

Marketing-Genie und Pionier

Jules Kyburz und Hans Tanner haben über Jahrzehnte ein tiefes Verständnis für Gottlieb Duttweiler und dessen Lebenswerk erlangt. Zusammen mit Prof. Dr. Thomas Rudolph und Tim Böttger diskutieren sie die Motivation, die Werte und die Persönlichkeit, die hinter der Schaffung des grössten Schweizer Detailhandelsunternehmens und dem sozialen Engagements Gottlieb Duttweilers stehen und zeigen auf, was heutige Manager aus der Denkweise Gottlieb Duttweilers lernen können.



Gottlieb Duttweiler

- Geboren am am 15. August 1888 in Zürich.
 - 1907: Kaufmännischer Lehrabschluss.
 - 1913: Heirat mit Adele Duttweiler.
 - 1917: Teilhaber an Pfister & Duttweiler.
 - 1923: Kaffee-Farmer in Brasilien.
 - 1924: Rückkehr in die Schweiz.
 - 1925: Gründung der Migros AG mit fünf Verkaufswagen.
 - 1933: Inkrafttreten des «Filialverbots».
 - 1935: Einstieg in die Politik als Nationalrat.
 - 1941: Umwandlung der Migros AG in eine Genossenschaft.
 - 1944: Gründung der Migros Klubschulen.
 - 1946: Schenkung des «Park im Grüene» an die Öffentlichkeit.
 - 1948: Eröffnung des ersten Selbstbedienungsladens in Zürich.
 - Gestorben am 8. Juni 1962 in Zürich.
-

Von Prof. Dr. Thomas Rudolph und Tim Böttger, Forschungszentrum für Handelsmanagement, Gottlieb Duttweiler Lehrstuhl, Universität St.Gallen

Herr Kyburz (ehemaliger Präsident der geschäftsführenden Verwaltung des Migros Genossenschaftsbundes (MGB) und Präsident der MGB-Verwaltung (Aufsichtsgremium), 1952 begann Ihre Karriere bei der Migros. Sie waren insgesamt mehr als 48 Jahre in der Migros aktiv und sind mit dem Unternehmen auch heute noch eng verbunden. Herr Tanner (ehemaliger Sekretär von Gottlieb Duttweiler sowie Generalsekretär und Präsident der Delegiertenversammlung des MGB), Sie sind Ende 1950 in die Migros eingetreten. Sie haben über zehn Jahre direkt mit Gottlieb Duttweiler zusammengearbeitet. Wie haben Sie diese Anfänge erlebt?

Hans Tanner: Ich habe Gottlieb Duttweiler zum ersten Mal im September 1950 kennengelernt, als mein damaliger Vorgesetzter, Ernst Melliger, mich bei Duttweiler vorstellen wollte. Ich war als Sekretär vorgesehen und da musste mich Duttweiler schon persönlich kennenlernen. Ich musste einen ganzen Tag immer wieder auf die Kornhausbrücke spazieren und wieder zurückkommen ins alte Migros-Gebäude, bis Duttweiler endlich fünf Minuten Zeit hatte für mich. Viel länger hat es nicht gedauert und danach wusste ich, ich durfte kommen. Ich war damals noch nicht einmal zwanzig Jahre alt, also habe ich ihn aus einer Perspektive von unten kennengelernt, den grossen Mann, und ich habe damals auch noch nicht die grossen Zusammenhänge verstanden. Aber der Kontakt mit Duttweiler war sehr eindrucksvoll: Wenn er diktierte, in seinem Polstersessel sass, Zigarren paffte wie verrückt – manchmal sah ich ihn kaum im Rauch. Und je mehr er überlegte, umso mehr hat er natürlich gepafft. Das hat immer sehr gut geklappt und mir hat es sehr gut gefallen, auch wenn es nicht immer leicht war. Denn er hat immer viel verlangt, sehr viel.

Jules Kyburz: Ich ging nicht in die Migros wegen der Migros. Ich ging wirklich wegen Duttweiler in die Migros, denn schon als Knabe hat mich dieser Mann fasziniert. Der war in allen Zeitungen, der wurde angegriffen, das hat mir imponiert. Und irgendwie ist bei mir der Wunsch gewachsen: Bei diesem Typen möchte ich arbeiten. Also habe ich gefragt, ob eine Stelle frei sei. «Nein, gar nichts», wurde mir geantwortet. Nur eine einzige Stelle sei frei als Magaziner in der Filiale Wetzikon. Dann habe ich beschlossen: «Das ist mir Wurst. Ich will jetzt einfach

Und je mehr er überlegte, umso mehr hat er natürlich gepafft.

in die Migros.» Und so bin ich dann eingestiegen. Ich wollte also um jeden Preis zu Duttweiler.

