellschaft im klaren, wie Sigmund Widmer, der ihm besonders nahe stand, bezeugt: «Duttweilers ganze Bedeutung wird uns erst klar, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass er auch die grosse Wende unseres Jahrhunderts, den Bewusstseinswandel für die Problematik des unkontrollierten Wachstums, früher als andere vollzog. Sein Plan des ‘Forum Humanum’, die Vereinigung ‘gescheiter Leute’, war ja nichts anderes als die Vorwegnahme eines ‘Club of Rome’, der dann zehn Jahre später, freilich in höchst unvollkommener Weise, jenen Bedenken nachging, die Duttweiler in seinen letzten Lebensjahren so sehr umgetrieben hatten. Immer wieder musste man feststellen, rückblickend

habe Duttweiler recht gehabt. Man könnte also sagen, Duttweiler sei der grosse Rechthaber der Schweiz des 20. Jahrhunderts gewesen.»

Duttweiler hat die Schweiz wirtschaftlich umgepflügt und politisch zeitweise stark angeregt, wenn auch nicht umgestaltet. Entscheidend für seine enorme Wirkung war die besondere Glaubwürdigkeit, die aus einer beeindruckenden Übereinstimmung von Reden und Handeln entstand. Immer wieder untermauerte er seine politischen Thesen und Forderungen mit wirtschaftlichen Taten auf eigenes Risiko. Seine Gegner mochten diese ignorieren oder herabwürdigen; den Wählern entging nicht, dass da einer wirklich lebte, was er zu vertreten vorgab.

Den entscheidenden Schritt tat Gottlieb Duttweiler, als er seine erfolgreiche Migros AG in eine Genossenschaft umwandelte, sich selbst enteignete und die Anteile an das Volk verschenkte. Dies geschah im Schicksalsjahr 1940, als die Schweiz von den Achsenmächten umschlossen war.

Hintergründe einer grossen Geste

Duttweiler war inzwischen 52 Jahre alt, seine Frau 48. Damit stand fest, dass Kinderlosigkeit das Schicksal dieses Paares bleiben würde. Von seiner kleinbürgerlichen Herkunft her stand Duttweiler der sozialdemokratisch-gewerkschaftlichen Linken ebenso fern wie dem kapitalistischen Freisinn. Als Politiker vertrat er Standpunkte, die man heute als «populistisch» bezeichnen würde: Er beschwor die Solidarität der Klassen als Basis für das Überleben der Nation. Er sprach von «Christentum im Alltag» und «sozialem Kapital», forderte von den Mächtigen Einsicht und folglich den Verzicht auf Überforderung, Profitmaximierung und Wettbewerbsbe-



Erster Anteilschein der Migros-Genossenschaft

hinderung. Irgendwann würde sich die Frage stellen, wie sich all das vereinbaren liesse mit der Tatsache, dass er als Alleineigentümer eines auf 16 Millionen (damalige!) Franken geschätzten Konzerns selber einer der eminenten Kapitalisten des Landes war.

Hans Munz schreibt: «In Duttweiler war heimlich bereits der Wille herangereift, das Unternehmen auch in seiner juristischen Struktur als Instrument der Gemeinnützigkeit und als Korrektiv der Renditen-Wirtschaft hervortreten zu lassen.» Soweit die ideologische Seite. Duttweiler verknüpfte sie wie immer mit der praktischen. So beobachtete er genau, wie die deutsche Invasionsmacht in den Niederlanden mit selbständigen Unternehmern seiner Branche, unter denen sich persönliche Freunde befanden, umsprang. Die Firmen wurden kurzerhand enteignet. Der schlaue Taktiker mag sich gesagt haben: Ein Einzelunternehmer und Kapitalist ist

leichter zu enteignen als eine Genossenschaft mit Tausenden von Mitgliedern. War die Genossenschaftsgründung – zwar nicht ausschliesslich, aber unter anderem auch – Teil einer klug berechneten Überlebensstrategie für den schlimmsten aller denkbaren Fälle?

Keine Geringere als Adele Duttweiler hat später diese Vermutung bestätigt: «Mein Mann befürchtete, dass die Nazis bei einer immerhin nicht auszuschliessenden Besetzung der Schweiz die Migros übernehmen und Leiter ihrer Gesinnung einsetzen würden. Bei einer Genossenschaft mit vielen Familien als Genossenschaftern wäre das schwieriger. Aber selbst dann könnte nach der Befreiung mit den Genossenschaftern die Migros mit ihrer Zielsetzung wieder aufgebaut und weitergeführt werden. Er sah die Migros-Genossenschaft als Teil der demokratischen Schweiz, mit ihr auf Gedeih und Verderb verbunden.»



Für Gottlieb Duttweiler war der enge Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wichtig.

Schöner leben

Im Lebensmittelhandel hatte Duttweiler das Prinzip angewendet: Senke die Preise, dann steigt der Umsatz. Wenn die schönen, kostbaren Dinge für neue Konsumentenmassen erschwinglich werden, bringt der erhöhte Absatz auch bei gesenkten Margen den Gewinn. Je knapper der Tüchtige seine Marge ansetzt, desto grösser sein Erfolgspotenzial. Das hatte mit dem Süssmost und mit der Schokolade funktioniert. Warum sollte die Regel nicht auch bei Angeboten gelten, an die Normalverbraucher in schlechten Zeiten vernünftigerweise kaum zu denken wagten? Zum Beispiel bei Hotelferien?

Auf Werbetour in Arosa 1936 mit «Hopla-Charly», der auf den ersten Hotelplan-Fahrten für Unterhaltung sorgte

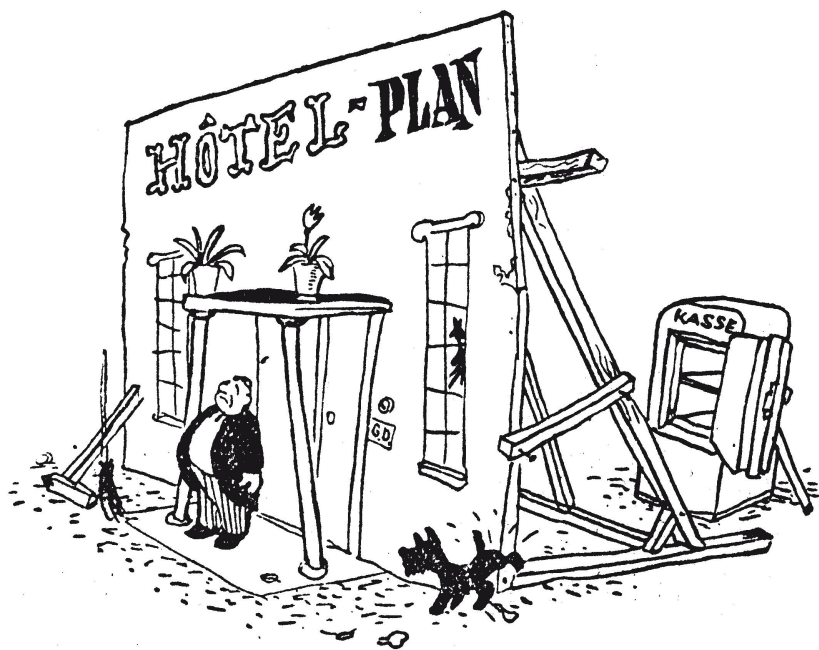
Hotelplan, kaum geplant

Unter den vielen Plänen Duttweilers, das Leben der Schweizer besser und reicher zu machen, war der Hotelplan der erste und einer der erfolgreichsten. 1935, als die Hotelbetten im Fremdenverkehrsland Schweiz durchschnittlich gerade noch zu dreissig Prozent ausgelastet waren, lenkte er – im Kerngeschäft blockiert durch das Filialverbot – seinen Tatendrang in die nicht allzu weit entfernte Tourismusbranche. Und wie immer wölbte er über die klaffende Marktlücke schwungvoll einen idealistischen Überbau. Im Hintergrund stehe «der Gedanke des Sichttreffens der ver-



Lassen Sie sich nicht bluffen durch Duttweilers sogenannte Taten!

Sein Hotelplan liegt in so großen Nöten, daß er in Nr. 6 der „Tat“ sogar die Nestlé einlädt, das Defizit tragen zu helfen. Der Hotelplan in London macht Propaganda für Hopla-reisen nach — Paris . . . Vom Hotelcheck hat man nichts mehr gehört . . . Es wird stiller und stiller . . .



Auch bei der Gründung des Hotelplans denunzierte die politische Karikatur Duttweilers Absichten und Aufrichtigkeit.

schiedenen Nationalitäten auf Schweizerboden. Wenn das auch nur ein wenig gegenseitiges Verstehen mit sich bringen wird, so ist dieses Wenige doch sehr wertvoll in einer Zeit der tödlichen Spannung». Das mag weit hergeholt scheinen, aber es traf genau den Zeitgeist. Denn es konnte ja kein Zufall sein, dass zur gleichen Zeit – wenn auch unter völlig anderen Vorzeichen – auch die erstarkenden faschistischen Diktatoren in Italien und in Deutschland auf ähnliche Gedanken kamen und unter den Be-

zeichnungen «Dopo lavoro» und «Kraft durch Freude» Massentourismus-Programme lancierten.

Am 1. Juni 1935 fuhren 126 Gäste aus der deutschen Schweiz nach Lugano: Eine Woche Aufenthalt inklusive Reise, Vollpension und Generalabonnement für Schiffe, Bergbahnen und Strandbad kostete 65 Franken, Service inbegriffen. Sechs Wochen später trafen die ersten «Hopla-Gäste» – so wurden sie im Volksmund schnell getauft – aus Holland und Grossbritannien in der Schweiz ein.

*Nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelte sich der Hotelplan zu einer der führenden Reiseorganisationen der Schweiz. Auf dem Bild die Hotelplan-Filiale im MMM Zugerland in Steinhau-
sen.*



Erstes genossenschaftliches Projekt

Der Hotelplan war Duttweilers erstes genossenschaftliches Projekt. Um das enorme Risiko für die anfänglich in Aussicht gestellte garantierte Hotel- auslastung zu verteilen, gründete er eine Genossenschaft. Innert weniger Wochen war das Ziel – ein Kapital von 245 000 Franken – erreicht. Aber

es zeichneten nicht in erster Linie die bedrängten Hoteliers und ihre gewerblichen Lieferanten. Die Unter- stützung kam wie immer, wenn Dutt- weiler etwas Neues unternahm, aus dem Volk, nicht zuletzt von vielen ar- beitslosen Hotelangestellten. Schon in der ersten Hotelplan-Saison stiegen die Frequenzen in den ersten Zielge- bieten, Lugano und Vierwaldstätter-



Im März 1941 rettete Gottlieb Duttweiler die Monte-Generoso-Bahn vor dem Abbruch.



Hotelplan-Gäste bei einem Kamelritt in der Oase Bou Sada, Algerien

see, markant. Bis 1939 erzielte der Hotelplan rund dreissig Millionen Franken Umsatz. Als der Weltkrieg den Tourismus stoppte, waren rund achthundert Betriebe der Genossenschaft angeschlossen. Nach der gleichen Methode – Frequenzsteigerung durch radikale Preissenkung, Ab-

sicherung durch eine Genossenschaft – rettete Duttweilers Migros im März 1941 die vor dem Ruin stehende Bergbahn auf den Monte Generoso.

In der Nachkriegszeit stieg Hotelplan zu einer der grössten weltweit operierenden Schweizer Reiseorganisationen auf. Nach der Übernahme



Die grosszügige Anlage des dem Hotelplan gehörenden Horizonte Clubhotels Pueblo Eldorado Playa in Spanien

von Interhome wurde die Hotelplan-Gruppe ausserdem zum europäischen Marktleader in der Vermittlung von Feriendomizilen. 1999 brachten über zwei Millionen Hotelplan-Reisende einen Umsatz von 1,938 Milliarden Franken.

