

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur  
**Band:** 100 (2020)  
**Heft:** [2]: 150 Jahre Economiesuisse  
  
**Artikel:** Von der Vergangenheit lernen für die Zukunft  
**Autor:** Karrer, Heinz / Rühl, Monika  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-914532>

### **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:** 14.01.2026

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

## 6 Von der Vergangenheit lernen für die Zukunft

Seit 150 Jahren wirkt Economiesuisse als Scharnier zwischen Wirtschaft und Politik. Damit erfüllt der Verband eine wichtige Aufgabe in der schweizerischen Konsensdemokratie.

von Heinz Karrer und Monika Rühl

Jubiläen sind verführerisch. Sie animieren zum Rückblick auf Menschen und Ereignisse, auf Erfolge und Misserfolge. Sie verleiten zu Mythen und Legenden, zum Ausschmücken und Übertreiben von längst Vergangenen – Erinnerungen und Memoiren hinterlassen oft Heldengeschichten, häufig um Macht und Ansehen. Und: Sie verlocken zum Ausruhen auf den Lorbeeren.

All das wollten wir nie, wenn wir in diesem Jahr 150 Jahre Economiesuisse feiern. Eine von Selbstbeweihräucherung durchströmte Nabelschau unseres Verbandes hätte uns zu tiefst widerstrebt. Nicht Eitelkeit hat uns angetrieben, sondern die Neugier: Was offenbart uns ein kritischer, wissenschaftlich geschärfter Blick in die Archive? Was lehrt uns die Geschichte der Wirtschaftspolitik unseres Landes? Und vor allem: Welche Erfahrungen in der Vergangenheit können uns Orientierung geben in dieser immer schneller und dynamischer werdenden Zeit, in der wir leben? Diese Frage steht für uns im Jahr 2020 im Zentrum.

Mit Veranstaltungen und Ausstellungen, mit Videos, Podcasts sowie Online-Aktivitäten und vor allem in Gesprächen mit Politik und Gesellschaft regen wir eine differenzierte Auseinandersetzung mit der Vergangenheit und der Zukunft der Schweizer Wirtschaftspolitik an. Eine Wirtschaftspolitik, die – eingebettet ins konsensuale und partizipative politische System der Schweiz – als Rahmen für die Unternehmen den Bürgerinnen und Bürgern in unserem Land Wohlstand und soziale Sicherheit gebracht hat.

Die Entwicklung der Schweizer Wirtschaftspolitik von der napoleonischen Kontinentalperre bis zu Trumps «America First»-Politik und die Rolle von Economiesuisse in dieser Entwicklung hat die habilitierte Basler Wirtschaftshistorikerin Andrea Franc aufgearbeitet. In minutiöser Kleinarbeit hat sie die Archive des Vororts durchforscht und ihre Erkenntnisse zusammenfassend in den Kontext politischer und wirtschaftlicher Ereignisse in der Schweiz in den vergangenen 200 Jahren gestellt. Ihre Einblicke und Einsichten wird sie im Laufe dieses Jahres verschiedentlich präsentieren. Zum ersten Mal in diesem Sonderheft.

Der runde Geburtstag hat uns als Führungskräfte im ältesten Wirtschaftsdachverband der Welt veranlasst, grundle-

gende Gedanken über den Einfluss und die Bedeutung von Wirtschaftsverbänden im politischen Entscheidungsprozess unseres Landes zu machen.

### Wirtschaftliche Interessen im politischen Entscheidungsprozess

Im politischen System der Schweiz spielen Verbände wie Economiesuisse als Vermittler zwischen Wirtschaft und Staat seit dem 19. Jahrhundert eine wichtige Rolle, insbesondere bei der Vorbereitung und Umsetzung politischer Entscheidungen. Die institutionalisierte Zusammenarbeit von Verbänden und Staat geht zurück auf eine Ergänzung von 1947 des neuen Artikels 32 der Totalrevision der ersten Bundesverfassung von 1874. Es heisst darin: «Die zuständigen Organisationen der Wirtschaft sind vor Erlass der Ausführungsgesetze anzuhören und können beim Vollzug der Ausführungsvorschriften zur Mitwirkung herangezogen werden.» Mit der Aufnahme dieser Normen in die Bundesverfassung war die Grundlage gelegt für den engen Einbezug der wirtschaftlichen Interessenorganisationen in den politischen Entscheidungsprozess. Der Einfluss der Verbände erschöpft sich aber nicht in diesem spezifischen Instrument des Vernehmlassungsverfahrens, sondern zeigt sich in einer umfassenden Präsenz im ganzen politischen Entscheidungsprozess (siehe Kasten).

