

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

**Band:** 95 (2015)

**Heft:** 1025

**Artikel:** Das Land braucht einen Konsens

**Autor:** Ackermann, Josef

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-736098>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 08.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



# Das Land braucht einen Konsens

Politik, Wirtschaft und Gesellschaft haben sich entfremdet.  
Unter den Bürgern gedeiht die Unzufriedenheit über den Status quo.  
Und zugleich wächst die Angst vor Veränderungen.  
Wie findet die Willensnation zu ihrer Form?

von Josef Ackermann

**D**er Schweiz ist der nationale Konsens abhandengekommen. Klar, Meinungsverschiedenheiten gab es immer. Doch bestand Einigkeit über fundamentale Qualitäten der Schweiz: Marktwirtschaft, schlanker und bürgernaher Staat, Neutralität, gesellschaftlich-politisch-wirtschaftlicher Dialog auf Augenhöhe, persönliches Engagement in der Zivilgesellschaft. An die Stelle eines breiten und von den Parteien aller Couleurs getragenen Konsenses sind professionell bewirtschafteter Dissens und Polarisierung im Dienste der eigenen Profilierung getreten. Die einst gepflegte Konkordanz ist blass arithmetischer und nicht mehr inhaltlicher Natur. Und der Bundesrat erweckt den Eindruck, er bestehe nur noch aus sieben Departementsvorstehern mit je eigener Agenda und sei keine handlungsfähige Regierung mehr. Und so mehren sich die Klagen aus der Bevölkerung über einen lärmenden Reformstau. Ich meine: zu Recht.

Hinter dem Defizit an Konsensbereitschaft steht eine – ich wähle bewusst diesen Ausdruck – zunehmende «Entfremdung» von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Das Grundvertrauen in politische und wirtschaftliche Eliten ist angekratzt. Schwache Stimmbeziehungen an Urnengängen von nationaler Bedeutung und die Anfälligkeit für politische Schalmeienklänge sind Symptome einer wachsenden Verdrossenheit über den Status quo. Bezeichnend ist die Flut an Initiativen, die das Parlament aushebeln, das sich freilich seinerseits mit der getreuen Umsetzung angenommener Initiativen schwertut – die Initianten wissen: Protestvoten versprechen unter Bedingungen allgemeiner Unzufriedenheit am ehesten Aussicht auf Erfolg. Dabei wissen die Bürger, was sie tun. Dennoch droht so das für die direkte Demokratie konstitutive Initiativrecht zum Spielball einer Plebisizität demokratie zu verkommen, die dem Geist der Verfassung nicht mehr entspricht.

Zur Politikverdrossenheit kommt in Wirtschaftsfragen Misstrauen, und zwar sowohl auf Seiten der Bürger wie auch der Politik. Das Swissair-Grounding und die Finanzkrise gelten als Symptome für das Versagen der Wirtschaft. Dazu kommt die Diskussion um als exorbitant empfundene Löhne, die in den Augen der Kritiker von einem Verlust an Fairness und Augenmass zeugen. Gleichzeitig scheint das politische Engagement von glaubwürdigen Vertretern der Wirtschaft zu schwinden, und früher einflussreiche Spaltenverbände haben an Einfluss verloren. Dies sind Beobachtungen, die ich nach meiner Rückkehr in die Schweiz noch intensiver registrierte als zuvor – und ich denke, sie dürften von den meisten Bürgern geteilt werden.

Diese Entwicklungen schlagen sich auch in einem Vertrauensverlust in einst tragende, sinnstiftende Institutionen nieder: Medien, Kirche, Verbände und Parteien. Das Zusammengehörigkeitsgefühl ist geschwächt, und die Bereitschaft zum Dienst am

Gemeinwohl im für die Schweiz konstitutiven Milizsystem schwindet laufend. Ernstzunehmende Symptome sind der Sprachenstreit und der oft thematisierte Gegensatz zwischen den Mächtigen in Bern und der Wirtschaft und den Ohnmächtigen im Alltag und an der Werkbank.

### **Josef Ackermann**

war von 2002 bis 2012 Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank und ist heute noch Mitglied in zahlreichen Aufsichts- und Beratungsgremien rund um die Welt. Er wurde an der Universität St. Gallen mit einer Dissertation über den «Einfluss des Geldes auf das reale Wirtschaftsgeschehen» bei Hans Christoph Binswanger promoviert.