War der Führungsstil Duttweilers in der Migros sehr autoritär?

Hans Tanner: Das kann man nicht sagen. Natürlich war er ja der Gründer und auch der grosse Chef der Migros. Die Migros war schon damals, als ich eintrat, eine Genossenschaft, aber trotzdem war er der Chef, der Grand Patron, und man hat gemacht, was er wollte. Das war nicht immer leicht. Er hat oft gesagt: «Es kann mich niemand daran hindern, heute bessere Ideen zu haben als gestern.» Dann hat er alles über den Haufen geworfen und wieder neu gemacht. Das war sein Arbeitsstil. Ganz besonders schlimm war es, wenn Wahlen oder Abstimmungen anstanden, bei denen er doch als Chef des Landesrings stark beteiligt war. Da war man manchmal froh, wenn er für zwei Wochen nach Amerika ging und man ein bisschen Ruhe hatte. Das waren so kleine Einzelheiten einer hervorragenden Persönlichkeit.

Es kann mich niemand daran hindern, heute bessere Ideen zu haben als gestern.

Wie war die Unternehmenskultur damals in der Migros?

Jules Kyburz: Davon hat man damals nicht gesprochen. Die Kultur waren Zahlen: Umsatz, Kosten, interne Vergleiche. Von morgens bis abends waren das die Kriterien. Der grösste Antrieb war der interne Vergleich. In der Migros Basel wollten wir besser sein als die Migros Zürich und das hat Duttweiler auch gefördert. Jeden Monat gab es eine Rangliste über verschiedene Sachen und jeder wusste: Wenn du vorwärts kommen willst, musst du irgendwie oben sein in diesen Ranglisten. Die Persönlichkeit spielte nicht so eine Rolle, sondern die Zahlen, die man erreichte. Die Migros war auch damals noch in einem Überlebenskampf. Jeden Tag spürten wir das. Zudem war die Migros damals sehr einfach. Das kann ich Ihnen an einem wirklich schönen Beispiel zeigen: Ich war Filialleiter in Basel und unser einziges PR-Instrument war ein Joghurtglas mit Kreidemehl und einem Pinsel. Damit schrieben wir an die Schaufenster jeden Morgen unsere Angebote. Das war das ganze Marketing in der Filiale. So einfach ging das. Wenn wir einen Bleistift wollten, dann mussten wir ihn in der Zentrale bestellen. Man kann sich das heute gar nicht mehr vorstellen, wie spartanisch da anfangs der 50er-Jahre gearbeitet wurde.

Die Kultur waren Zahlen: Umsatz, Kosten, interne Vergleiche.

...unser einziges PR-Instrument war ein Joghurtglas mit Kreidemehl und einem Pinsel.

Lag das an der Zeit oder kam die starke Kostenkontrolle in der Migros von Duttweiler?

Damals spürte jede Verkäuferin: Der Duttweiler wollte um jeden Preis die tiefsten Preise.

Jules Kyburz: Ich glaube, das lag an der Philosophie: Tiefe Preise. Damals spürte jede Verkäuferin: Der Duttweiler wollte um jeden Preis die tiefsten Preise. Auch die Marketingphilosophie damals war ja immer noch die Kalkulation von unten nach oben und das wurde strikt eingehalten. Einkaufspreis plus Kosten plus 2%, das ist der Verkaufspreis. Heute geht das anders: Da geht der Einkäufer zur Konkurrenz, schaut, was das Produkt dort kostet, und unterbietet den Preis dann leicht. Damit ist diese Philosophie von Duttweiler beerdigt. Und das ist der grösste Unterschied von damals zu heute. Aber ich muss sagen: Unternehmenskultur war in den 50er Jahren noch kein Thema.

