

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: Vermächtnis und Auftrag
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>

Vermächtnis und Auftrag

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs wuchs die Migros schneller als die Schweizer Wirtschaft und hinterliess überall bauliche Spuren in der Landschaft, so am Westrand von Zürich mit der Betriebszentrale Herdern.

37 Jahre im Leben eines Menschen – das ist die Spanne zwischen Jugend und Alter. 37 Jahre im Leben eines Unternehmens: Ihm ist Altern nicht erlaubt, Wachstum ist Pflicht. Die Migros, gestartet als der letzte unternehmerische Versuch in einer vom Auf und Ab gekennzeichneten Unternehmerlaufbahn, hat ihre Zeit gut genutzt. 37 Jahre hat sie gebraucht, um vom Nullpunkt auf einen Umsatz von 1,288 Milliarden Franken zu gelangen, der von 18 471 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 413 Läden erwirt-



Gessler unterbieten?

«Gottlieb Duttweilers Aufstieg ist ein grosses Beispiel für die Möglichkeit der Zähmung des Dynamischen und seine Nutzbarmachung für das Friedliche. Während andere Völker um Lebensraum und Vorherrschaft einer Rasse ins Feld zogen, kämpften die Schweizer um Detailhandelspreise ihren Kampf, in dem es nur Sieger und keine Besiegten gab. Die Verlustliste beschränkte sich auf ein Fenster. Wäre Duttweiler anstelle Wilhelm Tells ausgezogen, den Übermut der Vögte zu brechen, hätte er Gessler nicht erschossen, sondern unterboten.»

Hans Weigel

schaftet wurde. 1962 zählte die Migros über 630 000 Genossenschafter. In diesem Jahr starb Gottlieb Duttweiler – eine schicksalhafte Wegmarke für die Migros!

Das Unternehmen nahm die Chancen wahr, welche die heraufziehende Hochkonjunktur bot. Es setzte die ersten Einkaufszentren in die wachsenden Agglomerationen. 1958 kam zu den bestehenden regionalen Genossenschaften diejenige von Winterthur/Schaffhausen hinzu. Die Organisation war gefestigt, finanzstark, in der Öffentlichkeit ständig präsent. Jetzt entsandten auch die mächtigen Wirtschaftsverbände und das örtliche Gewerbe höflich ihre Delegationen zu



**Gottlieb Duttweiler –
immer von Menschen
umgeben:**

*oben: im Gespräch
mit schwedischen*

Detaillisten

*Mitte: als Teilnehmer
an einem Kongress*

*unten links: mit engli-
schen Journalisten*

*unten rechts: mit dem
japanischen Landwirt-*

*schaftsminister vor
dem MM Limmatplatz*

den Feiern der Migros. Aber die Zeit der Kämpfe war noch lange nicht vorbei. In den fünfziger und sechziger Jahren ging es vor allem um Flüssiges: Milch, Benzin, Heizöl und um Postulate, die im Zeitalter der allgegenwärtigen Deregulierung und Liberalisierung schlechterdings kaum mehr vorstellbar sind.

Der Kampf um die Milch

Hochkonjunktur bedeutete Personalangel und Abbau der Dienstleistungen in den margenschwachen Wirtschaftsbereichen, zum Beispiel im Detailhandel. Der Milchmann, der frühmorgens die offene Milch in die bereitgestellten «Milchchesseli» der Hausfrauen füllte, wurde zur seltenen Erscheinung und verschwand mit der Zeit. Immer mehr Milch wurde in Flaschen und Tetrapackungen verkauft. Da lag es nahe, die Milch dort anzubieten, wo die Hausfrauen auch den übrigen täglichen Bedarf deckten, zum Beispiel in der Migros. Aber dieser Idee stand eine staatliche Zwangswirtschaft mit reglementierten Preisen und Vertriebswegen entgegen.

