

Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in der Schweiz

Andreas Rieger, März 2026



Impressum

Autor: Andreas Rieger
Layout: Geo Di Salvo
Druck: Gewerkschaft Unia, Bern
Online: unia.ch/publikationen
Titelbild: Keystone / Peter Schneider
Copyright: Unia, März 2026

Inhaltsverzeichnis

Vorwort, Vania Alleva	4
1. Einleitung	5
2. Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in der Schweiz	6
3. Einzelne Verbände in Branchen und Regionen	11
4. Entwicklung und Politik der Dachorganisationen	24
4.1 Schweizerischer Arbeitgeberverband (SAV)	24
4.2 Schweizerischer Gewerbeverband (SGV)	28
4.3 Economiesuisse, ehemals Vorort	31
5. Politische Dominanz in den Arbeitgeberverbänden	36
6. Europäische und globale Präsenz	38
7. Organisationsgrad und Verbandsmacht	44
8. Fazit	48
Anhang	49
Literatur	49
Liste Branchenverbände	50

Vorwort

Im Sommer 2025 reiste der Bundesrat im sogenannten «Team Schweiz» mit einzelnen Unternehmensvertretern nach Washington, um mit der Trump-Administration einen Deal zu finden. Die Vertreter:innen der Wirtschaftsverbände liess er zu Hause. Solche Ereignisse verstärken den Eindruck, Verbände würden an Bedeutung verlieren.

In den Medien lesen wir immer wieder, das Zeitalter der Globalisierung und Liberalisierung ziehen den Verbänden den Boden unter den Füßen weg. Dieses Urteil trifft sowohl Arbeitgeber- und Wirtschaftsorganisationen wie auch Gewerkschaften. Aber es trifft in der Realität nicht zu. Zwar knirscht es im Gebälk vieler Verbände und bei vielen ist es zu einem grösseren Wandel der Strukturen gekommen. Aber bedeutungslos sind die Verbände nicht geworden. Nicht in der Gestaltung der Schweizer Wirtschaft und noch weniger in den einzelnen Branchen. Und gar nicht bedeutungslos sind die Verbände, wenn es darum geht, beim Staat Einfluss zu nehmen. Dies sehen wir in jeder Krise, sei es die Corona-Krise oder andere wirtschaftliche Einbrüche, wo Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände eine wesentliche Rolle bei der Schaffung und Gestaltung der Notmassnahmen spielen.

In der jüngsten Krise der Handelsbeziehungen mit der US-Regierung von Donald Trump hat der Bundesrat allerdings auf eine ganz neue Form der Diplomatie gesetzt. Jenseits der üblichen Kanäle reiste der Bundesrat mit einigen handverlesenen Grossunternehmern nach Washington, statt wie seit Jahrzehnten mit Vertretern der Verbände. Das mag bezüglich der Höhe der Zölle gewirkt haben, wurde jedoch mit Absichtserklärungen verbunden, welche die Schweizer Politik in den üblichen vorgesehenen Bahnen auslöffeln muss. Solche «Deals» werden sich als wenig nachhaltig erweisen und dürfen keine Schule machen.

Als Gewerkschaft kennen wir die Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände sehr gut. Die Unia hat mit ihnen in den Branchen gegen 300 Gesamtarbeitsverträgen ausgehandelt. In vielen paritätischen Kommissionen und tripartiten Gremien arbeiten wir mit den Arbeitgebern eng zusammen. Dabei gibt es oft klare Interessengegensätze. Deshalb braucht es auf beiden Seiten starke Verbände, die in der Lage sind auf Augenhöhe miteinander zu verhandeln.

Gut organisierte Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände sind eine Voraussetzung für das Funktionieren verschiedener Bereiche in Wirtschaft und Gesellschaft. Natürlich wünschen wir uns vernünftige und kompetente Vertragspartner, die den Wert guter, kollektivvertraglich vereinbarter Arbeitsbedingungen verstehen und Gewerkschaften als Partner anerkennen. Das verstehen wir unter Sozialpartnerschaft. Leider gilt diese nicht immer und überall. In vielen Branchen fehlt die Bereitschaft zu einer Vertragspartnerschaft und Dachverbände der Arbeitgeber und der Wirtschaft wurden zeitweise von ideologischen oder parteipolitisch geprägten Überlegungen geleitet.

Wenn es in den kommenden Jahren gelingen soll, geregelte Beziehungen mit der EU verbindlich abzuschliessen, dann kann das nur geschehen, wenn Verbände dabei eine zentrale Rolle spielen. Sie kennen den europäischen Binnenmarkt und Arbeitsmarkt besser als Parteien und ideologische Gruppen. Und sie können dafür sorgen, dass in der Schweiz selbst Regeln gelten, welche mögliche negative Folgen der Integration in den Binnenmarkt abwehren oder kompensieren können.

Vania Alleva, Präsidentin Unia, März 2026

1. Einleitung

Die Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände gehören allen Unkenrufen zum Trotz zu den mächtigsten Organisationen, welche die Verhältnisse in Wirtschaft und Politik der Schweiz bestimmen. Die Anzahl fundierter Analysen über die Entwicklung dieser Verbände in den letzten Jahrzehnten steht jedoch im umgekehrten Verhältnis zu deren Bedeutung. Die Wirtschaftsverbände und ihre prominenten Exponent:innen finden zwar in den Medien eine relativ grosse Beachtung, wenn es um einzelne Alltagsereignisse und Tagespolitik geht. Umfassendere Analysen und Bücher über die Schweizer Verbände sind rar, noch rarer als über die Schweizer Gewerkschaften. Die wenigen Untersuchungen betreffen zudem vor allem die Dachorganisationen und die grössten Branchenverbände der Industrie. Die Verbände des Dienstleistungssektors und des Baugewerbes sind dagegen kaum analysiert. Auch die Gewerkschaften haben bisher wenig schriftliche Analysen über ihr Gegenüber verfasst.

Immer wieder gibt es jedoch in den Medien bei aktuellen Anlässen Kommentare zur Entwicklung der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände. Es ist dann die Rede von Bedeutungsverlust der Verbände; von Verbandsflucht und Mitgliederschwund; von jungen und ausländischen Managern ohne Interesse an Verbänden; von der Übernahme von Verbandsspitzen durch SVP-Exponent:innen; u.a. Meist sind diese Aussagen sehr impressionistisch.

In den Gewerkschaften, insbesondere bei den branchenverantwortlichen Sekretär:innen sind sehr gute Kenntnisse der einzelnen Branchenverbände der Arbeitgeber vorhanden. Bei ihnen hat der Autor der vorliegenden Analyse eine Umfrage gemacht. Die Antworten wurden in eine Analyse der gesamten Verbandslandschaft eingebettet, welche auch die Dachorganisationen der Arbeitgeber umfasst. Dabei sind auch erstmals Berechnungen des Organisationsgrades der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände angestellt worden.

Publiziert hat der Autor diese Analyse erstmals im Juni 2021 als «Working Paper Unia».

Seither sind fast fünf Jahre vergangen und eine Reihe von neuen Entwicklungen zu konstatieren. So ist es zu einer weiteren Kräfteverschiebung zwischen den einzelnen Branchen gekommen: In den Vordergrund gedrängt haben sich die Pharma-Industrie und der Rohstoffhandel. Verstärkt haben sich zudem Verbände im Dienstleistungsbereich, v.a. im Gesundheitswesen. Aber auch ein traditioneller Verband wie jeder der Bauern ist plötzlich wieder ins Rampenlicht getreten. Sodann haben viele Spitzenorganisationen in den letzten Jahren eine neue Führung erhalten.

Nicht abgerissen haben in den letzten fünf Jahren die Diskussionen über die Krise des politischen Einflusses insbesondere von Economiesuisse, besonders nach den verlorenen Abstimmungen über die 13. AHV-Rente und die BVG-Revision im 2024. Dabei wurden die Dachverbände der Wirtschaft und der Arbeitgeber oft voreilig abgeschrieben.

Ein schockierendes Novum für die Verbände war sodann die direkte Intervention einiger potenter Firmenchefs bei US-Präsident Donald Trump im Zollstreit. Sie agierten ohne Economiesuisse und die Wirtschaftsorganisationen ihrer Branchen. Ein noch nie gesehenes Vorgehen. Hier stellt sich die Frage, ob die Verbände nur noch innerhalb der Schweiz selbst bedeutend bleiben. Welche Rolle spielen sie in Europa und auf Weltebene?

Auf diesem Hintergrund erscheint hier eine aktualisierte und erweiterte Analyse der Schweizer Arbeitgeber- und Wirtschaftsorganisationen.

Andreas Rieger, März 2026

2. Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in der Schweiz

Die Unternehmerverbände haben historisch mehrere **Funktionen**:

- Beeinflussung wirtschaftlicher Regulierungen (Zulassung von Betrieben, technische Normen, Handels- und Zollpolitik, Forschungspolitik, Preisregulierung, Subventionen, ...)
- Gegenmacht zu Gewerkschaften (Streikkassen zur Unterstützung von bestreikten Firmen und schwarze Listen zur Abwehr von Streikführern waren erste Anlässe, um Arbeitgeberorganisationen zu gründen)
- Regulierung des Arbeitsmarkts und des Arbeitsvertragsrechts; Aushandlung und Abschluss von Kollektivverträgen (GAV)
- Bildungs- und Weiterbildungspolitik sowie eigene Bildungsangebote
- Dienstleistungen an Mitglieder

Historisch waren diese Funktionen zum Teil in zwei Organisationstypen aufgeteilt: Wirtschaftsverbände, welche sich insbesondere mit der Regulierung der Branchen und der gesamten Ökonomie befassen und Arbeitgeberverbände, welche die Interessen bezüglich den Arbeitsbeziehungen und dem Arbeitsmarkt vertreten. In der Schweiz handelt es sich jedoch bei der Mehrzahl der Verbände um Mischtypen.

Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände sind wesentlich nach Branchen strukturiert; innerhalb der Branchengliederung gibt es sodann oft die regionale oder kantonale Gliederung.

Zusammengefasst sind die Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in drei nationalen Dachorganisationen. Der **Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV)** konzentriert sich auf die Fragen der Arbeitsbeziehungen (Arbeitsgesetz, Sozialversicherungen, Aus- und Weiterbildung). **Economiesuisse (ES)** (vormals **Vorort**) bündelt die wirtschafts-

politischen Interessen der Branchen und Unternehmen. Der **Schweizerische Gewerbeverband (SGV)** versucht für seine Klientel der gewerblichen Betriebe beide Funktionen abzudecken. Auch diese Dachverbände haben ihre regionalen Strukturen, schwach beim Arbeitgeberverband, historisch stärker beim Vorort (kantonale Industrie- und Handelskammern), am stärksten beim Gewerbeverband.

Höhepunkt der Verbandsmacht

Die grosse Zeit der Verbandsmacht waren die 1930er Jahre und dann wieder die 1950er- bis 70er-Jahre im letzten Jahrhundert¹. Die inlandorientierten Verbände hatten das entscheidende Wort in allen Regulierungen des schweizerischen Binnenmarktes, während die Verbände in exportorientierten Branchen einerseits die internen Regulierungen prägten (Exportrisikogarantie, Forschungspolitik, etc.), andererseits die Aussenwirtschaftspolitik bestimmten. In beiden Sektoren waren die Verbände zudem Träger oder entscheidende Macht in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Hier, wie auch in anderen Bereichen übernahmen die Verbände zum Teil staatliche Aufgaben: Normendefinitionen; Prüfungen; Kontrolle Einhaltung Sorgfaltspflicht; Durchführung von Sozialversicherungen (AHV-Ausgleichskassen, Kinderzulagen); Schiedsgerichte; Handelsgerichte; u.a. mehr. Oder aber die Verbände hatten Mitbestimmungsrechte über staatliche Leistungen (Exportrisikogarantie, u.a.). Deshalb wurde bezüglich der Schweiz oft von einem liberal-korporatistischen² Modell gesprochen.

Die Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände der Branchen hatten traditionell meist einen recht hohen Organisationsgrad zwischen 50 und 100 Prozent. Die Mitgliedschaft förderte das Wissen über die Regulierungen der Branche und ermöglichte

¹ Bis nach dem 2. Weltkrieg ist die Geschichte der Arbeitgeberorganisationen teilweise aufgearbeitet. Siehe dazu Humair (2012).

² Katzenstein (1985). Korporatismus ist hier nicht im ständestaatlichen Sinne von Mussolini und Franco gemeint, sondern als System der engen Interessenvertretung und Regulierung mittels Verbandsorganisationen. Siehe Kapitel 7.

Einflussnahme auf Veränderungen; sie bot auch einen vergünstigten Bezug von Leistungen (z.B. Weiterbildung, Sozialversicherungen, etc.). Viele Verbände waren relativ reich, unter anderem da ihre Immobilien und Reserven in der langen Hochkonjunktur an Wert gewannen, aber auch dank Einnahmen aus Vollzugs- und Verwaltungskosten (AHV- und Familienausgleichskassen, etc.).

Ein Teil der Branchenverbände der Arbeitgeber, aber nie alle, pflegten ein sozialpartnerschaftliches Verhältnis zu den Gewerkschaften, d.h. sie waren an Gesamtarbeitsverträgen (GAV) beteiligt. Wo GAV bestanden, wurde die Regulierung dichter, unter anderem durch die Einführung von Berufsbeiträgen an die Verbände, durch paritätische Bildungseinrichtungen, etc. Ein anderer Teil der Verbände blieb aber immer ohne GAV, z.B. der Verband der Warenhäuser, der Versicherungsverband, der Bauernverband, u.a.³

Verbände im Strukturwandel

Ab Mitte der 70er-Jahre bis anfangs der 2000er-Jahre kam es zu mehreren Veränderungen:

- Viele Branchen wurden durch Strukturumbrüche dezimiert. Damit verkleinerten sich auch Anzahl und Grösse der Mitglieds-Unternehmen der Verbände.
- Einige Branchenregulierungen wurden mit der Politik der Deregulierung aufgelöst.
- Die Aussenhandelspolitik wurde liberalisiert (GATT, WTO).
- GAV-Partnerschaften werden brüchiger, einige GAV aufgelöst/aufgekündigt (Keramikindustrie, Detailhandel, Presse, etc.).
- Interessengegensätze innerhalb der Arbeitgeber werden schärfer: Kleine versus Grosse; Binnen- versus Exportwirtschaft; Real- versus Finanzwirtschaft.
- Einige Grossunternehmen behalten zwar ihren Firmensitz in der Schweiz, sie sind jedoch Global Player geworden, deren Gravitationszentrum nicht mehr in der Schweiz liegt.
- Traditionelle Netzwerke der Arbeitgeber werden ausgedünnt (z.B. das dichte Netzwerk der gegenseitigen Vertretung in den Verwaltungsräten).
- Die Generation des Patrons, welche seit den 1950er-Jahren die Verbände geführt hatte, trat aus den Unternehmen ab und machte Chicago-Boys aus St. Gallen und vermehrt auch aus angelsächsischen Ländern Platz.

Resultat dieser Entwicklungen waren grössere Mitgliederverluste und Defizite in den Verbandskassen. Einige wenige Verbände lösten sich auf (Keramikindustrie, u.a.), andere fusionierten (Bekleidung und Textil; ASM und VSM; u.a.). Es kam zu vermehrten Auseinandersetzungen zwischen Konkurrenz-Verbänden (Swissmem vs. Swissmechanic; Gastrosuisse vs. Hotelleriesuisse, u.a.). Die GAV-Vertragspartnerschaft wurde geschwächt, der GAV-Abdeckungsgrad sank unter 50 Prozent. Vor diesem Hintergrund war vermehrt von einer «Erosion des Korporatismus» und von einem Niedergang der Arbeitgeberverbände und der Sozialpartnerschaft die Rede⁴.

Nach Überwindung der langen Krise der 1990er Jahre und der Rezession von 2002 haben sich die meisten Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände jedoch wieder aufgefangen, wie wir in der Folge sehen werden. Sie stoppten die Erosion der Mitgliedschaft und erzielten wieder einen ausgeglichenen Finanzhaushalt.

Ähnliches geschah in anderen Ländern Europas, wo der Strukturwandel den Verbänden der Unternehmen ebenfalls zugesetzt hat. Vom «überraschenden Überleben der Arbeitgeberorganisationen» sprechen Brandl und Lehr, nachdem die Verbände in mehreren Ländern Europas untersucht hatten⁵. Ähnlich der Bericht der ILO, welche für viele Länder einen erstaunlich hohen Organisationsgrad der Arbeitgeber-Organisationen von 60 Prozent und mehr feststellte⁶.

Allerdings scheint das weitgehende Monopol der Verbände in der Vertretung der Unternehmerinteressen gegenüber dem Staat angeschlagen. Grossbetriebe und multinationale Unternehmen agieren vermehrt unabhängig und parallel zu den Verbänden. Vor allem auf europäischer und globaler Ebene scheint das Gewicht der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände weniger gross als es im Inland ist (siehe Kapitel 6).

Analysieren wir genauer, wie sich die Schweizer Landschaft der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in den letzten drei Jahrzehnten entwickelt hat.

³ Rieger / Ackermann (2013)

⁴ Mach (2000)

⁵ Brandl / Lehr (2016)

⁶ ILO (2022)

Umfragen in den Jahren 2007 und 2020

Im Jahr 2007 hatte die Gewerkschaft Unia bei ihrem branchenverantwortlichen Sekretär:innen eine Umfrage über den damaligen Zustand der Arbeitgeber- und Wirtschaftsorganisationen der Branchen durchgeführt. Erfasst wurden 24 Branchen mit Schwergewicht bei Industrie und Bau-/Ausbau, sowie fünf Branchen des Dienstleistungssektors. Die Auswertung der Befragung zeigte: Die meisten Branchenverbände waren 2007 wieder stabilisiert, nachdem sie in Folge der langen Krise der 1990er-Jahre und der Rezession 2002/3 starke Mitglieder- und Einnahmenverluste hatten hinnehmen müssen. Viele Verbände hatten mit einer Erneuerung und Professionalisierung der Dienstleistungen reagiert. Einige Verbände reduzierten die Mitgliederbeiträge, um ihre Mitglieder halten zu können. Nicht stabilisieren konnte sich der Schweizerische Detaillistenverbands. Er stand 2007 vor seinem Aus.

In den meisten Branchen waren auch die Gesamtarbeitsvertragsverhältnisse seit der Jahrtausendwende relativ stabil, vermehrt auch gestützt durch ihre Allgemeinverbindlichkeitserklärung (AVE). Der gesamte Abdeckungsgrad der GAV war etwas angestiegen und lag leicht über 50 Prozent. Dies trug zur Stabilisierung der Arbeitgeberverbände bei, wegen ihrer Rolle in der Brancheregulierung, aber auch aus finanziellen Gründen. In einigen Branchen (Bauhauptgewerbe, Gastgewerbe, etc.) drohten die Arbeitgeber allerdings immer wieder, den GAV zu kündigen und die Gewerkschaft Unia rauszudrängen. Neu konstatiert wurde in der Umfrage von 2007 der Versuch der SVP die Führungspositionen in Verbänden zu besetzen und deren politische Linie zu bestimmen.