Hans Tanner: Es war kein Thema, aber es herrschte eine ungeschriebene Unternehmenskultur. Man war, als der Betrieb noch so klein war, wie eine Familie. Und die Zahlen waren auch für Duttweiler wichtig. Er hat jeden Tag die Umsatzzahlen in jeder Filiale angeschaut und wenn es irgendwo nicht so gut lief, wollte er wissen warum. Aber für ihn waren die Zahlen nicht um der Zahlen Willen wichtig, sondern er war der Auffassung: Wir tun so etwas Gutes für die Schweizer Bevölkerung und da muss man alles unternehmen, damit dieses Gute siegt. Die Zahlen waren für ihn Mittel zum Zweck, um immer mehr, bessere Dienstleistungen zu bringen. Er hat auch, als ich nach England ging, gesagt: «Sie können mich doch nicht in meiner Arbeit für die Schweizer Bevölkerung einfach monatelang alleine lassen.» Er hat immer nur gesagt, er habe eine wichtige Aufgabe für die Bevölkerung und dem alles untergeordnet.

Wir tun so etwas Gutes für die Schweizer Bevölkerung...

Jules Kyburz: Duttli war eigentlich permanent im Krieg. Das war sein Leben. Und seine Mitarbeiter waren seine Soldaten.

Was war das Erfolgsgeheimnis Gottlieb Duttweilers?

Für ihn war der Zwischenhandel völlig überflüssig und nahm nur Geld weg.

Hans Tanner: Die Brücke. Er hat versucht, direkt vom Produzent zum Konsumenten zu gehen. Für ihn war der Zwischenhandel völlig überflüssig und nahm nur Geld weg. Als er in Brasilien war, hatte er ja gesehen, wie wenig die Kaffeefarmer für den Kaffee erhielten. Als er dann zurückkam, weil seine Frau das Klima nicht aushielt, sah er, wie viel Marge der Händler nahm, der den Kaffee in der Schublade hatte und nur mit dem Schöpflöffel in einen Kaffeesack füllte. Da hat er die Idee des direkten Vertriebs vom Produzenten zum Konsumenten geboren, und das war mindestens ein Verkaufserfolg. Zweitens hat er immer gesagt: «Was ist schlecht daran, wenn ich das Geld aus dem Fenster rauswerfe und unten kommt das Geld

...halb Detailhandel, halb en gros – das war wirklich ein Verkaufserfolg.

wieder vermehrt zurück in den Laden.» Oder er sagte, es sei doch besser, er verkaufe zehnmal ein Stück und verdiene zehn Rappen am Stück, als wenn er ein Stück mit einem Franken Gewinn verkaufen würde. So hätten zehn Leute den Gewinn und nicht nur einer. Also dieses Migros-Verkaufskonzept – das sagt schon der Name: halb Detailhandel, halb en gros – das war wirklich ein Verkaufserfolg. Und nicht zuletzt hat er alles anders gemacht als die Konkurrenz. Er war einzigartig.

Woher nahm er den Antrieb zu seinem Unternehmertum?

Hans Tanner: Zuerst wurde er ja fast dazu gezwungen. Als er aus Brasilien zurückkam, wollte er eigentlich zum Schweizerischen Konsumverein, aber sie hatten keine Stelle für ihn. Hätten sie ihn genommen, wäre vielleicht alles anders gekommen, aber so musste er sich selber einen Weg suchen.

Jules Kyburz: Ich glaube, eine Rolle spielte auch, dass er keine Kinder bekam. Ich habe hier eine Notiz von ihm: **«Was wohl gibt es Sinnvolleres, Herzerquickenderes, als eine reich beschenkte Partnerschaft mit einzigartigen, eigenwilligen Kindern. Mir war dieses Glück nicht beschieden. Doch meine Aufgabe forderte mich immer wieder heraus, ganz starke Vatergefühle zu erleben.»** Das war seine Migros. Das hat ihm gefehlt. Die Migros war Kinderersatz, seine Familie M. Und was auch eine Rolle gespielt hat, war sein Glaube. Christentum im Alltag, das war sein Motto. Das war für ihn nicht in die Kirche gehen, nicht beten, sondern so leben, wie es die eigene Überzeugung ist. Ich habe eine andere Notiz von ihm aus der Zeit, als er als internationaler Lebensmittelhändler häufig unterwegs war: **«Adele, dein Name sagt es, wir zwei müssen schon nach kurzer Zeit immer wieder Ade sagen. Wir dürfen uns aber mit vollem Herzen unseren Aufgaben zuwenden und dafür unsere ganze Kraft einsetzen. Umso mehr, denn Gott-Schöpfer lässt uns dabei nie allein. (Liebt Gott Gottlieb ganz besonders?), fragen mich oft Menschen. Vielleicht, ich weiss es nicht. Ihn immer stärker zu spüren, wünsche ich mir innigst.»** Diese persönlichen Notizen zeigen dieses Christentum im Alltag, das durch die ganze Geschichte der Migros ging.

