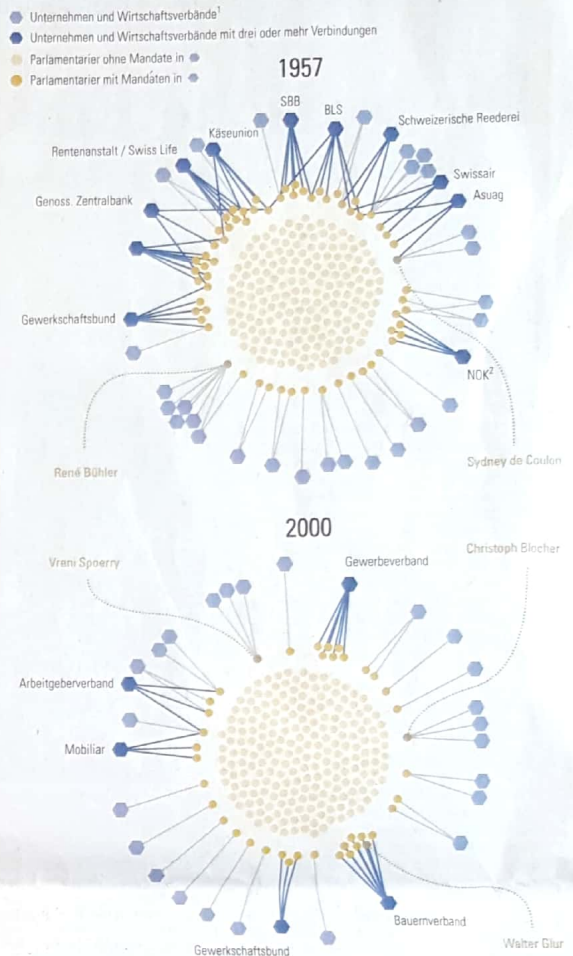


# Die Entflechtung der Schweizer Eliten

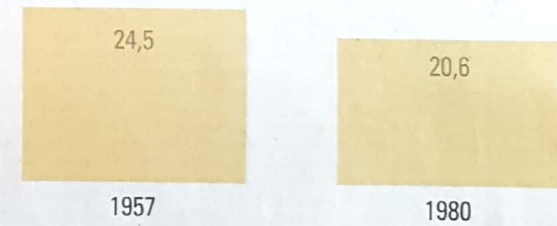
Vor 60 Jahren besetzte jeder vierte Bundesparlamentarier eine Spitzenposition in der Wirtschaft. Heute ist dem nicht mehr so, wie eine Datenauswertung der NZZ zeigt. Der «Machtklumpen» aus Politik und Wirtschaft ist Geschichte. Was sind die Gründe dafür? Eine Spurensuche.

Von Andrea Kucera, Alexandra Kohler, Balz Rittmeyer

## Immer weniger Parlamentarier sind Teil der Wirtschaftselite National- und Ständeräte und ihre Wirtschaftsmandate



Die Verbindungen zwischen der Politik und der Wirtschaft werden weniger. Anteil Parlamentarier mit mindestens einem Wirtschaftsmandat, in %



<sup>1</sup> Die 110 wichtigsten Schweizer Unternehmen und die 7 wichtigsten Schweizer Wirtschaftsverbände; <sup>2</sup> die Nordostschweizerischen Kraftwerke (NOK) das schweizerische Postunternehmen PTT wurde 1997 aufgeteilt in die Schweizerische Post und die Swisscom. QUELLEN: OBSERVATOIRE DES ÉLITES SUISSE (OBELIS), UNIVERSITÄT LAUSANNE

Universität Neuenburg ernannt. Kurz gesagt: De Coulon ist eine politische und industrielle Persönlichkeit erster Güte, wie das «Journal de Genève» im Jahr 1965 schreibt. Viel Zeit für seine Frau und die sechs Kinder dürfte ihm nicht geblieben sein. Und so ist es kein Wunder, dass der Fraktionspräsident der Liberalen bei de Coulon's Rücktritt aus dem Ständerat im Jahr 1963 an erster Stelle dessen Ehefrau dankt für ihr Verständnis und ihre Aufopferungsgabe.

unter der Bundeshauskuppel seit 1963 Paul Wagner, Maschinist aus Gunzgen und Mitglied der SP. Er wird bis 1987 der einzige Arbeiter im Parlament bleiben.