Gottlieb Duttweiler wählte den alten Weg. In Basel und Schaffhausen verkaufte er pasteurisierte Milch ohne Bewilligung und günstiger als die Milchhändler. Die unvermeidliche Busse focht er im Namen der Handels- und Gewerbefreiheit vor Gericht an. Unterstützt wurde er von einem Mann, der aus dem Lager der offiziellen Landwirtschaftspolitik zur Migros übergetreten war, weil er hier mehr Dynamik vorfand: Pierre Arnold, vormals Direktor des Verbandes landwirtschaftlicher Genossenschaften der Waadt. Er rief den Bauern, genauer: ihren Verbandsfunktionären in Erinnerung, dass sie im Schutze einmaliger Privilegien wirtschafteten: Monopolstellung, Preisgarantie, Zollschutz, Subventionen. «Wir sind davon über-

zeugt, dass diese Vorschriften gesetzwidrig und deshalb unannehmbar sind. Nach mehreren Jahren geduldig ertragener endloser Diskussionen blieb uns nur der gewählte Weg. Wir sind ihn nach gründlicher Überlegung gegangen – aus der Erfahrung heraus, dass nur eine unerschrockene Haltung schliesslich zu einer vernünftigen Lösung der Milchverteilung führen wird. Die Konsumenten verlangen eine Reform der Milchverteilung. Warum geben sich die Milchhändler nicht darüber Rechenschaft? Ihre Blindheit kann schwerwiegende Konsequenzen haben. Die Zukunft verlangt, dass die nicht mehr funktionierende Milchhauslieferung in den Lebensmittelgeschäften ergänzt wird.»

Nachdem einige Gerichtsentscheide – unter anderem in Basel – zugunsten der Migros ausgefallen waren, weichte die Front mit der Zeit auf.

Für gesunde Ernährung

Längst hatten sich die Bedürfnisse der Konsumenten, was ihre tägliche Nahrung betraf, verschoben. Nicht mehr ausreichende Menge und Nährwerte waren das Problem, sondern Gesundheit, Bekömmlichkeit und Umweltverträglichkeit. Duttweiler spürte auch diese Trendwende früher als andere. Schon 1958 ermöglichte der Migros-Genossenschafts-Bund die Gründung eines Instituts für Ernährungsforschung. Seit Ende der sechziger Jahre ist naturnahe Produktion von landwirtschaftlichen Produkten in der Migros ein Thema.

1970 war die Frage Gegenstand der Urabstimmung unter den Genossenschaftlern. 91 Prozent der Stimmenden beauftragten mit ihrem Ja die Migros-Verwaltung zu «vermehrten Anstrengungen, damit die von ihr verkauften landwirtschaftlichen Produkte (Obst, Gemüse und Fleisch) mit möglichst wenig chemischen Mitteln, Antibio-

tika, Pestiziden usw. behandelt werden, selbst wenn deswegen eine Preiserhöhung nötig würde». Aus diesen Anfängen entstand trotz des Widerstandes von Behörden und Bauernpolitikern unter der Marke Migros-Sano ein System des kontrollierten Anbaus und der schonenden Verarbeitung landwirtschaftlicher Erzeugnisse. Heute nennt man dies «Integrierte Produktion» (IP), ein allgemein anerkanntes System.

Die Erkenntnis der Zusammenhänge zwischen persönlichem Konsumverhalten und Umweltproblemen führte 1985 erstmals zu einer Migros-Umweltpolitik und später zur Veröffentlichung einer Umweltbilanz analog zur Sozialbilanz des Konzerns.

Sorge um die Umwelt

Zum Umweltprogramm der Migros gehören heute neben dem Verkauf möglichst umweltfreundlich hergestellter Produkte auch Massnahmen in den Bereichen Verpackung, Energie- und Abfallbewirtschaftung. Inzwischen verfügt die Migros über ein eigenes Computerprogramm zur ökologischen Beurteilung von Verpackun-

gen. Sie fördert das Recycling, wendet in ihren Bauten und Betrieben energiesparende Verfahren an, hat aber noch Probleme mit der Steuerung des Stromverbrauchs, denn die grösseren Kühlflächen und die Ausbreitung des Scanning-Systems erfordern mehr Elektrizität.

