

# Er träumte von einem «dritten Weg»

Gottlieb Duttweiler versuchte, wirtschaftlichen Erfolg mit sozialer Ethik zu verknüpfen

Am 25. August 1925 schickte Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler seine ersten fünf Verkaufswagen auf die Zürcher Strassen. Heute ist die Migros das grösste Detailhandelsunternehmen der Schweiz. Kaum jemand hat die Schweiz im 20. Jahrhundert stärker geprägt als Gottlieb Duttweiler, der es immer verstanden hat, wirtschaftliche und ideelle Ziele zu verbinden. Erstaunlich: Duttweilers Erfolg begann mit einer Krise.

• VON KARL LÜÖND

Wenn er denn wollte, könnte der Schweizer von heute ausschliesslich von den Angeboten der Migros leben, wenn man davon absieht, dass der Konzern keine Kirchen, Krankenhäuser und Friedhöfe betreibt. Um die gewaltige Verkaufsmaschine des klassischen Detailhandels gruppieren sich dutzende von Industrie- und Dienstleistungsbetrieben: einer der grössten Reiseveranstalter der Schweiz, eine Mineralölgesellschaft, eine Bank, Ketten von Warenhäusern und Sparten-geschäften, Druckereien, Verlage, Kurszentren, Freizeitanlagen, Golfplätze und bis vor kurzem eine Versicherung. Rund zweihundert Genossenschaften, Firmen und Stiftungen sind in den Konsolidierungskreis der Migros eingeschlossen, die Ende des letzten Jahres rund 78 500 Menschen auf über 57 000 Vollzeitstellen beschäftigte. Der Umsatz erreichte 18,7 Milliarden Franken, der Gewinn 613 Millionen und der Marktanteil im Detailhandel 16 Prozent.

## Das Recht der Reichen auf Ausbeutung war unlimitiert

Begonnen hat das alles vor genau 75 Jahren als letzte Chance eines Gescheiterten. Gottlieb Duttweiler war zwar gestartet wie ein heutiger Internet-Millionär. Während des 1. Weltkriegs machte er die Firma, die ihn als Lehrling genommen hatte, zu einem der grössten Lebensmittel-Importeure der Schweiz. Wie wild kauften Pfister & Duttweiler vor allem in Italien Kakao, Reis, Erbsen, Wolle, Gewürze, Heizöl, Kaffee und Tee ein und importierten alles in die Schweiz, in der mangels einer gerechten Rationierung das Recht der Reichen auf Ausbeutung unlimitiert war. Doch nach dem Krieg brachen die Preise zusammen. Pfister & Duttweiler mussten ihre riesi-

wanderte er nach Brasilien aus, scheiterte aber mit einer eigenen Kaffeeplantage. Zurück in der Schweiz erlebte er 1925 die schlimmste Demütigung seines Lebens: Der Verband Schweizerischer Konsumvereine lehnte seine Bewerbung als Einkäufer ab. Der Mann war am Ende. «Die Migros war meine letzte Chance», bekannte er viel später freimütig.

## Die Migros hatte alle gegen sich

In Niederlagen Chancen zu erkennen, aus Streit und Reibungen Antriebsenergie zu gewinnen und unter Druck zu Höchstleistungen aufzulaufen – das hat Gottlieb Duttweiler und seine Migros immer ausgezeichnet.

Die Geschichte von Duttweiler und seiner Migros ist ein Lehrstück für das manchmal absurde Funktionieren der schweizerischen Gesellschaft. Sein Geschäftskonzept war denkbar einfach: niedrige Preise dank weniger Gewinnmarge, dafür höherer Umsatz und schneller Marktanteilgewinn.

Duttweiler führte für Massengüter des täglichen Bedarfs – Zucker, Kaffee, Teigwaren, Reis, Kokosfett, Seife – den «demi-gros»-Handel ein mit Preisen zwischen dem Engros- und dem damaligen Krämergeschäft. Aber kaum waren seine Verkaufswagen zum ersten Mal in die Zürcher Quartiere ausgeschwärmt, formierte sich aggressiver Widerstand. Die Migros hatte alle gegen sich: die in den bürgerlichen Parteien stark verankerten, von der Wirtschaftskrise verängstigten Kleingewerbler, die Bauern, die Konzerne – und die Linke mit den Gewerkschaften, die ihre Konsumgenossenschaften bedroht sahen. Die einzigen, die zur Migros hielten, waren die Frauen, aber die hatten kein Stimmrecht.