**Die Nichtwahl Uchtenhagens**  
Die grösste Veränderung aber erfolgt 1971: Wenige Monate nach Annahme des Frauenstimm- und -wahlrechts werden die ersten zehn Frauen ins Parlament gewählt. Die aus gutbürgerlichem Haus stammende Zürcher Gemeinde-

## 1980: Die Frauen kommen

Viel hat sich gewandelt, seit Sydney de Coulon von der politischen Bühne abgetreten ist. Nachdem die Zusammensetzung des Parlaments jahrzehntlang erstunlich konstant geblieben ist, wie der Politologe Pilotti in seinem Buch bemerkt, ändert sich das zu Beginn der 1970er Jahre: Die Profile der National- und Ständeräte werden vielfältiger, die Zahl der Firmenchefs und Verwaltungsräte nimmt ab. Gleichzeitig politisiert



Lilian Uchtenhagen SP, Zürich Nationalrätin 1971-1991

Kritik an mächtigen Funktionsträgern hat in der Schweiz Tradition: Von 1983 datiert der bekannte Befund des Journalisten Hans Tschäni, die Schweiz werde von einem «Elitekreis der bürgerlich dominierten Regierungskoalition» beherrscht. Es gebe einen dicken Filz aus Politikern, Wirtschaftschefs, Verbänden und Lobbyisten, die sich gegenseitig begünstigten. Inzwischen ist die einst vor-

und bis 2015 auf 11,3 Prozent. Wie ist es dazu gekommen, dass Parlamentarier wie der Luzerner CVP-Ständerat Konrad Graber heute Mangelware sind? Graber ist Präsident der Emmi-Gruppe und war bis vergangenen Mai Verwaltungsrat der Krankenkasse CSS.

Es sei ihm auch schon aufgefallen, dass es Leute wie ihn immer seltener gebe, lautete Grabers erste Reaktion auf die Recherchen der NZZ. Wir werden dem diskreten Innerschweizer, der als potenzieller Nachfolger von Bundesrätin Doris Leuthard gehandelt wird, später wieder begegnen. Zunächst aber blenden in die Nachkriegszeit zurück.

Der pfeifenrauchende Industrielle aus dem Uhrenkanton ist ein typischer Politiker für seine Zeit: Im Parlament sitzen damals ausschliesslich Männer, viele sind über 50-jährig, haben wie er einen militärischen Grad vorzuweisen und bleiben im Durchschnitt vier Legislaturen lang in Bern, wie der Politologe Andrea Pilotti von der Universität Lausanne in seiner Doktorarbeit über das Schweizer Parlament zwischen 1910 und 2016 schreibt.

### Bauern überrepräsentiert

Alle damaligen Parlamentarier sind Milizpolitiker, wobei Anwälte, Firmenchefs und Bauern im europäischen Vergleich überrepräsentiert sind. Innerhalb der Wirtschaftselite ist es der Bauernverband, der die meisten Vertreter nach Bern schickt – daran hat sich bis heute kaum etwas geändert. Die SBB und die private Eisenbahngesellschaft BLS sind mit je sechs Führungsmitgliedern im Parlament vertreten. Es folgen die Käseunion und die Nordostschweizerischen Kraftwerke (NOK), die heutige Axpo, mit je fünf Vertretungen.