Anfangs 2020 führte die Unia eine neue Umfrage und ergänzende Recherche durch. Die erfassten Branchen wurden auf mehr als 40 erweitert⁷.

Die wichtigsten Erkenntnisse waren die folgenden:

a. Verbandsorganisation stabilisiert

Die untersuchten Branchenverbände waren zwischen 2007 und 2020 organisatorisch stabil geblieben, einige waren sogar gewachsen (im Bereich der Logistik, der Gesundheit, der Banken, etc.). Einziger der schon seit längerem geschwächte Schweizerische Detailhandelsverband hatte sich unterdessen auflösen müssen.

⁷ Die in der zweiten Umfrage erfassten Branchenverbände machen gegen 80 Prozent aller mittelgrossen und grossen überregionalen Verbände aus. Überdurchschnittlich erfasst ist der Sekundärsektor. Weniger erfasst wurden Verbände,

Der Organisationsgrad der Verbände bleibt relativ hoch. Werden nur die Verbände mit Arbeitgeberfunktion betrachtet, liegt er durchschnittlich bei etwa 50 Prozent (Anzahl der Beschäftigten bei den Verbandsmitgliedern bezogen auf alle Beschäftigten im Organisationsbereich⁸). Höhere Organisationsgrade gibt es in einigen gewerblichen Bereichen mit guten und günstigen Dienstleistungen. Ebenso in Teilen der Industrie. Aber auch bei den Banken.

Die wichtigsten Faktoren, welche den Organisationsgrad der Arbeitgeber fördern, sind:

- Bedeutende Lobbytätigkeit in der Branche gegenüber Behörden und Politik.
- Das Bestehen eines GAV, welcher in der Branche bedeutungsvoll ist.
- Starke Stellung der dualen Berufsbildung (Arbeitgeberverband prägt die Regulierung der Berufslehren und der höheren Berufsbildung).
- Gute und günstige Dienstleistungen exklusiv für Mitglieder.

Organisationsgrad ausgewählter Branchenverbände

80% und mehr

Gastrosuisse (Restauration)
Verband Banken Schweiz
Swissstaffing (Temporärarbeit)
Convention Patronale (Uhren)
Holzbau Schweiz
Bauernverband

50% bis 80%

Baumeisterverband SBV
Hotelleriesuisse
Allpura (Reinigung)
VSSU (Sicherheit)
Swisstec (Gebäudetechnik)
Swissbanking

30 bis 50%

Swissmem (Maschinen)
ScienceIndustries (Pharma)
Curaviva (Heime)
VISCOM (graph. Industrie)
JardinSuisse (Gartenbau)

unter 30%

Swissretail (Detailhandel)
Senesuisse (Heime)
Swissmechanic (Maschinen)
SwissITC (Informatik)

Lesebeispiel Gastrosuisse: Die Betriebe, welche Mitglied bei Gastrosuisse sind, beschäftigten 80% aller Arbeitnehmenden im Organisationsbereich des Verbands.

welche vor allem auf kantonaler Ebene bestehen; diese sind insbesondere in der Romandie wichtig.

⁸ Zur Berechnung des Organisationsgrades siehe Kapitel 7.

b. Gestärkte Apparate

Die Branchenverbände weisen ganz unterschiedlich grosse Apparate auf. Der Arbeitgeberverband der Banken hat gerade mal drei Angestellte, trotz einem GAV mit 70'000 Unterstellten. Gastrosuisse hat demgegenüber 120 Angestellte! Der Bauernverband beschäftigt sogar 300 Angestellte, obwohl sein Organisationsbereich nur einen Drittel so gross ist wie jener von Gastrosuisse. Der Unterschied ist vor allem in den Dienstleistungen begründet und in der Frage, ob der Verband nur Arbeitgeberorganisation oder Wirtschaftsorganisation oder beides ist. Der Arbeitgeberverband der Banken zum Beispiel bietet nur arbeitsrechtliche Beratung zum GAV. Wirtschaftspolitik und Weiterbildung betreibt der Schwesterverband SuisseFinance, der einen starken Apparat braucht für die vielfältige Lobbytätigkeit (Bankenregulierungen!) und für Beratung in ganz spezifischen aussenwirtschaftlichen Fragen. Der Bauernverband hat die grösste Palette von Dienstleistungen, er bietet sogar eine Krankenversicherung an.

Die meisten Verbände sind Arbeitgeberverband und Wirtschaftsverband zugleich. Sie bieten eine grössere Palette von Dienstleistungen an, die wenn möglich exklusiv nur für Mitglieder zugänglich sind.⁹ Fast alle Verbände bieten Rechtsberatung und tragen bei zur beruflichen Weiterbildung, viele sind Träger (oder in der Trägerschaft) von Weiterbildungszentren.

Zu einem grösseren Apparat führen die Angebote im Bereich der Sozialversicherungen (AHV-Zweigstellen¹⁰, Familienausgleichskasse (FAK), BVG-Versicherung, Krankentaggeld, etc.). Einige Verbände beraten auch bezüglich Betriebsführung, oder sie übernehmen sogar die Finanzverwaltung von Betrieben. Gastrosuisse z.B. bietet die ganze Palette der erwähnten Dienstleistungen an und kommt damit auf 120 Mitarbeitende (ähnlich Hotelleriesuisse auf 80 und der eher kleine Verband Swisstec auf 70 Angestellte).

Die Finanzierung der Apparate erfolgt nur zu einem Teil durch Mitgliederbeiträge. Ein Teil der Dienstleistungen ist kostenpflichtig (Betriebsberatung). Ein Teil ist lukrativ (AHV- und Familien-Ausgleichskassen). Auch die Beiträge aus den GAV stützen die Apparate der Arbeitgeber, v.a. bezüglich der beruflichen Weiterbildung.

Verbandsapparate und Dienstleistungen ausgewählter Verbände

Verband	Anzahl Verbandsangestellte	Wichtigste Dienstleistungen
Bauernverband	300	RB, A&WB, SV, KK
Gastrosuisse	130	RB, A&WB, SV
Baumeisterverband	70	RB, A&WB, SV, FAR
Swissmem (Maschinenindustrie)	94	RB, A&WB
Hotelleriesuisse	80	RB, A&WB, SV
VSSM (Schreinereien)	80	RB, A&WB
Holzbau Schweiz	30	RB, A&WB
Swisstec (Gebäudetechnik)	60	RB, A&WB
Swisstaffing (Temporärarbeit)	27	RB, WB, SV
Swissmecanic (Maschinen)	19	RB, A&WB
Fédération Horlogère		RB; tech. Normen
Convention Patronale (Uhren)	8	RB, A&WB
Allpura (Reinigung)	7	RB, A&WB
VSSU (Sicherheit)	10	RB, A&WB
Curaviva (Heime)	12	RB, WB
ASTAG (Strassentransport)	40	RB, A&WB, SV, Rechtsschutz
SwissBanking	60	RB; A&WB, Sorgfaltspflicht
Banken Schweiz	3	RB

Legende: RB: Beratung, Rechtsberatung; A&WB: Aus- & Weiterbildung; SV: Sozialversicherungen; KK: Krankenkasse

⁹ Unter dem Titel «Mit Nutzen verbunden» beschrieb die NZZ diesen Aspekt ausführlich, 29.8.2013

¹⁰ Zur Geschichte der Arbeitgeberverbände und der AHV-Verwaltung: Eichenberger, Pierre (2016), Mainmise sur l'état social.

c. Vertragspartnerschaft in GAV

Ein Teil der Arbeitgeberverbände hat keine GAV mit Gewerkschaften unterzeichnet. Dies gilt insbesondere für den Gesundheitsbereich, aber auch für den Handel, die Logistik und andere¹¹. In einigen dieser Branchen gab es traditionell gar keine Gewerkschaften mit nennenswertem Organisationsgrad, welche GAV gefordert haben. Im Detailhandel weigerte sich die Mehrheit der Arbeitgeber historisch gegen einen Branchen-GAV.

Wo es GAV gibt, stehen die Arbeitgeberverbände meist klar dazu und wollen nicht aussteigen. Zum Teil ist es gelungen, die Geltungsbereiche der GAV noch leicht auszubauen (Kleinbetriebe, Teilzeitanestellte, etc.). Dazu beigetragen hat auch die Allgemeinverbindlichkeitserklärung von mehr GAV.

In einigen Branchen (Bau, Gastgewerbe, Medien) kann man von einer «Konfliktpartnerschaft» reden, d.h. periodisch brechen Auseinandersetzungen auf, in welchen auch mit Kündigung der GAV gedroht wird. Fast immer wird jedoch wieder ein Kompromiss gefunden. Einen lang andauernden vertragslosen Zustand seit 2005 gibt es nur mit dem Verband Schweizer Medien (VSM) in der Deutschschweiz.