Phänomen Kriegswirtschaft

Vor dem Zweiten Weltkrieg baute der Bund ein kriegswirtschaftliches System mit beispielloser Dichte an Vorschriften auf. Die zwei Hauptmängel der ersten Kriegszeit wurden erfolgreich behoben: Es gab nun Erwerbsersatz für die Wehrmänner und ein gerechtes Verteilungssystem für die Lebensmittel. Aber die schweizerische Kriegswirtschaft war weit mehr als die Rationierung mit ihrer für die Vor-Computerzeit gleichermaßen rührenden wie genialen Märkliwirtschaft. Kriegswirtschaft bedeutete nichts weniger als die staatliche, weitgehend zentralistische Steuerung von Produktion, Verteilung und Verbrauch der lebenswichtigen Güter auf allen Handelsstufen und mit feinsten Differenzierungen. Über die ganze Wirtschaft wurde innert kürzester Zeit ein fein gesponnenes Netz von Lenkungs-vorschriften gelegt. Diesen heute streng und schematisch anmutenden Bestimmungen lag das Prinzip zugrunde, zwischen dem zum Überleben Notwendigen und dem verpönten Komfort zu unterscheiden.

Wie so oft erwiesen sich gut gemeinte Vorschriften als schlecht gemacht und folglich als kontraproduktiv. Um die Konsumenten vor Überforderung zu schützen, wurden zum Beispiel Höchstpreisvorschriften erlassen. Weil die Nachfrage das Angebot überstieg, war kein Anbieter am Preiswettbewerb interessiert; also forderte jeder so viel, wie gerade noch erlaubt war. Die Höchstpreise wurden zu Normalwerten. Umgekehrt verlo-

ren ausgerechnet die markttüchtigen und wettbewerbsstarken Anbieter viele Möglichkeiten, ihre Nachfrage-macht auf dem Beschaffungsmarkt wirken zu lassen, denn die Kriegswirtschaft regelte auch die Konditionen und Rabatte.

Wachstumsschub nach 1945

Mit dem Kriegsende von 1945 verschwanden die kriegswirtschaftlichen Vorschriften nicht etwa schlagartig; die letzten Schranken fielen erst Mitte 1948. Aber der in den Kriegsjahren angestaute Bedarf, verbunden mit dem lang unterdrückten menschlichen Bedürfnis nach etwas Komfort und Luxus, führte in den ersten Nachkriegsjahren zu einem beispiellosen Wachstumsschub im Detailhandel. Schon 1946 lagen die Detailhandelsumsätze gegenüber dem Vorjahr wertbereinigt um 18,2 Prozent höher. Der Migros-Umsatz dagegen machte nach dem Verschwinden des Filialverbots einen Freudensprung von 41 Prozent. Bis 1950 wuchsen die Migros-Umsätze in Jahresschritten zwischen 16,6 und 27,6 Prozent. Es waren die Jahre des nachgeholt Genusses.

Die Migros fasste endlich richtig Fuss in der Westschweiz. Zugleich stiess der Konzern in den Non-Food-Bereich vor. 1947 erregte das erstmalige Angebot von Kühlschränken Aufsehen. Ab 1952 wurde das Non-Food-Sortiment ausgebaut; zu den ersten Verkaufsschlagn gehörten Nylon-Netzstrümpfe und Strickwolle. 1948 wurde an der Seidengasse in Zürich der erste Migros-Selbstbedienungsladen eröffnet. Im gleichen Jahr fand in der Migros-Genossenschaft die erste Urabstimmung statt. Mit knappem Mehr sagten die Genossenschafterinnen und Genossenschafter Nein zum Verkauf von Wein durch die Migros. Dabei ist es auch in den folgenden fünfzig Jahren geblieben.



Die ersten Selbst-
bedienungsäden
der Migros

an der Seidengasse
(1948)

am Stadelhoferplatz
(1949)



am Limmatplatz
(1952)

*Duttweiler an der
Eröffnung des Ladens
am Limmatplatz*



*Menschenmenge vor dem Geschäft am
Limmatplatz am Eröffnungstag*



*Eröffnung des MM
Oerlikon*

Spontanidee Klubschule

Nicht vom Brot allein: Noch vor Kriegsende, im Jahre 1944, gründete Gottlieb Duttweiler auf Anregung von Elsa Gasser die Klubschule, wie der Hotelplan eine Spontanidee, die lawinenartig wuchs. Eigentlich hatte alles damit begonnen, dass ein arbeitsloser Italienischlehrer einen Duttweiler-Beitrag im «Brückenbauer» beim Wort nahm, in dem zum Erlernen von Fremdsprachen aufgefordert wurde. Der Mann schlug vor, Sprachkurse für Migros-Angestellte durchzuführen. Versuchsweise erschien in der Genossenschaftler-Zeitung eine Kleinanzeige, deren Erfolg alle Erwartungen übertraf. Gottlieb Duttweiler spürte die Marktlücke, und zwei Monate später startete die Klubschule. Sie ist heute, finanziert aus dem Kulturprozent der Migros, die mit Abstand bedeutendste Erwachsenenbildungs-Institution der Schweiz und spielt auch in der nutzorientierten beruflichen Weiterbildung eine wichtige Rolle.

Die Migros in ihrer charakteristischen Mischung aus kommerziellem Gespür, Preisbrecherei und idealistischem Ansatz expandierte in alle erdenklichen Bereiche, die das Leben schöner und reicher machen. Seit 1947 vermitteln die «Klubhauskonzerte» klassische Musik, seit 1960 wirkt die Stiftung für Europäische Sprach- und Bildungszentren (Eurocentres, gegründet 1956). Schon 1950 war die Migros in den Buch- und Schallplattenhandel eingestiegen, indem sie auf Anregung von Elsa Gasser eine kleine Buchgemeinschaft namens Ex Libris übernahm, die Lizenzausgaben in hohen Auflagen zu attraktiven Preisen anbot.

Sprachkurse: Inserat im «Brückenbauer» 1944 und praktische Übung (Bild oben)



Zürich

Neu! *Neu!*

Nunmehr auch

Sprachkurse

für unsere Genossenschaftler!
(Für die Nachkriegszeit von besonderer Aktualität!)

In letzter Zeit häuften sich die Zuschriften, worin wir bestürmt wurden, verbilligte Sprachkurse zu organisieren.

Etwa Mitte März beginnen, vorerst nur in Zürich, Kurse für

**ITALIENISCH
FRANZÖSISCH
ENGLISCH
SPANISCH
RUSSISCH**

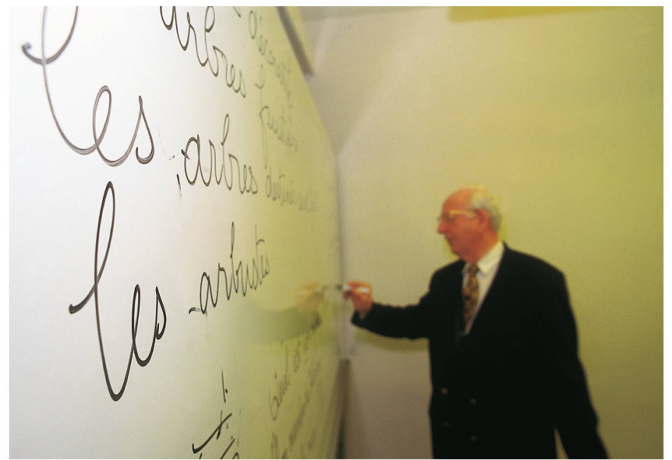
Kleine Klassen (bis 10 Schüler). Bewährte Lehrkräfte, die in ihrer Muttersprache unterrichten. Jede Woche 1 Lektion zu 1¼ Stunden. Nachmittags- u. Abendkurse nach Uebereinkunft.

KURSGELD Fr. 5.- PRO MONAT
Lehrmaterial inbegriffen.

(Soweit Platz vorhanden, darf jede Genossenschaftlerin eine Nichtgenossenschaftlerin zum gleichen Preise einführen.)



Klubschulen Migros heute





Kulturprozent als Motor

Grundlage für diese und viele andere kulturelle Ideen und Initiativen bildet das «Kulturprozent», das 1957 in den Statuten verankert wurde. Danach sind die regionalen Genossenschaften verpflichtet, jedes Jahr ein

halbes Prozent ihres Detailhandelsumsatzes für kulturelle, soziale und wirtschaftspolitische Zwecke zur Verfügung zu stellen. Der Genossenschaftsbund als Dachorganisation erbringt für die gleichen Ziele ein Prozent seines Grosshandelsumsatzes.

Park «im Grüene» in Rüslikon



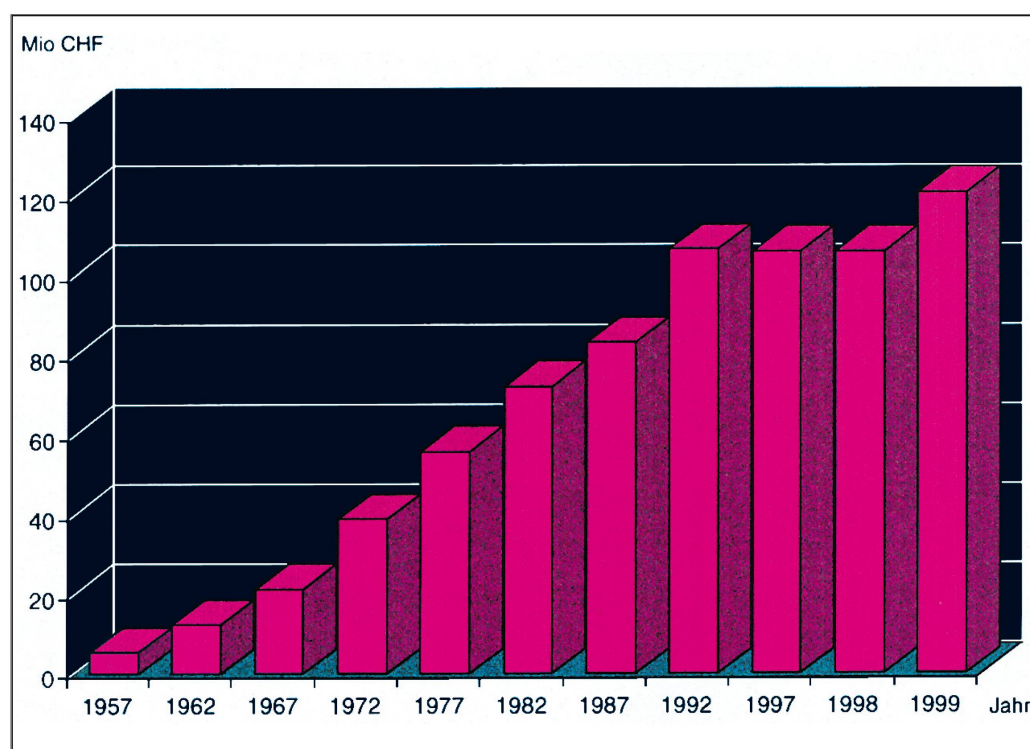
Das Orchestre Philharmonique Suisse (im Bild die Cellogruppe bei einer Probe) tritt im Rahmen der Klubhauskonzerte auf.