Christentum im Alltag, das war sein Motto.

Welche Rolle spielte seine Ehefrau, Adele Duttweiler, im Leben und Wirken Duttweilers?

Hans Tanner: Adele Duttweiler war die Seele der Migros. Es herrschte sehr viel Unruhe in der Migros, weil immer etwas gehen musste. Zuhause hatte er Ruhe. Sie konnte ihm auch Vieles beibringen.



Kap-Papagei, Südafrika,
© K.H. Lambert

Jules Kyburz: In den letzten zehn Jahren war ich jeden Monat ca. zwei Stunden bei Frau Duttweiler. Und da habe ich auch festgestellt: Diese Frau hat eine ganz wichtige Rolle gespielt im Leben Duttweilers. Wie er selbst sagte: **«Sie hat nicht nur einen wesentlichen Anteil am Aufbau der Migros – ohne sie wäre dieses Werk kaum entstanden. Weder die Stiftung der Migros-Genossenschaften wäre möglich gewesen ohne das Einverständnis von Adele Duttweiler, noch das physische Durchhalten im aufreibenden wirtschaftlichen und politischen Kampf. Das Opfer einer Frau, die von Natur aus äusserst zurückhaltend ist, aber im entscheidenden Moment sichtbar, es liegt in der täglichen Unterstützung ihres Gatten auf seinem selbstgewählten, schweren Weg, im stillen, zuweilen energischem Einsatz bis zur Grenze der eigenen Kraft.»**

Hat sein politisches Engagement der Migros in der Gründungsphase eher geholfen oder geschadet?

Jules Kyburz: Ich glaube beides. Also erstens war es ein Teil des Überlebenskampfes der Migros. Duttweiler ging ja nicht freiwillig in die Politik. Zuerst kamen die Boykotte der Lieferanten. Die wollten ihn nicht mehr beliefern und damit austrocknen. Das veranlasste ihn zur Eigenproduktion. Und aus diesen Anfängen der Eigenproduktion ist die heutige M-Industrie geworden mit ungefähr einer halben Milliarde Eigenumsatz. Als die Lieferantenboykotte also nichts nützten, versuchte man ihn politisch zu schädigen. Und das zwang ihn in die Politik zu gehen. Ich glaube, ausschlaggebend war der Entscheid der Bundesversammlung für das sogenannte Filialerweitungsverbot 1933. Damals hat auf Antrag des Bundesrates das Parlament entschieden, dass keine neuen Filialen mehr eröffnet werden dürfen und keine bestehenden vergrössert werden. Das war dann nichts anderes als eine Lex Migros und die bestand bis 1945. Duttweiler musste sogar rückwirkend einen Laden in Frauenfeld schliessen, der schon offen war. Damit wollte man ihn natürlich schwächen und hat ihn zum Entschluss gebracht: Jetzt muss ich in die Politik. Man muss den Kampf dort führen, wo er stattfindet. Zuerst hatte er keine eigene politische Partei. Er nannte sie einfach «Die Unabhängigen». Dort kamen prominente, gute Persönlichkeiten zusammen. Das waren Leute, die in keine Partei passten.

Hans Tanner: Es war auch noch keine Partei, es war der «Landesring der Unabhängigen». Er wollte keine Partei, er wollte eine Bewegung.

Duttweiler ging ja nicht freiwillig in die Politik.

Jules Kyburz: Duttweiler mit seiner ganzen Kraft, mit seinem unbändigen Willen, den konnte man nicht so einfach bremsen. Und in dieser Zeit entstanden viele neue Sachen. Zuerst hat er den Giro-Dienst gegründet, eine Kette von privaten Detaillisten. Weil dieses Filialgesetz nur für die Grossverteiler galt, hat er eine Detaillisten-Kette gegründet und das war eigentlich der Ersatz für die Expansion der Migros. In dieser Zeit fand auch die Expansion der Industrie statt und der Hotelplan wurde gegründet. Er hat auch die Unterwasserlagerung ausprobiert zu diesen Zeiten und eine riesige Konservendose mit Getreide im Thunersee versenkt. Er war nämlich der Überzeugung, die Schweizer müssten einen Notvorrat anlegen. Das war ein weiteres seiner Anliegen.

Hat er sich auch sonst für die Landesversorgung eingesetzt?

