

Zeitschrift: Zeitlupe : für Menschen mit Lebenserfahrung
Herausgeber: Pro Senectute Schweiz
Band: 78 (2000)
Heft: 10

Artikel: Interview Pierre Arnold : Wille, Disziplin und Optimismus
Autor: Vollenwyder, Usch / Arnold, Pierre
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-724972>

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: 02.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Wille, Disziplin und Optimismus

Seit 42 Jahren ist Pierre Arnold in höheren Positionen für die Migros tätig. Während 25 Jahren leitete er als kämpferischer und kompromissloser Präsident der Delegation und der Verwaltung ihre Geschicke. An seinem 75. Geburtstag gab er alle seine 35 Verwaltungsratsmandate ab. Heute, mit 79 Jahren, wacht er als Präsident der «Gottlieb und Adele Duttweiler-Stiftung» über das Gedankengut des Migros-Gründers. Mit seinem Buch «Die Macht des Ohrs» tritt er nun mit seiner Schwerhörigkeit an die Öffentlichkeit.

VON USCH VOLLENWYDER

An Ihrem 70. Geburtstag hat der frühere Bundesrat Delamuraz gesagt, dass Sie am gleichen Tag und zur gleichen Stunde auf die Welt gekommen sind wie der französische Staatspräsident und General de Gaulle. Gibt es Gemeinsamkeiten zwischen Ihnen und dem General?

De Gaulle war ein grosser Mann. Er wusste genau, was er wollte. Er hatte einen starken Willen und Disziplin – Eigenschaften, die auch mir wichtig sind.

Vor Ihrem Agronomie-Studium waren Sie Käser, Eiereinsammler, Stallbursche, Hühnerschlachter, Rebbergarbeiter, Wärter in einer psychiatrischen Klinik. Dann sind Sie Sprosse um Sprosse die Erfolgsleiter hinaufgeklettert. Was braucht es, um erfolgreich zu sein?

Man muss Geduld haben, man muss wissen, was man will, und man soll niemandem davon erzählen. Als ich noch als Schüler meinem Schulmeister sagte, ich würde einmal studieren, gab er mir zur Antwort: «Hör auf zu träumen.» Von da an habe ich zu niemandem mehr über meine Zukunftspläne gesprochen.

Schliesslich sind Sie oberster Migros-Boss geworden. Gab es Schnittstellen oder Wendepunkte in Ihrem Leben, die Sie in eine ganz andere Richtung hätten führen können?

Ich wollte immer nach Amerika auswandern. Das war mein grosser Traum.

Doch meine Frau Elsbeth, wir waren damals noch nicht verheiratet, erkrankte. So musste ich in der Schweiz bleiben – und habe hier meine amerikanischen Träume verwirklicht. Ich wollte etwas bewirken, und dazu wollte ich lernen, lernen, lernen.

In Ihrem Buch «Die Macht des Ohrs» sagen Sie, dass «Manager» der schönste Beruf der Welt sei. Warum?

Es ist die Aufgabe des Managers, seine Mitarbeiter zu fördern, sie auszubilden und sie hochzubringen. Das vergessen diese manchmal. Sie denken dann, sie hätten es allein geschafft.

Glück ist eine Frage des Willens.

Höre ich aus diesen Worten eine gewisse Enttäuschung?

Nein, eigentlich nicht. Ich erwarte ja keine Dankbarkeit. Es ist meine Philosophie, mit dem glücklich zu sein, was ich erreicht und gemacht habe.

Glauben Sie, dass jeder Mensch seines eigenen Glücks Schmied ist?

Ja. Glück ist eine Frage des Willens. Als praktischer Mensch glaube ich selbst an das Glück nach dem Tod.

Dann gehört Optimismus zu Ihrem Charakter?

Ja, Optimismus und Geduld. Ich bin auch korrekt, vergesse dabei aber nie die Vergangenheit.

Können Sie sich vorstellen, dass nicht alle Menschen Ihren Optimismus und Ihre Kraft haben?

Das kann ich mir schon vorstellen. Doch gerade solche Leute versuche ich zu motivieren. Ich gebe Ratschläge, harte Ratschläge, aber sie werden akzeptiert.