Tanzaufführung als weiteres Beispiel für die Verwendung des Kulturprozents

1999 standen unter dem Titel des Kulturprozents 121 Millionen Franken zur Verfügung. Bei der Verwendung lässt sich die Migros von einem denkbar weit gefassten Kulturbegriff leiten. Die konzernerneigenen Freizeit- und Bildungseinrichtungen – von den Parks «im Grüene» bis zu den Klubschulen und zum hauseigenen «Think tank», dem Gottlieb Duttweiler Institut – werden damit ebenso finanziert wie

politische Engagements. So flossen bis vor kurzem auch Beiträge an den Landesring der Unabhängigen. Aus der Fülle unterstützter regionaler und nationaler Projekte seien die Sportförderung, die Denkmalpflege, Open-Air-Konzerte oder das Museum für Gegenwartskunst erwähnt. Damit hat die Migros das mit Abstand gewichtigste private Kulturrengagement der Schweizer Wirtschaft aufzuweisen.



Die Entwicklung des Kulturprozents 1957–1999

An die Grenzen stossen

Fast jeder vierte Franken, den die Schweizer für Nahrungsmittel ausgeben, fliesst in Migros-Kassen. Der Marktanteil des aufholenden Erzrivalen Coop liegt bei 20 Prozent. 1999 stagnierte der Marktanteil der Migros im Non-Food-Bereich bei 9 Prozent. Die Migros betrieb 581 Verkaufsstandorte, davon 38 MMM Migros-Zentren sowie 9 eigenständige Fachmärkte/M Parcs, ferner über zweihundert Restaurants. Kann ein einziges Unternehmen mehr erreichen?

Aber die Migros ist ein Konglomerat. Zu den zehn regionalen Genossenschaften, die den Migros-Genossenschafts-Bund bilden, kommen elf industrielle Produktionsbetriebe. Die Migros tätigt gegen dreissig Prozent ihres Lebensmittel-Umsatzes mit Eigenfabrikaten: Brot- und Backwaren, Milchprodukte, Fleisch, Geflügel, Fruchtsäfte, Mineralwasser, Möbel, Kosmetik-Artikel, Wasch- und Reinigungsmittel und vieles andere mehr. Auch die wichtigsten Dienstleistungsbereiche werden abgedeckt: Banken, Reisebüros, Läden für Bücher und Tonträger, Videos und Software, Tankstellen und Autoservicebetriebe, Lager-, Verpackungs- und Verteilbetriebe, eine Druckerei sowie bis 2000 eine Reederei. 1997 wurde die Globus-Gruppe übernommen, womit neben den gleichnamigen Warenhäusern auch der ABM sowie selbständige Ladenketten für Herrenkonfektion, Möbel/Inneneinrichtung und Bürobedarf unter das Migros-Dach gelangten. Geschickterweise wurde der Globus-Gruppe weiterhin die operative Selbständigkeit zugestanden, und die Mi-

gros konnte schon zwei Jahre nach der Übernahme über eine grundlegende Wende zum Besseren berichten.

Ausserhalb des Kerngeschäftes

Es fällt auf, dass die Migros-Firmen in den vom Kerngeschäft entfernten Branchen zwar mehrheitlich mit gutem, ja brilliantem Erfolg tätig sind, jedoch bei weitem nicht an die Marktanteile heranreichen, die seit Jahren im angestammten Detailhandelsgeschäft ausgewiesen werden. Beispiel Migrol: Nach der Übernahme von über hundert ehemaligen Aral-Anlagen und der vollständigen Integration der DEA ist Migrol mit über 350 Tankstellen zwar ein führender Anbieter im Schweizer Treibstoffmarkt. Aber das grosse Geschäft mit dem Auto haben andere gemacht.

Beispiel Bank: Die Migros-Bank, präsent an 44 Standorten, wächst überdurchschnittlich und spielt seit Jahren eine kundenfreundliche Pionierrolle auf dem Hypothekenmarkt. Dennoch ist ihre Bedeutung im schweizerischen Bankenwesen nicht entfernt vergleichbar mit derjenigen der Migros im Lebensmittelhandel.

Beispiel Secura: Die Gesellschaft behauptete sich im Mittelfeld der schweizerischen Versicherer, wurde aber 1999 an den italienischen Generali-Konzern verkauft, um «durch die Allianz mit einem starken, europaweit tätigen Partner ihre Marktchancen zu verbessern», wie der Jahresbericht des Migros-Genossenschafts-Bundes ausführte.

In manchen Bereichen tut sich die Migros trotz ihrer Grösse und ihrer enormen Finanz-, Kommunikations- und Verknüpfungspotenziale schwer. Offenkundig wurde das im Fall von Ex Libris. Die früher durch ein anspruchsvolles literarisches und musikalisches Programm profilierte Ladenkette ging durch einen schmerzhaften Gesundschumpungsprozess und überlebt seither als beliebiger Billiganbieter für Bestsellerware. Auch das Verlagswesen gehört nicht zu den Erfolgfeldern der Migros. Von Gelegenheitsgründungen wie «Saison-Chuchi» abgesehen, hat das Migros-Konglomerat im Verlagsgeschäft nie eine wichtige Rolle gespielt. Ruhmlos verliefen die Versuche, mit M-Informatic und später in Zusammenarbeit mit der Vobis-Kette am Personalcomputer-Boom teilzuhaben. Bis an die Schwelle des 21. Jahrhunderts ist von einer Pionierrolle der Migros in der Informationstechnologie nichts bekannt geworden – ausser im Internet-Bereich, wo die Migros als erste Detailhändlerin in der Schweiz auch Frischprodukte online anbietet.

Verpasste Gelegenheiten?

An seine Grenzen stiess der erfolgsverwöhnte Konzern aber auch in Gebieten, die seinem Kerngeschäft besonders nahe standen. In der vielfältigen und belebten Landschaft des Schweizer Detailhandels kann man anhand der Ergebnisse überdurchschnittlich erfolgreicher Konkurrenten ermessen, wo überall der finanzstarke Branchenleader zögerlich reagiert oder gar Chancen vergeben hat. Branchenkenner merken zum Beispiel an, dass der Textilbereich bei Migros seit Jahren Mühe bekundet, mit der Marktentwicklung Schritt zu halten. Kritische Beobachter im eigenen Hause blicken nicht ohne Neid auf die starke Expansion von Schnellimbiss-

Ketten wie McDonald's, auf Erfolgsgeschichten im Parfümerie-Discount (Impo, Alrodo) oder auf die Erschliessung neuer Verkaufspunkte in den SBB-Bahnhöfen und an den Autobahnen. Allerdings ist die Migros inzwischen stark ins Geschäft mit ihren Bahnhof- und Tankstellenläden eingestiegen.

Die Weggefährten Duttweilers haben verschiedene Erklärungen für diese nicht gern gehörte, aber auch nicht bestrittene Feststellung. Manche wollen genau unterscheiden zwischen dem Kerngeschäft und den Zusatzgeschäften, die ursprünglich eigentlich nur angebahnt wurden, um Liefersperren zu umgehen oder die Abhängigkeit von feindseligen Kartellen zu vermindern. Es sei, so wird weiter argumentiert, zum Beispiel nie das Ziel gewesen, eine Grossbank auf die Beine zu stellen; die Migros habe preisregulierend auf dem Hypothekenmarkt wirken wollen, und das sei gelungen. Im übrigen erwarte die Kundschaft von der Migros immer eine bessere Leistung als von einem anderen Mitbewerber, und es herrsche Unzufriedenheit, wenn die Migros nur gleich gut sei wie andere. Auf bestimmte Geschäftsfelder habe man sich – auch aus Angst vor dem Vorwurf, die Migros wolle alles beherrschen – zum vornherein nicht eingelassen; so wurde die recht konkrete Idee, ins Geschäft der Augenoptiker einzusteigen, nicht verwirklicht.

Aufstieg und Fall in Berlin

Unsanft an ihre Grenzen stiess die Migros in den 75 Jahren ihres Bestehens immer dann, wenn sie den eigentlich nahe liegenden Versuch unternahm, ihren beispiellosen Schweizer Erfolg auf ausländische Märkte zu übertragen. Die Migros war aus ihrem Verkaufswagen-Anfangsstadium noch lange nicht heraus, als 1930 eine Ber-



1933 zwang das Nazi-Regime die Migros Berlin zur Aufgabe ihrer Tätigkeit.

liner Firma Gottlieb Duttweiler um Rat für den Aufbau einer ambulanten Verkaufsorganisation für landwirtschaftliche Produkte der Finow-Farm ersuchte. Als das junge Unternehmen 1932 in Schwierigkeiten geriet, engagierte sich Duttweiler auch finanziell und übernahm kurzerhand den Betrieb.

Schon im Februar 1933 erreichte die Migros Berlin einen kostendeckenden Umsatz. Berlin wurde mit einem Netz von 3000 Haltestellen überzogen. Aber inzwischen war Adolf Hitler an die Macht gekommen und stützte sich in nicht geringem Masse auf den kleinbürgerlich-gewerblichen Mittelstand, dem er Schutz vor «Juden und Plutokraten» versprach. Zunächst gehörte auch Duttweiler zu denen, die dem Nazi-Regime kein langes Leben zutrauten und glaubten, Hitler werde bald wieder verschwinden. Als sich aber die bürokratischen Schikanen häuften und schliesslich Kampfbund- und SS-Truppen die an den Haltestellen wartenden Migros-Kunden belästigten, liquidierte Duttweiler im Dezember 1933 die Firma und zog sich unter Verlusten zurück.

Migros Türk

Mit wachsendem Erfolg häuften sich in Zürich die Anfragen aus dem Ausland für Beratung, Kooperationen und Beteiligungen, wobei die entwicklungspolitische Komponente in der Regel stärker war als die kommerzielle; aber es sind keine eigenen Initiativen verbürgt, das in der Schweiz so erfolgreiche System auf ausländischen Märkten zu multiplizieren. Im Januar 1954 reiste Gottlieb Duttweiler auf Einladung des türkischen Handels- und Wirtschaftsministeriums nach Istanbul. Trotz Wirtschaftskrisen und in einem politisch unruhigen Umfeld wuchs die daraufhin gegründete Migros Türk in den folgenden zwanzig Jahren zu einem Unternehmen mit 700 Mitarbeitern, getreulich begleitet von Migros-Spezialisten aus der Schweiz. Als sich die geplante Umwandlung in eine Genossenschaft als unmöglich erwies, verkaufte der Migros-Genossenschafts-Bund seine Aktien 1975 an eine türkische Firmen-Gruppe, die seither den Namen und Teile des Systems weiter benützen darf und dies bis auf den heutigen Tag sehr erfolgreich tut.



Die am 1. April 1954 gegründete Migros Türk AG ging 1975 an eine türkische Firmengruppe über, die aber den Namen weiter führen darf.

Im Laufe der achtziger Jahre brachen die Diskussionen über eine Auslandsexpansion nicht mehr ab. Schliesslich kam die Delegiertenversammlung des Migros-Genossenschaftsbundes auf einen Urabstimmungsentscheid von 1981 zurück, mit dem die Genosschafter im Verhältnis 7:2 die Frage verneint hatten, ob sich die Migros bei Gelegenheit auch im Ausland betätigen sollte. Die Organe des MGB stellten nach rechtlichen Abklärungen klar, dass die Zuständigkeit für die Bewilligung von Auslandaktivitäten auch einzelner regionaler Genossenschaften bei der Delegiertenversammlung liege, dass aber ein Ja in der Urabstimmung nicht nötig

sei. Auch die Genosschafterbefragung von 1981 war ja eine konsultative gewesen. Die Frage bewegte die Migros-Gemeinschaft zunächst nicht wegen grosser strategischer Entscheidung, sondern weil sich die in den Grenzgebieten tätigen Genossenschaften Sorgen machten, dass viel schweizerische Kaufkraft zunehmend ins nahe Ausland floss. So wurden die ersten Supermarkt-Projekte in den Regionen Genf und Basel auf ausländischem Boden bewilligt.