Beim Abfall heisst das Prinzip «trennen statt verbrennen». Schon im Laden werden betriebsinterne Abfälle (Karton, Kunststoff, Glas, Blech, Rüstabfälle usw.) getrennt gesammelt und in die Betriebszentrale retourniert. Analog wird mit den Abfällen verfahren, welche die Kunden zurückbringen (Batterien, Farb-, Lack- oder Düngemittelreste). Zusammen mit den Abfällen der Betriebszentrale ergeben sich bei systematischer Trennung bis zu zwanzig verschiedene Abfallsorten. Inzwischen werden über 80 Prozent dieser Stoffe wiederverwertet.

Das Erdöl-Abenteuer

Kaum hatten die kriegswirtschaftlich bedingten Verbrauchsbeschränkungen gelockert werden können, setzte in der Schweiz eine mächtige Motorisierungswelle ein. Die Bau-



Als die Migros unter der Marke «Migrol» billiges Benzin zu verkaufen begann, reagierte das Autogewerbe mit «Kampftankstellen», die – jedoch nur vorübergehend – noch billiger anboten.



Gottlieb Duttweiler besteigt eines der gelben Kleintaxis, mit denen er eine erhebliche Reduktion der Fahrpreise erzielte.



tätigkeit der fünfziger und sechziger Jahre führte zu einer starken Verbreitung der Ölheizungen. Der Bedarf an Benzin und Heizöl stieg – und schon sah sich Gottlieb Duttweiler wieder, wie seinerzeit bei seinem Kampf für billiges Speisefett und -öl, mit den gut

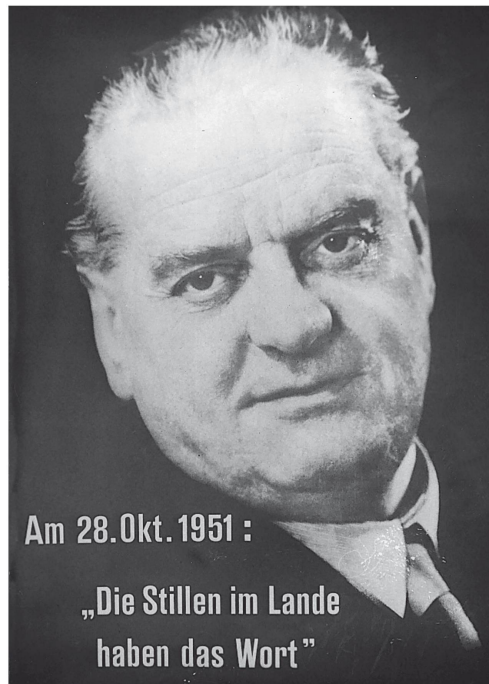
organisierten internationalen Konzernen konfrontiert. Mit dem Fachmann Jean Arnet an der Spitze wurde 1954 die Migrol-Genossenschaft gegründet. Und schnell zeigte sich auch auf diesem Markt der «Dutti-Effekt»: Innert kürzester Zeit sank der Heizölpreis um zwanzig Prozent. Wie zuvor die Verbände der Hoteliers und der Detaillisten, die Milchverbände, die Markenartikler und viele andere wollte auch der Autogewerbeverband nichts von einer Zusammenarbeit mit dem aggressiven Aussenseiter wissen; also warb die junge Migrol um freie Tankstellenhalter und überzog die Schweiz mit einem Netz von Migrol-Tankstellen. Wo immer eine der gelb-grünen Tankstellen eröffnet wurde, antwortete das Autogewerbe mit «Kampftankstellen», die den Migrol-Benzinpreis unterboten, wenigstens vorübergehend. In ähnlicher Weise brach Duttweiler eine Zeitlang auch den Taxi-Markt in grösseren Städten auf, indem er preisgünstige Kleintaxis in Umlauf setzte.