In einigen Branchen (Bauhauptgewerbe, Gastgewerbe, etc.) starten die Arbeitgeber periodisch einen Versuch, die wenig handzahme Unia als Vertragspartnerin aus dem GAV hinauszudrängen,

meist ohne Erfolg. Gelungen war dies nur aus Anlass der Fusion von SMUV, GBI, VHTL und Unia zur neuen Unia im Jahr 2005 beim GAV mit der Migros und bei kantonalen GAV der ASTAG.

d. Politische Dominanz

2007 konstatierten die Branchenverantwortlichen der Unia: «Waren die meisten Verbände traditionell mehrheitlich in freisinniger Hand, erodiert nun der Freisinn und macht vermehrt der SVP oder SVP-ähnlichen Exponent:innen Platz.» In der Umfrage von 2020 zeigt sich, dass die SVP nur wenige Spitzenposten in den Verbänden innehatte. SVP-Exponent:innen gab es in mehreren eher gewerblichen Verbänden (Gastrosuisse, Metallbau, Allpura, SMGV, Jardinsuisse, ASTAG, u.a.), jedoch ohne das sie starken Parteieinfluss ausüben. Die Offensiven der SVP in den Verbänden hat offensichtlich wenig gefruchtet (wird in Kapitel 5. ausgeführt). Dies bedeutet aber nicht, dass die FDP in den Branchenverbänden wieder Oberhand genommen hat. Vielmehr sind es Mitglieder aller bürgerlichen Parteien und neu auch viele Parteilose. Viele, vor allem kleinere und mittlere Verbände, scheinen ziemlich unpolitisch zu funktionieren. Ihre politische Lobbytätigkeit ist oft sehr beschränkt und betrifft nur sehr branchenspezifische Fragen. Die grossen politischen Themen überlassen sie dem Dachverband. Falls es dort zu Kontroversen kommt, nehmen sie kaum Stellung.

Verbände und GAV-Partnerschaft ausgewählter Verbände

Verband	GAV-Partner	AVE	Anzahl GAV-Unterstellte
Gastrosuisse	Ja	Ja	170'000
Hotelleriesuisse	Ja	Ja	65'000
Swissstaffing (Temporärarbeit)	Ja	Ja	150'000 (Stichtag)
Baumeisterverband	Ja	Ja	71'000
Swissmem (Maschinenindustrie)	Ja	Nein	95'000
Swissmecanic (Maschinen)	Nein	Nein	----
Convention Patronale (Uhren)	Ja	Nein	55'000
Swisstec (Gebäudetechnik)	Ja	Ja	23'000
Allpura (Reinigung)	Ja	Ja	66'000
VSSU (Sicherheit)	Ja	Ja	26'000
Holzbau Schweiz	Ja	Ja	15'000
Curaviva (Heime)	einzelne	Nein	
Banken Schweiz	Ja	Nein	87'000
Swissretail (Handel)	Nein	Nein	----
Bauernverband	Nein	Nein	----
Versicherungs-Verband	Nein	Nein	----
H+ (Spitäler)	Nein	Nein	----
Suissenégoce	Nein	Nein	----

¹¹ Rieger / Ackermann (2013)

3. Einzelne Verbände in Branchen und Regionen¹²

3.1 MEM-Industrie

Swissmem ist der am besten erforschte Branchenverband in der Schweiz¹³. Das ist nicht zufällig. Der frühere ASM (Arbeitgeberverband) und der VSM (Wirtschaftsverband) waren jahrzehntelang die stärksten Unternehmerorganisationen der Schweiz. In der Zeit des «Golden Ages» war die Metall-, Elektro- und Maschinenindustrie (MEM) die potenteste Branche mit dem wertmässig grössten Exportanteil. Ein enges korporatistisches Geflecht verknüpfte den Verband einerseits mit staatlichen Stellen (Aussenwirtschaftsamt, BIGA, etc.), andererseits mit den Gewerkschaften mittels dem GAV. Die Präsidenten oder Vizepräsidenten von VSM und ASM waren meist tonangebend im Vorort wie auch im Arbeitgeberverband. Politisch war und ist Swissmem immer mit dem Freisinn verbunden (mit den Direktoren Hasler, Daum, Brupbacher, wie auch die Präsidenten Schneider-Ammann, Hess und Hirzel).

Die wirtschaftlichen Krisen von 1974ff, 1980f, 1991-97, 2002 und 2008/9 trafen die Branche jeweils stark, ebenso die Aufwertungen des Schweizer Frankens. Sie dezimierten die Betriebe und die Wertschöpfung, sodass die MEM-Branche ihren Spitzenplatz bezüglich Wertschöpfung an die Pharmaindustrie verlor. Auch die Anzahl der Beschäftigten sank stark, dennoch bleibt die MEM-Industrie mit rund 300'000 Beschäftigten die mit Abstand grösste Industriebranche der Schweiz.

Die Liberalisierung des Welthandels machte die bilateralen, staatlich arrangierten Aussenhandelsbeziehungen weniger wichtig, an welchen der VSM stark beteiligt gewesen waren. Der globale Trend zur «Finanzialisierung» erfasste auch die MEM-Branche. Die Unternehmen wurden vermehrt dem Diktat von aktivistischen Aktionärsgruppen und Riders ausgesetzt. Die enge Verknüpfung der industriellen Grossunternehmen mit den Schweizer

Grossbanken, welche ihren Ausdruck in einem dichten Vertretungsnetz in den Verwaltungsräten fand, erodierte. Diese Entwicklungen schwächten zweifellos das Gewicht des früher fast allmächtigen VSM/ASM. Der einst hohe Organisationsgrad ist in dieser Zeit gesunken, er erreichte keine 50 Prozent mehr, dem GAV unterstehen noch 95'000 Beschäftigte, halb so viel wie 1980.

Die Schwächung war auch finanzieller Natur. Eine Antwort auf die verminderten Verbandseinnahmen war 1999 die Fusion von ASM (Arbeitgeberverband) und VSM (Wirtschaftsverband) zu Swissmem. Nur als formeller Arbeitgeberverein und Vertragspartner des GAV bleibt der ASM aufrechterhalten. Eine Mitgliedschaft in Swissmem ist möglich, ohne beim ASM dabei zu sein, d.h. die GAV-Unterstellung ist freiwillig. Eine zweite Antwort auf die prekäre Finanzlage war – verbunden mit einer Austrittsdrohung - die Neuverhandlung des Mitgliederbeitrags an Economiesuisse in den Jahren 2005/06. Eine dritte Antwort war ein Sparprogramm in Swissmem selbst. Als es mit der Branche wieder aufwärts ging, konnte sich Swissmem als Organisation stabilisieren. Und nachdem die Finanzwirtschaft 2008/09 ihren grössten Crash erlebt hatte, konnte Swissmem auch in Economie suisse mit Hans Hess als Vizepräsident das Gewicht wieder ausbauen.

Wie eng die Verbindung von Verbänden, staatlicher Verwaltung und Politik ist zeigte sich 2019 in der Wahl von Stefan Brupbacher zum neuen Direktor von Swissmem. Er war erst Generalsekretär der FDP, sodann Generalsekretär des Wirtschafts-Departements unter Johann Schneider-Ammann. Unter seiner Führung war Swissmem sehr engagiert, dass den Gewerkschaften im Rahmen der Verhandlungen über erneuerte Flankierende Massnahmen (FLaM) zur Personenfreizügigkeit wenig Konzessionen gemacht wurden.

¹² Die Angaben über die einzelnen Branchenverbände stammen insbesondere aus den entsprechenden Websites der Verbände (Tätigkeitsberichte, Portraits, usw.).

¹³ z.B. Frédéric Widmer, La coordination patronale face à la financiarisation (2012)

Der Branchen-GAV bleibt für Swissmem weiterhin wichtig. Nicht nur wegen dem Arbeitsfrieden, der ein klarer Standortvorteil ist, sondern auch wegen der Verlässlichkeit und guten Planbarkeit der Arbeitsbedingungen. Schwer erträglich war für Swissmem die Tatsache, dass die Gewerkschaft SMUV ab Ende der 1990er-Jahre und dann Unia ab 2005 unter dem Druck von Massenentlassungen und Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen den Arbeitsfrieden zu relativieren begann. Es folgten periodisch Versuche, die Unia zu isolieren, u.a. durch Förderung des handzahmen Verbands «Angestellte Schweiz». Unia gelang es 2013 (im Zusammenhang mit der gewerkschaftlichen Mindestlohnkampagne) Mindestlöhne in den GAV einzuführen, ein «historischer» Schritt. In den Verhandlungen 2018 konnten die Gewerkschaften weitere materielle Verbesserungen im GAV durchsetzen.

2025 zeigt sich eine erneute Schwächung des früher dominanten Stellung von Swissmem: Bei der Abwehr der 39 Prozent Zollhürde von Donald Trump war die Branche MEM – obwohl schwerst betroffen - fast abwesend: Im «Team Switzerland», das mit Bundesrat Parmelin nach Washington reiste, waren die Branchen Pharma, Uhren, Rohstoffhandel, Logistik und Investment dabei, jedoch niemand von Swissmem – früher ein Ding der Unmöglichkeit.

Ein Zeichen des Verlusts der Hegemonie von Swissmem ist das Wachstum des in der MEM-Branche ursprünglich unbedeutenden Konkurrenzverbands **Swissmechanic**. Dieser hat einen fast halb so grossen Organisationsgrad in der Branche wie Swissmem. Bei Swissmechanic organisieren sich kleinere Betriebe, die nicht immer im Schatten der Grossen stehen und keinem GAV unterstellt sein wollen, und auch kleinere Mitgliederbeiträge zahlen. Früher war von einer SVP-Nähe die Rede (auch SVP-Spuhler war früher einige Jahre im Vorstand). Heute stimmt das aber nicht mehr, Funktionsträger sind eher in der FDP. Swissmechanic ist bezüglich der Zusammenarbeit pragmatisch. So kam es zu gemeinsamen Auftritten mit Unia zur SNB-Politik und zur Branchenpolitik.

Swissmem

Verbandsfunktion	Wirtschaftsverband und Arbeitgeberverband (ASM)
Branche	Metall- und Maschinenindustrie
Geographische Präsenz	Gesamte Schweiz
Angestellte bei Verbandmitgliedern	Ca. 120'000
Organisationsgrad (bez. Beschäftigten der Branche)	Ca. 40%
GAV	Ja, 95'000 Unterstellte
Politische Orientierung	Bürgerlich, stark FDP
Dienstleistungen	Bildung, Sozialversicherungen, Arbeitssicherheit
Anzahl Verbandsangestellte	Ca. 90
Mitgliedschaft Dachorganisation	Arbeitgeberverband, Economiesuisse

3.2 Uhrenindustrie

Die Uhrenindustrie ist eine der grossen Industriebranchen in der Schweiz. Im Unterschied zu den meisten anderen Industriebranchen ist die Beschäftigung in der letzten Zeit gewachsen und betrug 2024 65'642 Personen.

