

**Schriften zum Genossenschaftswesen
und zur Öffentlichen Wirtschaft**

Herausgegeben von

Prof. Dr. D. Budäus, Prof. Dr. W. W. Engelhardt, Prof. Dr. F. Fürstenberg,
Prof. Dr. R. Hettlage, Prof. Dr. Th. Thiemeyer

Band 30

**Gottlieb Duttweiler als Handels-
und Genossenschaftspionier**

**Vom eigennutzorientierten Großhändler
zum gemeinwohlorientierten Genossenschafter**

Von

Michael Heister



Duncker & Humblot · Berlin

MICHAEL HEISTER

Gottlieb Duttweiler als Handels- und Genossenschaftspionier

Schriften zum Genossenschaftswesen und zur Öffentlichen Wirtschaft

Herausgegeben von

**Prof. Dr. D. Budäus, Hamburg, Prof. Dr. W. W. Engelhardt, Köln,
Prof. Dr. F. Fürstenberg, Bonn, Prof. Dr. R. Hettlage, Regensburg
und Prof. Dr. Th. Thiemeyer, Bochum**

Band 30

Gottlieb Duttweiler als Handels- und Genossenschaftspionier

**Vom eigennutzorientierten Großhändler
zum gemeinwohlorientierten Genossenschafter**

Von

Michael Heister



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Heister, Michael:

Gottlieb Duttweiler als Handels- und Genossenschaftspionier:
vom eigennutzorientierten Großhändler zum gemeinwohl-
orientierten Genossenschafter / von Michael Heister. —
Berlin: Duncker und Humblot, 1991

(Schriften zum Genossenschaftswesen und zur Öffentlichen
Wirtschaft; Bd. 30)

Zugl.: Köln, Univ., Diss., 1991

ISBN 3-428-07180-8

NE: GT

Alle Rechte vorbehalten

© 1991 Duncker & Humblot GmbH, Berlin 41

Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin 65

Printed in Germany

ISSN 0720-6925

ISBN 3-428-07180-8

„Unter keinen Umständen darf man die Entwicklung der Gesellschaft so darstellen, als ob das alles aus dem Wollen und Planen der Menschen hervorgeht.

Aus den Absichten von vielen Menschen, die sich zum Teil durchkreuzen, entsteht etwas, das von dem, was sie wollen, völlig verschieden sein kann.“

Norbert Elias

Vorwort

Gottlieb Duttweiler gilt seit langem in der praxisorientierten und wissenschaftlichen Genossenschaftsliteratur als eine der bisher letzten großen Pioniergestalten des modernen Genossenschaftswesens. Allerdings wurde in dem recht umfangreichen und differenzierten Schrifttum über die Migros-Organisation die spezifisch genossenschaftliche Seite seines Wollens und tatsächlichen Wirkens noch nicht detailliert herausgearbeitet. Weder die Frage, wie es dazu kam und welche Entwicklung diese Genossenschaftsgründung von oben her nahm, noch deren systematischer Bezug auf grundlegende theoretische Positionen unternehmensmorphologischer Forschung hat die Wissenschaft bislang hinlänglich beschäftigt.

So gut wie gänzlich unberücksichtigt blieb im bisherigen Schrifttum vor allem, was für diesen Pionier in den letzten beiden Jahrzehnten seiner vielseitigen Tätigkeiten zentral wichtig wurde: Das als Zielsetzung und Handlungsweise nunmehr über die bloße Eigennutzorientierung des bisherigen Eigentümers gestellte Migros-Genossenschaftsinteresse als Gruppen- und Allgemeininteresse. Durch die ausdrückliche Bezugnahme auf den letztgenannten Begriff - wie sie in den berühmt gewordenen "Thesen aus dem Jahre 1950" ihren schriftlichen Niederschlag gefunden haben - bezog Duttweiler eine klare Position. Diese Stellungnahme paßt so gar nicht zum Haupttrend der heutigen geschäftlichen Praxis und auch der Wissenschaft - man denke nur an die Hauptaussagen der Neuen Institutionen-Ökonomik.