Unglücklich verlief dagegen Duttweilers Versuch, sich nach bewährtem Muster auch im Erdölgeschäft eine eigene Produktions- und Versor-

gungslinie zu sichern. Den Traum von einer eigenen, konzernunabhängigen Raffinerie verwirklichte er sich 1957 mit anfänglicher Unterstützung der deutschen Regierung in Emden im Friesland. Aber der Standort der Raffinerie «Frisia» und ihr Produkte-Mix waren schlecht gewählt. Die Tanker mussten zu weit vor der Küste ankern, die Zwischentransporte verteuerten das Endprodukt. Ausgerechnet als die Migros-Raffinerie startete und – ein technischer Sachzwang – als Hauptprodukt Schweröl produzierte, sank dessen Weltmarktpreis um mehr als einen Drittel. Trotz der tatkräftigen Hilfe durch Ernst Göhner mussten sich die Migros und Duttweiler nach jahrelangen schweren Verlusten von diesem Geschäft trennen. Weil zur Finanzierung Volksaktien ausgegeben worden waren, musste man sich auch mit den Vertretern der Kleinaktionäre verständigen.

Ablehnung bis zum Schluss

In den letzten Jahren seines Lebens hatte es Gottlieb Duttweiler besonders schwer. Sigmund Widmer, der bekannte Zürcher Landesring-Politiker, sagt es offen: «Duttweiler verstand sich in seinen letzten Lebensjahren eindeutig als ein Angefochtener. Wohl glaubte er, dass man ihn im Volk verstand und liebte. Aber unter den Würdenträgern der Schweiz war landauf, landab kaum einer, der seine Bedeutung und Verdienste zu würdigen bereit war.» Widmer berichtet weiter, Duttweiler habe sich manchmal mit Henri Dunant verglichen, dem Gründer des Roten Kreuzes, der in Einsamkeit starb. Besonders schmerzte ihn, dass seine vielfältigen kulturellen und sozialen Leistungen für die Öffentlichkeit zumindest von der offiziellen Schweiz nicht anerkannt wurden. Widmer wörtlich: «Seine Gegner bewahrten ihm ihre Ablehnung bis ans



Gottlieb Duttweiler auf einem Plakat für die Ständeratswahlen 1951

Grab.» Dann aber sparten sie nicht mit Lob, wie die überschwänglichen Nachrufe beweisen...

Besonders bitter musste Duttweiler die Ablehnung empfunden haben, die er am Ende seiner politischen Laufbahn von den eigenen Landesring-Freunden erfuhr. 1949 war er ja überraschend zum Zürcher Ständerat gewählt worden. Schon 1951 war diese Zeit allerdings wieder vorbei, weil Ernst Vaterlaus ihn verdrängte. 1955 demissionierte der Sozialdemokrat Emil Klöti, und Duttweiler trat wieder an, dieses Mal gegen den nachmaligen SP-Bundesrat Willy Spühler. Es endete mit einer deutlichen Niederlage. Trotzdem wollte es Duttweiler vier Jahre später nochmals wissen, obwohl die beiden amtierenden Ständeräte von keiner anderen Seite in Frage gestellt wurden. Wenige Tage vor dem Urnengang versuchte der 71-jährige und schwer kranke Gottlieb Duttweiler seine Parteifreunde für eine Überraschkandidatur zu gewinnen. Als einen der Hauptgründe für diese nochmalige Kandidatur nannte er – einmal mehr früher, visionärer als andere – die europäische

Integration: «Entscheidende Fragen wie die Freihandelszone und der gemeinsame Markt müssen im Interesse des ganzen Volkes und nicht nur im Dienste der bekannten 'massgebenden Kreise' ihre Lösung finden.» Doch schliesslich lehnte der Standestag (die Delegiertenversammlung) des Landesrings eine Beteiligung an den Ständeratswahlen ab.

Über die letzten Lebensjahre des grossen Mannes gibt es wenige detaillierte Berichte. Das Alter und die schleichende Krankheit – ein schwacher Kreislauf, Übergewicht, Altersbeschwerden – hätten ihn gezeichnet, sagen langjährige Mitarbeiter.