Der Mann im Parlament mit der grössten Hutsammlung ist 1957 nicht unser Mann aus Fontainemelon, sondern der St. Galler FDP-Nationalrat René Bühler. Er hat sechs hochkarätige Wirtschaftsmandate vorzuweisen: Unter anderem ist Bühler Mitinhaber des Technologiekonzerns Gebrüder Bühler (heute Bühler AG), zudem mischt er bei der Credit Suisse und bei Sulzer mit. Aber auch de Coulon's Amterkumulation kann sich sehen lassen: Er ist nicht nur Ständerat, Generaldirektor und Mitglied einer Handvoll Verwaltungsräte, sondern sitzt auch im Grossrat des Kantons Neuenburg und präsidiert über 20 Jahre lang die liberale Partei. Er ist von 1945 bis 1959 Mitglied des Bankrates der Schweizerischen Nationalbank. 1959 wird er zum Ehrendoktor der

**Mehr Eliten in die Politik**  
Kommentar auf Seite 11

nehmlich linke Kritik am Establishment vor allem von rechts zu hören. Wenn die SVP heute von der abgehobenen «classe politique» spricht, geht es ihr aber nicht um die ihrer Ansicht nach zu starke Präsenz von Wirtschaftsinteressen, sondern darum, sich als einzig wahre Anwältin des Volks zu profilieren.

Tatsächlich sind die Zeiten der starken personellen Verflechtung von Politik und Wirtschaft vorbei, wie eine Analyse der NZZ anhand der Daten des Observatoriums der Schweizer Eliten der Universität Lausanne (Unil) zeigt. Nur 28 von 246 Bundesparlamentariern waren vor den Wahlen 2015 Teil der Wirtschaftselite. Gemäss Definition der Lausanner Forscher bedeutet dies, dass sie entweder Geschäftsleitungs- oder Verwaltungsratsmitglied einer der 110 grössten Firmen mit Hauptsitz in der Schweiz waren oder Vorstandsmitglied eines der sieben wichtigsten Wirtschaftsverbände.

Vor 60 Jahren hatte das Bild noch ganz anders ausgesehen. Damals hatte ein Viertel der Parlamentarier wichtige Posten in der Wirtschaft inne. Bis 1980 nahm der Anteil der Wirtschaftskapitäne unter der Bundeshauskuppel auf 20,6 Prozent ab, bis zur Jahrtausendwende auf 16 Prozent

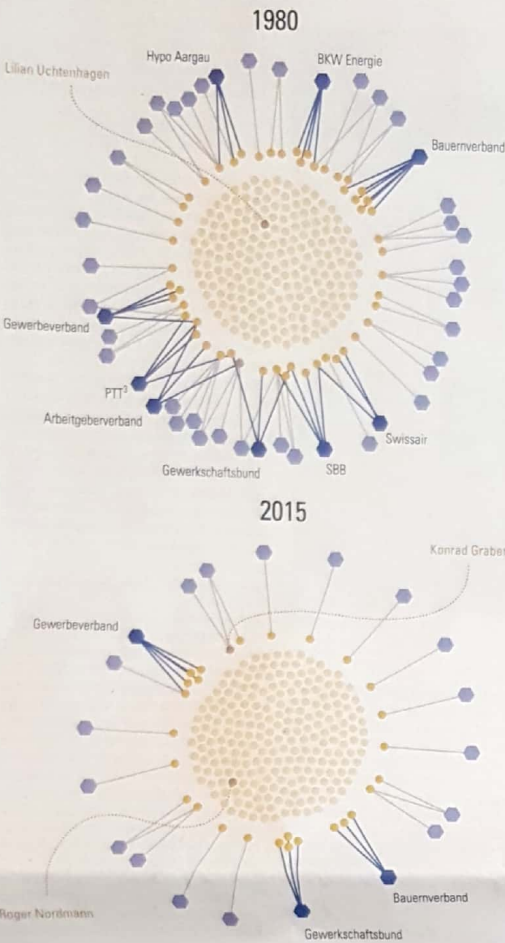
## 1957: Ein Dank an die Ehefrau

Sydney de Coulon sitzt erst seit zwei Jahren im Nationalrat, als er 1949 aufgrund eines Todesfalls in die kleine Kammer wechseln kann: Der frühere Banker aus Fontainemelon, Mitglied der liberalen Partei und Generaldirektor des Roh-