Die vorliegende Studie von Herrn Dr. Heister verfolgt die Absicht, die skizzierten Lücken der Duttweiler-Interpretation zu schließen. Dieses Ziel wird auf hohem Niveau erreicht, wobei nicht nur ein Erkenntnisfortschritt resultiert, sondern zugleich eine angenehm lesbare Darstellung entstanden ist. Nach einleitender Diskussion der methodologischen Grundprobleme werden in den folgenden drei Hauptteilen zunächst die wichtigsten beruflichen Lebensabschnitte Duttweilers nachvollzogen. Die abschließende zusammenfassende Würdigung seines Denkens und Handelns erfolgt dann unter dem Gesichtspunkt der idealtypisch herausgearbeiteten Gegensätze Eigennutzorientierung - Gemeinwohlorientierung.

Um der Schenkung des bis 1940/41 erwerbswirtschaftlichen Unternehmens Duttweilers an seine Kunden und Mitarbeiter analytisch gerecht werden zu können und den schrittweisen Aufbau einer zweiten Konsumgenossenschaftsorganisation der Schweiz zu rekonstruieren, hat sich Dr. Heister intensiv sowohl mit den "historischen" Konsumgenossenschaften des Landes, die in der Rochdale-Tradition stehen, als auch mit dem Schweizerischen Obligationenrecht auseinandergesetzt. Die zunehmende Orientierung seines Handelns am Gemeinwohl muß allerdings in erster Linie im Zusammenhang mit den allgemein- und kulturpolitischen Aktivitäten des Pioniers gesehen werden. Es resultiert das heutzutage gewiß nicht allzuhäufige Beispiel einer unmittelbar erstrebten - und nicht nur von den Wirkungen her erreichten - Orientierung auch des wirtschaftlichen Handelns am Allgemeininteresse.

W.W.Engelhardt

Vorbemerkungen

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit am Genossenschaftsseminar der Universität zu Köln und wurde im Wintersemester 1990/91 von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln als Dissertation angenommen.

Sie hätte ohne die Studien im Archiv des Migros-Genossenschafts-Bundes (MGB) in Zürich und die vielen anregenden Gespräche mit aktiven bzw. ehemaligen Vertretern dieses Unternehmens wohl kaum entstehen können. Insbesondere möchte ich hier nennen: Frau A. Kowner, Herrn E. Melliger, Herrn P. Riesterer, Herrn P. Röttcher und die Crew des Migros-Archivs, Herrn R. Suter und Herrn H. Tanner. Mein ganz besonderer Dank gilt zudem Herrn H. Kerle, der mir während des Aufenthaltes in Zürich einen großen Teil seiner Zeit opferte und sich stets bemühte, dem "Deutschen" die Zürcher Mentalität nahe zu bringen.

Für die finanzielle Unterstützung bei der Erstellung dieser Studie danke ich dem Wissenschaftsfonds der DG-Bank im Stifterverbund für die Deutsche Wissenschaft. Dem MGB sowie dem Verein zur Förderung der genossenschaftswissenschaftlichen Forschung an der Universität zu Köln e.V. gilt außerdem mein Dank für die Deckung der Kosten meiner Studien in Zürich.

Einen herzlichen Dank möchte ich meinem Doktorvater, Prof. Dr. W. W. Engelhardt, aussprechen, der mich in der Sache kritisch unterstützte sowie als Lehrer verständnisvoll helfend während der Anfertigung dieser Arbeit begleitet hat.

Für unterschiedlichste Hilfen, die wesentlich zum Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen haben, danke ich vor allem meinen Eltern, der Bibliothekarin der Genossenschaftsbibliothek, Frau Ziska, Herrn Dipl.-Kfm. B. Geilen und ganz besonders meinem Bruder, Herrn Dipl.-Volksw. W. Heister.

