

Duttweiler liess sich durch die Anti-Migros-Kampagne nicht beirren. Um den Liefersperren zu begegnen, begann er, ein eigenes Lieferantennetz aufzubauen. Als Erstes übernahm er 1928 die Firma Alkoholfreie Weine und Konservenfabrik, Meilen. Mit diesem aus der Not geborenen Kauf legte Duttweiler gleichzeitig den Grundstein für die Migros-Industrie.

Mit einer eigenen Produktion erreichte die Migros nicht nur grössere Autonomie, sondern sie entzog sich auch dem Preisbindungsdictat der Markenartikler. Letztlich trug der Widerstand von Gewerbe und Behörden zur Stärkung der Migros bei. Die Vervielfachung des Umsatzes in den ersten zehn Jahren ihres Bestehens ist eindrücklicher Beweis dafür.

Filialverbot bringt neue Ideen

Einen ähnlich unbeabsichtigt belebenden Effekt hatte das 1933 vom Bundesrat verfügte Filialverbot. Diese dirigistische Massnahme zielte darauf ab, dem krisengeplagten mittelständischen Detailhandel beizustehen. Den (oft jüdischen) Betreibern von Warenhäusern, aber auch der Migros wurde untersagt, neue Läden zu eröffnen.

Die Notverordnung, die bis 1945 in Kraft blieb, dämpfte zwar die Umsatzentwicklung der Migros. Sie führte aber auch dazu, dass Duttweiler sich nach weiteren Tätigkeitsgebieten umzusehen begann und 1935 die Genossenschaft Hotelplan ins Leben rief. Mit dieser Neuerung weitete die Migros ihr Geschäftsmodell aus und betrat unbekanntes Terrain. Hotelplan zeigte, dass Integration nicht nur vertikal wie mit den Produktionsbetrieben, sondern auch horizontal möglich war.

Das Hotelplan-Modell war erfolgreich und diente als Schablone für unzählige weitere Engagements in Bereichen wie Bildung (Klubschulen), Bücher (Ex Libris), Finanzen (Migros Bank), Versicherungen (Secura) oder Treibstoffe (Migrol).

Die Vervielfachung des Modells machte aus der Migros schliesslich das Kunterbunt-Konglomerat, das man heute kennt. Das entsprach durchaus Duttweilers Leitbild: Ein «Krattens voll verschiedenster Geschäfte – ein russischer Salat», so stellte er sich sein Unternehmen idealerweise vor.

Der Ausspruch macht deutlich, dass der Migros-Ausweitung in alle Richtungen kein strategischer Plan zugrunde lag. Die Entwicklung spiegelte vielmehr die Sturm-und-Drang-Natur des Firmenchefs, der sein Credo später, in fortgeschrittenem Alter, einmal in die Formel fasste: «Das Unorganisierte ist das Mächtige – das Irrationale ist das Entscheidende.»

Wie man heute weiss, kann das «Unorganisierte» auch zum Problem werden. Das zeigen letztlich der grosse Umbau der Migros mit der Schliessung der Fachmärkte und Verkäufen von so traditionsreichen Töchtern wie Hotelplan oder der Kosmetikerherstellerin Mibelle.

Billigferien in Lugano

Was sich aber trotz fehlender strategischer Weitsicht wie ein roter Faden durch die Migros-Geschichte zog, war das Discount-Prinzip: niedrige Preise und grosse Volumen. So führte die Migros nebst günstigen Lebensmitteln auch Billigwaschmittel, Billigbücher, Billigbenzin oder Billigreisen im Sortiment. 1935 bot Hotelplan in einer Pionieraktion sieben Tage Ferien in Lugano an (inkl. Bahn Zürich-Lugano-Zürich, III. Klasse) für 65 Franken. Der Preis (inkl. Trinkgeld, Licht usw.) bezog sich auf eine «rechte Pension».

Mit den Billigangeboten gewann die Migros eine neue, riesige Konsumentenschaft, mit der Duttweiler auch direkt kommunizierte. Duttweiler betrachtete die Konsumenten als Verbündete, und mit der «Schenkung» der Migros an die Kunden 1941 (und der Umwandlung der AG in eine Genossenschaft) wurde dieser Bund weiter besiegelt.

In den drei Jahrzehnten nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs, den Trente Glorieuses, und der einsetzenden Hochkonjunktur veränderte sich das Umfeld der Migros grundlegend. Das diversifizierte Geschäftsmodell erlaubte, aus dem Boom die grösstmöglichen Vorteile zu ziehen. Das Filialver-

bot wurde aufgehoben, was eine ungehinderte Expansion ermöglichte.

Die Reallöhne stiegen, so dass Familien für Nahrungsmittel immer weniger Haushaltgeld aufwenden mussten; hatten die Ausgaben in den 1940er Jahren noch 40 Prozent eines Familienbudgets ausgemacht, sanken sie in den 1950er und 1960er Jahren auf 25 und 20 Prozent (heute sind es 6,4 Prozent).