Die Branche zeichnet sich seit den Anfängen durch vielfältige und dichte Organisationen aus, getrennt in **Wirtschaftsverbände** einerseits und **Arbeitgeberverbände** andererseits. Mit ihnen vertraten die Unternehmer immer ihre Interessen gegenüber dem Staat (Aussenhandel, Schutz der Swissmade-Marke, Ausbildung, etc.), sorgten für die Selbstregulierung verschiedener technologischer Qualitätsnormen und sprachen sich auch bezüglich der Abwehr der Gewerkschaften ab, denn die Arbeitnehmenden hatten ihrerseits eine starke Organisierungstradition. In der tiefen Krise der 1930er-Jahre entstand ein ausserordentlich starkes korporatistisches System. Mit dem «Uhrenstatut» regulierte der Bund die Branche staatlich (Bevolligungspflicht für neue oder erweiterte Betriebe; Mindestpreise und -mengen). Das «Uhrenkartell» der Grossbetriebe schloss sich 1931 in einem gemeinsamen Konzern zusammen, der ASUAG (Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG), welche das Monopol der Uhrwerkproduktion besass. In ihrem Verwaltungsrat nahmen auch Vertreter des Bundes und der Gewerkschaft Einsitz. Auf dem Terrain schlossen sich schliesslich Arbeitgeber und Arbeitnehmende in «Berufsgemeinschaften» zusammen¹⁴.

¹⁴ Kohler, François (2007), La convention de la paix sociale du 15 mai 1937: genèse et évolution

1937 war die Weltwirtschaftskrise überwunden und die Industrieproduktion zog wieder an. Die Arbeiter:innen versuchten mit einzelnen Streiks Krisenverluste wieder wettzumachen. Auf diesem Hintergrund wurde im Mai 1937 mit dem SMUV eine Vereinbarung für die Uhrenindustrie abgeschlossen, einige Monate vor der Maschinenindustrie. Aus ihr entwickelte sich in den Folgejahren ein ausgebauter GAV für die Branche. In diesem Zuge gründeten die Arbeitgeber den Arbeitgeberverband **Convention patronale de l'industrie horlogère (CP)**. Mit der Ausweitung der im GAV regulierten Domänen wurden auch die Aufgaben der CP breiter: Aus- und Weiterbildung, Arbeitssicherheit und Sozialversicherungen (AHV- und Familienausgleichskasse). Auf dem GAV gründet zudem der Paritätischer Fonds PREVHOR (Fondation de prévoyance de l'industrie horlogère Suisse). Er leistet Beiträge für die berufliche Weiterbildung. Der Fonds schreibt zudem den Gewerkschaftsmitgliedern Geldbeträge gut, welche bei Erreichen des Rentenalters ausbezahlt bekommen; für langjährige Beschäftigte in GAV-Betrieben können sich Altersbeiträge von über 80'000 Franken ergeben. Der Organisationsgrad des Arbeitgeberverbands wie auch der Abdeckungsgrad des GAV ist traditionell hoch und liegt bei 86 Prozent (in Genf gegen 94 Prozent, Waadt 91 Prozent, andernorts leicht unter 80 Prozent, in Jura 70 Prozent). Nicht organisiert und damit dem GAV nicht unterstellt sind eher kleinere Betriebe.

Mit der Krise der Uhrenindustrie in den 1970er- und 80er-Jahre zerfiel das korporatistisch-protektionistische System, nicht jedoch die starken Wirtschaftsverbände. Diese schlossen sich 1982 in der **Fédération de l'industrie horlogère suisse (FH)** zusammen. Sie ist eine Dachorganisation von vier vor allem regional definierten Unterverbänden, in welchen wiederum viele Spartenorganisationen bestehen. Die Branche blieb feingliedrig organisiert und hat einen hohen Organisationsgrad von über 90 Prozent. Da in letzter Zeit einige kleine Unternehmen schliessen mussten oder von grösseren Unternehmen geschluckt wurden, steigt der Organisationsgrad eher, als dass er sinkt. Denn die Grossen sind alle in der FH organisiert, was für die Kleinen nicht der Fall ist. Dominiert werden die Verbände durch die vier starken Gruppen der Uhrenunternehmen: Swatch Group, Richemont, Rolex und LVMH (Zenith u.a.). Die FH hat ein starkes Gewicht auch im Dachverband Economiesuisse und ebenso gegenüber dem Staat. Hier hat die FH wichtige Interessen zu vertreten: Aussenhandelspolitik (FH ist sehr interessiert an Freihandelsabkommen mit China, Indonesien, Indien, etc.).

Ebenso vital für die Branche ist die gesetzliche Regulierung der Swisness. Die Norm, dass 60 Prozent der Wertschöpfung in der Schweiz erfolgen muss, ist der wesentliche Grund, warum die Beschäftigung in der Schweiz stabil ist oder gar steigt – im Unterschied zu anderen Industriebranchen.

Zum Teil durch den Verband selbstorganisiert ist die Festlegung eines dichten Systems von technischen (Qualitäts-)Normen. International bemüht sich FH, dass den geschäftsmässigen Uhrenfälschungen das Handwerk gelegt wird. Schliesslich koordiniert FH einen Teil des Marketings und die Verkaufspräsenz der Schweizer Firmen im Ausland.

Für all diese Tätigkeiten verfügt FH über einen weit stärkeren Apparat als die Arbeitgeberorganisation CP, nämlich 34 Vollzeitstellen (hinzu kommen weitere Stellen in den Unterorganisationen) gegenüber acht.

Convention patronale de l'industrie horlogère (CP)

Verbandsfunktion
Arbeitgeberverband

Branche
Uhrenindustrie

Geographische Präsenz
Schwerpunkt Arc lémanique

Angestellte bei Verbandsmitgliedern
55'000

Organisationsgrad (bez. Beschäftigten der Branche)
86%

GAV
Ja, 55'000 Unterstellte

Politische Orientierung
Bürgerlich

Dienstleistungen
Bildung, Sozialversicherungen, Arbeitssicherheit

Anzahl Verbandsangestellte
8

Mitgliedschaft Dachorganisation
Arbeitgeberverband

3.3 Bauhauptgewerbe

Der Schweizerische Baumeisterverband (SBV) ist die traditionell starke Organisation im Bauhauptgewerbe. Er ist sowohl Arbeitgeber- wie auch Wirtschaftsverband.

Der SBV ist als Dachverband strukturiert. Die Firmen sind Mitglied in den regionalen Baumeisterverbänden und Kraft deren Statuten Doppelmittglied im nationalen Verband. Die SBV-Sektionen sind eigene Rechtspersönlichkeiten, der SBV nicht weisungsbefugt gegenüber seinen Sektionen. Das führt immer wieder zu kleineren und grösseren Auseinandersetzungen im Verband. Die Regionen untereinander haben immer wieder Konflikte, ihre Mitgliedsfirmen sind nicht erfreut über ausserregionale Konkurrenz. Entsprechend schwach ist die Kohäsion im Gesamtverband.

In der langen Krise der 1990er-Jahre ist das Bauhauptgewerbe sowohl bezüglich Anzahl Betriebe wie Beschäftigter um etwa einen Drittel dezimiert worden. Danach blieb die Anzahl Beschäftigter weitgehend stabil. Stark zugenommen hat hingegen die Anzahl der Betriebe: Immer mehr Tätigkeiten werden von den etablierten Baumeisterfirmen an Subunternehmer ausgelagert. Von ihnen sind viele nicht im Baumeisterverband dabei. So sind heute im SBV nur noch knapp 50 Prozent der Betriebe Mitglied. Der Organisationsgrad bezüglich der Beschäftigten bleibt aber bei rund 80 Prozent, da fast alle grösseren Betriebe im SBV Mitglied sind. Ähnlich hoch ist der Organisationsgrad der Gewerkschaften. Mit gegen 70 Verbandsangestellten gehört der SBV zu den grossen Arbeitgeberorganisationen. Dies hat auch mit der breiten Palette an Dienstleistungen zu tun, die teils mit dem GAV zusammenhängen (Bildung, Vollzugstätigkeiten), teils unabhängig davon sind wie die Rechtsberatung. Der SBV hat mit Consimo auch eine eigene Organisation für Sozialversicherungen (AHV-Ausgleichskasse, Familienausgleichskasse, Pensionskasse etc.) mit rund 90 Mitarbeitenden. Der SBV ist zudem stark auf dem Terrain verankert mit aktiven Sektionen in fast allen Kantonen. Über sie operiert der Verband auch gegenüber den dichten kantonalen Regulierungen und öffentlichen Aufträgen.

