

«Man muss es nicht immer allen recht machen»

David Bosshart ist seit 30 Jahren bei der Migros. 22 Jahre lang leitete er den Think Tank GDI, nun präsidiert er die Duttweiler-Stiftung, das moralische Gewissen des Unternehmens.

Text: Ralf Kaminski, Lisa Stutz
Bilder: Nik Hunger



David Bosshart, 22 Jahre im gleichen Job – das gibt es heute nicht mehr oft. Was war das Beste daran, der Kopf einer Denkfabrik zu sein?
Für mich war es eine Berufung, nicht ein Job – eine Leidenschaft und Lust, den Dingen auf den Grund zu gehen. Ausserdem war es ein grosses Privileg, immer wieder mit fantastischen Menschen zusammen sein und sich selbst weiterentwickeln zu können. Und wer viel bekommt, hat die Pflicht, noch mehr zurückzugeben.

Was haben Sie für sich gelernt?
Wissen bedeutet, die Vogel- und die Wurmperspektive zu verbinden – so hat es Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus formuliert, der 2006 im GDI zu Gast war. Aber es muss mit einer Haltung gepaart sein. Und da sind die Werte von Gottlieb Duttweiler ein ausgezeichnetes Kompass, etwa «Dienen kommt vor Verdienen». Das mag altmodisch klingen, war für mich aber zutiefst befriedigend. Und wenn man sich an diesen Leitsatz hält, gewinnt man das Vertrauen von Kundinnen und Gästen und hat Erfolg, auch international.

Wie hat sich Ihre Aufgabe in all den Jahren verändert?
Früher waren Expertinnen und Experten in bestimmten Gebieten gefragt. Heute geht es mehr darum, dieses Silodenken zu überwinden und die verschiedenen Expertisen klug miteinander zu verknüpfen. Nur so lässt sich Orientierung bieten und eine Haltung entwickeln. Persönlichkeit und Glaubwürdigkeit sind deshalb fast wichtiger als blosses Spezialistenwissen – gerade in Krisenzeiten, wo das Risiko besonders gross ist, dass Menschen sich manipulieren lassen. Sogar die Topmanager sind verunsichert und weniger selbstbewusst und eitel als auch schon, das habe ich im vergangenen Jahr am WEF miterlebt.

Wie haben Sie sich verändert?
Das können meine Mitarbeitenden vielleicht besser beurteilen. Aber ich bin mir heute meiner Verantwortung noch viel bewusster, gerade weil wir Menschen beeinflussen können. Bei einem öffentlichen Auftritt wird Klar-

text erwartet, aber den kann man so oder so verpacken. Ehrlichkeit und Gradlinigkeit – weitere Tugenden Duttweilers – kann man nicht allen gleich vermitteln: Den einen kann man direkt auf die Füsse treten, andere sind beleidigt, wenn man sie nicht permanent mit Lob überhäuft.

Warum sind Sie nicht bis zur Pensionierung GDI-Leiter geblieben?
Vor ein paar Jahren signalisierte mir die Duttweiler-Stiftung, dass sie mich gerne als Präsidenten hätte, denn das soll immer jemand mit sehr viel Erfahrung in der Migros-Welt sein. Ich fühlte mich geehrt und sagte schliesslich zu. Umso mehr als das GDI und die Stiftung gleichermaßen zu Duttis Vermächtnis gehören. Ihm war wichtig, dass beide Institutionen unabhängig sind – und nicht etwa der verlängerte Arm des Konzerns. So gesehen, ist es für mich ein fast organischer Übergang.

«Viele Führungsleute sind heute leider sehr angstgetrieben. Wir haben zu wenig Leute mit Format.»

Was hat Sie am Präsidium der Duttweiler-Stiftung gereizt?
Es ist eine sehr verantwortungsvolle Funktion. Die Stiftung soll Duttis Werte und Ideen in der Migros hochhalten. Ich konnte in den letzten Jahrzehnten den Detailhandel in aller Welt kennenlernen und glaube mehr denn je an die Idee der Genossenschaft. Denn sie basiert auf Unternehmertum und dem Willen, Herausforderungen gemeinsam zu lösen. Sie lebt von der Kraft, die von unten nach oben kommt, verbunden mit einer entschlossenen Führung. Und wer etwas verändern will, muss die Kultur des Unternehmens verstehen, denn das geht nur von innen.