Das setzte Mittel frei für anderes: für Reisen, Kunst und Kultur, Sprachkurse oder Hobbyhandwerk – Bereiche, in denen die Migros gut vertreten war. Das Geschäft erfuhr ein rasantes Wachstum: Zwischen 1945 und 1970 nahm der Umsatz von 85 Millionen auf 3,8 Milliarden Franken zu, ein Exploit, schrieb der Firmenchronist (und Duttweiler-Weggefährte) Hans Munz 1973, der ohne den Nachkriegsboom unmöglich gewesen wäre.

Die Migros hatte zwar keine weitsichtige Firmenstrategie, verfügte mit den Billigangeboten aber über ein Modell, das den Massenkonsum ermöglichte und förderte. Das hatte auch gesellschaftliche Folgen und führte zum sozialen Aufstieg der Arbeiterschaft, wie Munz betonte: «Gelingt das Full Employment, mit gleichzeitig rationellstem Ein-

Mit den steigenden Einkommen ist für die Migros der Mittelstand zur Hauptklientel geworden. Als Billiganbieter ist sie nicht mehr gefragt.

satz der Produktivkräfte, ist die Überflusswirtschaft da und mit ihr das «Wirtschaftswunder». Der Weg zur «Entproletarisierung» ist offen.»

Was Munz 1973 noch als Errungenschaft der Migros feierte, Massenkonsum und Wohlstand für alle, verlor wenig später an Glanz. Der «Konsumismus» war ab Mitte der 1970er Jahre wachsender Kritik ausgesetzt. Und als Mitverursacher der verschmähten Überflussgesellschaft erwuchs der Migros mit dem M-Frühling gar heftige Opposition aus den eigenen Reihen.

Pioniergeist verblasst

Das war auch die Zeit, als die Migros ihren Pioniercharakter einbüsste und das Vermächtnis des Firmengründers Duttweiler (der 1962 gestorben war) zu verblassen begann. Das Unternehmen wurde zu einem Supermarkt wie andere auch. Ab den 1980er und 1990er Jahren unterschieden sich die Migros-Filialen nicht mehr wesentlich von jenen der Konkurrenz. Dasselbe galt für das Sortiment, die Verpackungen und die Präsentation von Waren. Die Eigenmarken verloren ihren Status und müssen heute in den Regalen ihren Platz mit Markenprodukten teilen, die man auch anderswo kaufen kann.

Selbst das Konzept der Billigpreise, das Kernanliegen Duttweilers, gehört der Vergangenheit an. Mit dem steigenden Einkommen der Bevölkerung ist für die Migros der Mittelstand zur Hauptklientel geworden. Das Discountgeschäft wird nur noch nebenbei betrieben (mit der M-Budget-Linie), oder man überlässt es der Tochterfirma Denner oder dann ganz der Konkurrenz (Aldi, Lidl). Mit der in jüngerer Zeit lancierten Tiefpreisoffensive will die Migros-Führung zwar gegensteuern, doch fehlt es an Glaubwürdigkeit; als Billiganbieter ist die Migros nicht mehr gefragt.

Eine launige Wendung des Schicksals will es, dass sich die Migros heute in einer Lage befindet, die jener der Spezialehändler in den 1920er Jahren vergleichbar ist. Noch 2009 klagte der Migros-Chef in einem Interview, dass die deutschen Hard Discounter mit ihrem «brutalen Preiskampf» einen «enormen volkswirtschaftlichen Schaden» anrichteten. Der NZZ-Autor von 1926 hätte dafür vielleicht Verständnis gehabt. Duttweiler dagegen hätte sich ob einer solchen Aussage eines Migros-Vertreters sicher gewundert.

Novartis und Roche könnten das Trump-Problem lindern

Produktionsverlagerungen sollen den Handelsbilanzüberschuss der Schweiz senken

HANSUELI SCHÖCHLI

Die Schweiz exportierte in den letzten Jahren gemessen an den Warenwerten deutlich mehr in die USA, als sie von dort importierte. Dieser Handelsbilanzüberschuss betrug 2024 rund 39 Milliarden Franken. Die Regierung Trump will das Defizit im Güterhandel mit der Schweiz deutlich reduziert sehen. Das ist zwar aus volkswirtschaftlicher Sicht ein skurriles Ziel, aber der Wunsch des «Königs» in Washington gilt in vielen Ohren als Befehl.