Gescheiterte Nachfolge-Pläne

Den alternden und kranken, aber immer noch geistig regen Pionier hat die Sorge um den Fortbestand seines Lebenswerks in den letzten fünf Jahren seines Lebens mehr beschäftigt als alles andere. Spätestens seit dem Sommer 1959 suchte Duttweiler – ohne fremde Hilfe, wie es scheint – einen Nachfolger ausserhalb der Migros-Organisation. Duttweiler war zwar zeitlebens kein guter Menschenkenner, aber er spürte die Gefahr von Machtkämpfen um seine Nachfolge, über die er auch im engeren Kreis nur selten sprach. Alfred A. Häsler zitiert eine von Duttweiler 1957 gemachte



*Letzte Aufnahme von
Gottlieb Duttweiler in
seinem Büro 1961*



Wertschätzung für F. T. Wahlen...

*Friedrich Traugott
Wahlen (1899–1985),
Bundesrat von 1958
bis 1965*

Äusserung: «Die grösste Furcht, die ich habe, ist, dass ein ausserordentlich tüchtiger Mann die Migros sozusagen annektiert. Jeder Machtgedanke ist von Schaden.»

Für die Zeit nach ihm beschäftigte ihn «weniger das Fehlen eines Mannes mit den Patentlösungen in der Schublade als vielmehr die Scheu, Risiken einzugehen und kühne Vorschläge zu realisieren». Duttweiler war aus freien Stücken schon seit beinahe zwanzig Jahren nicht mehr Eigentümer der Migros, aber er sah sich immer noch als risikotragenden Prinzipal. Seine Hauptfunktion sei – so sinnierte er bei der gleichen Gelegenheit –, immer wieder etwas zu wagen und dafür persönlich die Verantwortung zu übernehmen.

Bei seiner Suche nach einem Nachfolger war Gottlieb Duttweiler – wie häufig bei wichtigen personellen Entscheidungen – offen für unkonventionelle Lösungen und bereit, ein Risiko einzugehen. Unbestätigt blieb im Kreis der noch lebenden Gewährsleute das während vieler Jahre immer wieder herumgebotene Gerücht, Duttweiler habe Friedrich Traugott Wahlen als erste Wahl ausersehen.

Heute weiss man dank einem hier erstmals veröffentlichten schriftlichen Zeugnis Duttweilers, dass dies den Tatsachen entspricht. Seine Wertschätzung für den nachmaligen Bundesrat war offenkundig. Schon 1940 hatte der Landesring (zusammen mit dem «Gotthardbund») F. T. Wahlen als Alternative zu Eduard von Steiger für die Nachfolge von Rudolf Minger im Bundesrat empfohlen. Als sich 1958 tatsächlich die Bundesratskandidatur des «Vaters der Anbauschlacht» und international anerkannten Landwirtschaftsexperten abzeichnete, setzte sich der Landesring wieder entschieden für ihn ein. Mit der Bundesratswahl hatte sich das Gedankenspiel Duttweilers, seine Nachfolge betreffend, zunächst erledigt. Aber er suchte in aller Stille und auf dem gleichen Niveau weiter.

Unterdessen stieg die Unruhe in der Migros-Zentrale am Limmatplatz. Dem Kader war klar, dass die Nachfolgefrage dringend gelöst werden musste. Aber Duttweiler liebte es nicht, darüber zu sprechen. Eine Ausnahme machte er in den ersten Tagen seines Todesjahres 1962, als er – wie so oft – etwa ein Dutzend zufällig anwesender Mitarbeiter aus dem engsten Führungskreis zu einer spontanen Sitzung zusammenrief, an der auch sein persönlicher Freund Ernst Göhner anwesend war. Duttweiler sei in trüber Stimmung gewesen, berichtet einer der Teilnehmer, und habe sinn gemäss geäussert: «Ich bin jetzt alt und werde bald keine Kraft mehr haben. Und es ist niemand da, der mich ersetzen kann.» Vieles spricht dafür, dass der gewiegte Geschäftsmann wieder einmal die dialektische Methode anwandte, um seine Gesprächspartner mit einer gewagten Behauptung aus der Reserve zu locken.

Tatsächlich entwickelte sich eine anregte Diskussion, und es wurden einzelne Namen genannt. Duttweiler beendete die Aussprache mit einem sibyllinischen Satz: «Ich habe gehört, was ihr gesagt habt. Aber ich behalte mir vor, einen Besseren zu suchen.»