Schikanen bis zum Strassenterror, Boykotte und Kampagnen aller Art setzten ein. Aber das Nietzsche-Wort bestätigte sich: «Was mich nicht umbringt, macht mich stärker.» Die Boykotte zwangen Duttweiler zur Übernahme eigener Fabriken (unter anderem Konservenfabrik Bischofszell, Schokoladenfabrik Jowa Wald, Mosterei Meilen und so weiter). Was in der offiziellen Migros-Legende weniger gern betont wird: Duttvis Verkaufswagen, so werbewirksam sie gewesen sein mochten, haben nie rentiert. Schneller, als ihm lieb war, zwangen ihn die operativen Verluste, stationäre Läden einzurichten.

## Steinwurf in die Bundeshaus-Scheibe

Kaum war die zeitweise existenziell bedrohte Migros aus dem Gröbsten heraus, schlug das System mit dem Filialeröffnungsverbot zu. Gegen den Rat führender Staatsrechtslehrer erliess eine Koalition von Links und Rechts 1933 diesen verfassungswidrigen Eingriff, von dem Genossenschaften tückischerweise ausgenommen waren. Es war klar, gegen wen sich dieses Sonderrecht richtete: zweitens gegen die erfolgreiche, meist von Juden kontrollierten Warenhäuser und erstens gegen die verhasste Migros.

Doch auch dieser Rückschlag stärkte den Aussenseiter. Der verlegte sich nun halt auf benachbarte Branchen, gründete unter anderem den Hotelplan – und «wurde in die Politik gegangen», wie Duttweiler später immer wieder betonte. Er gründete den Landesring und feierte gleich zu Beginn einen eigentlichen Triumph. Als National- und zeitweise als Zürcher Ständerat prägte Duttweiler bis zu seinem Tod (1962) die eidgenössische Politik mit, ohne sie aber nachhaltig zu verändern. Sein Steinwurf in die Bundeshaus-Scheibe von 1948 war bewusster und geplanter Ausdruck seiner Frustration über die letztlich wirkungslosigkeit seines politischen Wirkens.

Es fällt schwer, keine Parallelen zu



Christoph Blocher zu ziehen. Es gibt auffallende Gemeinsamkeiten: die Verknüpfung von wirtschaftlichem Erfolg und politischem Wollen, Populismus, missionarische Berufung auf eine ausserkirchliche Christlichkeit, Erfolg dank blindwütiger Anfeindungen, eine starke spielerische Komponente und ein allgegenwärtiger, beinahe visionärer Instinkt. Der Unterschied: Im Gegensatz zu Duttweiler hat Blocher sein Imperium (noch) nicht verschenkt...

## Eine beispiellose Erfolgsgeschichte

In der Nachkriegszeit ist die Migros zu einer beispiellosen Erfolgsgeschichte geworden, obwohl es an Rückschlägen nicht gefehlt hat. So ist der Schritt ins Ausland nie geglückt; die Österreich-Expedition wurde, wie man heute weiss, viel zu früh abgebrochen. Derzeit scheint der spät erwachte «ewige Zweite» Coop auf den Märkten mehr Lorbeeren zu holen, obwohl die Leistungs-

Medien und Gastronomie. Interne Kritiker betonen immer wieder, dass der Konzern auch im Mode-, Auto-, Verlags- und PC-Bereich seine Chancen nicht genutzt habe. Nicht verstanden wollen auch die Kritiker an der Struktur. Die einen rügen die Schwerfälligkeit des genossenschaftlich-dezentralen Systems, die anderen den Mangel an basisdemokratischer Konsequenz.