So sind nun in der Schweiz Massnahmen gesucht, welche den bilateralen Schweizer Überschuss im Güterhandel direkt senken. Gemessen an den nackten Zahlen in den letzten Jahren sticht als Erstes der Pharmasektor ins Auge. 2024 gingen im bilateralen Verhältnis fast die Hälfte der Schweizer Güterexporte und rund zwei Drittel des Schweizer Handelsbilanzüberschusses auf das Konto der Pharmaprodukte. Diese Zahlen täuschen indes, weil in den erfassten Exportdaten der Schweiz auch viele importierte Vorleistungen stecken. Laut einer älteren Studie belief sich 2008 im Sektor Chemie/Pharma der Anteil der inländischen Wertschöpfung bei den Exportprodukten auf 56 Prozent; im Pharmasektor allein war der Anteil laut der Studie geringer.

Spitzentreffen mit Bundesräten

Selbst wenn man bei den Pharmaexporten einen inländischen Wertschöpfungsanteil von nur 30 bis 50 Prozent annimmt, ist der Einfluss der Branche auf die Aussenhandelszahlen immer noch gross. So könnten die von den beiden Schweizer Grosskonzernen Roche und Novartis angekündigten Pläne, künftig die für den amerikanischen Markt vorgesehenen Produkte vollständig in den USA zu produzieren, den Schweizer Handelsbilanzüberschuss gegenüber den USA erheblich reduzieren. Dem Vernehmen nach könnte eine solche Reduktion laut groben Schätzungen in der Grössenordnung von 20 Milliarden Dollar liegen. Das würde annähernd die Hälfte des für 2024 ausgewiesenen Handelsbilanzüberschusses der Schweiz ausmachen.

PETER A. FISCHER

Es ist eine seltene Kombination: Der eine war Finanzwissenschaftler und Gründungsdekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Luzern. Der andere Philosoph und Feuilleton-Chef der NZZ. 2021 verliessen der Basler Christoph Schaltegger und der Zürcher René Scheu ihre angestammten Positionen, um in der Inner-schweiz gemeinsam etwas ganz Neues aufzubauen: das Institut für Schweizer Wirtschaftspolitik (IWP) an der Universität Luzern. Von privaten Donationen getragen, betreibt es anwendungsorientierte akademische Forschung zu wirtschaftspolitischen Themen und setzt darauf, seine Resultate und Erkenntnisse einem breiteren Publikum bekanntzumachen.

Prompt hat sich das wissenschaftliche Startup in den erst vier Jahren seiner Existenz bereits einen klingenden Namen im wirtschaftspolitischen Diskurs der Schweiz erarbeitet.

Aktuelle und fundierte Analysen

Seien es die im Vergleich mit der Privatwirtschaft gezahlten hohen Löhne in der Bundesverwaltung, die oft geringe Effizienz konkreter staatlicher Subventionen oder die seit Jahrzehnten erstaunlich intakten wirtschaftlichen Aufstiegs-

Die Produktion in den USA lässt sich indes nicht über Nacht so stark hochfahren. In der Branche ist die Rede von einer Übergangszeit von etwa 3 bis 5 Jahren. Die von Novartis und Roche in dieser Zeit geplanten Investitionen in den USA könnten, wie es hiess, eine Grössenordnung von etwa 100 Milliarden Dollar erreichen. In solchen groben Schätzwerten mögen indes nicht nur Kapitalinvestitionen stecken, sondern zum Teil auch Forschungsaufwand und andere Betriebskosten.

Am Donnerstag kam es zu einem Treffen von Spitzenvertretern von Roche und Novartis mit der Gesundheitsministerin Elisabeth Baume-Schneider und dem Wirtschaftsminister Guy Parmelin. Roche war vertreten durch den Verwaltungsratspräsidenten Severin Schwan, Novartis durch das Schweizer Konzernleitungsmitglied Patrick Horber. Das Treffen war dem Vernehmen nach noch vor dem jüngsten Zollhammer aus Washington eingefädelt worden, doch dieser Zollhammer gab dem Anlass zusätzliches Gewicht.

Im Fokus standen nebst dem USA-Problem vor allem Fragen zum Standort Schweiz. So wie es eine Finanzplatzstrategie des Bundes gibt, wünschen die Medikamentenhersteller angesichts der Bedeutung ihres Sektors auch eine Pharmastrategie. Dieser Wunsch floss in eine Motion der Basler FDP-Nationalrätin Patricia von Falkenstein ein. «Pharmastrategie» klingt papierig, doch die dahinterstehenden Prozesse sollen eine themenübergreifende Betrachtung und vor allem eine stärkere Sensibilisierung für die Bedeutung der Standortattraktivität bringen. Bereits beschlossen hat der Bundesrat eine Studie zu den Folgen der derzeitigen Pharmaregulierung.

Kritik an Medikamentenpreisen

In der Regierung sind gewisse Reibungen kaum zu vermeiden: Das Bundesamt für Gesundheit und die Gesundheitsministerin stehen unter Druck wegen hoher Krankenkassenprämien und dürften die Medikamente nicht zuletzt als Kostenverursacher sehen. Im Wirtschaftsdepartement steht dagegen naturgemäss die wirtschaftliche Bedeutung des Sektors im Vordergrund.