... Angebot an Hans Schaffner

In Tat und Wahrheit hatte er Jahre früher damit begonnen. Kaum war Friedrich Traugott Wahlen Bundesrat, unterbreitete Gottlieb Duttweiler 1959 dem führenden Schweizer Handelsdiplomaten, dem damaligen Direktor der Handelsabteilung und späteren FDP-Bundesrat Hans Schaffner ein eingehend begründetes Angebot. Auffallend an diesem handgeschriebenen, zehn Seiten umfassenden Brief ist zunächst, dass die Blätter zwei verschiedene Daten (31. Mai, Juni) tragen, was darauf schliessen lässt, dass Duttweiler mehrere Tage an dieser bedeutenden Anfrage gearbeitet hat. Sodann zeigt das Schreiben, wie wichtig es Duttweiler war, für seine Nachfolge in erster Linie einen politischen Kopf und nicht einfach einen Top-Manager zu gewinnen. Der unnachgiebige alte Kämpfer suchte am Ende seines Le-

bens nach einem entspannteren Verhältnis zwischen der Migros und den Bundesbehörden und bot diesen nicht nur die Mitarbeit seiner erfahrenen Fachleute an, sondern regte an, «das Instrument Migros zu handhaben»:

«Sehr geehrter Herr Minister

Das Alter verleiht einem neben den Lasten, die es mit sich bringt, auch das Privileg, sich seinen Mitmenschen gegenüber viel freier und direkter auszusprechen zu dürfen, auch über heikle Probleme. Man ist so viel unverdächtiger, nur ehrgeizige Ziele zu verfolgen, weil die Jahre gezählt sind.

Umso glaubwürdiger ist mein Bestreben, fähige und würdige Erben (zu finden) für das, was ich zusammen mit meiner lieben Frau und meinen Mitarbeitern in einem Dritteljahrhundert an materiellem und geistigem Gut mit Gottes Hilfe geschaffen habe.

Dieser Sonntagsbrief fliesst nicht nur aus dem natürlichen Wunsch, Menschen zu suchen, die Gewähr bieten für die Erhaltung und das weitere Wachs- und Wirktum der Migros-Gemeinschaft, sondern auch aus der Verantwortung für die 12 000 Mitarbeiter und ihre Familien.

Als Herr Bundesrat Wahlen seine Kandidatur aufstellen liess, erschien seine Wahl nicht zum voraus gesichert. Deshalb sprachen wir in zuständigen Kreisen unserer Genossenschaften und in der Landesringfraktion sehr positiv über ein Angebot an Herrn Dr. F. Wahlen, in oberster Stellung in die Verwaltung des Migrosbundes einzutreten. Diese dritte Kraft in Wirtschaft und Politik (dank dem Referendum) unseres Landes bedarf Männer von Charakter und aussergewöhnlichen Fähigkeiten, hauptsächlich deshalb, weil sie zum Wohle des Landes und darüber hinaus eingesetzt werden muss für alle Zeiten, solange diese geistige Bewegung besteht. Allein die



Hans Schaffner (geb. 1908), Bundesrat von 1961 bis 1969

Tatsache, dass die führenden Männer von heute stets freudig bereit sind, wertvolle Männer in ihren Kreis aufzunehmen, ist als Zeichen dafür zu werten, dass sie das Werk und seine Ideen sogar über naheliegende Prestigegefühle stellen. Daher auch die freie Auseinandersetzung, gepaart mit der Entschlussfähigkeit, die in genossenschaftlichen Bürokratien sonst so selten ist.

Und nun, warum ich das alles darlege:

Es muss möglich sein, ein anderes Verhältnis zwischen den Behörden, insbesondere den Bundesbehörden, und uns zu schaffen – die mächtige Migros und ihre Männer positiv seitens der Behörden einzusetzen. Namentlich vom Ausland aus ist und wirkt die ablehnende bis ignorierende Haltung grotesk.

Ich sehe zwei Wege zu einem Ziel:

Entweder eine Persönlichkeit von Gewicht bei uns, die gleichzeitig in 'Bern' anerkannt ist – oder ein Bundesrat und Vorsteher des EVD, der das Instrument Migros zu handhaben weiss.