Abenteuer Österreich

Hohe Eigenmittel, eine kerngesunde Bilanz, die beneidenswerte Ertragsstärke und ein absehbares Ende der Investitionsmöglichkeiten im eigenen Land führten zusammen mit dem Drang, sich im neu formierten Europa zu positionieren und den Zug der Internationalisierung nicht zu verpassen, zu neuen Unternehmungen im Ausland. 1993 schloss die Migros mit dem österreichischen «Konsum» eine «strategische Allianz» und übernahm vorweg die Handelskette «Familia» der Vorarlberger Zumtobel-Gruppe. Die Verbindung mit dem auch im Warenhaus- und Bankgeschäft stark engagierten «Konsum» bestand in der Gründung von zwei Gemeinschaftsunternehmen. Während die «Familia»-Läden in Vorarlberg und Tirol zu 75 Prozent von der Migros beherrscht und von der nahen Migros-Genossenschaft St. Gallen (heute Ostschweiz) geführt wurden, legten die beiden Partner ihre «Konsum»- und «Familia»-Läden im übrigen Österreich in einer neuen Gesellschaft zusammen, an der sich die Migros mit 25 Prozent beteiligte. Auf 50:50-Basis wurde schliesslich eine gemeinsame Gesellschaft für Einkauf, Marketing und Logistik gegründet. Insgesamt kamen rund 190 Verkaufsstellen in den Einflussbereich der Migros; im Jahresbe-

richt 1993 war von einem zusätzlichen Kundenpotenzial von etwa zehn Prozent die Rede.

Nicht zuletzt die Aussicht auf neue Absatzkanäle für die Produktionsbetriebe hatte die Österreich-Expansion beflügelt. Das Echo in der Öffentlichkeit war überwiegend wohlwollend. Der Detailhandels-Experte der «Neuen Zürcher Zeitung» titelte: «Vielversprechender Sprung ins Wasser». Dass dieses Wasser schliesslich zu eisig war für kräftige Schwimmbewegungen, sollte sich in den nächsten zwei Jahren zeigen.

1995 musste die Allianz mit dem «Konsum» aufgelöst werden, weil dieser zahlungsunfähig und gegen ihn ein Ausgleichsverfahren eröffnet wurde, was in etwa der Nachlassstundung entspricht. Zum verlustreichen Ausstieg hätte es theoretisch nur eine Alternative gegeben: die komplette Übernahme des todkranken Riesen «Konsum» durch die Migros. Das wurde eine Zeitlang auch ernsthaft in Betracht gezogen. Schliesslich überwogen die Bedenken, als ausländischer Konzern in einem Land mit stark gewerkschaftlich orientierter Struktur ausgerechnet einen politisch befrachteten genossenschaftlichen Traditionsbetrieb zu übernehmen.

Als die Wirren um den «Konsum» in die Öffentlichkeit drangen, kam es zu einem Umsatzeinbruch und zu einem psychologischen Negativ-Effekt, der in einem Massengeschäft wie dem Detailhandel verheerend ist. Selbst für eine Migros, die für das Entscheidungsjahr 1995 ein Eigenkapital von 5,3 Milliarden Schweizer Franken plus stille Reserven in unbekannter, sicher aber gewaltiger Höhe besass, erschien unter diesen Voraussetzun-

gen eine Vorwärtsstrategie nicht mehr möglich, zumal intern die Meinungen der Verantwortlichen auseinander gingen.

Migros wurde getäuscht

In einem 1999 gegen vier Verantwortliche des «Konsums» Österreich wegen Konkursdelikten geführten Strafprozess wurde freilich auch klar, dass die Migros von Anfang an über die finanzielle Lage ihres Partners getäuscht worden war. Sie hatte es aber auch nicht verstanden, sich zuverlässige Gewissheit zu verschaffen. Anscheinend waren allen Migros-Gremien unter dem Vorwand, man gehe ja nur zwei Gemeinschaftsunternehmen, nicht aber eine Beteiligung ein, die entscheidenden finanziellen Kennzahlen vorenthalten worden. Vor Gericht gestand der gescheiterte «Konsum»-Chef Hermann Gerharter, man habe die Schweizer «zwar ins Wohnzimmer vorgelassen, aber vom Schlafzimmer ferngehalten». Dort aber sah es schlimm aus: riesige Verluste, die nur durch die Auflösung stiller Reserven in geringe Betriebsgewinne umgebogen werden konnten. Der von den Gewerkschaften beherrschte «rote Riese Konsum» war nach Ansicht der «Neuen Zürcher Zeitung» «seit langem eine riesige, gut geölte Geldvernichtungs-Maschine».

Der Schaden für die Migros betrug, über alles gerechnet, rund 300 Millionen Franken – viel Geld, aber in Anbetracht der enormen Finanzkraft und Stabilität des Konzerns in keiner Weise existenzbedrohend. Schmerzlicher war neben der ätzenden Kritik das angeschlagene Selbstvertrauen der bisher vom Erfolg verwöhnten Organisation.

Vermächtnis und Auftrag

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs wuchs die Migros schneller als die Schweizer Wirtschaft und hinterliess überall bauliche Spuren in der Landschaft, so am Westrand von Zürich mit der Betriebszentrale Herdern.

37 Jahre im Leben eines Menschen – das ist die Spanne zwischen Jugend und Alter. 37 Jahre im Leben eines Unternehmens: Ihm ist Altern nicht erlaubt, Wachstum ist Pflicht. Die Migros, gestartet als der letzte unternehmerische Versuch in einer vom Auf und Ab gekennzeichneten Unternehmerlaufbahn, hat ihre Zeit gut genutzt. 37 Jahre hat sie gebraucht, um vom Nullpunkt auf einen Umsatz von 1,288 Milliarden Franken zu gelangen, der von 18 471 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 413 Läden erwirt-



Gessler unterbieten?

«Gottlieb Duttweilers Aufstieg ist ein grosses Beispiel für die Möglichkeit der Zähmung des Dynamischen und seine Nutzbarmachung für das Friedliche. Während andere Völker um Lebensraum und Vorherrschaft einer Rasse ins Feld zogen, kämpften die Schweizer um Detailhandelspreise ihren Kampf, in dem es nur Sieger und keine Besiegten gab. Die Verlustliste beschränkte sich auf ein Fenster. Wäre Duttweiler anstelle Wilhelm Tells ausgezogen, den Übermut der Vögte zu brechen, hätte er Gessler nicht erschossen, sondern unterboten.»

Hans Weigel

schaftet wurde. 1962 zählte die Migros über 630 000 Genossenschafter. In diesem Jahr starb Gottlieb Duttweiler – eine schicksalhafte Wegmarke für die Migros!

Das Unternehmen nahm die Chancen wahr, welche die heraufziehende Hochkonjunktur bot. Es setzte die ersten Einkaufszentren in die wachsenden Agglomerationen. 1958 kam zu den bestehenden regionalen Genossenschaften diejenige von Winterthur/Schaffhausen hinzu. Die Organisation war gefestigt, finanzstark, in der Öffentlichkeit ständig präsent. Jetzt entsandten auch die mächtigen Wirtschaftsverbände und das örtliche Gewerbe höflich ihre Delegationen zu



**Gottlieb Duttweiler –
immer von Menschen
umgeben:**

*oben: im Gespräch
mit schwedischen*

Detaillisten

*Mitte: als Teilnehmer
an einem Kongress*

*unten links: mit engli-
schen Journalisten*

*unten rechts: mit dem
japanischen Landwirt-
schaftsminister vor
dem MM Limmatplatz*

den Feiern der Migros. Aber die Zeit der Kämpfe war noch lange nicht vorbei. In den fünfziger und sechziger Jahren ging es vor allem um Flüssiges: Milch, Benzin, Heizöl und um Postulate, die im Zeitalter der allgegenwärtigen Deregulierung und Liberalisierung schlechterdings kaum mehr vorstellbar sind.

Der Kampf um die Milch

Hochkonjunktur bedeutete Personalangel und Abbau der Dienstleistungen in den margenschwachen Wirtschaftsbereichen, zum Beispiel im Detailhandel. Der Milchmann, der frühmorgens die offene Milch in die bereitgestellten «Milchchesseli» der Hausfrauen füllte, wurde zur seltenen Erscheinung und verschwand mit der Zeit. Immer mehr Milch wurde in Flaschen und Tetrapackungen verkauft. Da lag es nahe, die Milch dort anzubieten, wo die Hausfrauen auch den übrigen täglichen Bedarf deckten, zum Beispiel in der Migros. Aber dieser Idee stand eine staatliche Zwangswirtschaft mit reglementierten Preisen und Vertriebswegen entgegen.

Gottlieb Duttweiler wählte den alten Weg. In Basel und Schaffhausen verkaufte er pasteurisierte Milch ohne Bewilligung und günstiger als die Milchhändler. Die unvermeidliche Busse focht er im Namen der Handels- und Gewerbefreiheit vor Gericht an. Unterstützt wurde er von einem Mann, der aus dem Lager der offiziellen Landwirtschaftspolitik zur Migros übergetreten war, weil er hier mehr Dynamik vorfand: Pierre Arnold, vormals Direktor des Verbandes landwirtschaftlicher Genossenschaften der Waadt. Er rief den Bauern, genauer: ihren Verbandsfunktionären in Erinnerung, dass sie im Schutze einmaliger Privilegien wirtschafteten: Monopolstellung, Preisgarantie, Zollschutz, Subventionen. «Wir sind davon über-

zeugt, dass diese Vorschriften gesetzwidrig und deshalb unannehmbar sind. Nach mehreren Jahren geduldig ertragener endloser Diskussionen blieb uns nur der gewählte Weg. Wir sind ihn nach gründlicher Überlegung gegangen – aus der Erfahrung heraus, dass nur eine unerschrockene Haltung schliesslich zu einer vernünftigen Lösung der Milchverteilung führen wird. Die Konsumenten verlangen eine Reform der Milchverteilung. Warum geben sich die Milchhändler nicht darüber Rechenschaft? Ihre Blindheit kann schwerwiegende Konsequenzen haben. Die Zukunft verlangt, dass die nicht mehr funktionierende Milchhauslieferung in den Lebensmittelgeschäften ergänzt wird.»

Nachdem einige Gerichtsentscheide – unter anderem in Basel – zugunsten der Migros ausgefallen waren, weichte die Front mit der Zeit auf.

Für gesunde Ernährung

Längst hatten sich die Bedürfnisse der Konsumenten, was ihre tägliche Nahrung betraf, verschoben. Nicht mehr ausreichende Menge und Nährwerte waren das Problem, sondern Gesundheit, Bekömmlichkeit und Umweltverträglichkeit. Duttweiler spürte auch diese Trendwende früher als andere. Schon 1958 ermöglichte der Migros-Genossenschafts-Bund die Gründung eines Instituts für Ernährungsforschung. Seit Ende der sechziger Jahre ist naturnahe Produktion von landwirtschaftlichen Produkten in der Migros ein Thema.

1970 war die Frage Gegenstand der Urabstimmung unter den Genossenschaftlern. 91 Prozent der Stimmenden beauftragten mit ihrem Ja die Migros-Verwaltung zu «vermehrten Anstrengungen, damit die von ihr verkauften landwirtschaftlichen Produkte (Obst, Gemüse und Fleisch) mit möglichst wenig chemischen Mitteln, Antibio-

tika, Pestiziden usw. behandelt werden, selbst wenn deswegen eine Preiserhöhung nötig würde». Aus diesen Anfängen entstand trotz des Widerstandes von Behörden und Bauernpolitikern unter der Marke Migros-Sano ein System des kontrollierten Anbaus und der schonenden Verarbeitung landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Heute nennt man dies «Integrierte Produktion» (IP), ein allgemein anerkanntes System.