Dennoch tut Differenzierung not. Es wäre unfair zu behaupten, die gesamte Wirtschaft sitze auf der Versagerbank. Die Schweiz wird nach wie vor geprägt durch eine Vielzahl von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), die lokal gut verankert sind und deren Besitzer oft auch politische Verantwortung im Lokalen übernehmen. Die Verständnis- und Akzeptanzlücke klafft vielmehr zwischen den KMU und den global tätigen Konzernen, die im Inland naturgemäß weniger präsent sind und die mittlerweile zu einem grossen Teil von ausländischen Kadern geführt werden. Aber beide – KMU und globale Konzerne – leisten einen essentiellen Beitrag zur Schweiz. Als kleine, ressourcenarme Volkswirtschaft ist unser Land nicht nur auf den Zugang zu den Weltmärkten angewiesen, die globalen Unternehmen werden im Ausland auch als Symbolträger für den Markenwert der Schweiz wahrgenommen.

Und selbst die Politik darf nicht unisono auf die Anklagebank gesetzt werden. Unter Krisendruck hat sie sich immer wieder als handlungsfähig erwiesen. Im Rückblick wird man wohl konzedieren dürfen, dass die Herausforderungen der 1990er Jahre (EWR-Entscheid; Hypothekarkrise und hartnäckiges Nullwachstum) einen heilsamen Schock auslösten. Er hat weitreichende Reformen ermöglicht, wie dies die Revision des Kartellgesetzes, die Liberalisierung des Arbeitsmarktes, die Entschlackung der Raumplanung, der direkte Übergang zur Mehrwertsteuer und die Sanierung der Bundesfinanzen bis hin zur Schuldenbremse eindrücklich belegen. Und mit dem Abschluss der bilateralen Verträge hat die Schweiz auch im Verkehr mit der Europäischen Union (EU), dem nach wie vor grössten Handelspartner, einen entscheidenden Freiraum ausgehandelt. Diese Reformen haben unsere Wirtschaft vor allem im Vergleich zum übrigen Europa redynamisiert und widerstandsfähig gemacht. Die Schweiz hat denn auch die weltweite Rezession im Nachgang der Finanzkrise nahezu unbeschadet überstanden und als eines der wenigen Länder keine nennenswerten Wachstumseinbussen erlitten.

Die Reformen konnten nur angepackt und umgesetzt werden, weil Politik und Wirtschaft einen vertrauensvollen Umgang miteinander pflegten. Der Bundesrat und die Parlamentarier in wirtschaftspolitischen Schlüsselgremien tauschten sich regel-

mässig mit der Wirtschaft aus. Dies war nicht Filz, dies war eine Gesprächskultur, die in einem Klima des gegenseitigen Respekts gedieh, über Parteidistanzen hinaus. Vor diesem Hintergrund muss die Diagnose eines schlechenden Unbehagens und eines zunehmenden Vertrauensverlusts Sorge bereiten. Das Defizit an Konsensbereitschaft untergräbt nicht nur die Kapazität für Problemlösungen, es rüttelt auch am Fundament unserer Willensnation. Aufgrund ihrer Geographie und Sprachenvielfalt ist die Schweiz keine homogene Nation. Ihr Fortbestehen beruht vielmehr auf dem Willen aller Landesteile, die Eidgenossenschaft immer wieder gemeinsam neu zu erschaffen. Dazu bedarf es der Verständigung auf einen breiten Grundkonsens.

Der jüngste Wechselkursschock hat die Verständigung auf einen Grundkonsens noch dringlicher gemacht. Langfristig darf man zwar erwarten, dass die Wirtschaft auch diesen Schock – wie alle früheren seit dem Übergang zu flexiblen Wechselkursen vor vierzig Jahren – mit innovativen Lösungen und Produktivitätssteigerungen bewältigen wird. Aber es ist nicht zu übersehen, dass die abrupte Verteuerung des Frankens Strukturschwächen blossgelegt hat, die von den Betroffenen nun mit Forderungen an die Wirtschaftspolitik quittiert werden. Das kann in gedeihlicher Weise nur geschehen, wenn Einigung über den langfristigen Kurs der Politik besteht. Ohne Einigung besteht die Gefahr, dass heute beschlossene Massnahmen dereinst neue Verwerfungen auslösen, die es dann umso kostspieliger auszubügeln gilt. Gefragt ist darum eine Gestaltung der wirtschaftlichen Bedingungen mit langem Atem, wobei in einem Gesamtpaket zur langfristigen Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit auch kurzfristige strukturpolitische Massnahmen zur Milderung des Frankenschocks einen Platz finden könnten – aber eben: nur dann, wenn die Gesamtvision stimmt.