Sydney de Coulon LPS, Neuenburg Nationalrat 1947-1949 Ständerat 1949-1963

werherstellers Ebauches, vertritt danach seinen Heimatkanton Neuenburg 14 Jahre im Ständerat. Während seiner Zeit in Bern wirkt der Unternehmer in 129 Kommissionen mit, unter anderem in der Kommission für die Überwachung der Beschaffung des in der Schweiz entwickelten Kampfflugzeuges P-16.



Glurs Beispiel ist vor allem aus einem Grund interessant: Bis in die 1980er Jahre war es die SP-Fraktion, die in ihren Reihen am wenigsten Nicht-studierte aufwies. Diese Rolle nimmt ab der Jahrtausendwende die SVP ein, die sich als Sprachrohr des Kleinergewerbes und der Bauern sieht. Fachschulabsolvent Glur selber schreibt auf seiner Homepage, er setze sich schwerpunktmässig für bessere Rahmenbedingungen für KMU und Landwirtschaft ein.

Nicht zuletzt lässt sich anhand des Aargauer Landwirts illustrieren, wie konstant der Einfluss des Bauernverbandes auf das Parlament über die Jahrzehnte bleibt: Auch 2000 schwingt die Dachorganisation der Bauern im Ranking der im Parlament vertretenen Wirtschaftsverbände obenauf. An zweiter Stelle folgt der Gewerbeverband, und auf dem dritten Platz liegen der Gewerkschaftsbund und der Arbeitgeberverband gleichauf. Augenfällig ist der Rückzug der Repräsentanten von Grossunternehmen aus dem Parlament. Von den 110 wichtigsten Firmen im Land verfügt zur Jahrtausendwende nur die Mobilbar über mindestens drei Vertreter in National- oder Ständerat.

**Die Wirtschaft rekrutiert global**

Warum diese Entflechtung zwischen der Privatwirtschaft und der Politik? Vieles deutet darauf hin, dass diese Entwicklung namentlich in den 1990er Jahren stattfindet. Einerseits werden in der letzten Dekade des 20. Jahrhunderts zusätzlich zu den ständigen Kommissionen



Walter Glur  
SVP, Aargau  
Nationalrat 1999-2011

Spezialkommissionen ins Leben gerufen, was den Arbeitsaufwand für die Parlamentarier erhöht. Andererseits steigt mit der 1992 in Kraft getretenen Revision des Aktienrechts die Arbeitslast der Verwaltungsräte. Interessanterweise verlieren ab Beginn der 1990er Jahre auch die Verflechtungen innerhalb der Schweizer Grossunternehmen an Bedeutung: Verwaltungsräte nehmen immer seltener in mehr als einer Firma Einsitz. Nicht zuletzt rekrutiert die Wirtschaft zunehmend weltweit. Der Nationalstaat als gemeinsamer Bezugsrahmen von Politik und Wirtschaft verliert an Bedeutung.

Nur noch sechs Parlamentarier haben zum Zeitpunkt der Jahrtausendwende mehr als ein Mandat in den 110 grössten Firmen oder in den sieben wichtigsten Wirtschaftsverbänden inne, darunter der Zürcher SVP-Nationalrat und spätere Bundesrat Christoph Blocher und der heutige Wirtschaftsminister Johann Schneider-Ammann. Erstmals ist mit der Zürcher FDP-Ständerätin Vreni

Spoerry auch ein weibliches Parlamentsmitglied Teil dieser illustren Truppe.

