

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
Kapitel: Der unmögliche Konzern
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: 26.04.2026

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

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.

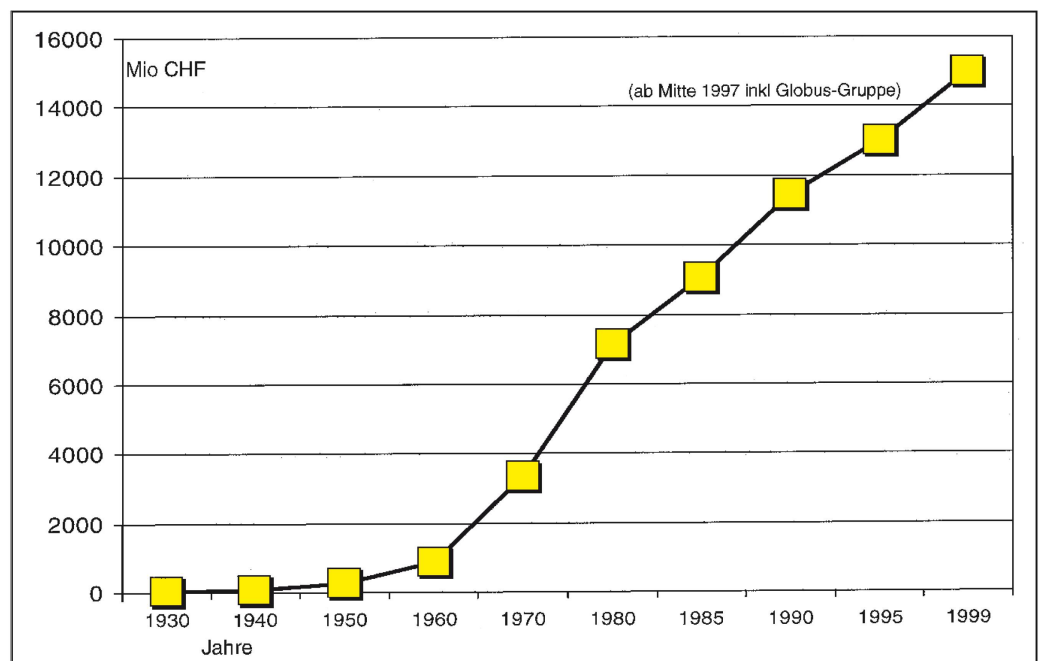
Der Schweizer von heute könnte, wenn er denn wollte, ausschliesslich mit den Angeboten der Migros leben, wenn man davon absieht, dass der Konzern keine Kirchen, Krankenhäuser und Friedhöfe betreibt. Ur- und Kerngeschäft der Migros war und ist der Detailhandel, von den Frischprodukten über die Kolonialwaren 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!