Haben Sie nie gedacht: Jetzt kann ich mein Schicksal nicht mehr selber steuern?

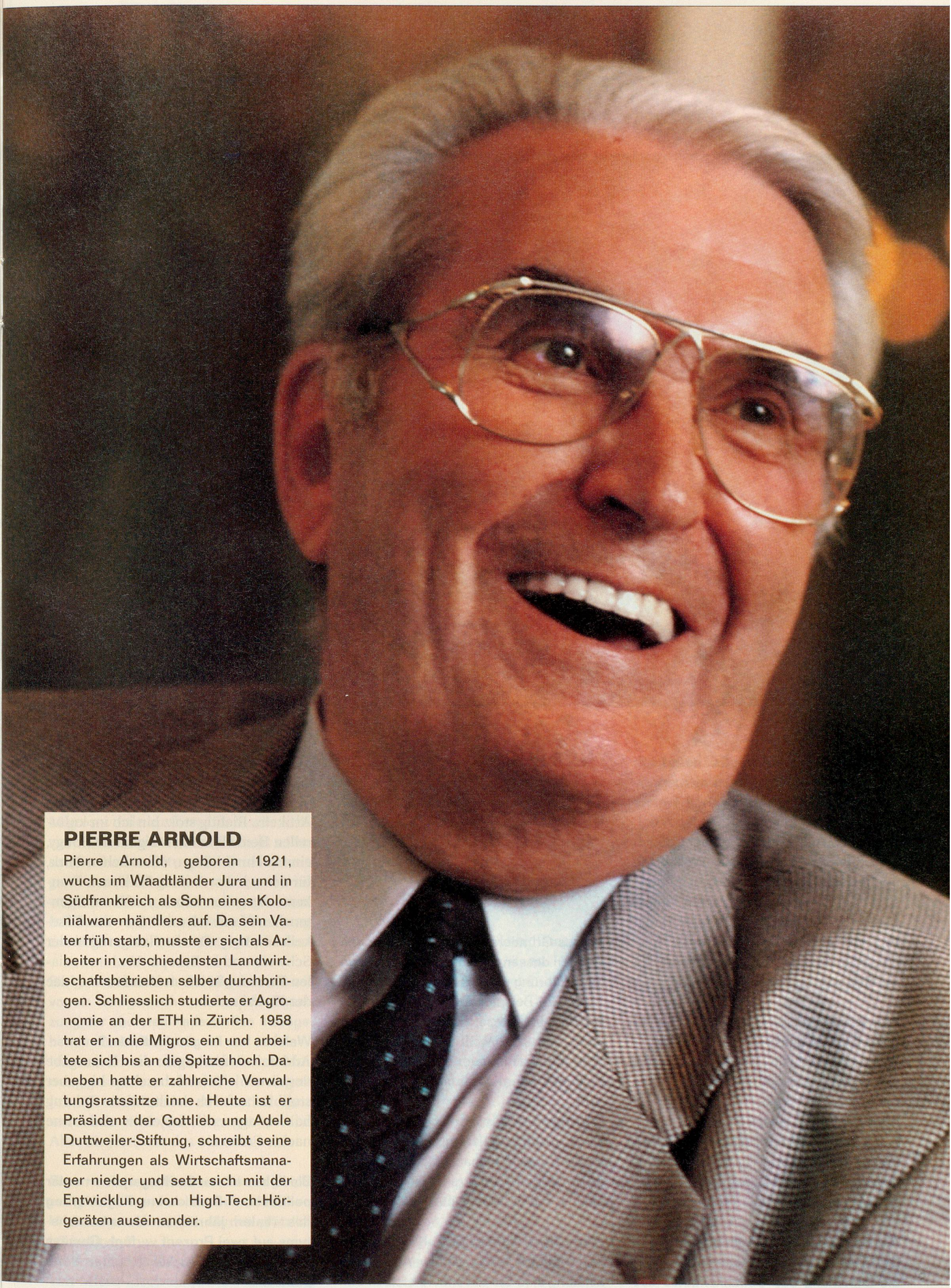
Nein. Das ist mir nie passiert. Ich hatte auch schwierige Zeiten; ich hatte Probleme. Aber ich versuchte, das Beste daraus zu machen.