Was müsste die Migros verändern?
Duttis berühmte Thesen von 1950 enthalten alle Kernelemente. Die Migros muss eine wertebasierte Gemeinschaft bleiben und darf nicht in Einzelteile zerfallen. Es gibt nur eine Migros, und die hat Lebensmittel als Kerngeschäft. Dank «weitsichtigem Egoismus» – ein wunderbarer Ausdruck, der Duttis wirtschaftliche und sozialpolitische Anliegen zusammenfasst – können wir uns Kulturprozent und Gesundheitsförderung leisten, haben vorbildliche Sozialleistungen und bezahlen keine Manager-Boni. Gleichzeitig war Duttweiler als Kaufmann sehr hart und strebte «vernünftige» Gewinne an, um wieder investieren zu können. Auch beim Einstellen von Mitarbeitenden, insbesondere Chefs, sollte man darauf bestehen, dass diese Werte eingehalten werden. Und man könnte wieder etwas mutiger werden.

Zum Beispiel?
1971 brachte die Migros eine Tasche zur Frauenstimmrechts-Abstimmung in Umlauf. Grossartig! Klar, das hat sicher auch da und dort Leute verärgert. Aber man muss es nicht immer allen recht machen. Viele Führungsleute sind heute leider angstgetrieben. Wir haben generell zu viele Manager und Fachidioten und zu wenige Leute mit Format, die nach innen und ausser glaubwürdig eine Haltung vertreten können. Im Zeitalter der «cancel culture» und der täglichen Social-Media-Aufregungen ist das zugegebenermassen herausfordernder geworden. Aber wenn man es allen recht machen will, macht man es am Ende niemandem recht.

Wie können Sie konkret Einfluss auf die Migros nehmen?
Die Stiftung tritt in diversen Gremien auf, kann dort diskutieren und versuchen, mit guten Argumenten zu überzeugen. Befehlen können wir nichts, auch das ist im Sinne Duttis. «Freiwilligkeit ist der Preis der Freiheit» – wenn dieses Motto nicht gelebt wird, geht die Migros zugrunde.

So intensiv wie in den vergangenen 20 Jahren am GDI werden Sie sich

mit Ihren Lieblingsthemen nicht mehr befassen können. Eines davon ist die Ernährung, wo sich in den vergangenen Jahren viel verändert hat. Kann es sein, dass man in der Migros bald kein Fleisch mehr kaufen kann?

Die Migros sollte nicht moralisieren, aber den Konsumenten die Wahl lassen. Sie darf ihnen nicht sagen, dass sie keine Burger oder Molkereiprodukte mehr konsumieren sollen – aber sehr wohl darauf hinweisen, dass dies Luxusprodukte sind und es Alternativen gibt. Eine der eindrücklichsten Persönlichkeiten, die wir bei uns am GDI zu Gast hatten, war der ehemalige Europa-Chef von McDonald's, Denis Hennequin. Er sagte vor laufender Kamera, es sei nicht angemessen, wenn Kinder jeden Tag bei McDonald's essen. Burger und Fries seien für besondere Anlässe da. In diese Richtung kann auch die Migros argumentieren: Wir versuchen, die beste Qualität zu bringen, ihr konsumiert das mit Lust und Verstand.

Wie werden wir in Zukunft essen?

Wir müssen wieder lernen, dass Lebensmittel Mittel zum Leben sind. Unsere heutige Art der Ernährung ist total überholt. Der Klimawandel findet statt, die Böden sind jetzt schon zum grossen Teil übernutzt. Wir werden wetterresistente Pflanzen züchten müssen. Und der Druck, weniger Molkereiprodukte und Fleisch zu essen, wird zunehmen. Doch wie gesagt: Wir müssen das ohne Verbote hinkriegen. Das ist meiner Meinung nach die grösste Herausforderung.

Themenwechsel: Sie haben in Ihrer Zeit am GDI sicher viele bekannte Personen getroffen – welche haben Sie am meisten beeindruckt?

