Ein ganz besonderer Genossenschafter : Gottlieb Duttweiler, 1888-1962 : "Es kann mich niemand daran hindern, heute bessere Ideen zu haben als früher"

Autor(en): **Zeller, Manuela**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Akzent : Magazin für Kultur und Gesellschaft**

Band (Jahr): **- (2013)**

Heft 5: **Schwerpunkt : Genossenschaft : teilen statt besitzen**

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-843099

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Ein ganz besonderer Genossenschafter: Gottlieb Duttweiler, 1888–1962

«Es kann mich niemand dara hindern, heute bessere Ide

[mz] 1925 erfand er den rollenden Verkaufsladen. Später führte er in der ganzen Schweiz Selbstbedienungsläden ein und senkte damit die Lebensmittelpreise. Er verkaufte günstig Bananen und Poulets und bereicherte damit den Speisezettel weniger wohlhabender Menschen. Er erfand die Klubschule, das Kulturprozent und den Hotelplan, um Bildung, Kultur und Reisen auch der breiten Bevölkerung zugänglich zu machen.

Es liegt nahe, Gottlieb Duttweiler als beispiellosen Unternehmer darzustellen, als Genie, das immer zur richtigen Zeit die richtige Idee hatte und gesegnet war mit einem unfehlbaren Gespür für den Markt. Tatsächlich liegt der Schlüssel zum Verständnis seiner Person aber weniger in seinen geglückten Projekten als in seinen Misserfolgen. Der Migros-Gründer war talentiert und hatte Weitsicht, er machte aber auch Fehler und manche seiner Pläne wurden zu Flops. Nicht seine Unfehlbarkeit war die Grundlage seiner Genialität, sondern seine Bereitschaft, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Hans Tanner, sein ehemaliger Sekretär, überlieferte das passende Duttweiler'sche Zitat: «Es kann mich niemand daran hindern, heute bessere Ideen zu haben als früher.»

Aufstieg, Absturz, Aufstieg

Bereits bevor aus Gottlieb Duttweiler «Dutti», der legendäre Patron der Migros wurde, musste er schmerzhafte Niederlagen einstecken. Während des Ersten Weltkrieges war der junge Kaufmann Teilhaber der erfolgreichen Handelsfirma Pfister & Duttweiler. Der Krieg wirkte sich günstig aufs Geschäft aus und vom jungen Duttweiler wird gesagt, dass er als internationaler Händler mit allen Wassern gewaschen war. Unentwegt suchte er nach neuen Möglichkeiten, den Erfolg von seiner Firma zu mehren, er war ehr-

zu haben als früher.»

geizig und risikofreudig, zuweilen auch gewitzt und kreativ, schöpfte seine Kompetenzen voll aus und überschritt sie wenn nötig.

Sein Vorgehen zahlte sich aus, das Unternehmen wuchs schnell und Duttweilers Privatvermögen mit ihm. Wenige Jahre nach seinem Lehrabschluss kontrollierte er bereits einen Siebtel der schweizerischen Kaffee-Einfuhr und einen Drittel des Handels mit technischen Ölen und Fetten, schreibt sein Biograf Karl Lüönd. Doch nach dem Krieg drehte sich der Wind. Duttweiler hatte die wirtschaftliche Entwicklung falsch eingeschätzt, innert wenigen Monaten war es um die Firma geschehen, 1923 wurde Duttweiler & Pfister liquidiert.

In einer späteren Tonaufnahme hört man den bereits altersweisen Duttweiler sagen: «In guten Zeiten wird man übermütig, gälled Sie, da macht man die schönsten Dummheiten. (...) Wenn es ihm zu wohl ist, geht der Esel aufs Eis.» Zweifellos schloss er sich selbst von diesem Urteil nicht aus.

Der damals 35-Jährige verlor viel: seine neue Villa, einen substanziellen Teil seines Vermögens und vermutlich auch seines Ansehens. Duttweiler und seine Frau Adèle wagten ein neues Experiment: Eine Farm in Brasilien mit 300 Rindern, 60 Ochsen, Zuckerrohr und Kaffee. Aber auch dieses Projekt scheiterte. Zurück in der Schweiz kam es noch schlimmer: Der ACV, der Allgemeine Consumverein Basel, lehnte seine Bewerbung als kaufmännischer Mitarbeiter ab und das, obwohl sein Vater noch Genossenschaftsverwalter gewesen war.

Kann man sich vorstellen, wie frustriert und resigniert der ambitionierte Kaufmann war, als er mit 38 Jahren einen Grossteil seines Vermögens verloren hatte und ihm sogar eine simple Anstellung verwehrt blieb? Tatsache ist aber, dass er nur drei Jahre nach der Bruchlandung mit Pfister & Duttweiler bereits die Aktiengesellschaft Migros gegründet hatte und drauf und dran war, den Schweizer Lebensmittelmarkt aufzumischen.

Seine Vision: Eine Verkaufsorganisation ohne Zwischenhandel, gewissermassen eine «Brücke» zwischen Produzent und Konsument. Duttweiler als Brückenbauer, dies auch der Name der 1942 gegründeten «Migros-Zeitung».

