

SCHWEIZER ELITE



Lange Zeit waren die Führungskräfte des Landes eine verschworene Gemeinschaft männlicher Eidgenossen. Das hat sich geändert.

Von Felix Bühlmann



Dank dem Milizprinzip und der fehlenden Professionalisierung der Politik erlebte die Schweiz im 20. Jahrhundert eine enge Verflechtung der ökonomischen, administrativen und politischen Eliten. Rainer E. Gut etwa, der langjährige Dozent der schweizerischen Bankenszene, war nicht nur Verwaltungsratspräsident von Credit Suisse und Nestlé. Er stand mit mehreren Bundesräten auf freundschaftlichem Fuss, sass im Vorstand der Schweizerischen Bankiervereinigung, war Offizier der Schweizer Armee, Gastgeber der Rive-Reine-Konferenz und Mitbesitzer des Fussballclubs Grasshoppers Zürich. In der schweizerischen Führungsschicht kannte man sich und fällte wichtige Entscheide im Konsens zwischen Verbänden, Parteien und Verwaltung.

Dieses für die Schweiz typische enge Machtgeflecht mit kurzen Entscheidungswegen und regem Informationsaustausch konnte sich lange halten. Doch seit einigen Jahren geraten die Dinge in Fluss. Es entzünden sich neue Konflikte innerhalb des Bürgerblocks, Politik und Wirtschaft beginnen zu fremdeln, und auch die Interessenverbände büssen an Durchschlagskraft ein. Dadurch ist es selbst für Kenner der Szene schwierig geworden, eine Machtelite zu identifizieren, die in der Schweiz das Sagen hat. Kürzlich versuchten dies die drei Journalisten Matthias Daum, Ralph Pöhner und Peer Teuwsen in ihrem Buch «Wer regiert die Schweiz?». Antworten fanden sie aber nur in Anekdoten, die sich zudem oft widersprechen. Das mag daran liegen, dass die Autoren sich in erster Linie auf die politischen Eliten konzentrierten. Die gegenwärtigen Veränderungen dagegen wurzeln darin, dass die Wirtschaft mehr und mehr mit der Finanzwelt verschmilzt und dass ihre Führungskräfte nicht mehr nur aus der Schweiz, sondern aus der ganzen Welt rekrutiert werden.

Wer also sind heute die Eliten in der Schweiz? In einer Studie an der Universität Lausanne haben wir sie als Inhaber von Machtpositionen definiert. Unser Kriterium: Ihre Machtbefugnisse erlauben es diesen Personen, die Gesellschaft zu beeinflussen und richtungsweisende Entscheidungen zu treffen. So setzt sich

die politische Elite der Schweiz aus den sieben Bundesräten, den Mitgliedern der Bundesversammlung, den Regierungsräten der 26 Kantone und den Parteivorständen der nationalen Regierungsparteien zusammen. Als wirtschaftliche Eliten definieren wir die Verwaltungsratspräsidenten und die CEOs der 110 wichtigsten Unternehmen der Schweiz (ausgewählt aufgrund der Anzahl der Angestellten, des Umsatzes und der Börsenkaptalisierung). Dazu nehmen wir auch die Vorstände der sieben wichtigsten wirtschaftlichen Interessenverbände. Zu den Verwaltungseliten zählen wir den Bundeskanzler und dessen Vize, die Generalsekretäre der Bundesdepartements, deren Adjunkten und alle Amtsdirektoren der Bundesämter. Ferner die Direktoren der Schweizer Nationalbank und die Bundesrichter. Fast 4000 Personen haben wir über das ganze 20. Jahrhundert erhoben, zu sechs Stichdaten in einem Abstand von jeweils ungefähr 20 Jahren: 1910, 1937, 1957, 1980, 2000 und 2010.

Das Netzwerk

Populäre Thesen behaupten, die Wege in die Schweizer Eliten seien analog zur direkten Demokratie besonders offen, demokratisch und leistungsorientiert. Unsere

der Parlamentarier und gar 36 Prozent der Spitzenbeamten einen rechtswissenschaftlichen Abschluss. Dabei studierten die Schweizer Eliten nicht, wie man heute vermuten würde, an der Universität St. Gallen, sondern in Zürich und Bern.