Namedropping mag ich eigentlich nicht. Aber klar, mit Helmut Kohl bin ich einem Monument der Geschichte begegnet, und als ich in San Francisco an einem Workshop mit Mark Zuckerberg teilnahm, 2006 glaube ich, konnte ich mir nicht vorstellen, dass er einst eine der mächtigsten Personen der Welt werden wird. Aber auch weniger berühmte Leute haben mich beein-

Kaufmann und Philosoph

David Bosshart (62) ist Präsident der Gottlieb-und-Adele-Duttweiler-Stiftung. Von 1999 bis Ende 2020 leitete er das von der Migros unterstützte Gottlieb-Duttweiler-Institut für Wirtschaft und Gesellschaft (GDI) in Rüschlikon ZH. Der gelernte Kaufmann und promovierte Philosoph ist Autor zahlreicher Publikationen und gefragter Referent. Er hat eine erwachsene Tochter und lebt mit seiner Frau in Rüschlikon.



druckt. Wenn ich zum Beispiel an einem Anlass einen Gemeindevorstand traf, der seine 2000-Seelen-Gemeinde im Griff hat, einfach weil er eine eindrückliche Persönlichkeit ist. Ich habe viele solch pragmatische, lösungsorientierte Menschen kennengelernt. Tief beeindruckt hat mich auch die Schweizer Unternehmerin Rosmarie Michel. Sie war eine der ersten Frauen, die hierzulande Toppositionen bekleidete. Mit 90 Jahren setzt sie sich heute noch immer für mehr Frauen in Führungspositionen ein.

Gab es auch Enttäuschungen unter all den Namen?

Klar. Richtig beurteilen kann man Menschen erst, wenn man länger mit ihnen zusammen ist und in unter-

schiedlichen Situationen kennengelernt. Oft genügt aber auch ein Nachhaken. Da stellt sich relativ rasch heraus, ob jemand Substanz hat. Und ja, manchmal erschrickt man dann. Aber ich werde Ihnen keine Namen nennen.

Entstehen da auch Beziehungen, die über Konferenzen hinausgehen?

Natürlich, Gleich und Gleich gesellt sich gern. Trotzdem war mir immer wichtig, auch Zeit mit Menschen zu verbringen, die komplett anders ticken als ich. Denn auch zu denen findet sich eine Verbindung. Auch im Freundeskreis habe ich Leute, die eigentlich gar nicht zu mir passen. Aber ich lerne nur von Menschen, die anders denken als ich. Der derzeitige Megatrend zum Stammtischdenken und Herumpöbeln bringt uns meiner Meinung nach nicht weiter.

Was war der lustigste Moment für Sie beim GDI?

1993 veranstalteten wir eine Tagung zum Thema «Von der Produktqualität zur Erlebnisqualität». Die Teilnehmenden sollten nicht nur konsumieren, sondern auch etwas erleben. Im Park direkt neben dem GDI inszenierten wir für unsere Gäste deshalb eine historische Grabung und taten so, als hätten wir hier wichtige Funde aus der Etruskerzeit entdeckt. Auch ein «Blick»-Journalist war vor Ort und nahm das als ausgebildeter Archäologe ernst. Ebenso der Kantonsarchäologe. Am folgenden Tag stand in der Zeitung: «Scherbenfund – waren die Etrusker in Zürich?» Weitere Medien sprangen auf, und ich gab sogar Roger Schawinski ein Interview, damals noch bei Radio 24.

Wie schwer fällt Ihnen denn nun der Abschied vom GDI?

Ich bin ja schon mitten in der tollen neuen Aufgabe, und als Referent werde ich weiterhin gerne ab und zu am GDI auftreten. Aber ich habe einmal ein Buch mit dem Titel «The Age of Less» geschrieben, und wenn ich nun ein bisschen kürzertreten kann, bin ich ganz zufrieden. **MM**

Die G. und A. Duttweiler-Stiftung – das Gewissen der Migros

Die Stiftung wurde 1950 von Gottlieb und Adele Duttweiler gegründet. Das Ehepaar präsidierte sie zu Beginn auch selbst – nach Duttis Tod im Jahr 1962 übernahm Adele bis 1982. Seit Frühling 2020 steht David Bosshart dem siebenköpfigen

Stiftungsrat vor. Die Stiftung ist autonom und sorgt für die Bewahrung des Duttli-Ideenguts. Sie setzt sich für eine freie und von sozialer Verantwortung getragene, demokratische Wirtschaft ein sowie dafür, dass Statuten, Verträge und das

Gedankengut der Gründer in der ganzen Migros-Gemeinschaft eingehalten werden. Zudem genehmigt sie die Honorare für die Verwaltung MGB, die Salärbänder für das oberste Kader und überwacht, dass diese keine Boni erhalten.