Historisch besteht zwischen den SBV und den Gewerkschaften eine «Konfliktpartnerschaft», die seit Mitte der 1990er-Jahre wieder zugenommen hat. Periodisch kommt es zu Streit um Lohn und GAV. Gleichzeitig gibt es auch immer wieder eine Zusammenarbeit in wirtschaftspolitischen Belangen (z.B. Impulsprogramme des Bundes), bei der Arbeitssicherheit und bei Kontrollen (ISAB etc.) und in der beruflichen Weiterbildung (z.B. Sprachkurse). 2002 nahmen die Konflikte unter dem SBV-Präsidium von Werner Messmer zu. Dieser mobilisierte vor seiner Wahl im SVP-Stil die kleinen Bauunternehmer gegen die bisherige Verbandsspitze, die sich immer wieder von der GBI über den Tisch ziehen lassen. Zum Präsidenten gewählt, verstand sich Messmer als Speerspitze der Unternehmer gegen die als aggressiv bezeichnete GBI/Unia. So 2002 im Kampf um den frühzeitigen Altersrücktritt (FAR) und erneut 2007/08 im Kampf um die Aushöhlung des LMV. Dabei stützte sich Messmer v.a. auf die kleineren Unternehmer. Er setzte im vertragslosen Zustand anfangs 2008 darauf, dass die Unia finanziell vom GAV abhängig sei – eine Fehleinschätzung. Der SBV litt unter dem Ausfall der GAV-Gelder mehr. Letztlich ist Messmer an der Mobilisierungsfähigkeit der

Bauarbeiter gescheitert. Auch öffentlich geriet der SBV eher ins Abseits, da die hart arbeitenden Bauarbeiter grosse Sympathie geniessen.

Auch in den Folgejahren versuchte der SBV weiterhin, den Einfluss der Gewerkschaften zu stützen und GAV zu flexibilisieren. Mit aktiver Unterstützung des SBV wurde ab 2014 zudem versucht, eine arbeitgebernahe Gewerkschaft aufzubauen. Dieses Projekt musste 2019 erfolglos abgebrochen werden. In die Vertragserneuerung 2025 ging der verhandlungsführende Direktor des SBV wie einst zu Messmers Zeiten mit Maximalforderungen. Erst nach ersten Streikaktionen der Gewerkschaften im November 2025 konnten wirklich ernsthafte Verhandlungen begonnen werden. Sie wurden kurz vor Jahresende 2025 zur Zufriedenheit beider Seiten abgeschlossen.

Innerhalb der Arbeitgeberverbände nimmt der SBV in ordnungspolitischen Fragen eine Hardliner-Position ein und lanciert via die SVP regelmässig Anliegen, die frontal gegen die Gewerkschaften gerichtet sind. So versuchte SBV-Direktor Bernhard Salzmann die Arbeitgeberverbände dazu zu bewegen, Rückerstattungen von Vollzugskostenbeiträgen im Gesetz über die Allgemeinverbindlichkeitserklärung (AVEG) zu verbieten. Da die Arbeitgeberverbände aber von Rückerstattungen durch die Verbandsmitglieder ebenso betroffen sind, war der SBV isoliert und musste sein Projekt wegen starkem Widerstand insbesondere des Ausbaugewerbes aufgeben.

Bei aller Kritik an den Gewerkschaften ist für den SBV das korporatistische Setting mit dem GAV und seinen Institutionen wichtig. Insbesondere für die regionalen Verbände sind die Zahlungen des Parifonds bedeutend, mehr als für den nationalen SBV. Dieser könnte, wie auch die Unia, einen längeren vertragslosen Zustand durchaus überleben.

Baumeisterverband (SBV)

Verbandsfunktion

Arbeitgeberverband, Wirtschaftsverband

Branche

Bauhauptgewerbe

Geographische Präsenz

Gesamte Schweiz

Angestellte bei Verbandsmitgliedern

Ca. 60'000

Organisationsgrad (bez. Beschäftigten der Branche)

Ca. 80%

GAV

Ja, 71'000 Unterstellte

Politische Orientierung

Bürgerlich, z.T. SVP-nah

Dienstleistungen

Rechtsberatung, Aus- und Weiterbildung, Sozialversicher

Anzahl Verbandsangestellte

70 (plus 90 bei Consimo)

Mitgliedschaft Dachorganisation

Gewerbeverband, Arbeitgeberverband, Economiesuisse

3.4 Holzbau

Die Holzbauer / Zimmerleute waren traditionell eine Fachgruppe des Baumeisterverbands. Sie traten jedoch 2002 mit gegen 1000 Mitgliederfirmen aus und gründeten einen neuen Verband. Auslöser dafür war, dass die Patrons dieser Branche sich dem Anschluss an den kostspieligen frühzeitigen Altersrücktritt (FAR) entziehen wollten. Aber die Holzbauer verstanden sich auch sonst als eine eigenständige Branche.

Der neu gegründete Verband war bereit, einen neuen GAV abzuschliessen. Die GBI und später die Unia wollte den Austritt der Holzbauer aus dem SBV und aus dem FAR anfangs jedoch nicht hinnehmen und blieb vorerst ausserhalb. Später stieg die Unia aber in die GAV-Verhandlungen ein, an welcher bisher Syna beteiligt war, und konnte ihn noch in mehreren Punkten verbessern, bevor er 2010 abgeschlossen wurde.

Holzbau Schweiz ist das Beispiel einer Neu-Konstituierung eines Verbandes mit dem Ziel, sich wirtschaftlich und auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren und profilieren. «Holz hat Zukunft» war das erfolgsversprechende Programm.

Das Projekt der Neukonstituierung wurde in den ersten Jahren stark ideologisch überhöht. Berater war dabei Professor Ernst A. Brugger, welchen der junge Verband Holzbau Schweiz zur Begleitung engagierte. Nach Brugger und der damaligen Verbandsführung sollten die Sozialpartner zur korporatistischen «Gemeinschaft» zusammenwachsen, in welcher es keine Interessengegensätze mehr gibt. Der neue GAV atmete im Entwurf diesen Geist. Aber entsprechende Vertragsbestimmungen konnten nicht allgemeingültig (AVE) erklärt werden. Mit der Zeit ist die Ideologie immer mehr dem Pragmatismus gewichen.

Auf dem Hintergrund des Programms «Holz hat Zukunft» wurden grosse Anstrengungen gemacht bei der beruflichen Weiterbildung und beim Gesundheitsschutz. Hier zogen die Gewerkschaften mit und der GAV mit seinem hohen Vertragsbeitrag (0,6 Prozent des Lohnes) trug wesentlich dazu bei, dass das Personal besser qualifiziert werden konnte. Wirtschaftspolitisch waren auch die Bemühungen für eine nachhaltige Produktion wichtig. Der Verband hat entscheidend dazu beigetragen, dass Schweizer Unternehmen auf den grünen Trend aufspringen konnten und gegenüber ausländischen Anbietern konkurrenzfähig blieben. Die Branche ist gesamtschweizerisch seit den 1990er-Jahren stark gewachsen: 2001 waren rund 16'000 Beschäftigte hier tätig, 2022 bereits 22'000.

Holzbau Schweiz

Verbandsfunktion

Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband

Branche

Holzbau

Geographische Präsenz

Deutschschweiz und Tessin

Anzahl Mitgliederbetriebe

1'100

Beschäftigte bei Mitgliederfirmen

13'500

Organisationsgrad

Ca. 80%

GAV

AVE GAV, 15'000 Unterstellte

Politische Orientierung

Bürgerlich, teilweise SVP

Dienstleistungen

Rechtsberatung, Aus- und Weiterbildung, Arbeitssicherheit, Sozialversicherungen

Anzahl Verbandsangestellte

Ca. 30

Mitgliedschaft Dachorganisation

Arbeitgeberverband, Gewerbeverband

3.5 Detailhandelsbranche

Die riesige Branche des Detailhandels mit rund 300'000 Beschäftigten ist stark segmentiert organisiert. Traditionell gab es in der Branche eine Dreiteilung der Verbände:

- Die kleinen Detaillisten schufen schon 1909 den **Schweizerischen Detaillistenverband SDV**, ähnlich anderen gewerblichen Branchen. Die Hauptaktivität lag auf der kantonalen Ebene, wo es auch einzelne GAV gab.
- Die Warenhäuser Jelmoli, Loeb und Manor schlossen sich 1937 gesamtschweizerisch im **Warenhausverband** zusammen. Zusammengesetzt aus Grossbetrieben brauchte dieser keine Dienstleistungen anzubieten, seine Funktion begrenzte sich auf Lobbyarbeit in Bundesbern. Der Verband resp. dessen grossen Patrons waren gewerkschaftsfeindlich und wehrten sich immer gegen einen GAV.
- **Migros und Coop** brauchten keinen Verband. Sie waren gross genug, um eigenständig zu operieren. Migros machte seine Lobbyarbeit bis 2018 sogar mit einem eigenen, effizienten Lobbyisten in Bern, Martin Schläpfer. Beide Unternehmen haben auch je einen eigenen GAV.

Als nach dem Jahr 2000 doch vermehrt Fragen der Handelspolitik (Parallelimporte etc.), des Konsument:innenschutzes (Deklarationspflichten u.a.) und des Arbeitsgesetzes (Abend- und Sonntagsarbeit) in Bundesbern auf der Agenda waren, gründeten Migros und Coop zusammen mit Denner die **IG Detailhandel**. Diese ist eher eine begrenzte wirtschaftspolitische Interessengemeinschaft als

ein richtiger Arbeitgeberverband. Aber die IG Detailhandel ist Mitglied im SAV.

Die Gründung der IG Detailhandel förderte die Neupositionierung bei der Konkurrenz. Der Warenhausverband konstituierte sich in der gleichen Zeit (2001) mit einigen weiteren Firmen als **Swiss Retail Federation**. Diesem neuen Verband gehören unterdessen neben der Manor-Gruppe und Loeb über 30 weitere Unternehmen an, so Aldi, C&A, IKEA, Landi, Lidl, Spar, Volg u.a. Sie beschäftigen insgesamt 60'000 Arbeitnehmende. FDP-Ständerätin Karin Keller-Suter war während mehreren Jahren Präsidentin, auf sie folgte FDP-Nationalrätin Christa Markwalder und seit 2024 Daniela Schneeberger, ebenfalls FDP-Nationalrätin.