Hans Tanner: Das war ihm ein Anliegen. Das war auch der Grund, warum er 1948 einen Stein ins Fenster des Bundeshauses geworfen hat. Denn auch nach dem Krieg wollte man keine Notvorräte anlegen. Die Konkurrenz und die anderen Politiker haben gesagt, die Migros wolle nur mehr verkaufen und deshalb mache sie der Bevölkerung Angst, damit gehamstert werde. So hat man ihn bekämpft.

Was war der Antrieb für Duttweilers kulturelles Engagement?

Grösserwerden muss abverdient werden durch immer grössere Leistungen für die Allgemeinheit.

Hans Tanner: Grösserwerden muss abverdient werden durch immer grössere Leistungen für die Allgemeinheit. Das war einfach eine Philosophie von ihm.

Jules Kyburz: Vieles war bei Duttweiler auch durch Zufälle ins Leben gerufen worden. Beispielsweise die Klubschulen: Am Ende des Krieges, 1944, kam ein arbeitsloser Lehrer zu ihm und sagte: Jetzt geht der Krieg zu Ende, dann gehen die Grenzen wieder auf, dann werden wieder Sprachen gelernt. Könnten Sie mir nicht helfen, solche Sprachkurse zu organisieren? Das hat den Dutti überzeugt und dann haben sie ein kleines Inserat geschaltet: **«Französischkurse – eine Stunde pro Woche – fünf Franken pro Monat»**. Daraufhin haben sich 1'400 Leute gemeldet. So ist die Klubschule entstanden.

Hans Tanner: Bei den Eurozentren war es ähnlich. Es war dann mit der Zeit sein Ziel, denjenigen, der etwas anzubieten hat, mit demjenigen, der etwas nötig hat, zusammenzubringen. Das war dann eine Fortsetzung der Brücke über den rein kommerziellen Bereich hinaus, auch im kulturellen Bereich und

Man wollte ihn boykottieren, indem man ihm kein Heizöl lieferte. Er konnte nur Heizöl kaufen, wenn er auch das Benzin übernahm. Und so ist er auch ins Benzingeschäft eingestiegen mit der Migrol.

eben auch bei den Sprachen. Er hat immer wieder so Sachen probiert. Die Migrol ist auch so entstanden: Man wollte ihn boykottieren, indem man ihm kein Heizöl lieferte. Er konnte nur Heizöl kaufen, wenn er auch das Benzin übernahm. Und so ist er auch ins Benzingeschäft eingestiegen mit der Migrol. Solche Sachen waren häufig Zufälle, wie Jules Kyburz sagte.

Jules Kyburz: Was man natürlich auch sagen muss: Wenn auch Verschiedenes aus Zufällen entstanden ist, so hat er doch bei solchen Begebenheiten immer sofort erfasst, was man daraus machen konnte, und hatte dann die Kraft, das eben auch umzusetzen.

Die heutige Migros ist ein Portfolio von ganz unterschiedlichen Distributionskanälen und Geschäftsfeldern.

Ist Vieles davon durch Zufall entstanden, oder war es eine strategische Absicht, das Risiko zu diversifizieren?

Jules Kyburz: Häufig war es die Gelegenheit. Ein einfaches Beispiel: Es gab einmal eine Nelkenschwemme an der Riviera, dort sass man auf Tonnen von Nelken. Da kaufte Duttweiler per Tonne diese Nelken und wir verkauften dann einen Strauss Nelken, das waren dreizehn Blumen, für einen Franken. Das gab einen Sturm auf die Läden. Weil, und jetzt sind wir wirklich wieder bei Duttweiler, sehr viele Hausfrauen sich zum ersten Mal Blumen leisten konnten. Und aus dieser Nelken-Aktion sind dann die Blumenabteilungen in der Migros entstanden. Oder etwas anderes, was ich auch erlebt habe: Ich war Filialleiter einer kleinen Filiale in Basel, in der die Migros keine Milch verkaufen durfte. Eines Morgens kam der Lastwagen und darauf war eine Palette Milch und ein Brief von Duttweiler: **«Jetzt verschenken wir die Milch solange, bis wir sie verkaufen können.»** Dann haben wir Milch verschenkt und es dauerte nur drei Tage, dann hatten wir die Bewilligung.