M. Heister

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil

	Einleitung in die Thematik der Studie und Diskussion methodologischer Grundprobleme	19
A.	Einführung	19
B.	Erläuterung wichtiger Grundbegriffe und des methodischen Aufbaus der Studie	23
I.	Das Problem der Verallgemeinerung des Eigennutzprinzips als Motiv wirtschaftlichen Handelns	23
II.	Eigennutzorientierung versus Gemeinwohlorientierung	29
III.	Inhaltliche Ausfüllung des Gemeinwohlbegriffes	33
1.	Bestimmung des Terminus "Gemeinwohl"	33
2.	Zielekatalog zur Bestimmung der Gemeinwohlorientierung von Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel	36
IV.	Darstellung methodologischer Grundlagen	39
1.	"Innenwelt"-bezogene Analyseebenen zur Bestimmung von Gemeinwohlorientierung	39
2.	Einbeziehung der "Außenwelt" in die Analyse	42
3.	Zusammenfassung	44
C.	Aufbau der Studie	45
D.	Darstellung der Literaturlage	47

Zweiter Teil

	Duttweilers Aktivitäten bis zur Gründung der Migros AG und die Entwicklung des Schweizer Konsumgenossenschaftswesens	51
A.	Biographischer Abriss der ersten Jahrzehnte im Leben Duttweilers	52
I.	Zum familiären Erbe	52
II.	Streiflichter aus Duttweilers Jugend	53
III.	Die ersten Jahre bei Pfister & Sigg (1905-1914)	54
IV.	Die Handelstätigkeit Duttweilers unter den besonderen Bedingungen des Ersten Weltkriegs (1914-1918)	56
V.	Die Zeit bis zur Liquidierung der Firma im Jahre 1923 - Duttweilers Scheitern als Großhändler	61
VI.	Die Bemühungen um einen Neubeginn bis Anfang 1925	64
VII.	Zusammenfassung	65

B.	Die Entwicklung des Schweizer Konsumgenossenschaftswesens im 19. und beginnenden 20. Jahrhundert	68
I.	Allgemeine Charakterisierung der Lebenslage der Schweizer Bevölkerung im 19. Jahrhundert	68
II.	Die Konsumgenossenschaftsbewegung als Antwort auf die unbefriedigenden Lebenslagen	75
1.	Die historische Entwicklung: Von Fruchtvereinen bis zu den ersten Konsumgenossenschaften	77
a)	Die Fruchtvereine	77
b)	Die Genossenschaftsbäckereien	79
c)	Die Konsumvereine	80
d)	Die ersten Gründungen von historischen Konsumgenossenschaften	83
2.	Die kontinuierliche Ausbreitung der historischen Konsumgenossenschaftsbewegung	87
3.	Zusammenfassung	91
III.	Die Situation der historischen Konsumgenossenschaften zur Zeit der Migros-Gründung	93
1.	Die Lebenslage der Schweizer Bevölkerung der Unterschichten zu Beginn des 20. Jahrhunderts	93
2.	Die Situation des Handels im ersten Viertel des 20. Jahrhunderts	95
3.	Die historischen Konsumgenossenschaften im Spannungsfeld zwischen den Entwicklungen im Handel und den Konsumenteninteressen	99
IV.	Zusammenfassung: Die Entwicklung der historischen Konsumgenossenschaften bis zur Migros-Gründung	102

Dritter Teil

Die ersten Jahre der MIGROS - Die wirtschaftlichen Erfolge als AG (1925-1933) 105

A.	Historischer Abriss	106
I.	Die Gründung im Jahre 1925 und die ersten Erfolge	106
II.	Die ersten Maßnahmen gegen die Migros	109
III.	Die Erweiterung und Umstrukturierung der Migros als Reaktion auf die Angriffe der Konkurrenten	112
IV.	Die Auseinandersetzung mit den Markenartikelfabrikanten	116
V.	Die Hausfrauen als Garanten für den Bestand der Migros	119
VI.	Das Filialverbot	122
VII.	Nachtrag: Duttweilers kurzes Gastspiel in Berlin	125
B.	Analytische Betrachtung der ersten Jahre der Migros	129
I.	Die Gründe für die wirtschaftlichen Erfolge der Migros	129