**2015: Politik als Vollzeitjob**

Roger Nordmann ist nicht Teil der Wirtschaftselite und steht gerade deswegen sinnbildlich für den Parlamentarier des 21. Jahrhunderts: Der 44-jährige Waadtländer SP-Nationalrat und Fraktionspräsident ist hauptberuflich Politiker, stets erreichbar und medial präsent. Er ist bei weitem nicht der einzige Berufspolitiker unter der Bundeskuppel, aber Nordmann ist einer der wenigen, die offen dazu stehen, und sagt: «Parlamentarier ist heute ein Vollzeitjob.» Auch Peter Spuhler würde diese Aussage wohl unterschreiben. Der Vorsitzende der Geschäftsleitung und Präsident des Verwaltungsrates der Stadler Rail sass bis Ende 2012 für die SVP im Nationalrat. Er trat zurück, weil er der Meinung war, dass nationale Politik und eine leitende Funktion in einem grossen Unternehmen sich nicht verbinden liessen – er entschied sich für seinen Konzern.

Eine kürzlich veröffentlichte Studie der Universität Genf kam zum Schluss, dass Nationalräte im Schnitt 87 Prozent ihrer Zeit dem politischen Mandat widmen, bei den Ständeräten sind es durchschnittlich 71 Prozent. Kein Wunder, wird es immer schwieriger, ein politisches Mandat mit wirtschaftlichen Spitzenämtern zu kombinieren. Wie machen es also diejenigen, die trotzdem noch Ämter kumulieren?

**Effizientes Handeln gefragt**

Das Patentrezept des Luzerner CVP-Ständerats Konrad Graber lautet wie folgt: Man müsse sich eben effizient verhalten und nicht auch noch in Subkommissionen Einsitz nehmen. Auch Nordmann räumt ein, dass es bis zu einem gewissen Grad jeder selber in der Hand habe, wie viele Stunden er oder sie in die Parlamentsarbeit investieren wolle. Graber ist jedenfalls Teil einer ausserordentlichen Spezies Politiker. Nicht zuletzt hat dies mit der Globalisierung zu tun.

Im Jahr 1957 waren 96 Prozent der Geschäftsleitungs- oder Verwaltungsratsmitglieder der 110 grössten Firmen Schweizer, und nur 4 Prozent kamen aus dem Ausland oder waren Doppelbürger. Bis ins Jahr 1980 blieb der Anteil der Ausländer konstant – ein weiteres Indiz dafür, dass die wichtigsten Veränderungen innerhalb der Mächteelite erst gegen Ende des Jahrtausends erfolgen. Im Jahr 2000 sind bereits 23 Prozent der Spitzenmanager ausländischer Herkunft, bis 2015 wächst der Anteil der Nichtschweizer auf einen Drittel. Der CEO der Grossbank Credit Suisse beispielsweise heisst seit Sommer 2015 Tidjane Thiam, der Mann kommt aus Côte d'Ivoire. Bei Nestlé ist der Belgier Paul Bulcke Präsident des Verwaltungsrates, CEO Ulf Mark Schneider kommt aus Deutschland.

Die Liste lässt sich beliebig fortsetzen: Beim Basler Pharmariesen Novartis steht noch bis Ende Januar der Amerikaner Joseph Jimenez der Geschäftsleitung vor. Auf Jimenez folgt der indischstämmige Amerikaner Vas Narasimhan. Es darf gewettet werden, dass Narasimhan derzeit noch nicht weiss, was es mit der Wandelhalle im Bundeshaus auf sich hat. Man darf also resümierend festhalten: Die Parlamentarier haben immer weniger Zeit für anderes, und die Wirtschaftselite wird immer internationaler.

**Ein neues Gleichgewicht tut not**

Ist diese Entflechtung eine gute oder eine schlechte Nachricht? SP-Politiker Nordmann hält die Situation heute für gesünder als die Verflechtung der Eliten



Konrad Graber  
CVP, Luzern  
Ständerat seit 2007

vor 40 Jahren. Er ist überzeugt: Die Wirtschaft profitiere davon, wenn Politiker unabhängig und professionell handelten. CVP-Ständerat Graber hält dagegen: «Die Politik hat ein Interesse daran, wenn Lösungen praxiserprobt sind.» Sein Bein in der Wirtschaft verschaffe ihm Glaubwürdigkeit im Gesetzgebungsprozess. In Diskussionen über die Milchwirtschaft oder die Lebensmittelindustrie habe die Stimme des Verwaltungsratspräsidenten von Emmi deshalb Gewicht.