Hans Tanner: Einmal hat er Schildkröten verkauft. Heute wäre der Tierschutz natürlich dagegen, aber das war vor fünfzig Jahren und einige Leute haben die Schildkröten heute noch. Das hat er einfach gemacht, um den Leuten eine Freude zu bereiten.

Jules Kyburz: Er hat auch Vieles sozialisiert. Das ging immer in die gleiche Richtung: Er wollte dem Volk dienen. Als ich noch ein Knabe war, da war eine Banane noch etwas Besonderes. Duttweiler hat die Banane lanciert, damit jeder sie kaufen konnte. Dann kam das Poulet. Poulet war früher auch nur für reiche Leute. Duttweiler hat solange Poulets lanciert, bis jeder das kaufen konnte. Dann kam die Ananas. Er hatte immer im Hinterkopf: Etwas sozialisieren, damit sich das alle

Jetzt verschenken wir die Milch solange, bis wir sie verkaufen können.

Duttweiler hat die Banane lanciert, damit jeder sie kaufen konnte.

Er hatte immer im Hinterkopf: Etwas sozialisieren, damit sich das alle leisten können und nicht nur ein kleiner Teil.

leisten können und nicht nur ein kleiner Teil. Ich glaube, das war sehr typisch für Duttweiler.

Wie ist Duttweiler mit den Medien umgegangen? Hat er verstanden, sie für sich zu nutzen?

Jules Kyburz: Absolut. Er war natürlich auch interessant für die Medien.

Hans Tanner: Besonders für die gegnerischen. Die haben ihm dann geholfen, indem sie geschrieben haben über das, was er machte. Hätten die nicht so viel geschrieben, wäre die Migros nicht so rasch vorangekommen.

Seine Ideen waren ja zum Teil sehr aussergewöhnlich. Haben da nicht einige mit dem Kopf geschüttelt?

Hans Tanner: Es gab auch solche Ideen, die nicht gelangen. Mit dem Verkauf von Bekleidung beispielsweise hatte er keinen Erfolg.

Jules Kyburz: Ja, er hatte nicht nur Erfolg, er hatte auch viele Misserfolge. Da war einmal eine Nähmaschinen-Fabrik «Turissa», die ist wieder verschwunden. Da waren Migros Türk, Migros Iberica in Spanien und Migros France, mit einem Laden bei Genf in Frankreich; die sind alle eingegangen. Er hat ja auch eine Raffinerie gebaut in Emden, das war sein grösster Flop. Also alles ist ihm nicht gelungen, aber oft ist daraus wieder etwas Neues entstanden.

Hans Tanner: Was ihm sehr gut gelungen ist, war die Umwandlung in eine Genossenschaft. Er verschenkte sein Unternehmen an rund 100'000 Genossenschafter. Jeder bekam einen Anteilschein von dreissig Franken, das waren dann drei Millionen Franken, aber der Wert des Unternehmens war ungefähr sechzehn Millionen Franken. Und das war schon etwas unglaublich Geschicktes vor dem Hintergrund des Krieges. Er hatte nämlich Angst, dass er enteignet werden könnte. Deshalb hat er die Migros von einer Aktiengesellschaft in eine Genossenschaft umgewandelt. Es ging nur darum, wer die Anteilscheine bekommen sollte: Kunden oder Mitarbeiter? Duttweiler beschloss dann, die Mitarbeiter könnten ja auch Genossenschafter werden und davon profitieren, und entschloss sich für die Kunden. Denn die Kunden waren schon eingeschrieben. Bei Waren, die rar waren, wurden die Kunden immer zuerst bedient. Deshalb hatte er die Namen von 100'000 Kunden und denen konnte er den Anteilsschein schenken. Damit war die Migros sicher. Heute wäre die Migros als Aktiengesellschaft wahrscheinlich schon längst von einer anderen grossen Firma

Er verschenkte sein Unternehmen an rund 100'000 Genossenschafter.

aufgekauft worden, aber als Genossenschaft ist das nicht möglich.

Jules Kyburz: Duttweiler hat natürlich immer Sachen gemacht, die man heute, weil wir so gross sind, nicht mehr machen kann. Ein Beispiel: Er wurde ja nicht nur von den Lieferanten boykottiert, sondern auch von der Presse. In Bern beispielsweise hat man keine Inserate von der Migros angenommen. Daraufhin hat er dann etwas Wahnsinniges gemacht. Er hat ein Flugblatt gedruckt, einen Flieger gemietet und dieser Flieger ist über Bern geflogen und hat die Flugblätter über Bern ausgestreut.