1.	Die Berücksichtigung der "Grundsätze Wissenschaftlicher Betriebsführung" von Frederick W. Taylor	131
2.	Die Berücksichtigung der Prinzipien Henry Fords und die Entwicklung eines neuen Verhältnisses zwischen Konsument und Detailhändler	133
	a) Grundsätze zur Rationalisierung und Kostensenkung	135
	b) Grundsätze zum Verhältnis Detailhändler und Konsument	137
II.	Verbesserung der Lebenslage der Konsumenten - Die soziale Dimension der ersten Migros-Jahre	139
	1. Das Motiv des "Dienens" und das tatsächliche Verhalten bei Ford und Duttweiler	139
	2. Konkrete Auswirkungen der Tätigkeit der Migros auf die Konsumenten	142
III.	Zur gegenseitigen Beeinflussung von wirtschaftlicher und sozialer Dimension	145
IV.	Duttweilers Migros als Nachfolgerin der historischen Konsumgenossenschaften?	146

Vierter Teil

Die Entwicklung der Migros bis zum Tode Duttweilers (1933-1962)

- Hinwendung zur Gemeinwohlorientierung und Ausbau der außerwirtschaftlichen Komponente

		150
A.	Der Kampf gegen die Verlängerung des Filialverbotes (1933-1935)	151
	I. Das Sanierungsprojekt für den Lebensmitteldetailhandel und weitere Initiativen Duttweilers gegen eine Verlängerung des Filialverbotes	151
	II. Der Hotel-Plan	154
	1. Die Entstehung sowie die Grundzüge und Erfolge des Hotel-Plans	154
	2. Der Übergangskarakter des Hotel-Plans	159
	III. Duttweilers Eintritt in die Politik	162
	1. Das politische Engagement Duttweilers vor 1935	163
	2. Die Kandidatur für den Nationalrat - Der endgültige Eintritt in die "große Politik"	164
	IV. Zusammenfassung	169
B.	Die Zeit bis zur Umwandlung der Migros in eine Genossenschaft (1940/1941)	170
	I. Die Dominanz der politischen Aktivitäten Duttweilers in diesem Zeitraum	170
	II. Die Vorschläge, Initiativen und Aktivitäten Duttweilers während dieses Zeitraumes im einzelnen	173
	1. Der Giro-Dienst	174
	a) Die Ausgestaltung des Giro-Dienstes	175
	b) Das Verhältnis Duttweilers und der Migros zum Giro-Dienst	178
	c) Der Giro-Dienst - ein erfolgreiches Projekt?	181
	2. Weitere Vorschläge und Aktivitäten Duttweilers	182

C.	Die Umwandlung der Migros in Genossenschaften und die Schenkung an die Kunden und Mitarbeiter (1940/41)	186
I.	Die einzelnen Bestandteile der Migros und deren Marktmacht im Lebensmitteldetailhandel	186
II.	Schwierigkeiten bei der Umwandlung	188
III.	Der Migros-Genossenschafts-Bund und die regionalen Migros-Genossenschaften als zweite große Konsumgenossenschaftsorganisation der Schweiz	191
	1. Duttweilers Bemühen um eine Zusammenarbeit mit den "historischen" Konsumgenossenschaften	191
	2. Duttweilers Motive für die Umwandlung und Schenkung	194
	3. Eine neue Konsumgenossenschaftsorganisation?	197
	a) Der organisatorische Aufbau der regionalen Migros-Genossenschaften und des MGB	197
	b) Die Migros und die Prinzipien von Rochdale	202
IV.	Zusammenfassung	207
D.	Die weitere Entwicklung der Migros als Konsumgenossenschaftsorganisation bis zum Tode Duttweilers im Jahr 1962	208
I.	Die wirtschaftliche Entwicklung der Migros nach 1945	210
	1. Selbstbedienung, Sortimentsausweitung und Vergrößerung der Geschäftsflächen	211
	2. Grundsätzliche Entwicklungen der Entscheidungsstruktur bei der Migros und den historischen Konsumgenossenschaften	214
	3. Ausbau der Eigenproduktion und Ausweitung der Migros auf neue Tätigkeitsfelder	217
	4. Die Erdöltraffinerie Frisia AG als wichtigstes Projekt in den letzten Lebensjahren Duttweilers	219
II.	Die kulturelle und soziale Dimension in den 40er und 50er Jahren	222
	1. Überblick über die Aktivitäten der Migros auf sozialem und kulturellem Gebiet bis zum Tode Duttweilers	226
	a) Die Klubschulen	226
	b) Die übrigen Aktivitäten	229
	2. Zur Finanzierung der kulturellen und sozialen Aktivitäten	233
	3. Duttweilers Hinwendung zum Wohl der gesamten Menschheit	234
III.	Zusammenfassung	236