Seit langem fordert die Pharmabranche eine stärkere Berücksichtigung der Innovationsleistung bei den Medikamentenpreisen. Regelmässig klagt die Branche, dass die Schweiz wegen ungünstiger Preise schlechter und langsamer mit innovativen Produkten versorgt werde als gewisse andere Staaten wie etwa Deutschland.

Die Regierung Trump liefert der Branche ein neues Argument. Die Medikamentenpreise in den USA sind seit langem deutlich höher als im Rest der Welt. Ähnlich wie im Rüstungssektor betont Trump, dass das Ausland künftig einen höheren Teil der Kosten tragen solle. Die Preise in den USA sollen nicht mehr höher sein als in anderen reichen Volkswirtschaften. Der Schweizer Pharmasektor will dafür höhere Preise in Europa und besonders in der Schweiz sehen, da die Preise im grössten Markt (USA) künftig verstärkt durch europäische Preise beeinflusst seien. Die Schweiz gibt laut Branchenangaben gemessen an ihrer Wirtschaftskraft weit weniger für innovative Medikamente aus als die USA und auch weniger als diverse andere europäische Länder.

Runder Tisch im September

Zu den weiteren Wünschen des Pharmasektors an die Politik zählen etwa bessere Bedingungen für klinische Studien im Inland, die Sicherung des Verhältnisses zur EU und eine bessere Nutzung von Gesundheitsdaten.

Die Branchenvertreter werden ihre Anliegen am Donnerstag bei den Bundesräten deponiert haben. Auch der Beitrag der Pharmakonzerne zur Lösung des USA-Problems dürfte zur Sprache gekommen sein. Konkrete Beschlüsse waren aber nicht zu erwarten. Laut dem Innendepartement ist für den September ein runder Tisch vorgesehen – und auch eine aktivere Kommunikation über diskutierte Massnahmen. Der Pharmasektor hofft, dass der Trump-Schock in der Schweiz als Weckruf zugunsten der Pflege der Standortqualität wahrgenommen wird. Nach dem Motto: Je schwieriger die Wirtschaftslage in der Schweiz wird, desto stärker dürften Volk und Politik Wirtschaftsfragen gewichten.

Ein Startup mit gewichtiger Stimme

Die Gründer des Instituts für Schweizer Wirtschaftspolitik erhalten den Freiheitspreis

chancen in der Schweiz: Das IWP liefert detaillierte Zahlen und neue Analysen und zeigt so immer wieder, wie eine liberale Wirtschaftspolitik in der Schweiz dazu beitragen kann, dass Wohlstand und Freiheit miteinander einhergehen und erhalten bleiben.

Schaltegger und Scheu ist es in enger Zusammenarbeit als Direktor und Geschäftsführer des IWP gelungen, ein

Den Philosophen Scheu und den Ökonomen Schaltegger freut es.

Gefreut hat es auch die Stiftung für die Freiheit des liberalen Wirtschafts-anwalts und ehemaligen Verwaltungsdirektors und FDP-Nationalrats Jean-Pierre Bonny. Sie verleiht seit 2013 jährlich den mit stattlichen 100 000 Franken dotierten Freiheitspreis. Zu den früheren Preisträgern zählen alt Bundesrat Kaspar Villiger, die Ökonomin Monika Bütler und im vergangenen Jahr die NZZ-Redaktorin Katharina Fontana.

Ein «Doppelkernkraftwerk»

2025 geht der Freiheitspreis nun an Schaltegger und Scheu, «weil diese für «trial and error» stehen statt für Plan und Parole», wie es der Vizepräsident der Bonny-Stiftung, Beat Brechbühl, bei seiner Laudatio vor über 650 geladenen Gästen im Kursaal Bern am Donnerstag formulierte. Und «weil die beiden zeigen, dass man frei denken, klar schreiben und sachlich wirken kann – ohne parteiisch zu werden». Ausgezeichnet werde ein seltenes «Doppelkernkraftwerk der wissenschaftlichen liberalen Aufklärung der Schweiz», erklärte Brechbühl – und die Berner applaudierten dem aus sicherer Distanz in Luzern auf das politische Treiben in der Bundeshauptstadt einwirkende Duo.



Christoph Schaltegger
Ökonom



René Scheu
Philosoph

Werk zu schaffen, das mit seiner Anbindung an die Universität Luzern, seinen Studien und zahlreichen prominenten Vorträgen wissenschaftlich bleibt, aber im eher unkonventionellen Auftritt und Anspruch aus dem rein Akademischen ausbricht und sich an eine breitere interessierte Öffentlichkeit wendet. Freunde dieser Haltung können es mit Spenden unterstützen, Kritiker sich daran reiben.