Sie sind verheiratet, haben erwachsene Kinder und sind Grossvater. Wie wichtig ist Ihnen die Familie?

Die Familie ist mir wichtig. Auch jetzt, wo ich meinen Schwiegersohn verloren habe. Ich bin sehr traurig. Doch leben heisst immer auch sterben.

In Ihrem Buch «Die Macht des Ohrs» steht auch, dass Sie sich auf diesen «Übergang» vorbereiten.

Ein sehr guter Mitarbeiter schenkte mir auf seinem Sterbebett das tibetanische Totenbuch. Ich habe dieses Buch und viele andere zu diesem Thema gelesen.



PIERRE ARNOLD

Pierre Arnold, geboren 1921, wuchs im Waadtländer Jura und in Südfrankreich als Sohn eines Kolonialwarenhändlers auf. Da sein Vater früh starb, musste er sich als Arbeiter in verschiedensten Landwirtschaftsbetrieben selber durchbringen. Schliesslich studierte er Agronomie an der ETH in Zürich. 1958 trat er in die Migros ein und arbeitete sich bis an die Spitze hoch. Daneben hatte er zahlreiche Verwaltungsratssitze inne. Heute ist er Präsident der Gottlieb und Adele Duttweiler-Stiftung, schreibt seine Erfahrungen als Wirtschaftsmanager nieder und setzt sich mit der Entwicklung von High-Tech-Hörgeräten auseinander.



Ich bin gläubiger Protestant und ich meditiere jeden Tag. Das ist meine Vorbereitung.

Sie kannten den Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler noch persönlich. Wollen Sie ihn beschreiben?

Er war genial, er war gut, er war fantastisch. Er hat viel gefragt, viel verlangt und viel gekämpft. Er liebte die Auseinandersetzung. Die Zusammenarbeit mit ihm war immer spannend.

Was würde Gottlieb Duttweiler zur heutigen Migros sagen?

«So nicht», würde er sagen und sofort eine neue Migros gründen.

Warum?

Der Grundsatz der Migros wird nicht mehr systematisch verfolgt: der einfachste, billigste und qualitativ trotzdem gute Anbieter zu sein.

Als Präsident der Gottlieb und Adele Duttweiler-Stiftung wachen Sie über die Einhaltung des Gedankengutes des

Duttweiler war genial, er war gut, er war fantastisch.

Migros-Gründers Gottlieb Duttweiler. Werden dessen Grundsätze von der heutigen Führung noch genügend beachtet?

Nein. Ein Beispiel: Die Cumulus-Karte versties bei ihrer Einführung gegen die alten Statuten. Will die Migros billig sein, muss sie einfach bleiben – da darf es keinen Schnickschnack geben.

Die Migros verliert Jahr für Jahr an Marktanteil gegenüber dem grössten Konkurrenten Coop. Was macht Coop besser?

Coop kopiert die Idee von Migros – macht es aber konsequent.

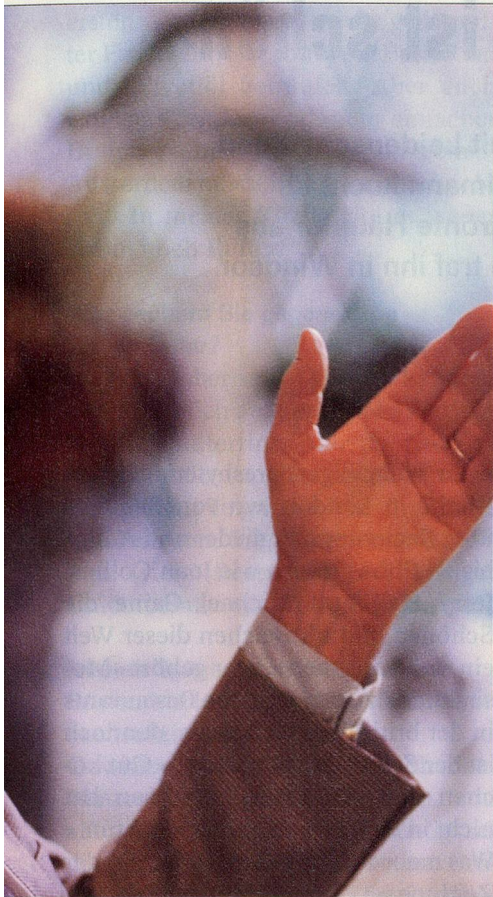
Wenn Sie auf Ihre lange Zeit an der Spitze der Migros zurückblicken: Auf welche Leistung sind Sie besonders stolz?