Die Erkenntnis der Zusammenhänge zwischen persönlichem Konsumverhalten und Umweltproblemen führte 1985 erstmals zu einer Migros-Umweltpolitik und später zur Veröffentlichung einer Umweltbilanz analog zur Sozialbilanz des Konzerns.

Sorge um die Umwelt

Zum Umweltprogramm der Migros gehören heute neben dem Verkauf möglichst umweltfreundlich hergestellter Produkte auch Massnahmen in den Bereichen Verpackung, Energie- und Abfallbewirtschaftung. Inzwischen verfügt die Migros über ein eigenes Computerprogramm zur ökologischen Beurteilung von Verpackun-

gen. Sie fördert das Recycling, wendet in ihren Bauten und Betrieben energiesparende Verfahren an, hat aber noch Probleme mit der Steuerung des Stromverbrauchs, denn die grösseren Kühlflächen und die Ausbreitung des Scanning-Systems erfordern mehr Elektrizität.

Beim Abfall heisst das Prinzip «trennen statt verbrennen». Schon im Laden werden betriebsinterne Abfälle (Karton, Kunststoff, Glas, Blech, Rüstabfälle usw.) getrennt gesammelt und in die Betriebszentrale retourniert. Analog wird mit den Abfällen verfahren, welche die Kunden zurückbringen (Batterien, Farb-, Lack- oder Düngemittelreste). Zusammen mit den Abfällen der Betriebszentrale ergeben sich bei systematischer Trennung bis zu zwanzig verschiedene Abfallsorten. Inzwischen werden über 80 Prozent dieser Stoffe wiederverwertet.

Das Erdöl-Abenteuer

Kaum hatten die kriegswirtschaftlich bedingten Verbrauchsbeschränkungen gelockert werden können, setzte in der Schweiz eine mächtige Motorisierungswelle ein. Die Bau-



Als die Migros unter der Marke «Migrol» billiges Benzin zu verkaufen begann, reagierte das Autogewerbe mit «Kampftankstellen», die – jedoch nur vorübergehend – noch billiger anboten.



Gottlieb Duttweiler besteigt eines der gelben Kleintaxis, mit denen er eine erhebliche Reduktion der Fahrpreise erzielte.



tätigkeit der fünfziger und sechziger Jahre führte zu einer starken Verbreitung der Ölheizungen. Der Bedarf an Benzin und Heizöl stieg – und schon sah sich Gottlieb Duttweiler wieder, wie seinerzeit bei seinem Kampf für billiges Speisefett und -öl, mit den gut

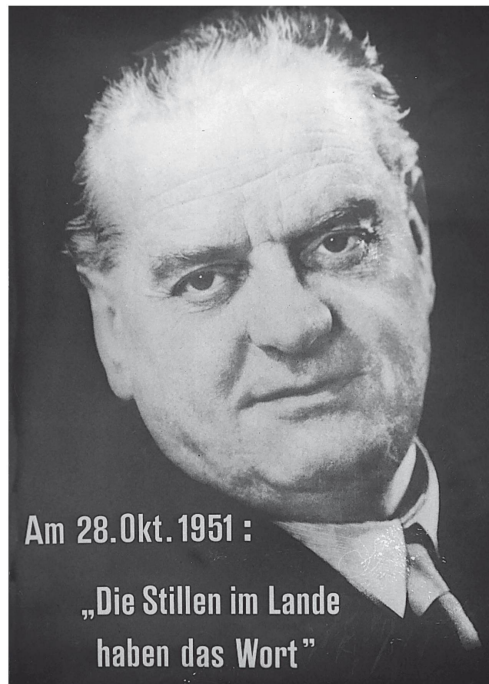
organisierten internationalen Konzernen konfrontiert. Mit dem Fachmann Jean Arnet an der Spitze wurde 1954 die Migrol-Genossenschaft gegründet. Und schnell zeigte sich auch auf diesem Markt der «Dutti-Effekt»: Innert kürzester Zeit sank der Heizölpreis um zwanzig Prozent. Wie zuvor die Verbände der Hoteliers und der Detaillisten, die Milchverbände, die Markenartikler und viele andere wollte auch der Autogewerbeverband nichts von einer Zusammenarbeit mit dem aggressiven Aussenseiter wissen; also warb die junge Migrol um freie Tankstellenhalter und überzog die Schweiz mit einem Netz von Migrol-Tankstellen. Wo immer eine der gelb-grünen Tankstellen eröffnet wurde, antwortete das Autogewerbe mit «Kampftankstellen», die den Migrol-Benzinpreis unterboten, wenigstens vorübergehend. In ähnlicher Weise brach Duttweiler eine Zeitlang auch den Taxi-Markt in grösseren Städten auf, indem er preisgünstige Kleintaxis in Umlauf setzte.

Unglücklich verlief dagegen Duttweilers Versuch, sich nach bewährtem Muster auch im Erdölgeschäft eine eigene Produktions- und Versor-

gungslinie zu sichern. Den Traum von einer eigenen, konzernunabhängigen Raffinerie verwirklichte er sich 1957 mit anfänglicher Unterstützung der deutschen Regierung in Emden im Friesland. Aber der Standort der Raffinerie «Frisia» und ihr Produkte-Mix waren schlecht gewählt. Die Tanker mussten zu weit vor der Küste ankern, die Zwischentransporte verteuerten das Endprodukt. Ausgerechnet als die Migros-Raffinerie startete und – ein technischer Sachzwang – als Hauptprodukt Schweröl produzierte, sank dessen Weltmarktpreis um mehr als einen Drittel. Trotz der tatkräftigen Hilfe durch Ernst Göhner mussten sich die Migros und Duttweiler nach jahrelangen schweren Verlusten von diesem Geschäft trennen. Weil zur Finanzierung Volksaktien ausgegeben worden waren, musste man sich auch mit den Vertretern der Kleinaktionäre verständigen.

Ablehnung bis zum Schluss

In den letzten Jahren seines Lebens hatte es Gottlieb Duttweiler besonders schwer. Sigmund Widmer, der bekannte Zürcher Landesring-Politiker, sagt es offen: «Duttweiler verstand sich in seinen letzten Lebensjahren eindeutig als ein Angefochtener. Wohl glaubte er, dass man ihn im Volk verstand und liebte. Aber unter den Würdenträgern der Schweiz war landauf, landab kaum einer, der seine Bedeutung und Verdienste zu würdigen bereit war.» Widmer berichtet weiter, Duttweiler habe sich manchmal mit Henri Dunant verglichen, dem Gründer des Roten Kreuzes, der in Einsamkeit starb. Besonders schmerzte ihn, dass seine vielfältigen kulturellen und sozialen Leistungen für die Öffentlichkeit zumindest von der offiziellen Schweiz nicht anerkannt wurden. Widmer wörtlich: «Seine Gegner bewahrten ihm ihre Ablehnung bis ans



Gottlieb Duttweiler auf einem Plakat für die Ständeratswahlen 1951

Grab.» Dann aber sparten sie nicht mit Lob, wie die überschwänglichen Nachrufe beweisen...

Besonders bitter musste Duttweiler die Ablehnung empfunden haben, die er am Ende seiner politischen Laufbahn von den eigenen Landesring-Freunden erfuhr. 1949 war er ja überraschend zum Zürcher Ständerat gewählt worden. Schon 1951 war diese Zeit allerdings wieder vorbei, weil Ernst Vaterlaus ihn verdrängte. 1955 demissionierte der Sozialdemokrat Emil Klöti, und Duttweiler trat wieder an, dieses Mal gegen den nachmaligen SP-Bundesrat Willy Spühler. Es endete mit einer deutlichen Niederlage. Trotzdem wollte es Duttweiler vier Jahre später nochmals wissen, obwohl die beiden amtierenden Ständeräte von keiner anderen Seite in Frage gestellt wurden. Wenige Tage vor dem Urnengang versuchte der 71-jährige und schwer kranke Gottlieb Duttweiler seine Parteifreunde für eine Überraschkandidatur zu gewinnen. Als einen der Hauptgründe für diese nochmalige Kandidatur nannte er – einmal mehr früher, visionärer als andere – die europäische

Integration: «Entscheidende Fragen wie die Freihandelszone und der gemeinsame Markt müssen im Interesse des ganzen Volkes und nicht nur im Dienste der bekannten 'massgebenden Kreise' ihre Lösung finden.» Doch schliesslich lehnte der Standestag (die Delegiertenversammlung) des Landesrings eine Beteiligung an den Ständeratswahlen ab.

Über die letzten Lebensjahre des grossen Mannes gibt es wenige detaillierte Berichte. Das Alter und die schleichende Krankheit – ein schwacher Kreislauf, Übergewicht, Altersbeschwerden – hätten ihn gezeichnet, sagen langjährige Mitarbeiter.

Gescheiterte Nachfolge-Pläne

Den alternden und kranken, aber immer noch geistig regen Pionier hat die Sorge um den Fortbestand seines Lebenswerks in den letzten fünf Jahren seines Lebens mehr beschäftigt als alles andere. Spätestens seit dem Sommer 1959 suchte Duttweiler – ohne fremde Hilfe, wie es scheint – einen Nachfolger ausserhalb der Migros-Organisation. Duttweiler war zwar zeitlebens kein guter Menschenkenner, aber er spürte die Gefahr von Machtkämpfen um seine Nachfolge, über die er auch im engeren Kreis nur selten sprach. Alfred A. Häsler zitiert eine von Duttweiler 1957 gemachte



*Letzte Aufnahme von
Gottlieb Duttweiler in
seinem Büro 1961*



Wertschätzung für F. T. Wahlen...

*Friedrich Traugott
Wahlen (1899–1985),
Bundesrat von 1958
bis 1965*

Äusserung: «Die grösste Furcht, die ich habe, ist, dass ein ausserordentlich tüchtiger Mann die Migros sozusagen annektiert. Jeder Machtgedanke ist von Schaden.»

Für die Zeit nach ihm beschäftigte ihn «weniger das Fehlen eines Mannes mit den Patentlösungen in der Schublade als vielmehr die Scheu, Risiken einzugehen und kühne Vorschläge zu realisieren». Duttweiler war aus freien Stücken schon seit beinahe zwanzig Jahren nicht mehr Eigentümer der Migros, aber er sah sich immer noch als risikotragenden Prinzipal. Seine Hauptfunktion sei – so sinnierte er bei der gleichen Gelegenheit –, immer wieder etwas zu wagen und dafür persönlich die Verantwortung zu übernehmen.

Bei seiner Suche nach einem Nachfolger war Gottlieb Duttweiler – wie häufig bei wichtigen personellen Entscheidungen – offen für unkonventionelle Lösungen und bereit, ein Risiko einzugehen. Unbestätigt blieb im Kreis der noch lebenden Gewährsleute das während vieler Jahre immer wieder herumgebotene Gerücht, Duttweiler habe Friedrich Traugott Wahlen als erste Wahl ausersehen.

Heute weiss man dank einem hier erstmals veröffentlichten schriftlichen Zeugnis Duttweilers, dass dies den Tatsachen entspricht. Seine Wertschätzung für den nachmaligen Bundesrat war offenkundig. Schon 1940 hatte der Landesring (zusammen mit dem «Gotthardbund») F. T. Wahlen als Alternative zu Eduard von Steiger für die Nachfolge von Rudolf Minger im Bundesrat empfohlen. Als sich 1958 tatsächlich die Bundesratskandidatur des «Vaters der Anbauschlacht» und international anerkannten Landwirtschaftsexperten abzeichnete, setzte sich der Landesring wieder entschieden für ihn ein. Mit der Bundesratswahl hatte sich das Gedankenspiel Duttweilers, seine Nachfolge betreffend, zunächst erledigt. Aber er suchte in aller Stille und auf dem gleichen Niveau weiter.