Im Idealfall lassen sich im gegenseitigen Verständnis effiziente Rahmenbedingungen festlegen. Bei zu viel Nähe droht die Politik jedoch einzelne Unternehmen oder Branchen statt das gesamtwirtschaftliche Interesse zu vertreten. Das Swissair-Grounding im Oktober 2001 war in dieser Hinsicht ein bitteres Lehrstück. Umgekehrt kann es bei zu viel Entfremdung passieren, dass unrealistische Vorstellungen davon herumgeistern, was die andere Seite leisten kann. Ein neues Gleichgewicht zwischen Politik und Wirtschaft muss erst noch gefunden werden.

Übrigens: Auch Graber trat seinerzeit nach der Wahl in die kleine Kammer beruflich kürzer. Er wechselte 2009 von der Geschäftsleitung einer Treuhänderfirma in den Verwaltungsrat des Unternehmens. Das Mandat an der Spitze der Emmi-Gruppe aber behielt er. Die planbaren Verwaltungsratssitzungen liessen sich besser mit der parlamentarischen Arbeit in Einklang bringen als die operative Tätigkeit in der Unternehmensleitung, sagt er.

Merke: Selbst wer sich im eidgenössischen Parlament effizient verhält, kann heute nicht mehr so viele Ämter gleichzeitig bewältigen wie vor 60 Jahren Sydney de Coulon.



Stand Juni 2005. Aktual. des Anhang folienierte 1982 mit der Société Suisse pour l'Industrie Horlogère zur heutigen Swatch Group.

NZZ-Infografik/Kou.../jok

bande, welche die Arbeiterpartei für die gebildete städtische Mittelschicht öffnet und die verunsicherte bürgerliche Konkurrenz vor sich her treibt.

Die alte Mächteelite beginnt zu bröckeln. Daran ändert auch Tschänsis Buch zur «Fitzokratie» nichts, das im gleichen Jahr erscheint, in dem Uchtenhagen eine bittere Niederlage einstecken muss: Obwohl sie von der SP als offizielle Nachfolgerin von Willy Ritschard nominiert wurde, wählt die Bundesversammlung am 7. Dezember 1983 statt ihrer den Solothurner Nationalrat Otto Stich in die Landesregierung.

Die Nichtwahl ist ein Schlag ins Gesicht der Frauenbewegung. Und doch steht Uchtenhagen für den – sehr zögerlichen – Vormarsch der Frauen in Politik und Wirtschaft. Sie ist zwar zu keinem Zeitpunkt Teil der ökonomischen Eliten gemäss Definition des Lausanner Forschungsteams, und doch gilt sie zeitweise als mächtigste Frau der Schweizer Wirtschaft. Uchtenhagen ist während 16 Jahren Verwaltungsratspräsidentin des Lebensmittelvereins Zürich, der zur Coop-Gruppe gehört. Ihr Beispiel ermutigte viele junge Frauen, in die Politik einzusteigen.

**2000: Die SVP im Vormarsch**

Im Jahr 2000 wird das Auseinanderdriften der politischen und der wirtschaftlichen Eliten besonders deutlich sichtbar. Nur noch 16 Prozent aller Parlamentarier haben ein hochkarätiges Wirtschaftsmandat, 1980 war es noch etwa ein Fünftel. Das hat mit dem Schwächeln der Wirtschaftspartei FDP, vor allem aber mit dem Vormarsch der SVP zu tun: Auf der Erfolgswelle der ehemaligen Bauernpartei werden Politiker eines neuen Typus, welcher bewusst auf Distanz geht zu den akademischen Milieus und der alten Mächteelite, ins Parlament gespült.