Der **Schweizerische Detaillistenverband SDV** ist dagegen verarmt und wurde 2014 aufgelöst. Mehrere kantonale Sektionen der Deutschschweiz erlitten einige Jahre später das gleiche Schicksal. Die Verbandsverantwortlichen waren unfähig, eigene Dienstleistungen zu entwickeln und eine Rolle in kantonalen Auseinandersetzungen wie den Ladenöffnungszeiten zu spielen. Die Aufkündigung früherer kantonalen GAV trug zum Niedergang bei. Ein Gegenbeispiel ist Genf, hier gibt es weiterhin den Verband der kleinen Detaillisten, er spielt allerdings neben Coop und Migros und den Warenhäusern die dritte Geige. Geschwächt gibt es den Detaillistenverband noch in anderen Kantonen der Romandie, wo aber auch neue Gruppierungen entstehen (Trade Club Vaud u.a.).

Neben dem Detaillistenverband gab es traditionell viele **Fachverbände**, die jedoch überlebten: Verbände der **Apotheken**, der **Drogerien**, der Schweizerische **Buchhändlerverband** und andere. Ein weiterer Spartenverband ist der **VTSS**, in welchem sich die Betreiber der Tankstellenshops zusammengeschlossen haben. Sie haben sich auch als Arbeitgeberverband konstituiert, um einen GAV abschliessen zu können.

Eine Renaissance erlebte der **Verband des Versandhandels (VSV)**. Früher eher unbedeutend (traditionelle Versandhäuser wie Vögele, Ackermann etc.) bekommt der VSV nun mit dem Online-Handel eine neue Bedeutung. Fast alle grösseren Händler sind dabei (Zalando, Brack, Digitec etc.). Anfang 2020 hat der VSV mit dem traditionellen Verband der Filialunternehmungen zum **Handelsverband.swiss** fusioniert. Mehrere seiner Mitglieder sind gleichzeitig auch bei der Swiss Retail Federation dabei.

Die Umgruppierung der Arbeitgeber im Detailhandel dürfte noch nicht abgeschlossen sein.

Einen übergreifenden schweizerischen GAV gab es in der zersplitterten Detailhandelsbranche nie, ausser an einzelnen Orten. Heute ist dies nur noch in Neuchâtel, Tessin und Lausanne der Fall. Als Einzelunternehmen sind Coop, Migros, Volg/Landi und Lidl an einem GAV beteiligt. Insgesamt sind gegen 50 Prozent der Beschäftigten der Branche einem GAV unterstellt.

Swiss Retail Federation

Verbandsfunktion
Wirtschaftsverband
Branche
Detailhandel
Geographische Präsenz
Gesamte Schweiz
Beschäftigte bei Mitgliederfirmen
Ca. 60'000
Organisationsgrad (bez. Beschäftigten der Detailhandelsbranche)
Ca. 20%
GAV
Nein
Politische Orientierung
Bürgerlich, Präsidium FDP
Dienstleistungen
Lobbying Wirtschaftspolitik, Ladenöffnungszeiten
Anzahl Verbandsangestellte
Ca. 5
Mitgliedschaft Dachorganisation
Arbeitgeberverband SAV

3.6 Gastgewerbe

Gastrosuisse ist Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband in der Branche der Restaurants, Cafés und weiterer Verpflegungsstätten. Gastrosuisse ist mit über 20'000 Mitgliederbetrieben – die Branche sehr kleinbetrieblich strukturiert – zusammen mit dem Bauernverband der mitgliederstärkste Verband in der Schweiz. Die Verbandsmitglieder beschäftigen schätzungsweise 150'000 Angestellte. Der Organisationsgrad im Organisationsbereich von Gastrosuisse beträgt mehr als 80 Prozent.

Der hohe Organisationsgrad ist aus der Geschichte erklärbar mit der grossen Abhängigkeit der Gastrobetriebe von staatlichen Regulierungen (Betriebspatente, Gesundheitskontrollen, Öffnungszeiten, Preiskontrollen etc.). Der hohe Organisationsgrad hat den starken Liberalisierungsschub in der Branche überlebt, weil der Verband ein dichtes und vorteilhaftes Paket von Dienstleistungen anbietet: von Rechtsberatung über Betriebsberatung bis Rechnungsführung, Aus- und Weiterbildung und insbesondere auch Sozialversicherungen. AHV-Ausgleichskasse, BVG, Krankentaggeld u.a. werden durch die Tochterfirma

Gastrosocial höchst effizient und in der Verwaltung preisgünstig angeboten. Allein Gastrosocial beschäftigt rund 100 Personen.

Gastrosuisse steht historisch in Konkurrenz mit dem Verband Hotelleriesuisse. Die Hotels haben traditionell eine andere Struktur, sie sind weniger kleinbetrieblich und kennen auch eigene Berufsausbildungen. Aber es gibt auch Überschneidungen indem Restaurants manchmal auch Zimmer anbieten und Hotels manchmal starke Restaurationssteile haben. Dies ist ein Grund für periodische Auseinandersetzungen zwischen den Verbänden. Im sogenannten «Krieg um die Sterne», um die Niveau-Einstufung der Hotels, wollte Hotelleriesuisse die Konkurrenz nicht an der Vergabe der Sterne beteiligen, worauf diese ein eigenes Bewertungssystem aufbaute, letztlich aber ohne Erfolg. Auch bei den Sozialversicherungen gibt es eine harte Konkurrenz zwischen Gastrosocial und Hotela (Sozialversicherungen von Hotelleriesuisse), mit vereinzelt gegenseitigen Abwerbungen.

Gastrosuisse gehört dem Gewerbeverband und dem Arbeitgeberverband SAV an, nicht jedoch Economiesuisse (im Unterschied zu Hotelleriesuisse). Politisch stand Gastrosuisse in den letzten Jahren der SVP recht nahe.

Gastrosuisse ist Vertragspartner im Landes-GAV Gastgewerbe (zusammen mit Hotelleriesuisse und dem Verband der Systemgastronomie). Gastrosuisse hatte sich vor 25 Jahren lange dagegen gesträubt, dass unia und Syna neben der Hotel & Gastro Union, der traditionellen Arbeitnehmerorganisation, Partner im L-GAV wurden. In den Jahren 2019 bis Mitte 2025 boykottierte Gastrosuisse jede weitere Verhandlung des GAV aus Protest gegen die kantonalen gesetzlichen Mindestlöhne, für die sich die Unia als interprofessionelle Gewerkschaft stark gemacht hat. Mit der Neuwahl der Verbandsspitze wurde 2025 die Verhandlungsblockade aufgehoben.

Wichtig für den Verband ist die Aus- und Weiterbildung. Neben der Berufslehre stehen verschiedene spezialisierte höhere Berufsausbildungen im Vordergrund. Wirtschaftspolitisch beteiligt sich Gastrosuisse an der Offensive des Gewerbeverbands für den Abbau staatlicher Bürokratie, ruft aber auch gerne nach dem Staat, wenn die Branche wie bei Covid in Schwierigkeiten gerät.

Gastrosuisse

Verbandsfunktion

Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband

Branchen

Restaurant, Verpflegungsstätten, Beherbergung

Geographische Präsenz

Gesamte Schweiz

Beschäftigte bei Mitgliederfirmen

Ca 150'000

Organisationsgrad

Ca. 90%

GAV

Ja

Politische Orientierung

Bürgerlich, SVP-nah

Dienstleistungen

Beratung, Aus- und Weiterbildung, Sozialversicherungen, u.a.

Anzahl Verbandsangestellte

Ca. 130, plus ca. 100 Gastrosocial

Mitgliedschaft Dachorganisation

Arbeitgeberverband, Gewerbeverband

3.7 Banken

Die frühere **Bankiervereinigung**, heute mit Namen **Swissbanking**, ist ein traditionsreicher klassischer Wirtschaftsverband der Bankbranche, der auch heute ein wichtiger Player ist. In den letzten Jahren spielte Swissbanking eine wichtige Rolle in der gesamten Diskussion um Finanzmarktregulierung, um die Relativierung des Bankgeheimnisses und um die Umsetzung der Mindestbesteuerung der Unternehmen gemäss OECD-Regeln. Swissbanking agierte in all diesen Fragen mit einer starken eigenständigen Lobbyarbeit, aber auch via Economiesuisse, wo die Banken stark vertreten sind. Bis Anfang der 2000er-Jahre spielten die drei Grossbanken Kreditanstalt (später Credit Suisse), Bankgesellschaft und Bankverein (welche 1998 zur UBS fusionierten) die erste Geige, seit dem Crash von 2007 ist diese Dominanz relativiert. Dabei kam es immer mal wieder zu internen Spannungen: einerseits zwischen den kleinen Privatbanken und den Grossbanken, andererseits zwischen den binnenmarktorientierten Kantonal- und Regionalbanken und den auf internationale Vermögensverwaltung fokussierten übrigen Banken. Die Raiffeisenbank war anlässlich eines solchen Konflikts 2020 aus dem Verband ausgetreten. Die Medien vermeldeten dies gross, als Beleg für die Krise der Wirtschaftsverbände. Gar von einer möglichen Abspaltung aus der Bankiervereinigung wurde geschrieben. In der Zwischenzeit ist Raiffeisen wieder eingetreten, was den Medien aber kaum mehr eine Zeile wert war.

Swissbanking hat einen sehr hohen Organisationsgrad. 265 Bankinstitute sind Mitglied. Dies hängt auch mit den Verbandsleistungen zusammen: Swissbanking spielt eine wichtige Rolle in der Berufsbildung und – mit eigenem Institut – in der Weiterbildung. Gleichzeitig hat der Verband zur Verhinderung staatlicher Regulierung die Aufgabe übernommen, die Einhaltung der «Sorgfaltspflicht» seiner Mitgliedsbanken zu überwachen. Swissbanking übernimmt damit eine parastaatliche Aufgabe – klassisches Beispiel des Fortbestehens von Korporatismus in der neoliberalen Ära. Entsprechend gross ist der Organisationsgrad und der Verbandsapparat (60 Angestellte).