Unterdessen stieg die Unruhe in der Migros-Zentrale am Limmatplatz. Dem Kader war klar, dass die Nachfolgefrage dringend gelöst werden musste. Aber Duttweiler liebte es nicht, darüber zu sprechen. Eine Ausnahme machte er in den ersten Tagen seines Todesjahres 1962, als er – wie so oft – etwa ein Dutzend zufällig anwesender Mitarbeiter aus dem engsten Führungskreis zu einer spontanen Sitzung zusammenrief, an der auch sein persönlicher Freund Ernst Göhner anwesend war. Duttweiler sei in trüber Stimmung gewesen, berichtet einer der Teilnehmer, und habe sinnig gemäss geäussert: «Ich bin jetzt alt und werde bald keine Kraft mehr haben. Und es ist niemand da, der mich ersetzen kann.» Vieles spricht dafür, dass der gewiegte Geschäftsmann wieder einmal die dialektische Methode anwandte, um seine Gesprächspartner mit einer gewagten Behauptung aus der Reserve zu locken.

Tatsächlich entwickelte sich eine anregte Diskussion, und es wurden einzelne Namen genannt. Duttweiler beendete die Aussprache mit einem sibyllinischen Satz: «Ich habe gehört, was ihr gesagt habt. Aber ich behalte mir vor, einen Besseren zu suchen.»

... Angebot an Hans Schaffner

In Tat und Wahrheit hatte er Jahre früher damit begonnen. Kaum war Friedrich Traugott Wahlen Bundesrat, unterbreitete Gottlieb Duttweiler 1959 dem führenden Schweizer Handelsdiplomaten, dem damaligen Direktor der Handelsabteilung und späteren FDP-Bundesrat Hans Schaffner ein eingehend begründetes Angebot. Auffallend an diesem handgeschriebenen, zehn Seiten umfassenden Brief ist zunächst, dass die Blätter zwei verschiedene Daten (31. Mai, Juni) tragen, was darauf schliessen lässt, dass Duttweiler mehrere Tage an dieser bedeutenden Anfrage gearbeitet hat. Sodann zeigt das Schreiben, wie wichtig es Duttweiler war, für seine Nachfolge in erster Linie einen politischen Kopf und nicht einfach einen Top-Manager zu gewinnen. Der unnachgiebige alte Kämpfer suchte am Ende seines Le-

bens nach einem entspannteren Verhältnis zwischen der Migros und den Bundesbehörden und bot diesen nicht nur die Mitarbeit seiner erfahrenen Fachleute an, sondern regte an, «das Instrument Migros zu handhaben»:

«Sehr geehrter Herr Minister

Das Alter verleiht einem neben den Lasten, die es mit sich bringt, auch das Privileg, sich seinen Mitmenschen gegenüber viel freier und direkter auszusprechen zu dürfen, auch über heikle Probleme. Man ist so viel unverdächtiger, nur ehrgeizige Ziele zu verfolgen, weil die Jahre gezählt sind.

Umso glaubwürdiger ist mein Bestreben, fähige und würdige Erben (zu finden) für das, was ich zusammen mit meiner lieben Frau und meinen Mitarbeitern in einem Dritteljahrhundert an materiellem und geistigem Gut mit Gottes Hilfe geschaffen habe.

Dieser Sonntagsbrief fliesst nicht nur aus dem natürlichen Wunsch, Menschen zu suchen, die Gewähr bieten für die Erhaltung und das weitere Wachs- und Wirktum der Migros-Gemeinschaft, sondern auch aus der Verantwortung für die 12 000 Mitarbeiter und ihre Familien.

Als Herr Bundesrat Wahlen seine Kandidatur aufstellen liess, erschien seine Wahl nicht zum voraus gesichert. Deshalb sprachen wir in zuständigen Kreisen unserer Genossenschaften und in der Landesringfraktion sehr positiv über ein Angebot an Herrn Dr. F. Wahlen, in oberster Stellung in die Verwaltung des Migrosbundes einzutreten. Diese dritte Kraft in Wirtschaft und Politik (dank dem Referendum) unseres Landes bedarf Männer von Charakter und aussergewöhnlichen Fähigkeiten, hauptsächlich deshalb, weil sie zum Wohle des Landes und darüber hinaus eingesetzt werden muss für alle Zeiten, solange diese geistige Bewegung besteht. Allein die



Hans Schaffner (geb. 1908), Bundesrat von 1961 bis 1969

Tatsache, dass die führenden Männer von heute stets freudig bereit sind, wertvolle Männer in ihren Kreis aufzunehmen, ist als Zeichen dafür zu werten, dass sie das Werk und seine Ideen sogar über naheliegende Prestigegefühle stellen. Daher auch die freie Auseinandersetzung, gepaart mit der Entschlussfähigkeit, die in genossenschaftlichen Bürokratien sonst so selten ist.

Und nun, warum ich das alles darlege:

Es muss möglich sein, ein anderes Verhältnis zwischen den Behörden, insbesondere den Bundesbehörden, und uns zu schaffen – die mächtige Migros und ihre Männer positiv seitens der Behörden einzusetzen. Namentlich vom Ausland aus ist und wirkt die ablehnende bis ignorierende Haltung grotesk.

Ich sehe zwei Wege zu einem Ziel:

Entweder eine Persönlichkeit von Gewicht bei uns, die gleichzeitig in 'Bern' anerkannt ist – oder ein Bundesrat und Vorsteher des EVD, der das Instrument Migros zu handhaben weiss.

Lieber Herr Minister Schaffner, es geht mir letztenendes darum, dass unser liebes Vaterland im Konzert der Nationen den Platz einnimmt, der ihm trotz seiner zahlenmässig geringen Bedeutung zukommt. Ich halte es nicht für ausgeschlossen, dass ein Teil der Wirtschaftsführer bereit ist, Verpflichtungen zu übernehmen, die über die Fabrikmauern herausreichen. Man muss nur gangbare Wege zeigen, und es darf nicht zuviel kosten. Wir haben ja eine Serie gültiger Laboratoriumsversuche und einen gehörigen Fonds – sieben Millionen für die Initialzündung. Wenn sich auch, namentlich die Belegschaft, fragt: was passiert, wenn der Duttweiler nicht mehr dabei ist – so steht diesen Bedenken der Vorteil gegenüber, dass andere ohne Duttwei-

ler, den Kämpfer, viel mehr Möglichkeiten haben, im Grossen und Ganzen mehr fertig zu bringen; wohlverstanden ohne das Ideengut zu verwässern und in faulen Kompromissen zu machen. Persönlich ist es für mich nicht schwer, in den Hintergrund zu treten – es bliebe mir immer noch genug moralische Autorität. Auch der Rücktritt von der aktiven Politik würde mir und namentlich meiner Frau nichts ausmachen – immer vorausgesetzt einen der Aufgabe gewachsenen Nachfolger.

Verehrter Herr Minister, es gibt so viele wunderschöne Aufgaben namentlich auf internationalem Gebiet, die nur unsere Gemeinschaft lösen könnte. 'Wer es kann, der muss' Das hat mich zu so manchen Unterfangen angetrieben. Wer es kann, der muss – das ist eine ernste Mahnung in einer sehr ernsten Zeit, daher auch dieses aussergewöhnliche Schreiben.

'Dreissig Jahre – und wir stehen am Anfang' – diese Worte standen zu Eingang der Migros-Broschüre vor 4 Jahren. Die inzwischen erfolgte materielle und geistige Entwicklung scheint zu beweisen, dass diese Worte nicht bloss grosssprecherisch sind – ja dass sie noch heute gesagt werden dürfen, 1959!

Natürlich denken wir auch an den Verlust, den das Land durch Ihr – unwahrscheinliches – Ausscheiden erleiden würde. Wir hätten nicht den Mut, so etwas zu provozieren. Dieser Brief kann ja so oder so wirken... Aber gegebenenfalls glaube ich, dass in Zukunft **ein** starker, kluger Mann an der Spitze der 3. Kraft ebenso segensreich für das Land wirken könnte wie einer von **sieben** in Bern.

Ich gestehe, dass ich das Problem Migros immer mehr im Weltformat sehe. Die im Osten haben eine Idee – wir im Westen müssen nicht nur eine solche haben – die Freiheit und Menschenwürde – wir müssen beweisen,

dass sie lebensvoll und zukunfts-trächtig ist. Es muss etwas leuchten und erwärmen. Es braucht ein reini-gendes Feuer, das die kapitalistische Gesellschaft von Schlacken reinigt und auch, die Hauptsache, das die Jungen zu begeistern fähig ist!

Wie oft werde ich ob solchen Predig-ten ausgelacht – glücklicherweise aber stehen Zahlen hinter mir, denen viele mehr glauben als mir.

Zu einer freundschaftlichen Aus-sprache sind wir mit Freuden bereit. Sie würde ja in der Hauptsache um das gehen, was uns allen am Herzen liegt, ums liebe Vaterland.

*Mit herzlichen Grüssen
Ihr Gottlieb Duttweiler»*

Fürsprecher Hans Schaffner (geb. 1908) hatte sich Duttweilers Respekt wohl zunächst als einer der wichtigs-ten Organisatoren der Kriegswirt-schaft erworben, die er seit 1941 als Chef leitete. 1946 trat er in die Han-delsabteilung über, deren Direktor er 1954 wurde. Er schuf einen neuen Zolltarif und war eine der treibenden Kräfte für die Gründung der Kleinen Freihandelszone (EFTA). 1961 wurde er zum Bundesrat gewählt. Bis zu sei-nem Rücktritt 1969 leitete er das Volkswirtschaftsdepartement.

Nach kurzer Überlegung abgelehnt

Auf Anfrage hat Hans Schaffner dem Autor dieser Schrift bestätigt, dass Duttweiler mehrmals versucht habe, ihn als Nachfolger zu gewin-nen. «Wir haben einander natürlich gekannt, aber wir waren nicht be-freundet. Gelegentlich sind wir an öf-fentlichen Veranstaltungen gegenein-ander angetreten. Anscheinend habe ich ihm einen gewissen Eindruck ge-macht. Duttweiler war ein hervor-ragender Typ, manchmal allerdings sehr aufgeregt. Er kümmerte sich

stark um die Kriegswirtschaft und wollte nie recht glauben, dass diese beim Bund in guten Händen war.» Of-fenbar waren die Gespräche schon recht weit gediehen; jedenfalls liess Schaffner durchblicken, dass man auch über die mögliche Vergütung ge-sprochen habe. Es sei von einem «splendiden Gehalt im Vergleich zum mageren Bundeslohn» die Rede gewe-sen. Hans Schaffner sagt, er habe das Angebot nach kurzer Überlegung ab-gelehnt, weil ein Überwechseln in die Privatwirtschaft für ihn in jenen Jah-ren nicht in Frage gekommen sei. Als Hauptgrund nannte er die damals im Gang befindliche Umstellung der schweizerischen Handelspolitik und die Gründung der EFTA.

Duttweilers Tod

Am 8. Juni 1962 starb Gottlieb Duttweiler nach kurzer, schwerer Krankheit. Ein Herzinfarkt hatte ihm anderthalb Jahre zuvor Einhalt geboten; seither war seine Lebens- und Schaffenskraft stark eingeschränkt. Ein zweiter Herzanfall zwang zu einem kurzfristigen Aufenthalt im Zürcher Kantonsspital, von dem der Gründer der Migros-Gemeinschaft nicht mehr zurückkehrte. Er sei ein schwieriger und ungeduldiger Patient gewesen, heisst es. Schon bei einem früheren Spitalaufenthalt habe er sich trotz streng verordneter Bettruhe immer wieder stundenweise aus dem Krankenzimmer geschlichen, um im Nationalrat ein wichtiges Votum ab-zugeben.