## Weltweit beobachtete Strukturbrüche

Fragt man nach den Ursachen, die den Vertrauensverlust und die Entfremdung zwischen Politik und Wirtschaft ausgelöst haben könnten, kommt man auf zumindest sechs grosse, weltweit beobachtete Strukturbrüche. Es handelt sich um globale Megatrends, denen sich die Schweiz nicht zu entziehen vermag – auf die die Schweiz aber unterschiedlich reagieren kann. Die folgende kurze Synopsis deckt auf, wie stark diese Trends den alten Grundkonsens untergraben haben.

**1. 1989 und das Ende des Kalten Kriegs.** Mehr als ein Vierteljahrhundert nach dem Ende des Kalten Kriegs zeigt sich: Die Geschichte geht weiter. Heute darf man sogar ein Abgleiten in vermeintlich längst überwunden geglaubte Verhaltensmuster nicht mehr ausschliessen. Die Schweiz war gezwungen, ihr aussenpolitisches Koordinatensystem neu zu triangulieren. Die Neutralität wurde vielerorts und wohl etwas unbedacht als Auslaufmodell

gesehen. Die Antwort auf die Frage jedoch, wie denn unsere Aussenspolitik ohne die Richtschnur der Neutralität auszusehen hätte, blieben die Befürworter des Auslaufmodells schuldig. Sie dürfte wohl nie erbracht werden, denn die Neutralität hat sich für die Glaubwürdigkeit unseres Kleinstaates als unabdingbar erwiesen. Sie mag sich in die Richtung einer kooperativen Neutralität entwickeln, wie dies Staatssekretär Yves Rossier in dieser Zeitschrift als Variation der früher propagierten differenziellen Neutralität unlängst vorgeschlagen hat.<sup>1</sup> Aber einstweilen bleibt es dabei, dass Fragen nach der Stellung der Schweiz in der Welt und der wirkungsvollen Wahrung ihrer Interessen noch nicht befriedigend beantwortet worden sind.

**2. Globalisierung.** Kaum jemand wird bestreiten, dass seit den 1990er Jahren die wirtschaftliche Globalisierung eine neue Dynamik entwickelt hat. An die Stelle der menschenverachtenden Planwirtschaften traten zumeist marktfreundliche Entwicklungsmodelle, und die politischen Dimensionen des einstigen Nord-Süd-Konflikts wurden weitgehend entschärft. Beinahe über Nacht wurden mehrere hundert Millionen Menschen aus bitterster Armut erlöst. In den letzten 10 Jahren waren die Schwellen- und Entwicklungsländer die Hauptstützen des weltweiten Wachstums und nicht mehr die Industrieländer. Südkorea und Indonesien rangieren heute in der Liste der 20 grössten Volkswirtschaften. Und die Industrieländer produzieren mittlerweile weniger als die Hälfte des globalen Sozialprodukts, während es vor einem halben Jahrhundert mehr als 70 Prozent waren. Das sind geradezu tektonische geoökonomische Verschiebungen, die man noch vor 20 Jahren kaum für möglich gehalten hätte.

Die Schweiz hat von diesen Entwicklungen zweifellos profitiert – sie ist eine Globalisierungsgewinnerin (und, dies sei nur en passant bemerkt, nur deshalb können sich einige den Luxus leisten, sich über sie zu beklagen). Als Kehrseite der Globalisierung und der damit einhergehenden weltweiten Arbeitsteilung wird allerdings ein zunehmender Lohn- und Konkurrenzdruck empfunden. Dabei wird übersehen, dass anhaltende Prosperität nur in jenen Volkswirtschaften stattfindet, die dem Strukturwandel offensiv begegnen. In Zürich West wurden vor einer Generation Turbinen und schwere Maschinen montiert. Heute finden wir dort keine Industrie mehr, sondern Kulturzentren und Destinationen für Nachschwärmer. Zwar werden Werkzeugmaschinen nach wie vor in der Schweiz hergestellt, aber dazu kommen nun auch High-Tech-Produkte, die es vor 30 Jahren noch nicht einmal auf dem Reissbrett gab. Die Produktionsstruktur der Wirtschaft hat sich von Grund auf verändert, ohne dass dies insgesamt negative Spuren in Wohlstand und Beschäftigung hinterlassen hätte. Diese Lektion ist fundamental: Strukturwandel kann einzelne hart treffen, aber am Ende profitieren Konsumenten, Arbeitende und Bürger – sofern der Sozialstaat greift und dank unternehmerischer Initiative neue Jobs entstehen. Die Schweiz ist der lebendige Beweis hierfür (und beispielsweise Italien der Beweis dafür, was passiert, wenn der Strukturwandel politisch verhindert wird).

<sup>1</sup> Yves Rossier: Diplomatie und Souveränität. In: Schweizer Monat 1023, Februar 2015, S. 30 ff.