Lieber Herr Minister Schaffner, es geht mir letztenendes darum, dass unser liebes Vaterland im Konzert der Nationen den Platz einnimmt, der ihm trotz seiner zahlenmässig geringen Bedeutung zukommt. Ich halte es nicht für ausgeschlossen, dass ein Teil der Wirtschaftsführer bereit ist, Verpflichtungen zu übernehmen, die über die Fabrikmauern herausreichen. Man muss nur gangbare Wege zeigen, und es darf nicht zuviel kosten. Wir haben ja eine Serie gültiger Laboratoriumsversuche und einen gehörigen Fonds – sieben Millionen für die Initialzündung. Wenn sich auch, namentlich die Belegschaft, fragt: was passiert, wenn der Duttweiler nicht mehr dabei ist – so steht diesen Bedenken der Vorteil gegenüber, dass andere ohne Duttwei-

ler, den Kämpfer, viel mehr Möglichkeiten haben, im Grossen und Ganzen mehr fertig zu bringen; wohlverstanden ohne das Ideengut zu verwässern und in faulen Kompromissen zu machen. Persönlich ist es für mich nicht schwer, in den Hintergrund zu treten – es bliebe mir immer noch genug moralische Autorität. Auch der Rücktritt von der aktiven Politik würde mir und namentlich meiner Frau nichts ausmachen – immer vorausgesetzt einen der Aufgabe gewachsenen Nachfolger.

Verehrter Herr Minister, es gibt so viele wunderschöne Aufgaben namentlich auf internationalem Gebiet, die nur unsere Gemeinschaft lösen könnte. 'Wer es kann, der muss' Das hat mich zu so manchen Unterfangen angetrieben. Wer es kann, der muss – das ist eine ernste Mahnung in einer sehr ernsten Zeit, daher auch dieses aussergewöhnliche Schreiben.

'Dreissig Jahre – und wir stehen am Anfang' – diese Worte standen zu Eingang der Migros-Broschüre vor 4 Jahren. Die inzwischen erfolgte materielle und geistige Entwicklung scheint zu beweisen, dass diese Worte nicht bloss grosssprecherisch sind – ja dass sie noch heute gesagt werden dürfen, 1959!

Natürlich denken wir auch an den Verlust, den das Land durch Ihr – unwahrscheinliches – Ausscheiden erleiden würde. Wir hätten nicht den Mut, so etwas zu provozieren. Dieser Brief kann ja so oder so wirken... Aber gegebenenfalls glaube ich, dass in Zukunft **ein** starker, kluger Mann an der Spitze der 3. Kraft ebenso segensreich für das Land wirken könnte wie einer von **sieben** in Bern.

Ich gestehe, dass ich das Problem Migros immer mehr im Weltformat sehe. Die im Osten haben eine Idee – wir im Westen müssen nicht nur eine solche haben – die Freiheit und Menschenwürde – wir müssen beweisen,

dass sie lebensvoll und zukunfts-trächtig ist. Es muss etwas leuchten und erwärmen. Es braucht ein reinigendes Feuer, das die kapitalistische Gesellschaft von Schlacken reinigt und auch, die Hauptsache, das die Jungen zu begeistern fähig ist!

Wie oft werde ich ob solchen Predigten ausgelacht – glücklicherweise aber stehen Zahlen hinter mir, denen viele mehr glauben als mir.

Zu einer freundschaftlichen Aussprache sind wir mit Freuden bereit. Sie würde ja in der Hauptsache um das gehen, was uns allen am Herzen liegt, ums liebe Vaterland.

*Mit herzlichen Grüssen
Ihr Gottlieb Duttweiler»*

Fürsprecher Hans Schaffner (geb. 1908) hatte sich Duttweilers Respekt wohl zunächst als einer der wichtigsten Organisatoren der Kriegswirtschaft erworben, die er seit 1941 als Chef leitete. 1946 trat er in die Handelsabteilung über, deren Direktor er 1954 wurde. Er schuf einen neuen Zolltarif und war eine der treibenden Kräfte für die Gründung der Kleinen Freihandelszone (EFTA). 1961 wurde er zum Bundesrat gewählt. Bis zu seinem Rücktritt 1969 leitete er das Volkswirtschaftsdepartement.