Schwer zu sagen. Ich glaube, dass ich viele innovative Ideen eingebracht habe – zum Beispiel die Strichcodes auf den Artikeln. Richtig stolz bin ich im kulturellen Bereich auf den Signal de Bougy, einen sehr schönen, öffentlichen Park, für den wir fast sechzig Millionen Franken ausgegeben haben. Auf Konsumentenebene freue ich mich über den Käsekeller in Ursy. Der ist einzigartig in der Schweiz und in Europa. Und im sozialen Bereich bin ich stolz auf meine Idee der Partizipation.

Welches war Ihr gösster Fehler?

Andere würden sagen: die Herausgabe der neuen «Tat». Ich selber bin aber stolz darauf. Ich wollte diese Zeitung haben, aggressiv, objektiv und ohne nackte Frauen.

Sie haben in den Sechzigerjahren unter politischem Druck eine Plafonierung des realen jährlichen Umsatzwachstums auf zwei Prozent verfügt. Gemäss der NZZ war dies der «Fehler Ihres Lebens».



Ich weiss schon, was ich damals versprochen habe. Ich musste allein eine aufgebrachte Situation beruhigen, die Migros wurde zu dieser Zeit sehr kritisiert. Doch unser reales jährliches Umsatzwachstum betrug im Durchschnitt gar nie mehr als zwei Prozent, meist bewegte es sich sogar unter einem Prozent. Ich hatte vom Umsatz ohne Teuerung, das heisst vom Realumsatz, gesprochen.

Sie gelten innerhalb der Migros nach wie vor als Königsmacher, der bei der Besetzung der obersten Kaderstellen massgebend mitentscheidet.

Ich war immer offen, habe meine Meinung gesagt – und damit viele verärgert. Ich wäre bereit, mich zu entschuldigen, wenn ich etwas falsch gemacht habe. Aber bis jetzt war das nie nötig.

Sie konnten zwei Konversationen gleichzeitig folgen und dazu noch schreiben. Und ausgerechnet Sie werden plötzlich hörbehindert.

Ich war damals Präsident der Forschung von Micro-Electronique in Neuenburg.

Ich bin stolz auf meinen Hörapparat.

Mich interessierte die Forschung; deshalb machte ich auch einen Hörtest. Das Resultat war niederschmetternd.

Daraufhin bekamen Sie ein Hörgerät. Hat sich Ihr Alltag verändert?

Ja klar. Ohne Hörgerät würde ich nicht mit Ihnen sprechen. Ich würde Sie nicht verstehen, ich müsste immer nachfragen. Ich hätte mich wohl schon von meiner Umgebung zurückgezogen.

Welchen Rat geben Sie Menschen, die an einer Schwerhörigkeit leiden?

Sie sollen sofort zugeben: «Ich bin schwerhörig» und sich Hilfe holen. Für mich war das kein Problem. Ich bin stolz auf meinen Hörapparat.

Sie haben in Ihrem Buch «Die Macht des Ohrs» über Ihre Erfahrungen mit der Schwerhörigkeit geschrieben.

Ich möchte mit meinem Buch allen Betroffenen sagen: Lasst euer Gehör kontrollieren. Das Leben ist viel schöner, wenn man gut hört.



Zum Buch

In seinem Buch «Die Macht des Ohrs» schildert Pierre Arnold seine Erfahrungen mit

der Schwerhörigkeit. Er gibt einen Überblick über medizinische und audiologische Fragen und beschreibt den Entwicklungsstand modernster Hörgeräte. In einem eigenen Kapitel erzählt er von seiner Karriere als herausragender Wirtschaftsführer. (Bestellcoupon auf Seite 69)