Hans Tanner: Dafür musste er eine Busse zahlen.

Jules Kyburz: Aber er hat sich geweigert, sie zu zahlen, dann wurde ihm eine sehr wertvolle Kommode gepfändet. Da hat er einen Aufruf gemacht an seine Kunden, hat die Geschichte erzählt, sie aufgefordert, wenn sie auch der Meinung seien, dass er im Recht sei, sollten sie bitte zehn Rappen einzahlen, damit er diese Busse bezahlen könne. Darauf wurden ungefähr 10'000 Zehn-Rappen-Stücke einbezahlt und das war dann genau der Betrag, den er als Busse bezahlen musste. Er war immer originell. Und das war seine PR. Er hat auch jede Gelegenheit für sein Eigenmarketing genutzt. Er war ein Marketing-Genie.

Hans Tanner: Auch für betriebswirtschaftliche Abläufe hatte er ein Faible. Am Verkaufswagen zum Beispiel musste von Hand einkassiert werden. Daher hat er die runden Preise eingeführt und die ungeraden Gewichte. Alles musste durch 25 teilbar: 25, 50, 75 Rappen, 1 Franken. Manchmal, zum Beispiel beim Schachtelkäse, konnte er keinen runden Preis machen. Dann hat er das Wechselgeld bereits in den Schachtelkäse verpacken lassen. Oder er hat Butter verkauft und hat in jedem zwanzigsten Päckchen ein Goldstück, ein Vreneli, versteckt. Das hat sich natürlich rumgesprochen und dann wollten alle die Butter kaufen.

Wie würden Sie Gottlieb Duttweiler als Menschen charakterisieren?

Jules Kyburz: Er war sicher ein Mensch, der Niemanden nicht beschäftigte. Er war voller Ideen. Felix Möschlin hat einmal geschrieben: Er hatte so viele Ideen, dass es gut ist, dass er sie nicht alle verwirklichen konnte. Oder irgendwo steht auch: Im Parlament sei er aufgestanden, ans Pult gerannt und wollte über das Frauenstimmrecht sprechen. Als er am Pult angekommen war, hat er über die Landwirtschaft gesprochen. Sein

Er hat auch jede Gelegenheit für sein Eigenmarketing genutzt. Er war ein Marketing-Genie.

Er hatte so viele Ideen, dass es gut ist, dass er sie nicht alle verwirklichen konnte.



Gelbohr-Rabenkakadu, Australien,
© K.H. Lambert

Er wusste, wie man mit den Massen sprechen muss. Da war er ein Meister.

Man konnte auf Duttweiler böse sein, aber nie auf Duttli.

Kopf war dauernd voller Ideen und die hat er dann auch oft durchgesetzt.

Hans Tanner: Als Mensch, war er sehr angenehm, als Chef manchmal etwas streng. Ich wohnte am Anfang auch in Rüslikon, da hat er mich häufig mitgenommen, wenn er nach Hause fuhr. Das war immer sehr angenehm. Aber in der Beurteilung von Individuen hat er sich manchmal etwas getäuscht. Wir mussten immer darauf achten, dass keine Leute zu ihm kamen, die Geld wollten, denn er konnte nicht Nein sagen. Zur Zeit der Migros Türk, haben wir einmal einen Türken zu ihm ins Büro gelassen, der vorgab, Journalist zu sein. Als er wieder rauskam, sagte er uns, er erhält ab jetzt jeden Monat 500 Franken. Das war halt kein Journalist, sondern einer, der Geld wollte. Und er konnte nicht Nein sagen in diesen Belangen. Er war eigentlich ein sehr guter Mensch, wenn man so sagen will. Und zu seiner Frau war er natürlich unglaublich gut. Er hat sie immer sehr geschätzt. Wenn er telefoniert hat mit ihr, auch im Alter noch, das war fast traumhaft zu hören. Aber er konnte dann eben auch unangenehm werden, wenn es mal nicht nach seinem Willen ging. In Verhandlungen war er sehr zäh. Das war seine Spezialität. Und als Massenpsychologe, da war er einmalig. Er wusste, wie man mit den Massen sprechen muss. Bei seinen Vorträgen sind alle mitgegangen – mit Zwischenapplaus. Da war er ein Meister.

Jules Kyburz: Er stand immer unter Strom. Aber er war ein Unternehmer mit Herz und Seele. Mit totaler Hingabe an eine Überzeugung und an eine Aufgabe. Es gibt ja auch den schönen Spruch: Man konnte auf Duttweiler böse sein, aber nie auf Duttli.