Doch zurück zum Jahr 1925. «Dutti» kaufte fünf Ford-T-Lastwagen, fuhr damit durchs Land und bot seine sechs Basisartikel, Kaffee, Reis, Zucker, Teigwaren, Kokosfett und Seife, bis zu 40% günstiger an als die Konkurrenz. Schon bald konnte er die ersten Läden eröffnen. Die etablierte Lebensmittelbranche war «not amused». Sie begann gegen die Migros zu lobbyieren. In einigen Kantonen wurde sie durch politische Beschlüsse auf Jahre hinaus verboten. Tatsächlich legten die Behörden dem Unternehmen in seinen Anfangsjahren immer wieder Steine in den Weg wie zum Beispiel in Basel, wo man einer kleinen Migros-Filiale verbot, Milch zu verkaufen. Kurzerhand liess Duttweiler die Milch an seine Kundinnen verschenken. Die Gratis-Milch war für den Basler Lebensmittelhandel eine Katastrophe und für die Migros Werbung – bereits drei Tage später wurde das Verbot aufgehoben.

Es gab allerdings ernstere Schwierigkeiten zu bewältigen, als jene «Milchaktion». Zahlreiche Produzenten boykottierten die Migros, sodass Duttweiler gezwungen war, einen Teil seiner Waren selbst herzustellen. Sein erstes Produkt war Süssmost von der zugekauften Firma «Alkoholfreie Weine AG». Das Konzept funktionierte trotz dem rauen Gegenwind. Dank ihrer tiefen Preise blieben die Kunden der Migros treu. Das Ende der Geschichte ist bekannt. Heute ist Migros der grösste Detailhändler der Schweiz mit unzähligen Zulieferbetrieben, eigenen und fremden, und gehört zu den 500 grössten Firmen der Welt.

Ein kaufmännisches Genie mit sozialer Verantwortung

Trotz seines schmerzhaften Misserfolgs mit Pfister & Duttweiler und dem Scheitern als Farmer in Brasilien blieb «Dutti» unerschrocken und risikobereit. Sein Erfolg als Unternehmer war ihm nicht genug. Es drängte ihn auch in die Politik. 1935 gründete er eine eigene Partei, den sozial-liberalen «Landesring der Unabhängigen». Mit der Wochenzeitung «Die Tat» gab er seiner Partei ein Sprachrohr. Bis zu seinem Tod

war Gottlieb Duttweiler für die Kantone Bern und Zürich im National- respektive Ständerat. Legendär sein Steinwurf in eine Fensterscheibe des Bundeshauses, als Protest gegen die Verschleppung eines Vorstosses zum Thema Landesversorgung, den er vier Jahre zuvor eingereicht hatte. Das war 1948.

Bereits sieben Jahre zuvor, 1941, hatte er die Migros von einer Aktiengesellschaft in eine Genossenschaft umgewandelt. Damit erreichte er, dass jener Teil der Überschüsse, die nicht in den Betrieb reinvestiert werden, in Form von preisgünstigen Produkten der Kundschaft zugutekommen. Mit der Klubschule, dem Kulturprozent und dem Hotelplan ermöglichte er auch wenig begüterten Menschen den Zugang zu Bildung, Kultur und Reisen.

Bei den vielen Erfolgsgeschichten entsteht der Eindruck, Duttweilers Ideen hätten stets so filmreich funktioniert wie etwa beim Basler Milchverbot. Tatsächlich erlebte der Patron aber auch immer wieder kleinere und grössere Fehlschläge. Beispielsweise scheiterte 1932 die Expansion der Migros nach Berlin. Und auch die Ölraffinerie in Ostfriesland, die Duttweiler initiiert und zu einem guten Teil finanziert hatte, war ein Verlustgeschäft. Seine Nähmaschinenfabrik «Turissa» überlebte nicht und die sogenannte «Kleider-Gilde» scheiterte.

Es schadet dem Ruf Gottlieb Duttweilers nicht, dass er nicht ausschliesslich geniale Ideen aus seinem Hut gezaubert hat. Im Gegenteil. Erst seine Misserfolge zeigen, wie viel Durchhaltewillen und Ehrgeiz «Dutti» tatsächlich brauchte, um die Migros zu gründen und aufzubauen, wie viel Unerschrockenheit nötig war, selbst nach zahlreichen missglückten Versuchen immer wieder neue unerprobte Lösungen anzustreben. Nicht zuletzt sind diese Misserfolge auch ein Indiz dafür, dass der selbstsichere und wohl ziemlich eigensinnige Gottlieb Duttweiler bereit war, seine Pläne zu überdenken, sollten sie im Praxistest scheitern. Das sind wohl Fähigkeiten, die weit beeindruckender sind als der unfehlbare Sinn fürs Unternehmertum, der dem Migros-Gründer manchmal nachgesagt wird.

Quellen
Heister Michael, Gottlieb Duttweiler als Handels- und Genossenschaftspionier, Duncker und Humblot, Berlin 1991.
Lüönd Karl, Aus dem Scheitern. Der letzte Versuch des Kaufmanns, Zeitschrift «du», Nr. 209, 2000.
Interview mit Jules Kyburz und Hans Tanner von Prof. Dr. Thomas Rudolph und Tim Böttger.
Reincke Siegfried, Duttweiler – objektiv betrachtet, Buch und Zeitschriften AG, Zürich 1935.
Wirz Martin, Dutti der Riese (Film) 2007.
www.irm.unisg.ch/~/media/Internet/Content/Dateien/InstituteUndCenters/IRM/120000%20Duttweiler.ash)
Online-Archiv Duttweiler: http://www.orangergarten.ch