Nach kurzer Überlegung abgelehnt

Auf Anfrage hat Hans Schaffner dem Autor dieser Schrift bestätigt, dass Duttweiler mehrmals versucht habe, ihn als Nachfolger zu gewinnen. «Wir haben einander natürlich gekannt, aber wir waren nicht befreundet. Gelegentlich sind wir an öffentlichen Veranstaltungen gegeneinander angetreten. Anscheinend habe ich ihm einen gewissen Eindruck gemacht. Duttweiler war ein hervorragender Typ, manchmal allerdings sehr aufgeregt. Er kümmerte sich

stark um die Kriegswirtschaft und wollte nie recht glauben, dass diese beim Bund in guten Händen war.» Offenbar waren die Gespräche schon recht weit gediehen; jedenfalls liess Schaffner durchblicken, dass man auch über die mögliche Vergütung gesprochen habe. Es sei von einem «splendiden Gehalt im Vergleich zum mageren Bundeslohn» die Rede gewesen. Hans Schaffner sagt, er habe das Angebot nach kurzer Überlegung abgelehnt, weil ein Überwechseln in die Privatwirtschaft für ihn in jenen Jahren nicht in Frage gekommen sei. Als Hauptgrund nannte er die damals im Gang befindliche Umstellung der schweizerischen Handelspolitik und die Gründung der EFTA.

Duttweilers Tod

Am 8. Juni 1962 starb Gottlieb Duttweiler nach kurzer, schwerer Krankheit. Ein Herzinfarkt hatte ihm anderthalb Jahre zuvor Einhalt geboten; seither war seine Lebens- und Schaffenskraft stark eingeschränkt. Ein zweiter Herzanfall zwang zu einem kurzfristigen Aufenthalt im Zürcher Kantonsspital, von dem der Gründer der Migros-Gemeinschaft nicht mehr zurückkehrte. Er sei ein schwieriger und ungeduldiger Patient gewesen, heisst es. Schon bei einem früheren Spitalaufenthalt habe er sich trotz streng verordneter Bettruhe immer wieder stundenweise aus dem Krankenzimmer geschlichen, um im Nationalrat ein wichtiges Votum abzugeben.

Die Nachfolge wurde intern geregelt. Zum neuen Präsidenten der Verwaltungsdelegation wurde der Basler Nationalrat Rudolf Suter gewählt, der frühere Geschäftsleiter der Genossenschaft Migros Basel und Neffe von Gottlieb Duttweiler. Zur Diskussion gestanden hatten noch die Kandidaturen von Charles Hochstrasser und von



Eingang zum Gottlieb Duttweiler Institut in Rüschlikon, zu dem im Februar 1962 der von schwerer Krankheit gezeichnete Duttweiler den Grundstein gelegt hatte

Walter König, dem damaligen Zürcher Regierungsrat. Albin Heimann, Chef der industriellen Migros-Betriebe und der Bauten und späterer Zürcher Landesring-Ständerat, hatte auf eine Kandidatur verzichtet. Rudolf Suter, ein Migros-Mann der ersten Stunde, übte sein Amt in einer Zeit des ungebrems- ten Wachstums mit jener Diplomatie und Zurückhaltung aus, die in der Nachfolge einer so herausragenden Persönlichkeit wie Gottlieb Duttweiler klug und angezeigt war.

1963 wurde die Institution eröffnet, die als Denkmal für den grossen Schweizer gelten darf: das Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) in Rüschlikon, das sich seither als international ausgerichtete «Denkfabrik» und als Studien- und Tagungsstätte für wirtschafts- und sozialpolitische Fragen einen hervorragenden Namen gemacht hat.



Am 1. September 1963 wurde das Gottlieb Duttweiler Institut in Rüschlikon feierlich eröffnet, das bald zu internationalem Ansehen gelangte.