Versuchte er auch manchmal Kompromisse einzugehen?

Hans Tanner: Als er den Sitzstreik machte beim IKRK, hat er insofern einem Kompromiss zugestimmt, als dass man ihm gewisse Zusagen gemacht hatte, wenn er jetzt zurückkäme. Aber geschäftlich eigentlich nicht. Da war er wirklich hart. Er konnte es sich auch leisten, weil er das Geschäft und auch die Waren verstand. Er hat selbst fast jeden Tag, wenn er im Büro war, im Labor mit den Kaffee-Einkäufern den Kaffee ausprobiert und hat bei der Bestimmung der Sorten, die man führen wollte, mitgeredet. Also verstand er etwas davon. Aber er hat sich auch hin und wieder etwas sagen lassen. Er hat einmal William «Bill» Applebaum, einen grossen Praktiker einerseits und Professor andererseits, für einige Zeit zu uns kommen lassen. Der sollte die Filialen besuchen und Ratschläge erteilen. Er hat es also nicht gescheut, Ratschläge anzunehmen.

War er vorhersehbar? Konnte man wissen, wie er reagieren würde?

Hans Tanner: Es ist sehr schwierig, heute zu sagen, Duttweiler würde in einer bestimmten Weise handeln. Denn er hat im Alter von 50 anders gehandelt als im Alter von 70 Jahren. Ob man sagen kann, er ist weiser geworden mit dem Älterwerden, das möchte ich nicht unbedingt behaupten. Er hat einfach nicht konventionell reagiert. Er hat auch immer andere Lösungen gesucht. Wenn etwas nicht ging, wie er wollte, hat er nicht klein beigegeben. Er hat immer wieder irgendeinen Weg gefunden.

Er hat immer wieder irgendeinen Weg gefunden.

Was können heutige Manager von Duttweiler lernen?

Jules Kyburz: Ich habe einmal versucht, das in 10 Geboten festzuhalten:

1. Ohne Leidenschaft kein Erfolg.
2. Dienen!
3. Einmalig sein, nicht nachahmbar.
4. 95% des Erfolgs basiert auf besessener Kleinarbeit – die Idee oder Vision ist nur ein kleiner Teil.
5. Trends selber machen: Wenn man ihnen folgt, ist man schon zu spät.
6. Nicht nur seine Produkte lieben, sondern auch die Menschen.
7. Eine eigene Meinung und Überzeugung haben und dafür kämpfen.
8. «Wir müssen unsere Reserven nicht in den Bilanzen, sondern in den Herzen des Volkes häufen.»
9. «Es braucht nicht immer aussergewöhnlich zu sein, aber Gewöhnliches aussergewöhnlich gut tun.»
10. Erfolg ist, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen.

Hans Tanner: Ich würde das sehr unterstützen. Besonders: Originell sein und nicht einfach machen, was alle anderen machen. Und auch der zweite Punkt: Für Duttweiler war der Umsatz stets sehr wichtig, aber nicht um des Umsatzes Willen, sondern, weil er mit dem Umsatz den Leuten, den Kunden und den Genossenschaftlern, dienen konnte. Er nannte das den Dienst am Kunden. Auch heute ist dieser Gedanke des Dienens für die Kunden noch in der Migros vorhanden.

Quellen

- Heister, M. (1991): Gottlieb Duttweiler als Handels- und Genossenschaftspionier. Vom eigennutzorientierten Grosshändler zum gemeinwohlorientierten Genossenschaftler, in: Schriften zum Genossenschaftswesen und zur öffentlichen Wirtschaft, Band 30, Duncker und Humblot, Berlin.
- Lutz, C. (1988): Der Brückenbauer. Das Denken Gottlieb Duttweilers. Dargestellt anhand seiner Schriften, MGB, Zürich.
- Lüönd, K. (2000): Gottlieb Duttweiler. Eine Idee mit Zukunft, in: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Band 72, Verein für Wirtschaftshistorische Studien, Meilen.
- Meier, M. (2000): Gottlieb Duttweiler – Migros-Gründer. Der populäre Visionär. TA-Media, Zürich.
- Riess, C./Lüönd, K. (2011): Gottlieb Duttweiler, Europa Verlag AG, Zürich.
- Witz, M. (2007): Dutti Mister Migros (Film), Frenetic, Zürich.