Die Nachfolge wurde intern gere-gelt. Zum neuen Präsidenten der Ver-waltungsdelegation wurde der Basler Nationalrat Rudolf Suter gewählt, der frühere Geschäftsleiter der Genossen-schaft Migros Basel und Neffe von Gottlieb Duttweiler. Zur Diskussion gestanden hatten noch die Kandidatu-ren von Charles Hochstrasser und von



Eingang zum Gottlieb Duttweiler Institut in Rüschlikon, zu dem im Februar 1962 der von schwerer Krankheit gezeichnete Duttweiler den Grundstein gelegt hatte

Walter König, dem damaligen Zürcher Regierungsrat. Albin Heimann, Chef der industriellen Migros-Betriebe und der Bauten und späterer Zürcher Landesring-Ständerat, hatte auf eine Kandidatur verzichtet. Rudolf Suter, ein Migros-Mann der ersten Stunde, übte sein Amt in einer Zeit des ungebrems- ten Wachstums mit jener Diplomatie und Zurückhaltung aus, die in der Nachfolge einer so herausragenden Persönlichkeit wie Gottlieb Duttweiler klug und angezeigt war.

1963 wurde die Institution eröffnet, die als Denkmal für den grossen Schweizer gelten darf: das Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) in Rüschlikon, das sich seither als international ausgerichtete «Denkfabrik» und als Studien- und Tagungsstätte für wirtschafts- und sozialpolitische Fragen einen hervorragenden Namen gemacht hat.



Am 1. September 1963 wurde das Gottlieb Duttweiler Institut in Rüschlikon feierlich eröffnet, das bald zu internationalem Ansehen gelangte.

Plötzlich diese Freundlichkeit

Als der Landessender Beromünster die Nachricht vom Tode Gottlieb Duttweilers gemeldet hatte, sendete er zwanzig Minuten lang besinnliche Klaviermusik. Eine solche Programmänderung wurde sonst nur bei Katastrophen angeordnet. Eine Woche später fand die Trauerfeier für den Migros-Gründer und kämpferischen Politiker statt. Sämtliche vier grossen Altstadtkirchen Zürichs füllten sich bis auf den letzten Platz mit Trauer Gästen, zumeist Zürchern aus dem einfachen Volk, die «Dutti» aus Dankbarkeit die letzte Ehre erweisen wollten. «Selbst für verstorbene Bundesräte pflegt sonst ein Münster zu genügen», kommentierte die «Weltwoche».

Im Fraumünster las Pfarrer Peter Vogelsanger aus dem 1. Psalm: «Der ist wie ein Baum, gepflanzt an den Wasserbächen, der seine Frucht bringt zu seiner Zeit, und seine Blätter welken nicht, und was er macht, das gerät wohl.» Charles Hochstrasser, Präsident der Verwaltung des Migros-Genossenschafts-Bundes, zeichnete den Lebensweg des Verstorbenen nach und würdigte dessen wirtschaftliche, politische und kulturelle Verdienste. «Der Erfolg machte ihn nicht hochmütig. Der Kampf machte ihn nicht hart. Und die Arbeit schien ihn lange kaum zu ermüden. Alle Versuche, ihn mit beginnendem Alter in seinem Lebenstempo zu bremsen, blieben aussichtslos.»

Nationalrat Hans Munz, der langjährige enge Vertraute und politische Weggefährte, skizzierte die politische Biografie Duttweilers und hob dessen unermüdlichen Fleiss hervor:

Unangenehm, aber positiv

«Ich sehe in Gottlieb Duttweiler den Kaufmann, den leidenschaftlichen und grosszügigen und weitblickenden Kaufmann. Der Dynamiker Gottlieb Duttweiler bildete in unserem Lande, seinem Wirtschaftsleben, seiner herkömmlichen Art der Warenvermittlung ein ungewohntes, oft auch aggressives und auch ein unbequemes Element. Aber er wollte unbequem sein, besonders dort, wo er die von ihm als richtig erkannten Interessen vertrat und sich dafür leidenschaftlich einsetzte. Das Ungewohnte in der Auseinandersetzung mit Andersgesinnten oder mit politischen Gegnern hatte in unserem wirtschaftlichen und politischen Leben aber positive Wirkungen. Die gesamte Warenvermittlung, wie sie in unserem Lande in den dreissiger Jahren vor dem Zweiten Weltkrieg, insbesondere aber zu Beginn der Nachkriegszeit organisiert war, fand in Gottlieb Duttweiler und der von ihm geführten Migros einen Herausforderer, und daraus erwuchs eine ganz allgemeine und aussergewöhnliche Steigerung der Leistungen.»

Walther Bringolf,
Nationalratspräsident (offizieller
Nachruf im Rat, Juni 1962)



Tausende strömten zur Abdankung in die vier Altstadtkirchen von Zürich, auf dem Bild vor dem Eingang zum Fraumünster.

24 Motionen, 32 Postulate, neun Interpellationen und sieben Kleine Anfragen hat Duttweiler in seinen Amtsjahren eingereicht und über siebzug Kommissionen angehört. Hans Munz würdigte seine unbeugsame liberale Haltung, sein Eintreten für Leistung und Wettbewerb, aber auch für das Frauenstimmrecht und für die Rechte der Auslandschweizer.

Die Feinde loben den Verstorbenen

Wie weggewischt schienen die Feindseligkeiten, mit denen Linke und Rechte den Wirtschaftspionier und politischen Aussenseiter während vier Jahrzehnten überschüttet hatten. Die letzte Ehre, die ihm von allen Seiten erwiesen wurde, war für viele gleich auch die erste, die sie Gottlieb Duttweiler öffentlich gönnten. Rudolf Stickelberger, einer der scharfsinnigsten Schweizer Publizisten der sechziger Jahre, hatte dafür eine verblüffend

einfache Erklärung: «Für die Kapitalisten schien er Sozialist, für die Sozialisten Kapitalist; er selbst fühlte sich als die starke 'dritte Kraft' des 'sozialen Kapitals'. Für die in politischen Traditionen aufgewachsene Männerwelt eine unmögliche Kombination. Desto überzeugter feierten ihn die nicht in Kategorien, sondern praktisch denkenden Frauen als den Vater des Vaterlandes. Ihre Zuneigung besass er vom Tage an, als er seine Migros gründete. Die Versicherung, der Gewinn des ausgeschalteten Zwischenhändlers falle dem Kunden zu, ebenso die Spesen, die anderswo Rabattmarken und feine Ausstattung verschlängen: das überzeugte jede Hausfrau, die ihr Monatsgeld genau einzuteilen hatte.»

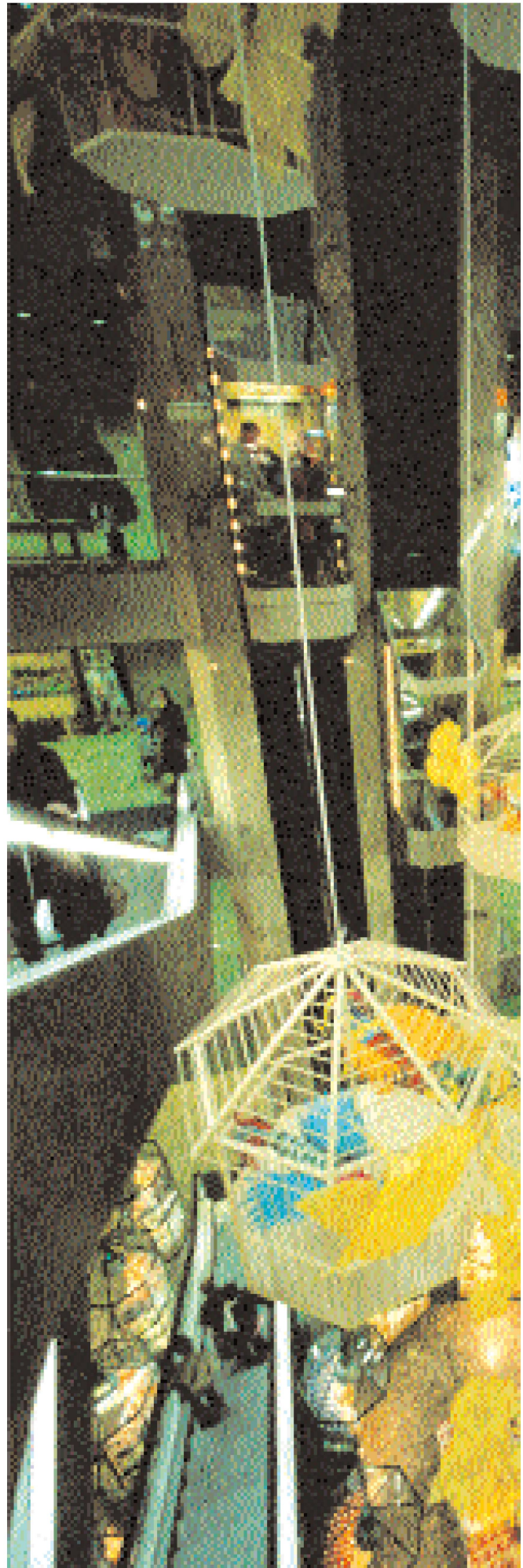
Am meisten Distanz hielt über den Tod hinaus die «Neue Zürcher Zeitung», die dem Verstorbenen zeitlebens in respektvoller Abneigung verbunden war und ihren brillanten, von

Anreicherung des Geschäfts mit Philosophie

«Das eigentliche Werk Duttweilers war nicht der Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens der Verteilungsbranche, sondern die Anreicherung und Überhöhung des Geschäftes mit einer spezifischen Lebensphilosophie, die auf der fortgesetzten Kombination und Identifikation geschäftlicher Aktionen mit gemütbewegenden Beglückungsangeboten stand. Die nüchterne Realität kommerzieller Überlegungen – etwa der Ausgleich niedriger Bruttomargen durch grossen Umsatz bei beschränktem Sortiment oder die Konzentration des wachsenden Kundenkreises auf gezielte Hilfs-

aktionen (Sanierung einer Bahn, Füllung einzelner Hotels usw.) – verschwand für das arglose Konsumentenauge hinter der edlen Einfalt und stillen Grösse des 'Dienens am Volk'. Gottlieb Duttweiler hat keinen Widerspruch zwischen Geschäft und Gemüt, zwischen Kommerz und Kultur empfunden. Ob er neue Produkte auf den Markt brachte, die Läden verschönerte, Bücher und Schallplatten verbilligte oder die umfangreiche Freizeitorganisation der Klubschule aus der Taufe hob – alles war Ausdruck und Baustein einer umfassenden Volksbeglückungsaktion.»

*«Neue Zürcher Zeitung»,
9. Juni 1962*





grimmigen Untertönen nicht freien Nachruf so beschloss: «Er war eine Gründernatur auf dem Boden und nach dem Geschmack der klassenlosen Gesellschaft, die ihren Stil noch nicht gefunden hat.»

Auf der entgegengesetzten Seite äusserte sich der «Vorwärts», die Zeitung der kommunistischen «Partei der Arbeit», ebenfalls höflich distanziert. Auch das Organ der traditionellen Konsumgenossenschaften, denen Duttweiler zeitlebens nichts geschenkt hatte, blieb kühl: «Wir sehen im Gründer der Migros keinen Genossenschafter, sondern den typischen Repräsentanten des neuen liberalen Kapitalismus. Wohlverstanden: Es handelt sich hier nicht um den altmodischen, ausbeuterischen und skrupellosen Kapitalismus, sondern um den sozialen Kapitalismus jener amerikanischen Firmen, die seit langem begriffen haben, dass ein Unternehmen, das heutzutage sich ausbreiten will, nicht um das Gesetz des Dienstes herumkommt und dass man das Publikum für sich gewinnen muss.»