Walter Glur, Landwirt aus Oftringen und Vorstandsmitglied des Bauernverbandes, ist einer von ihnen. Er zerreisst während seiner zwölfjährigen Amtszeit in Bern zwar keine grossen Stricke. Es heisst von ihm, er habe sich mehr für die Jassrunden unter Parlamentariern als für die Ratsgeschäfte interessiert. Am Rednerpult stand er während seiner ersten Legislatur nur siebenmal. Doch

**Die Methodik im Detail**

aku./koa - Die Daten für diesen Artikel stammen von der Universität Lausanne (Unil). Unter der Leitung des Politologen André Mach erforscht das interdisziplinäre Observatorium der Schweizer Eliten (Obelis) der Unil Komposition und Entwicklung der Schweizer Elite seit 1910. Der Datensatz umfasst insgesamt mehr als 20 000 Einträge, wobei die Stichjahre 1910, 1937, 1957, 1980, 2000, 2010 und 2015 ausgewählt wurden. Die Personen, welche in der Obelis-Datenbank figurieren, waren also an mindestens einem der sieben Untersuchungszeitpunkte Teil der Schweizer Elite.

Das Forscherteam unterteilt die Elite in eine wirtschaftliche, eine politische, eine administrative und eine akademische Sphäre. Mitglied der Schweizer Elite ist für das Obelis, wer aufgrund seiner Position in einer der vier Schlüssel-sphären Einfluss hat auf die richtungweisenden Entscheide in der Gesellschaft. Im Jahr 2015 waren dies beispielsweise 3320 Personen, wobei die politische Elite aus allen Nationalräten und Ständeräten, den Mitgliedern des Bundesrates, den Mitgliedern der 26 Kantonsregierungen sowie den Führungsmitgliedern der Bundesratsparteien besteht. Zur Wirtschaftselite gehören für die Lausanner Forscher die Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitglieder der 110 wichtigsten Unternehmen der Schweiz zum jeweiligen Untersuchungszeitpunkt sowie die Vorstandsmitglieder der sieben wichtigsten Wirtschaftsverbände. Es sind dies Gewerbeverband, Bauernverband, Arbeitgeberverband, Economiesuisse, die Dachorganisation der Arbeitnehmenden Travail Suisse, Gewerkschaftsbund und Schweizerische Bankiervereinigung.

Die administrative Elite besteht aus den Führungsmitgliedern der Bundeskanzlei, dem Direktorium der Schweizerischen Nationalbank, den Mitgliedern des Bundesgerichtes, den Generalsekretären der sieben Eidgenössischen Departemente sowie den Direktoren der Bundesämter. Die akademische Elite umfasst alle Inhaber einer ordentlichen oder ausserordentlichen Professur an einer Schweizer Hochschule. Für diesen Artikel hat die Universität Lausanne

der NZZ die Daten der Jahre 1957, 1980, 2000 und 2015 zur Verfügung gestellt. Ein Teil der Datenbank ist öffentlich zugänglich. Die akademische und die administrative Elite wurden im Artikel nicht berücksichtigt. Wir haben unsere Analyse auf das Zusammenspiel zwischen politischer und wirtschaftlicher Elite konzentriert. Innerhalb der politischen Elite nahmen wir eine weitere Einschränkung vor und untersuchten nur das Bundesparlament, welches nach dem Milizsystem funktioniert. Bei Exekutivpolitikern und Parteioberen erübrigt sich die Frage, ob sie gleichzeitig ein Wirtschaftsmandat ausüben.

Als weitere Quellen dienten die 2017 erschienene Doktorarbeit von Andrea Pliotti «Entre démocratisation et professionalisation: le Parlement suisse et ses membres de 1019 à 2016» sowie das Buch «Les élites économiques au XX<sup>e</sup> siècle» der Lausanner Forschergruppe, das im Oktober 2017 im Verlag Hier und Jetzt auf Deutsch erschienen wird. Inputs stammen auch aus dem 2010 erschienenen Buch «Geld und Macht» des Basler Soziologen Ueli Mäder.