Mit dem Einbezug der wichtigsten Interessenorganisationen in den politischen Entscheidungsprozess werden bereits im Vorfeld der parlamentarischen Entscheidungen Lösungen erarbeitet, die sachlich geboten, kompromisstauglich und vor allem mehrheitsfähig und prinzipiell umsetzbar sind. Das führt gerade in Dachverbänden wie Economiesuisse, wo die Interessen der verschiedenen Mitglieder naturgemäss heterogener sind als bei den Mitgliedern selber, häufig zu intensiven Meinungsbildungsprozessen mit einer breiten Auslegeordnung unterschiedlicher Perspektiven und Betroffenheiten. Mit dem Aushandeln von Kompromissen auf Stufe Wirtschaft leistet Economiesuisse als *demokratisches System en miniature* einen wichtigen Beitrag zu den übergeordneten demokratischen Entscheidungsprozessen in unserem Land. Neben der



Interessenwahrung gibt es noch eine andere Wirkung: Durch den Einbezug der Direktbetroffenen können sachgerechtere und damit bessere Lösungen gefunden werden. Dieser Einbezug stärkt die Akzeptanz, aber auch die Mitverantwortung der Betroffenen: Die so beschlossenen, verbindlichen Regeln stossen bei der Umsetzung auf weniger Widerstand.

Die Mitwirkung der Wirtschaftsverbände beschränkt sich allerdings nicht auf die Vorbereitung von politischen Entscheidungen. Auch für den Vollzug von Gesetzes- oder Verordnungsbestimmungen ist in Artikel 178 der heutigen Bundesverfassung implizit eine Mitwirkung von Verbänden vorgesehen: «Verwaltungsaufgaben können durch Gesetz Organisationen und Personen des öffentlichen oder des privaten Rechts übertragen werden, die ausserhalb der Bundesverwaltung stehen», heisst es in Absatz 3.

Damit erweitert sich das Interesse der Wirtschaftsverbände von der Mitwirkung an politischen Entscheidungen auf die Mitwirkung bei der Umsetzung derselben. Entsprechend bringen die Wirtschaftsverbände die gemeinsamen Interessen ihrer Mitglieder umfassend in den gesamten politischen Entscheidungsprozess ein. Allein im Bereich Wirtschafts- und Berufsverbände gibt es heute – arbeitgeber- und arbeitnehmerseitig – mehr als 1700 Organisationen. Charakteristisch für alle diese Organisationen ist ihre Zweckbestimmung, nämlich die Förderung der Interessen ihrer Mitglieder.

### **Interessenvertretung unter Beobachtung**

Die umfassende Einflussnahme der Wirtschaftsverbände auf die politische Lösungsfindung zugunsten der zwar gemeinsamen, aber dennoch einseitigen Interessen ihrer Mitglieder führt im politischen System wie auch in der gesellschaftspolitischen Öffentlichkeit verschiedentlich zu Irritationen. Als Interessenvertretung der Unternehmen – oder moderner: als Lobbyorganisation – werden wir gelegentlich mit mehr oder weniger offenem Misstrauen konfrontiert. Gemeinhin haftet dem Lobbying ein Geruch an. Der Verdacht, eine kleine Minderheit übe eine gewaltige Macht auf die Mehrheit aus, steht im Raum. Zu Unrecht, wie wir überzeugt sind. Denn die Möglichkeit des Referendums in einer direkten Demokratie macht die breite Abstützung parlamentarischer Entscheidungen notwendig und beschränkt im voraus die Macht einer einzelnen Organisation oder gar einer einzelnen Person. Auf allen Staatsebenen ist das politische System der Schweiz auf Gewaltentrennung und Konkordanz ausgerichtet. Auch das gehört zum Fundament der wirtschaftspolitischen Erfolgsgeschichte der Schweiz. Einseitige Lösungen würden durch das Lobbying gegenläufiger Interessengruppierungen verhindert.