Fünfter Teil

	Zur Aktualität des Duttweilerschen Denkens und Wirkens	238
A.	Zusammenfassende Würdigung des Denkens und Wirkens Duttweilers	238
B.	Die Weiterentwicklung der Migros nach Duttweilers Tod	245

I.	Fortschreitende Expansion der wirtschaftlichen und auerwirtschaftlichen Aktivitäten	245
II.	Kritische Reaktionen auf die sich ausweitende wirtschaftliche und gesellschaftliche Stellung der Migros - Der M-Frhling	249
C.	Anregungen für die künftige Unternehmenspolitik der Migros und des gesamten Einzelhandels	253
I.	Bemühungen um eine stärkere Mitgliederbindung und Demokratisierung	253
II.	Geschäftspolitische Optionen im Einzelhandel	257
	Anhang (Thesen vom Jahre 1950)	262
	Literaturverzeichnis	267
A.	Monographien und Aufsätze	267
B.	Quellen aus dem Migros-Archiv in Zürich	288

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ACV	Allgemeiner Consumverein beider Basel
AG (A.G.)	Aktiengesellschaft
AGV	Arbeitsgemeinschaft der Verbraucher
Archiv	Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
betr.	betreffend
BIGA	Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit
bzw.	beziehungsweise
CC	Corporate Communications
DBW	Die Betriebswirtschaft
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
Dr.	Doktor
eG (e.G.)	eingetragene Genossenschaft
e. V.	eingetragener Verein
Eidg.	Eigenössisch(e,er,es)
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgend
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FN	Fußnote
GDI	Gottlieb Duttweiler-Institut
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HdB	Handbuch der Betriebswirtschaft
HdG	Handbuch des Genossenschaftswesens
HdStW	Handbuch der Staatswissenschaften
HdSW	Handbuch der Sozialwissenschaften
HdWW	Handwörterbuch für Wirtschaftswissenschaft
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
i.S.	im Sinn

IGB	Internationaler Genossenschafts-Bund
Jg.	Jahrgang
KZfSS	Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie
LVZ	Lebensmittel-Verein-Zürich
MGB	Migros-Genossenschafts-Bund
M.H.	Michael Heister
Mio.	Millionen
No.	Number
Nr.	Nummer
NSDAP	Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei
NZZ	Neue Züricher Zeitung
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ortsangabe
o.S.	ohne Seitenangaben
OR	Obligationenrecht
ÖWG	Öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft
S.	Seite
SA	Sturmabteilung
Schweiz.	Schweizerisch(e,er,es)
SF	Sozialer Fortschritt
sFR	Schweizer Franken
SGMZ	Statuten der Genossenschaft Migros Zürich
sog.	sogenannten
SSS	Société Suisse de Surveillance Economique
SZ	Süddeutsche Zeitung
u.	und
u.a.	und andere
USEGO	Union Schweizerische Einkaufs-Gesellschaft, Olten
usw.	und so weiter
v.	von
vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume
VOLG	Verband ostschweiz. landwirtschaftlicher Genossenschaften
VSK (V.S.K.)	Verband Schweizerischer Konsumvereine
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
Ziff.	Ziffer
ZögU	Zeitschrift für öffentl. und gemeinwirtschaft. Unternehmen
ZWP	Zeitschrift für Wirtschaftspolitik