Wie auch immer: Kaum ein Schweizer hat dieses Land im 20. Jahrhundert stärker geprägt als Gottlieb Duttweiler, der es immer verstanden hat, wirtschaftliche und ideelle Ziele zu verknüpfen. Er träumte von einem «drit-

«Was mich nicht umbringt, macht mich härter»: Migros-Gründer Gottlieb Duttweiler, hier zusammen mit seiner Frau Adele Duttweiler in seinem Haus in Rüschlikon (Zürich), hat in Niederlagen Chancen erkannt.

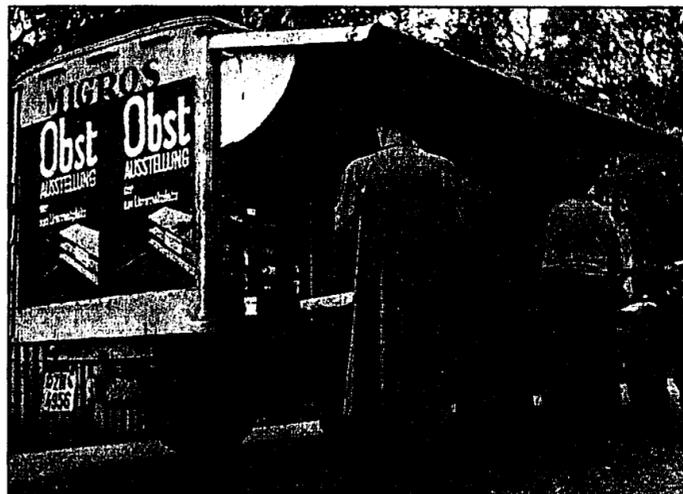
Bilder Keystone

Was an «Duttis» Geist hat überlebt? Mitarbeiterinnen der Migros scannen an der Kasse den Strichcode der Produkte, welche via Internet bestellt wurden, und verpacken anschliessend die Lebensmittel in Papiersäcke.



gen Warenlager abschreiben und die Firma liquidieren.

Der junge Kaufmann verlor sein ganzes Vermögen samt Zürichsee-Villa und Kunstsammlung. Nach der Pleite



## Duttweiler-Biographie von Karl Lüönd

so.- Karl Lüönd hat für den Verein für wirtschaftshistorische Studien eine neue Duttweiler-Biographie geschrieben. «Nicht obwohl – sondern weil es schon mehrere gibt», sagt der Publizist Lüönd. Karl Lüönd ist Leiter des Medieninstituts des Verbandes Schweizer Presse. Für ihn ist es wichtig, dass Gottlieb Duttweiler aus heutigen Aspekten neu gesehen wird. Duttweiler habe versucht, wirtschaftlichen Erfolg mit politischem Engagement und sozialer Ethik zu verknüpfen. Lüönd beschreibt auch Duttweilers ungewöhnlichste Tat: die Umwandlung der Migros AG in eine Genossenschaft, was mit «einer noblen

Selbstenteignung einherging». In aller Kürze schildert das neue Buch auch die Geschichte der Migros nach dem Tod Duttweilers (1962) und weicht weder dem Österreich-Abenteuer aus, noch der Frage, wieviel von «Duttis» Geist in diesem «unmöglichen Konzern, dem niemandem gehört» überlebt hat. Die Antwort ist klar: «Was an der Migros heute noch einzigartig ist, geht auf seine charismatische Persönlichkeit zurück».

Karl Lüönd, «Gottlieb Duttweiler – eine Idee mit Zukunft», Band 72 der Reihe «Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik», herausgegeben vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Meilen, 98 Seiten, 120 Abbildungen. Preis: 22 Franken.

Ein Teil der Migros-Legende hat nie rentiert: Ein Migros-Verkaufswagen bietet 1954 in einer Zürcher Gemeinde seine Waren an.

werte der Migros nach wie vor auch im internationalen Vergleich enorm sind. Manchmal zögernd, nicht selten unbeholfen bewegt sich der orange Riese auf Zukunftsmärkten wie Informatik,

ten Weg» zwischen Sozialismus und Kapitalismus und schuf einen Konzern, der zu den positivsten und eigenartigsten sozialpolitischen Errungenschaften dieses Landes gehört.