Die meisten Interessengruppen sind heute sehr gut organisiert und können ihre Interessen gegenüber Politik und Gesellschaft artikulieren. Eine konsensorientierte Demokratie braucht den Wettstreit der Ideen wie auch den Einbezug aller gesell-

schaftlichen Milieus bei der Ausgestaltung der Ideen in konkrete Massnahmen. Der Marktplatz der Meinungen wird dadurch bunter und lebendiger und findet beim Stimmvolk mehr Aufmerksamkeit. Fand früher der Diskurs in kleinen Gruppen von Entscheidungsträgern statt, ist dieser heute öffentlicher und dadurch auch transparenter. So ist es kein Wunder, dass der Vorort früher keine Medienmitteilungen kannte – sie waren gar nicht notwendig. Heute wäre die Arbeit unseres Wirtschaftsdachverbands ohne Medien- und Öffentlichkeitsarbeit undenkbar. Bei allen Veränderungen in der politischen Arena ist die Notwendigkeit überzeugender, faktenbasierter Argumente geblieben. Im noch jungen Bundesstaat brauchte es die Kompetenz unseres Verbandes beim Aufbau und bei der Unterstützung staatlicher Institutionen. Heute braucht es sie zum Beispiel bei der Beurteilung komplexer Regulierungsmechanismen wie Finanzmarktregulierung oder Unternehmensbesteuerung.

Je komplexer die Fragestellungen bei der Gesetzgebung sind, desto wertvoller ist der Einbezug von sachbezogenem Wissen der Direktbetroffenen. Ein breit abgestützter Wirtschaftsdachverband wird damit zum Scharnier zwischen den politischen Zielen von Parlament und Regierung einerseits und der sachpolitisch optimalen Massnahme zu deren Erreichen andererseits.

Die Beteiligung der Verbände am formalen politischen Prozess ist charakteristisch für den liberalen Staat mit einem hohen Grad an Bürgernähe. Durch den willentlichen und umfassenden Einbezug der Verbände, insbesondere der Wirtschaftsverbände, in den politischen Entscheidungsprozess entstand verschiedentlich der Eindruck, diese Verbände seien die heimlichen Drahtzieher im Staat. So entstand wohl auch das Bonmot vom Vorortsdirektor als achtem Bundesrat.

Bei der Beurteilung des tatsächlichen Einflusses von Wirtschaftsverbänden darf aber nicht vorbehaltlos auf die Darstellung in den Massenmedien abgestellt werden. Die Vorstellung dieses Einflusses wie auch die Beurteilung von dessen Legitimation hängt ganz wesentlich von der Perspektive und den Denkmustern des Betrachters ab – und zumindest in der politischen Arena häufig auch von handfesten politischen Zielen. Der Gegensatz von «Partikularinteressen» und «Volk» ist manchmal nichts weiter als ein rhetorischer Trick für Politik und Medien. Die Wirtschaftsverbände erfüllen also ihre genuine Aufgabe – die politische Interessenvertretung – in einem permanenten Spannungsfeld von zu viel Einfluss aus der Perspektive von Politik und Medien und zu wenig Einfluss aus der Perspektive der Mitglieder.

Gerade im politischen System der Schweiz mit ihren Milizparlamenten aber trägt der frühzeitige Einbezug gesellschaftlicher Milieus und die Möglichkeit zur Partizipation am gesamten politischen Prozess ganz wesentlich zur Akzeptanz und zur friedlichen Durchsetzung von Entscheidungen, zum Wohlstand, zur Stabilität und zur Zufriedenheit in unserem



Land bei. Damit sind wir bereits bei einem entscheidenden Erfolgsfaktor in der Wirtschaftspolitik. Was langfristig zählt, ist die Akzeptanz politischer Entscheidungen und die Wettbewerbsfähigkeit der Rahmenbedingungen.

### Facettenreiche Vermittlungsfunktion der Verbände

Allerdings steht die Vermittlungsfunktion von Verbänden – ebenso wie diejenige von Parteien und Medien – unter Druck. Die Wirtschaftsverbände stehen ebenso wie die anderen genannten Intermediäre vor grossen Herausforderungen, die

sich in einer zunehmenden Partikularisierung auf der einen Seite und in einer Abnahme traditioneller Wertebindungen und Organisationsloyalitäten auf der anderen Seite manifestieren. Diesen Entwicklungen zugrunde liegen unter anderem die Individualisierung, das heisst die weitere Ausdifferenzierung von Wirtschaft und Gesellschaft, und damit verbunden die zunehmende gesellschaftliche Komplexität, die Pluralisierung von Lebensstilen und Wertegemeinschaften und schliesslich die wachsende Nutzenorientierung der Verbandsmitglieder. Die Medialisierung von Gesellschaft und Politik sowie das Aufkommen neuer Kommunikationsformen und -konzepte wie Online-Kommunikation und Social Media stellen die traditionellen Verbände vor zusätzliche Herausforderungen und zwingen sie zu einer Professionalisierung im Bereich Public Affairs und Public Relations. In den vergangenen 25 Jahren konstatieren wir denn auch eine unverkennbare Professionalisierung der Verbände, die sich in zunehmender Expertise unter anderem in Fragen des Lobbyings, aber auch der medialen Vermittlungsformen manifestiert.