Zweitens schufen und nutzten sie institutionelle Begegnungsräume für den regelmässigen persönlichen Austausch: jene der Schweizer Armee. Während in der männlichen Gesamtbevölkerung lediglich 2 Prozent einen Offiziersgrad innehatten, prangte 1980 bei 47 Prozent der Wirtschaftseliten, 42 Prozent der Parlamentarier und 52 Prozent der Spitzenbeamten mindestens ein Balken am Revers. Drittens brachten die Schweizer Eliten der Nachkriegszeit systematisch Persönlichkeiten hervor, die in zwei oder mehr Sphären gleichzeitig präsent waren. 1957, zur Blütezeit der alten Eliten, hielten 47 von 242 Parlamentariern ein Mandat im Verwaltungsrat eines der 110 wichtigsten Unternehmen; immerhin 20 von 242 waren gleichzeitig im Vorstand eines der sieben Spitzenverbände. Umgekehrt besetzten 24 der 215 Topmanager ein politisches Amt in der Bundesversammlung oder einer kantonalen Exekutive; 27 Prozent dieser Topmanager waren in einem Vorstand eines wirt-

Austausch mit der Bundesverwaltung und wurden im Rahmen des Vernehmlassungsverfahrens zu allen wichtigen wirtschaftspolitischen Fragen konsultiert.

Risse im System

Zudem entstanden durch die gegenseitige Beteiligung in Verwaltungsräten auch neue Netzwerke zwischen den Firmen. In diesen Netzwerken tauschten die Unternehmen Informationen aus, erarbeiteten gemeinsame Strategien und trugen Konflikte abseits staatlicher Einmischung aus. Die Anzahl durch Austausch von Verwaltungsräten verknüpfte Firmen hielt sich bis in die 1980er-Jahre auf hohem Niveau. Fast ein Viertel der Verwaltungsräte der 110 wichtigsten Unternehmen nahmen zwischen 1937 und 1980 Einsitz in mindestens zwei Unternehmen, ein Zehntel wirkte sogar in drei oder mehr Verwaltungsräten mit. Prominente Bankiers wie Robert Holzach, ein Ex-Präsident der damaligen SBG, hielten bis zu zehn Verwaltungsratsmandate gleichzeitig.

Ende der 1980er-Jahre entstehen erste Risse im Gefüge der schweizerischen Eliten. Befeuert durch die Versprechen des Shareholder-Value-Managements und die Möglichkeiten eines liberalisierten Finanzmarktes, beginnen die Unternehmen ihre Funktionsweise radikal zu verändern: Weil die Industrieunternehmen mehr und mehr von kreditbasierter Finanzierung abrücken und sich fortan verstärkt über die Finanzmärkte finanzieren, nehmen die Unternehmensverknüpfungen mittels Austausch von Verwaltungsräten seit den 1990er-Jahren stark ab. 2010 treffen sich Firmenchefs kaum noch gegenseitig in ihren Verwaltungsräten. Während die 110 wichtigsten Unternehmen 1980 über ihre Verwaltungsräte noch mit durchschnittlich 8,4 anderen Unternehmen auf der Liste verbunden waren, so sinkt diese Zahl im Jahr 2010 auf 2,3. Das Netzwerk hat sich aufgelöst.

Zweitens haben sich die Manager der Schweizer Unternehmen, angetrieben durch die europäische Integration, bis ins Jahr 2000 drastisch europäisiert und nach der Jahrtausendwende auch globalisiert. 1980 besaßen noch satte

Die neuen Eliten könnten einander nicht unähnlicher sein: hier die heimatselige SVP; dort die hyperglobalisierten, kosmopolitischen Topmanager.

Daten hingegen lassen auf ruppige Klassen- und Geschlechterhierarchien schliessen: Der Zugang zu den Eliten setzt seit Beginn des 20. Jahrhunderts ein männliches Geschlecht, ein wohlhabendes Elternhaus, ein akademisches Studium und die schweizerische Nationalität voraus. Auf diesem sozialen Sockel konstruierten die Schweizer Eliten in der Zwischenkriegszeit ein ausgeklügeltes Koordinationssystem.

Erstens brachten sie ihr intellektuelles Rüstzeug über ein gemeinsames Jura-Studium in Einklang. 1957 hatten 23 Prozent der Wirtschaftsführer, 30 Prozent

schaftlichen Interessenverbandes, und gar 95 von 215, also 44 Prozent der Wirtschaftsführer, sass in einer ausserparlamentarischen Kommission und nahmen an jener - zugleich entscheidenden und der demokratischen Kontrolle entzogenen - Phase des parlamentarischen Prozesses teil.

