

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: Ein harter Chef, ein guter Freund
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>

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-

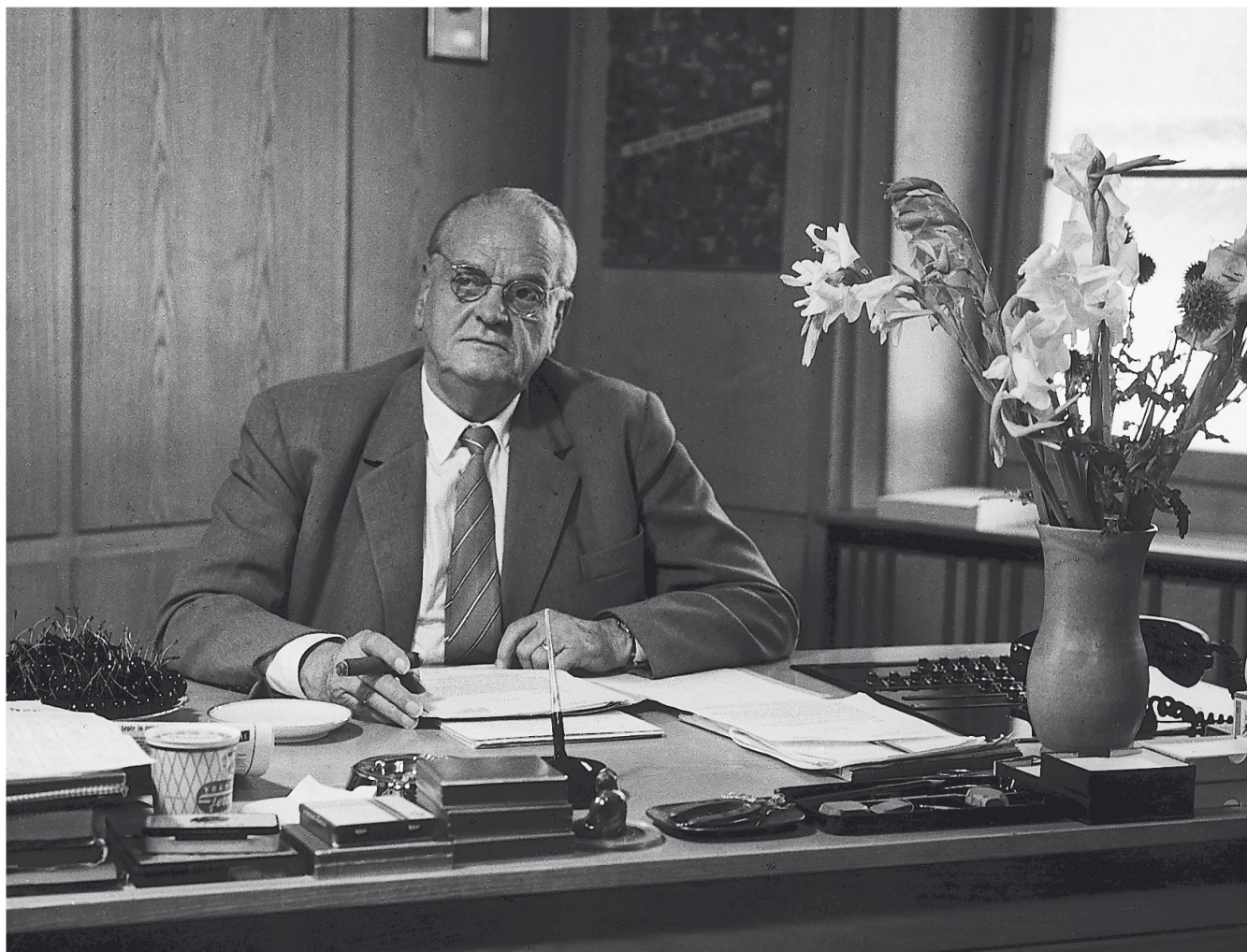
stil. Keine Schilderung kommt ohne Gegensätze aus; in jedem zweiten Satz ist ein «Aber» eingebaut. Er war herausfordernd, aber ritterlich; rücksichtslos, aber mitfühlend; weit-schweifig, aber hartnäckig; chaotisch, aber konzentriert; kantig, aber liebenswürdig; aggressiv, aber sensibel. Sein Antrieb 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 Gümligen, 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»

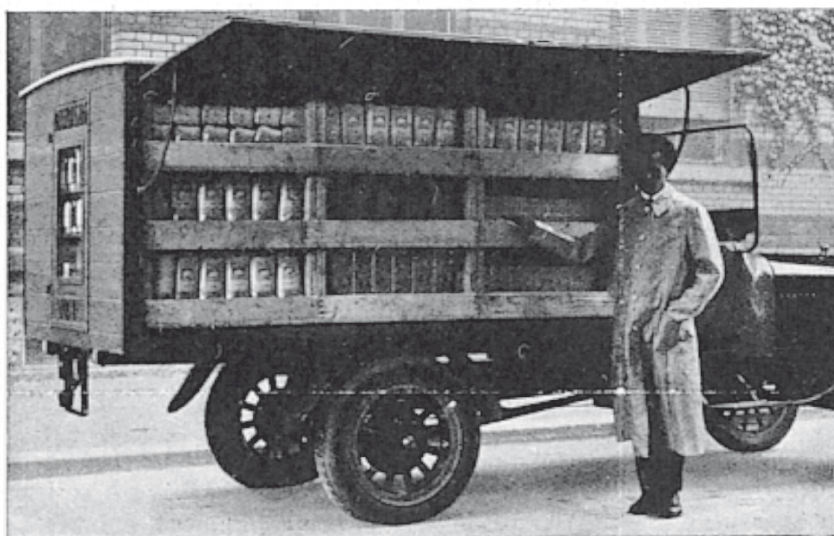
FAHRPLAN INLIEGEND

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, Mokka Mischung	1 kg Paket	Fr. 4.90	(per ¼ kg Fr. 1.22)
Reis , Mailänder (Maratello)	2 kg Paket	Fr. 1.40	(per Pfund ca. Fr. —.35)
Seife , Ia. weisse Kernseife, 72 %/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.