Erster Teil

Einleitung in die Thematik der Studie und Diskussion methodologischer Grundprobleme

A. Einführung

In den meisten Ländern Europas haben die Konsumgenossenschaften in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung verloren. So stellen sie in der Bundesrepublik Deutschland - abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen wie etwa der Konsumgenossenschaft Dortmund Kassel eG - nur noch eine Randerscheinung im Lebensmitteleinzelhandel dar. Im einstigen konsumgenossenschaftlichen Musterland Belgien hat sogar ein Ausverkauf der Konsumgenossenschaften an die private Konkurrenz stattgefunden. Positiver sieht demgegenüber die Bilanz in den Ländern Skandinaviens aus, wo die Konsumgenossenschaften weiterhin einen wichtigen Faktor im Lebensmitteleinzelhandel darstellen. Aber auch hier sind in den letzten Jahren erhebliche Umsatzeinbußen zu verzeichnen.

Als konsumgenossenschaftliches "Musterland" gilt demgegenüber heute noch die Schweiz. Konsumgenossenschaften bilden hier die eindeutig dominierende Betriebsform im Lebensmitteleinzelhandel. Die co-op-Genossenschaften (oft auch als "historische" Konsumgenossenschaften bezeichnet) und die Migros-Genossenschaften (von den Schweizern kurz "die Migros" genannt) erreichen zusammengenommen einen Marktanteil von etwa 40 %, wobei die erst 1925 gegründete Migros heute der eindeutige Marktführer auf dem Schweizer Lebensmittelmarkt ist¹: "Jeder vierte Franken, der in der Schweiz für Lebensmittel ausgegeben wird, gelangt in die Kassen der Migros. Bei einzelnen Produkten, etwa bei Kaffee oder Joghurt, beträgt der Marktanteil der Migros 50 % oder mehr. In keinem anderen Industrieland schneidet sich der

¹ Einen guten Überblick über die aktuelle Situation des Konsumgenossenschaftswesens in verschiedenen Staaten Europas liefern Brazda/Schediwy (1989). Für die Schweiz schätzen sie den Anteil der Migros am Lebensmittelbereich auf 22 % und den der co op auf 15,7 %. (Vgl. ebenda, S. 211).

Grösste im Lebensmitteldetailhandel ein so grosses Stück vom Kuchen ab wie die Migros in der Schweiz."²

Die Migros ist heute aber nicht nur Marktführer im Lebensmitteleinzelhandel, sondern sie betreibt darüber hinaus auch eine Reihe bedeutender Produktions- und Dienstleistungsbetriebe. Zu nennen wären hier etwa die "Ex Libris Verlag und Grammoclub AG" als größter Buchklub der Schweiz, die "Hotelplan Internationale Reiseorganisation AG" als eine der zehn größten Touristikunternehmen Europas, die "Migrol-Genossenschaft", die durch ihr gut funktionierendes Tankstellennetz nach dem Zweiten Weltkrieg für erhebliche Benzinpreissenkungen in der Schweiz sorgte, die "Secura Versicherungsgesellschaften", die "Migros Bank" und eine Reihe weiterer Unternehmen.³

Die großen Erfolge der Migros sind eindeutig auf das Denken und Wirken Gottlieb Duttweilers (1888-1962) zurückzuführen. Er gründete 1925 die Migros mit einigen Bekannten als kleine Aktiengesellschaft, die mit fünf zu Verkaufswagen umgebauten alten Ford-Lastwagen ihre Tätigkeit im Lebensmitteleinzelhandel aufnahm. Sein Ideenreichtum und sein Engagement trugen erheblich dazu bei, daß die Migros schon sehr bald zu einem wesentlichen Bestandteil im Schweizer Lebensmitteleinzelhandel wurde.

