

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: An die Grenzen stossen
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>

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 Gesundshrumpfungsprozess 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 Entscheide, 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.