Ironie des Zufalls: Duttweilers Tod fiel in die Juni-Session 1962 der eidgenössischen Räte. Dort bekleideten ausgerechnet zwei Erzrivalen die Ämter der Ratspräsidenten. Und so würdigten im Nationalrat der Schaffhauser Stadtpräsident und SP-Kämpfer Walther Bringolf und im Ständerat Duttweilers seinerzeitiger direkter Wahlkampfgegner Ernst Vaterlaus den Verstorbenen.

Seine Ideen veränderten die Schweiz

Der bekannte Publizist Lorenz Stucki hatte in einer Würdigung zu Duttweilers 70. Geburtstag in der «Weltwoche» beschrieben, was die Faszination der Persönlichkeit Dutt-

weilers ausmachte: Seine Idee, welche die Schweiz verändert habe, «konnte nur im Gehirn eines Mannes entstehen, der ein unbekümmerter Amateur war, dessen Phantasie und gesunder Menschenverstand von des fachmännischen Gedankens Blässe nicht angekränkt waren». Auch in der Politik sah Stucki letztlich den «grossen Amateur» am Werk, «der teilweise glänzende Ideen und erstaunlichen Weitblick, teilweise aber auch eine souveräne Gleichgültigkeit gegenüber den harten Realitäten zeigt (. . .)».

Wesentlich unverkrampfter gab sich die Westschweizer Presse. «Man konnte politisch und wirtschaftlich mit ihm auseinandergehen», schrieb die «Feuille d’Avis de Lausanne» 1962, «man konnte ihn unausstehlich finden, man ist dennoch gezwungen, zuzugeben, dass man es mit einer der erstaunlichsten Persönlichkeiten des vergangenen Vierteljahrhunderts zu tun hatte, mit einer Art von Genie, vor dem man sich nur verneigen kann.»

Von Anfang an traf Duttweiler eine weittragende Entscheidung: die Käufer, die Hausfrauen – und nicht die Lieferanten – zu seinen Verbündeten zu machen. Er hat den Konsumenten als Klasse und als Partner entdeckt und ihm Selbstbewusstsein vermittelt. Mit seinem Einsatz hat er bewiesen, dass sich der aufrechte Gang lohnt und dass auch der vermeintlich machtlose Normalverbraucher zu einer politischen Einflussgrösse werden kann.

Kein Schweizer im 20. Jahrhundert hat mehr für die Macht der Konsumenten getan!

Meilensteine

- 1888 Gottlieb Duttweiler (GD) wird am 15. August an der Strehlgasse 13 in Zürich geboren.
- 1905–07 Lehre in der Kolonialwarenagentur Pfister & Sigg in Zürich
- 1913 29. März: Heirat mit Adele Bertschi (1892–1990); Wohnsitznahme in Rüschlikon
- 1923–24 GD als Farmer in Brasilien (in der Nähe von São Paulo), Anbau von Zuckerrohr, Kaffee und Mais
- 1925 15. August: Eintrag der Migros A.-G. ins Zürcher Handelsregister; Aktienkapital Fr. 100 000.-;
25. August: Fünf fahrende Läden starten in Zürich mit sechs Verkaufsartikeln.
- 1928 Boykotte gegen die Migros
GD kauft die «Alkoholfreie Weine und Konservenfabrik A.-G. Meilen», eine erste Produktionsstätte der Migros für Süssmost und Traubensaft.
- 1932 Migros-Verteilungs-GmbH in Berlin mit 3000 Haltestellen (1933 auf Druck der Nazis wieder aufgegeben)
- 1933 Migros Tessin entsteht als erste Genossenschaft.
Der Bundesrat erlässt das sogenannte Filialverbot (in Kraft bis 1945).
- 1935 Gründung des Reisebüros Hotelplan
Einstieg in die nationale Politik als «Unabhängige» (1936 als LdU konstituiert)
GD Nationalrat bis 1940 und von 1943 bis 1949, 1949 bis 1951 Ständerat, 1951 bis 1962 wieder Nationalrat
«Die Tat» wird als Wochenzeitung gegründet, ab 1939 Tageszeitung, 1978 Erscheinen eingestellt.
- 1940–41 Umwandlung der Migros-Aktiengesellschaften in Genossenschaften
GD verschenkt die Migros an über 75 000 Hausfrauen (mit Anteilscheinen à Fr. 30.-). Verkaufswert des Unternehmens etwa 16 Millionen Franken
- 1941 Gründung des Migros-Genossenschafts-Bundes in Zürich
- 1944 Erste Migros-Klubschule
- 1946 A. und G. Duttweiler schenken ihren Park «im Grüene» in Rüschlikon der Öffentlichkeit.
- 1948 Erster Selbstbedienungsladen an der Seidengasse in Zürich
- 1954 Gründung der Migros Türk (verkauft 1975)
- 1957 Das «Kulturprozent» wird erstmals in den Migros-Statuten festgehalten, ebenso das Verkaufsverbot für alkoholische Getränke und Tabak in Migrosläden.
- 1962 8. Juni: GD stirbt kinderlos in Zürich.
- 1974 Lancierung des M-Sano-Programmes für Früchte/Gemüse
- 1979 Der Verein «M-Frühling» wird gegründet.

- 1990 27. Mai: Tod von Adele Duttweiler-Bertschi in Rüslikon
- 1993 Die Migros expandiert ins Ausland. Erste MMM in Thoiry und Etrembière (1994), Frankreich
Migros-Engagement in Österreich mit «Familia»-Läden und in Zusammenarbeit mit «Konsum» Österreich (1996 abgebrochen)
- 1995 In Lörrach entsteht der erste MM in Deutschland.
- 1997 Übernahme eines Mehrheits-Aktienpakets an den Magazinen zum Globus
Das Kundenloyalitätsprogramm «M-Cumulus» wird lanciert.
- 1998 Zusammenarbeit mit dem deutschen Baumarktriesen OBI
Migrol übernimmt die Aral-Tankstellen in der deutschen Schweiz.
- 1999 Online-Shopping Migros flächendeckend eingeführt
«avec.»-Convenience-Ladenkonzept zunächst an zwei kleinen SBB-Bahnhöfen erprobt
Am Zürcher Limmatplatz wird das Migros-Center umgebaut. Nach neuem Konzept entsteht ein Food Court, Migros Take away.
- 2000 Die Migros feiert mit verschiedenen Aktionen und Veranstaltungen ihr 75-jähriges Bestehen.
Das Strohhaus im Park «im Grüene» in Rüslikon wird Gedenkstätte für A. und G. Duttweiler.

Literatur

- Arnold Pierre: Federführend. Eine persönliche Sozialbilanz. Zürich 1984.
- Baumann Werner: Die Selbstbedienung. Entwicklung und heutiger Stand in den Migros-Genossenschaften. Rüslikon 1960.
- Beck Claude M.: M – Wer denn sonst? Zürich 1978.
- Bonjour Edgar: Geschichte der schweizerischen Neutralität, Band IV. Basel 1971.
- Duttweiler Gottlieb: Überzeugungen und Einfälle. Zürich 1962.
- Häsler Alfred A.: Das Abenteuer Migros. Zürich 1985.
- Jaeckle Erwin: Erinnerungen an «Die Tat» 1943–1971. Zürich 1989.
- Jenni Manuel: Gottlieb Duttweiler und die schweizerische Wirtschaft. Die Entwicklung der Persönlichkeit und des Werks bis zum Eintritt in den Nationalrat (1935). Bern 1978.
- Klinner Gerd: Chronik der Migros. Zürich 1995.
- Kutter Markus: Abschied von der Werbung. Niederteufen 1976.
- Meynaud Jean/Korff Adalbert: Die Migros und die Politik. Zürich 1967.
- Munz Hans: Das Phänomen Migros. Zürich 1973.
- Ott Eva: Gottlieb Duttweiler und Alfred Adler. Gedankengut zweier Zeitgenossen. Unternehmen Migros – Lebenswerk eines IP-Wirtschaftsmannes? Diplomarbeit 1999 Alfred Adler Institut Zürich.
- Pestalozzi Hans A. (Hrsg.): M-Frühling. Vom Migros-Saurier zum menschlichen Mass. Bern 1980.
- Ramseier Hans: Der Weg Duttweilers in die Politik. Glattbrugg 1973.
- Reinke Siegfried: Duttweiler objektiv betrachtet. Zürich 1935.
- Riess Curt: Gottlieb Duttweiler. Eine Biographie. Zürich 1958.
- Riesterer Peter P.: Gottlieb Duttweiler in Wort und Bild. Zürich 1988.
- Begegnungen mit einem gewissen Herrn . . . das Volk nannte ihn «Dutti». Rüslikon 1997.
- Gottlieb Duttweiler: Gedanken zum 1. August. Rüslikon 1998.
- Gottlieb Duttweiler: «Gedanken», Adele Duttweiler: «Aquarelle». Rüslikon 2000.
- von Salis J.-R.: Grenzüberschreitungen. Ein Lebensbericht. Zürich 1978.
- Schmid Werner: Duttweiler – durchleuchtet. Zürich 1937.
- Wegmüller Hans: Brot oder Waffen? Der Konflikt zwischen Volkswirtschaft und Armee in der Schweiz 1939–1945. Zürich 1998.
- Widmer Sigmund: Gottlieb Duttweiler (1888–1962), Gründer der Migros. Band 42 der Reihe «Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik». Zürich 1985.
- Ernst Göhner (1900–1971), Bauen in Norm. Band 49 der Reihe «Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik». Zürich 1990.

Bildernachweis

Adele und Gottlieb Duttweiler Nachlassarchiv, Rüschlikon (Peter P. Riesterer,
Zürich)
Baugeschichtliches Archiv der Stadt Zürich
Ernst Göhner Stiftung, Zürich
Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich
Ringier Dokumentation Bild, Zürich
Schweizerische Landesbibliothek, Bern
André Springer, Horgen

Dank

Ohne die freundliche Hilfe und Auskunft vieler Gewährsleute, die Gottlieb Duttweiler noch gekannt haben, wäre diese Biografie mit ihrer gewollten Mischung aus schriftlichen Quellen und mündlichen Zeugnissen nicht zustande gekommen. Für stundenlange Gespräche, wertvolle Auskünfte, Hinweise, Kritik und Hilfe danke ich Pierre Arnold, Albin Heimann, Eugen Hunziker, Jules Kyburz, Peter P. Riesterer, Rudolf Suter, Karl Wolbold und ganz besonders dem Historiker und Publizisten Dr. Sigmund Widmer, von dem 1985 in dieser Reihe bereits eine Duttweiler-Biografie erschienen ist. In freundschaftlicher Weise hat Dr. Widmer das Manuskript lektoriert und mit einer Fülle von wertvollen Hinweisen und Ergänzungen nicht nur seine Nähe zum Thema bewiesen, sondern – einmal mehr – auch sein sicheres Urteil für politische und wirtschaftliche Zusammenhänge.

Keine Arbeit dieser Art wäre denkbar ohne die Hilfe vieler freundlicher und kompetenter Fachleute in Archiven, Bibliotheken und Organisationen. Susan Hoby, Reinhard Koradi, Marcel Rosenberger und Peter Röttscher (Migros-Genossenschafts-Bund) sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Zentralbibliothek Zürich, des Schweizerischen Sozialarchivs Zürich, des Archivs der «Neuen Zürcher Zeitung» und des A. und G. Duttweiler Nachlassarchives seien stellvertretend genannt.

Adresse des Autors:
Karl Lüönd
Tolhusen
CH-8352 Rätterschen