Ende der 30er Jahre kaufte Duttweiler, der bereits den weitaus größten Teil aller Migros-Aktien besaß, den anderen Aktionären ihre Aktien ab. Damit war er zum alleinigen Eigentümer eines Großunternehmens im damaligen Verkaufswert von 16 Millionen Schweizer Franken geworden, das er dann in Genossenschaften umwandelte. Durch eine Übertragung der Anteile an seine Kunden und Mitarbeiter verschenkte er anschließend "sein" Unternehmen. Gerade diese Schenkung zeigt, daß Duttweiler dem heute weit verbreiteten Bild des den maximalen Gewinn erstrebenden Unternehmers nicht entsprach. Wolfram van den Wyenberg sprach in einem FAZ-Artikel zum 100. Geburtstag Duttweilers wohl zu Recht vom "Vermächtnis eines Außenseiters", dessen idealistisch ausgerichtete Leitvorstellungen er folgendermaßen beschrieb⁴:

(1) "Die Wirtschaft sei da, um dem Verbraucher und damit zugleich dem Allgemeininteresse zu dienen."

(2) "Durch den freien Leistungswettbewerb seien die privaten Interessen, Zunftgeist, Machtmißbrauch und Gewinnstreben in Schach zu halten."

² Truttmann (1988).

³ Vgl. Häsler (1985), S. 356 f.

⁴ Die folgenden Zitate sind entnommen aus van den Wyenberg (1988), S. 9.

(3) "Das Verdienen dürfe - wie auch Größe und Erfolg - nicht Selbstzweck sein. Sie seien vielmehr abzugelten durch noch bessere und umfassendere Leistungen für das Gemeinwohl."

(4) "Und da der Mensch nicht vom Brot allein lebe, habe neben die Förderung seines materiellen Lebensstandards das Bemühen zu treten, ihm, erst recht dem kleinen Mann, den Zugang zur Kultur zu öffnen."

Die eigentliche Bedeutung Duttweilers geht weit über das rein ideelle Vermächtnis hinaus. Es ist ihm - wie in dieser Studie gezeigt werden soll - mit der Migros tatsächlich gelungen, eine auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtete Unternehmensführung und soziales Engagement zu verbinden. So hat die Migros durch niedrige Preise erheblich zur Verbesserung der Lebenslage gerade sozial schwächerer Bevölkerungsschichten beigetragen. Daneben sind noch eine Vielzahl weiterer, erfolgreicher Initiativen zu nennen, wie etwa Maßnahmen zur Förderung einer gesunden Ernährungsweise oder die finanzielle Unterstützung vielfältigster kultureller Initiativen.

Die Entwicklung der Migros stellt jedoch nicht einen fortwährenden Siegeszug dar, sondern Duttweiler mußte auf unterschiedlichen Gebieten auch immer wieder erhebliche Mißerfolge hinnehmen, etwa durch gesetzgeberische Maßnahmen, die die Expansion der Migros eindämmten, oder durch zum Teil mißglückte Versuche der Diversifikation in Bereiche außerhalb des Einzelhandels. Zudem ist zumindest in den ersten Jahrzehnten die Entwicklung der Migros durch fortwährende Auseinandersetzungen mit den privaten Detailhändlern, den historischen Konsumgenossenschaften und den Markenartikelfabrikanten gekennzeichnet, die alle ihre Marktanteile durch die Migros gefährdet sahen.

Betrachtet man rückblickend das Leben und Werk Duttweilers, so kann nicht nur vom sozial und kulturell engagierten und erfolgreichen Handels- und Genossenschaftspionier die Rede sein, sondern es muß auch vom populären und erfolgreichen Politiker und Parteigründer Duttweiler gesprochen werden. Seine politische Tätigkeit, die mit der Wahl in den Nationalrat im Jahre 1935 und der von ihm betriebenen Gründung des "Landesrings der Unabhängigen" - dessen führende Persönlichkeit Duttweiler wurde - begann, stellte in den ersten Jahren weitgehend eine Ergänzung zu seiner Rolle als Handelspionier dar. So war auch der Hauptgrund für den Eintritt Duttweilers in die Politik der Versuch, seine privat- und gesamtwirtschaftlichen Interessen effektiver