Als Wirtschaftsdachverband repräsentieren wir auf nationaler Ebene 20 kantonale Handelskammern, rund 100 Branchenverbände und rund 100 000 Unternehmen mit rund zwei Millionen Arbeitsplätzen in der Schweiz und nochmals über 2,1 Millionen Arbeitsplätzen im Ausland. Wir haben Mitglieder aus allen Landesteilen, grosse und kleine, aus volkswirtschaftlich bedeutenden Branchen wie Bauwirtschaft, Chemie, Elektronik, Konsumgüter, Kunststoffe, Maschinen, Metall, Nahrungsmittel, Papier und Karton, Pharma, Tabak, Textilien und Bekleidung, Uhren, Verpackungen, Zement, Versicherungen, Banken, Beratungsdienstleistungen, Bildung, Detailhandel, Dienstleistungen für Unternehmen, Energie, Gesundheit, Handel, Hotellerie, Ingenieurswesen, IT, Kommunikation und Medien, Logistik, Telekommunikation, Unterhaltung, Verkehr, Vermögensverwaltung oder Werbung. Damit sind wir eine wichtige Stimme der Unternehmen im gesamten politischen Prozess. Und wir setzen alles daran, dass das auch in Zukunft so bleiben wird.

In Zeiten steigender Unübersichtlichkeit schafft Orientierung und Vertrauen, was schon unsere Vorgänger gepflegt und geschätzt haben: der Dialog zwischen Menschen und das gemeinsame, konstruktive Ringen um die beste Lösung für unser Land. Auch das wird bleiben. ◀

## Politische Entscheidungsprozesse eng begleiten

Wer seine Interessen erfolgreich in den politischen Prozess von A bis Z einbringen will, muss je nach Phase in diesem Prozess unterschiedlich vorgehen. Darauf haben wir uns bei Economiesuisse spezialisiert – organisatorisch und kompetenzmässig.

Am Anfang des politischen Prozesses steht eine Forderung: eine Petition, ein Vorstoss im Parlament oder eine Volksinitiative. In einigen Fällen wird sie auch von aussen an die Schweiz herangetragen. Betrifft sie die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, dann wird sie für Economiesuisse zum Thema. Unsere zuständigen Fachspezialisten analysieren die Ausgangslage, tragen Fakten und Meinungen zusammen, tauschen sich mit Experten in den Fachkommissionen und in der Verwaltung aus.

Geht eine Vorlage in die Vernehmlassung, kommen unsere Mitglieder noch stärker zum Zug. In vielen Fällen sind nicht alle gleich stark betroffen und auch nicht zwingend einer Meinung. Kontroverse Geschäfte werden in den Führungsgremien deshalb offen diskutiert, um danach die konsolidierte Meinung der Schweizer Wirtschaft umso stärker einbringen zu können. Dann ist Überzeugungsarbeit gefragt: zunächst in den parlamentarischen Kommissionen, dann im Parlament selbst und zunehmend auch in der breiten Öffentlichkeit.

Bereits vor der Schlussabstimmung im Parlament beginnen intern die Vorbereitungen für eine Kampagne. Strategien müssen erstellt, Argumentarien ausgearbeitet und Allianzen geschmiedet werden. Die eigentliche Abstimmungskampagne wird rund acht Wochen vor dem Urnengang sichtbar: im Internet, auf Plakatwänden, auf Podien, mit Inseraten, Flyern, Postkarten, Kurzfilmen, Strassenaktionen und vielem mehr. Nun werden die Botschaften zugespitzt: Es geht nicht länger um Kompromisse, sondern nur noch um ein Ja oder Nein. Am Abstimmungssonntag liegen Frust und Freude oft nah beieinander. In beiden Fällen wird aber analysiert, um entsprechende Lehren ziehen zu können. Denn nach der Abstimmung ist vor der Abstimmung.



**Heinz Karrer**  
ist Präsident  
von Economiesuisse.



**Monika Rühl**  
ist Vorsitzende der  
Geschäftsleitung von  
Economiesuisse.