

**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:** Stärke als Provokation  
**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>**

# 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?

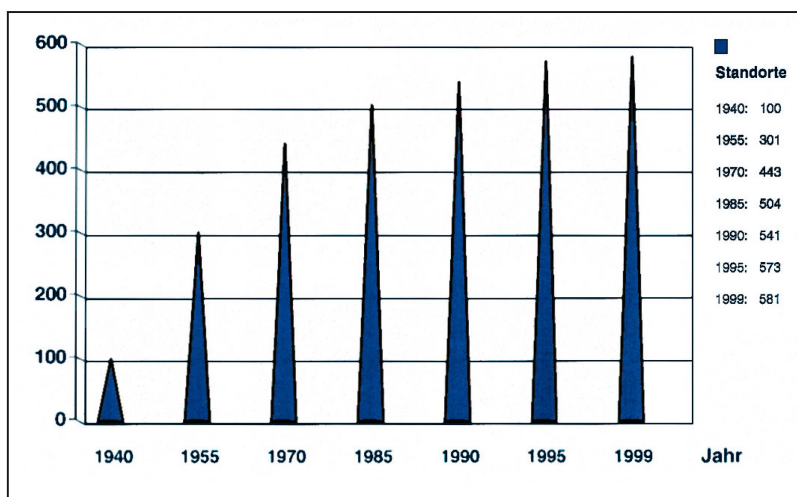
Das zwanzigstöckige Hochhaus, das der Migros-Genossenschaftsbund zu Beginn der achtziger Jahre auf seine «Rütliwiese», den Limmatplatz

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-

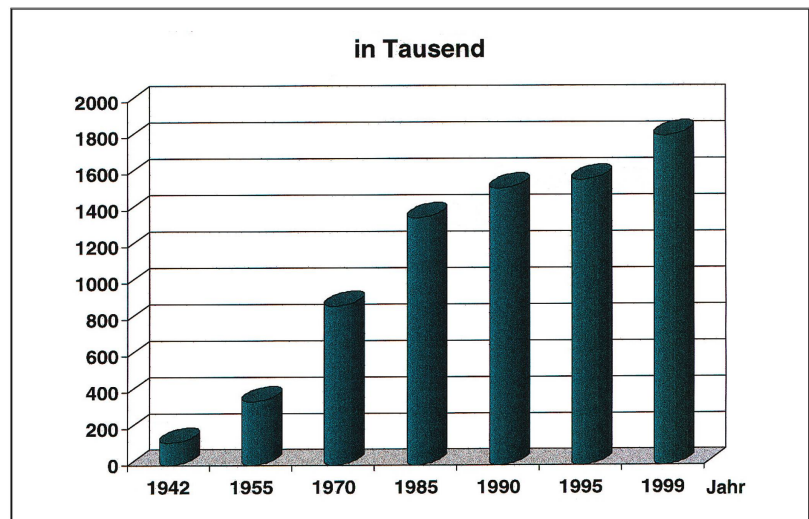
*Verkaufsstellen der Migros*



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.