

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: Schöner leben
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>

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

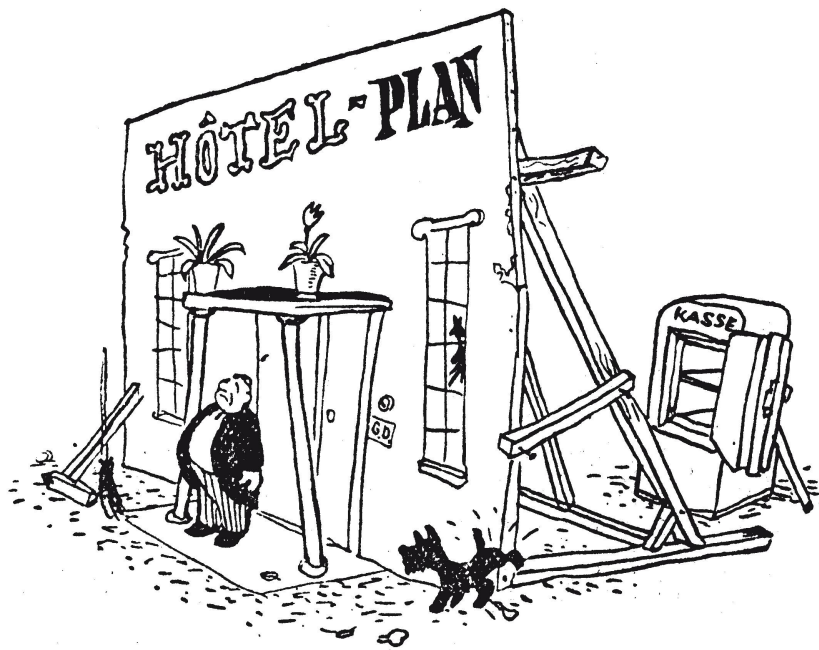
Hotelplan, kaum geplant

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 Märkliweisheit. 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 Verkaufsschlägern 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**

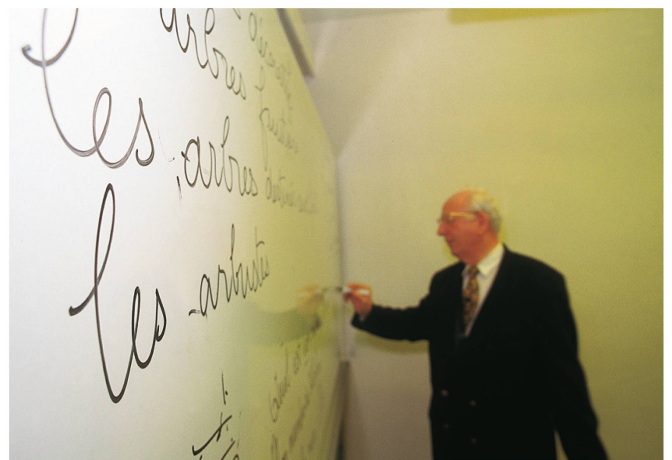
Kleine Klassen (bis 10 Schüler). Bewährte Lehrkräfte, die in ihrer Muttersprache unterrichten. Jede Woche 1 Lektion zu 1¼ Stunden. Nachmittags- u. Abendkurse nach Uebereinkunft.

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 Rüschtikon



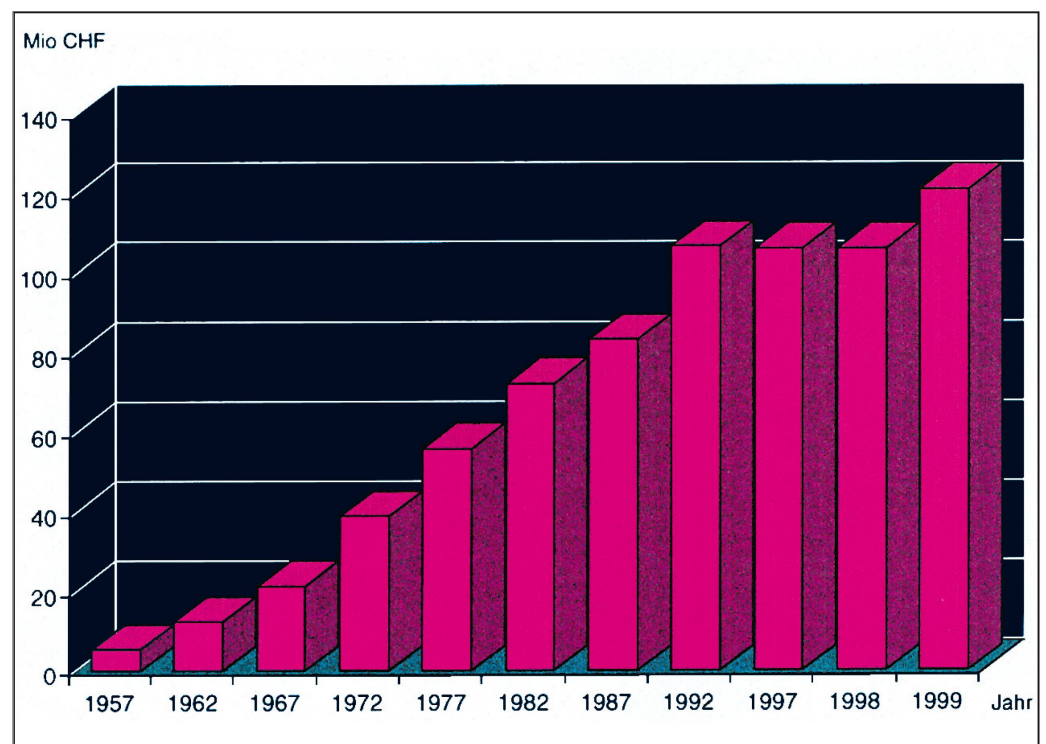
Das Orchestre Philharmonique Suisse (im Bild die Cellogruppe bei einer Probe) tritt im Rahmen der Klubhauskonzerte auf.



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