Genauso wichtig wie die Koordination zwischen Politik, Wirtschaft und Verwaltung war die Abstimmung innerhalb der Wirtschaftseliten. Zunehmend in die Vorstände der Wirtschaftsverbände berufen, standen die Wirtschaftsführer seit der Zwischenkriegszeit in engem

96 Prozent der wichtigsten Wirtschaftsführer den Schweizer Pass. Im Jahr 2010 sind nicht mal mehr zwei Drittel der Topmanager der 110 Spitzenunternehmen Schweizer. Die massgebenden multinationalen Unternehmen – Novartis, ABB, Nestlé, Credit Suisse oder UBS – werden

balisierte Manager an der Spitze etabliert. Brady Dougan von Credit Suisse, Joe Jimenez von Novartis oder Joe Hogan von ABB bestechen durch die Internationalität ihrer Karrieren – genauso wie durch ihren oberflächlichen Bezug zur Schweiz. Die politischen und ökonomi-

1980 besaßen noch 96 Prozent der wichtigsten Wirtschaftsführer den Schweizer Pass. Im Jahr 2010 sind es nicht mal mehr zwei Drittel.

von globalen Managern geleitet. Deren Ausbildungs- und Karrierepfade unterscheiden sich deutlich von jenen traditioneller schweizerischer Wirtschaftseliten: Nur noch 3 Prozent aller Verwaltungsräte der wichtigsten Unternehmen finden sich 2010 unter der Bundeskuppel ein, während es dreissig Jahre vorher noch fast 11 Prozent waren.

Die neuen Herren

Sind 1980 noch über 60 Prozent der Schweizer Spitzenbeamten Offiziere der Schweizer Armee, so rutschen die Werte im Jahr 2010 auf 42 Prozent ab. Auch die Rechtswissenschaften verlieren ihre Bedeutung als intellektuelles Bindemittel der Schweizer Eliten: Studierten 1980 noch 44 Prozent der Verwaltungseliten bzw. 30 Prozent der Wirtschaftseliten Jurisprudenz, reduzieren sich diese Zahlen 2010 auf 32 Prozent respektive 15 Prozent.

Das in der Zwischenkriegszeit entstandene Geflecht der Schweizer Eliten dünnt sich in den 1990er- und 2000er-Jahren stark aus. Wir erleben gegenwärtig eine Phase der Umwälzung. Das alte Regime ist dahingeschmolzen, aber noch nicht durch ein neues ersetzt worden. Typischerweise entbrennen in solchen Übergangsphasen Kämpfe zwischen Platzhaltern und Herausforderern, die Situation wird unübersichtlich. Doch wer strebt in den politischen und wirtschaftlichen Arenen an die Macht?

Während sich in der Politik die Exponenten der Schweizerischen Volkspartei durchsetzen, haben sich besonders in den multinationalen Unternehmen glo-

balisierte Manager an der Spitze etabliert. Brady Dougan von Credit Suisse, Joe Jimenez von Novartis oder Joe Hogan von ABB bestechen durch die Internationalität ihrer Karrieren – genauso wie durch ihren oberflächlichen Bezug zur Schweiz. Die politischen und ökonomi-

schen Sieger könnten einander nicht unähnlicher sein. Es scheint, als würden sie sich in zwei nicht kommunizierenden Universen entwickeln: hier die heimatseelige, allem Ausländischen und Akademischen abholde SVP; dort die hyperglobalisierten, kosmopolitischen Topmanager, geschult an den weltweit erlesensten Business Schools.

Dies ist kein Grund, gegen eine Koalition der Gewinner zu wetten: Zum einen reift innerhalb der SVP eine sogenannte akademische Fraktion heran. Diese politisiert zwar gegen die europäische Integration, aber nicht gegen Internationalität per se. Vorausgesetzt, die Unabhängigkeit der Schweiz bleibt gewährleistet und der Zustrom ausländischer Einwanderer wird rigide beschränkt: Roger Köppel, Hans-Ueli Vogt und – ja – Christoph Blocher reden einer erstaunlich scharfen Globalisierung das Wort.

Zum anderen ist auch nicht auszuschliessen, dass die Spitzenmanager in naher Zukunft an nationaler Bodenhaftung gewinnen und wieder einen engen Kontakt zur schweizerischen Politik- und Verwaltungslandschaft anstreben. Genau diese siegreichen Fraktionen und ihre Beziehungen zueinander gilt es künftig im Blick zu halten. Denn warum sollten die neuen Machthaber nicht versuchen, ihren Einfluss über neue Klüngeleien genauso zu stabilisieren und zu verteidigen, wie es ihre Vorgänger getan haben? •

FELIX BÜHLMANN und die Co-Autoren MARION BEETSCHEN, THOMAS DAVID, STÉPHANIE GINALSKI und ANDRÉ MACH forschen am Observatoire des Élités Suisses der Universität Lausanne; redaktion@dasmagazin.ch

Wilkhahn

Mit dem IN definiert Wilkhahn das Sitzen neu. Schon wieder.

Die von Wilkhahn entwickelte Trimension® sorgt für ein noch nie dagewesenes Komforterlebnis. Sie sitzen tatsächlich «in» und nicht nur «auf» einem Stuhl. Der neue IN ist im qualifizierten Fachhandel ab CHF 599.–* erhältlich. wilkhahn.ch/in



reddot award 2015 winner



contract