Als Arbeitgeberverband verstand sich die Bankiervereinigung früher jedoch nicht. Der seit Jahrzehnten bestehende GAV wurde einzelunterzeichnet von den Grossbanken, einigen Kantonalbanken und weiteren Banken. Um diesen GAV von Arbeitgeberseite besser verwalten zu können, wurde 2009 neu der **Arbeitgeberverband Banken AGV** aus der Taufe gehoben. Mitglieder waren alle 52 Banken, welche bereit waren, sich dem GAV zu unterstellen. Neu hinzugekommen ist seit 2016 die gesamtarbeitsvertragliche Vereinbarung Arbeitszeit (VAZ), welche für einen Teil der Angestellten die Dokumentation der Arbeitszeit flexibilisiert, wie es durch die Anpassung der Verordnung 1 zum Arbeitsgesetz aufgrund eines Kompromisses der Sozialpartner möglich wurde. 119 Unternehmen – darunter auch einige Nicht-Banken wie die Mobiliar-Versicherung – unterstehen nur dieser Vereinbarung. Damit hat sich nun aber der Organisationsgrad des AGV stark vergrössert und beträgt über 90 Prozent – ein interessantes Beispiel, wie eine Deregulierung des Arbeitsrechts zu einer Re-Regulierung im gesamtarbeitsvertraglichen Bereich führen kann und die Organisation der Arbeitgeber und deren Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften fördert.

In den letzten Jahren hat sich die dominante Stellung der Banken in der Schweizer Wirtschaft stark abgeschwächt. Die zweimalige Bankenrettung durch den Bund (UBS 2008, CS 2024) hat den Banken einigen politischen Kredit gekostet. Aber auch strukturell hat sich viel geändert: Um die Jahrtausendwende trugen die Banken noch 8 Prozent zum BIP bei, 2020 waren es noch 5 Prozent. Gleichzeitig verschiebt sich die «Wertschöpfung» in der Finanzwirtschaft stark in Richtung Investment-Firmen. Banken tragen gemäss der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung noch 3,7 Prozent zum BIP bei, das «Fondsmanagement» 1,2 Prozent. Diese neue Branche der Finanzwirtschaft

hat unterdessen ihrerseits einen Verband gegründet, die **SECA** (Swiss Privat Equity Corporate Finance Association). Die inzwischen sehr bekannt gewordene «PartnersGroup» ist eines der Mitglieder der SECA.

Swissbanking

Verbandsfunktion	Wirtschaftsverband
Branche	Banken
Geographische Präsenz	Gesamte Schweiz
Anzahl Verbandsfirmen	265
Angestellte bei Verbandsmitgliedern	Ca. 110'000
Organisationsgrad (bez. Beschäftigten)	90%
GAV	Via Arbeitgeberverband Banken AGV, 95'000 Unterstellte
Politische Orientierung	Bürgerlich, stark FDP
Dienstleistungen	Lobbying, Bildung/Weiterbildung, Sorgfaltsprüfung
Anzahl Verbandsangestellte	Ca. 60
Mitgliedschaft Dachorganisation	Economiesuisse

3.8 Die Reinigungsbranche

In der Reinigungsbranche gab es bis in die 1980er-Jahre in verschiedenen Kantonen nur kleine Arbeitgeberverbände und begrenzte Gesamtarbeitsverträge. Dies änderte sich mit dem allgemeinen Trend zum Outsourcing der Reinigung in den 1990er-Jahren. Spezialisierte Firmen übernahmen Aufträge, welche zuvor von Personal erledigt wurden, das in der zu reinigenden Firma angestellt war.

Von Anfang an waren in diesem Outsourcing-Geschäft einige grössere Firmen dabei, insbesondere das multinationale Unternehmen ISS. Die grossen Firmen errechneten ein Milliarden-Potential an Aufträgen, wenn alle öffentlichen Verwaltungen, Schulen, Spitäler, alle privaten Verwaltungsfirmen, Industrien etc. die Reinigung ausgliedern würden. Hindernis für die massenhafte Ausgliederung war jedoch das schlechte Image der Reinigungsfirmen, welche traditionell nur Hungerlöhne zahlten. Nach Auslagerungen musste das Personal oft von der Gemeindefürsorge unterstützt werden. Hellsichtig waren ISS und einige andere grössere Unternehmen deshalb in den 1990er-Jahren bereit, einen überregionalen Arbeitgeberverband zu gründen und einen neuen allgemeinverbindlich erklärten GAV aus der Taufe zu heben, um damit die Reinigungsbranche «hoffähig» zu machen.

Die GBI war bereit dafür Hand zu bieten, vorausgesetzt die Arbeitsbedingungen im GAV seien akzeptabel und das Lohnniveau würde sukzessive angehoben. ISS wie GBI wussten sodann aus den Erfahrungen aus dem Deutschland nach dem Mauerfall von 1989, welche Dumpingwelle mit der Personenfreizügigkeit gerade in der Reinigung auf die Schweiz zukommen könnte. Deshalb musste der GAV unbedingt AVE-erklärt und seine Einhaltung kontrolliert werden.

Dies war der Hauptgrund dafür, dass überhaupt ein starker Arbeitgeberverband für die Deutschschweiz, **Allpura**, aufgebaut wurde. Ihm gehören einige wenige ganz grosse Unternehmen an (ISS mit rund 6'500 Mitarbeitenden, Honegger und Vebego mit je rund 5'000). Mitglied im Verband sind sodann auch die meisten mittelgrossen Unternehmen, jedoch nur eine Minderheit der Tausenden von Klein- und Kleinstfirmen. Mit dieser Zusammensetzung beschäftigten die Verbandsfirmen rund 70 Prozent der Angestellten der Branche.

Der erstmals 2004 allgemeingültig in Kraft getretene GAV sieht einen relativ hohen Bildungsbeitrag vor, welcher in Promillen des Lohnes erhoben wird. Die Gelder fliessen in den paritätischen Fonds, mit welchem die Weiterbildung organisiert wird: unter anderem Sprachkurse für ungelernete Migrant:innen sowie Qualifizierung zur «Spezialreiniger:in» mit höherem Lohn oder Einführung einer neuen Lehre als Gebäudereiniger:in EFZ. Langsam kam die Branche so weg vom Schmutzel-Image.

Dank einem kleinen, aber seit Jahren steigenden Organisationsgrad der Gewerkschaften und dank punktuellen (Streik-)Aktionen der Unia konnte auch ein gewisses Kräfteverhältnis geschaffen werden. Damit konnten im Rahmen von mehrjährigen Lohnabschlüssen die Reallöhne substanziell erhöht werden. Dies ist auch wieder der Fall mit der vereinbarten Erneuerung des GAV, welche 2026 in Kraft tritt und die Mindestlöhne erneut erhöht und den Besuch von Aus- und Weiterbildung noch vermehrt honoriert. Insgesamt ist die Entwicklung weit besser als jene im durchaus vergleichbaren Gastgewerbe, wo der Wirteverband (Gastrosuisse) jahrelang alles blockiert hat.

Die Gründung des umfassenderen Arbeitgeberverbands und der Abschluss eines GAV waren also strategische Schritte, welche die Etablierung einer neuen Branche mit neuen Geschäftsmodellen ermöglichten. Strategisch richteten sich die Grossen nun auf das «Facility Management» aus: Hier

werden mit der Reinigung auch gleich die Hauswartung und Haustechnik übernommen, womit sich ein grosser Geschäftsbereich eröffnet. Der GAV konnte jedoch bisher noch nicht auf diesen Bereich ausgeweitet werden.

Allpura

Verbandsfunktion

Arbeitgeberverband

Branche

Reinigung

Geographische Präsenz

Deutschschweiz

Beschäftigte bei Mitgliederfirmen

Ca. 50'000

Organisationsgrad (bez. Beschäftigten der Branche)

Ca. 70%

GAV

Ja, 66'000 Unterstellte

Politische Orientierung

Bürgerlich

Dienstleistungen

Rechtsberatung, Aus- und Weiterbildung

Anzahl Verbandsangestellte

7

Mitgliedschaft Dachorganisation

Gewerbeverband, Arbeitgeberverband

3.9 Der Gesundheitssektor

Beispiel einer mehrheitlich erneuerten Organisation der Arbeitgeber ist das Gesundheitswesen, insbesondere die Spitäler, die Alters- und Pflegeheime und die Spitex. Früher waren die meisten dieser Institutionen getragen von der öffentlichen Hand, von Kantonen und Gemeinden sowie von Stiftungen. Viele privat organisierte Institutionen lehnten sich eng an ihre jeweiligen Gemeinden und Subventionsgeber an. Deshalb gab es in diesem Bereich nur wenige Arbeitgeberorganisationen wie Senesuisse, welche traditionell privatwirtschaftlich getragene Heime organisierte.

Jetzt sind in dieser Branche vermehrt private, gewinnorientierte Anbieter tätig. Viele sind gemeindeübergreifend organisiert, einige Ketten auch kantonsübergreifend. Für sie ist es wichtig, starke Verbände gegenüber Gemeinden, Kantonen, Bund und Krankenkassen aufzubauen – und auch gegenüber den Forderungen der Angestellten und ihren Gewerkschaften, welche sich langsam, aber sicher zu Wort melden. Aber auch nichtgewinnorientierte Institutionen sind im Zeitalter von New Public Management vermehrt auf dem Markt tätig, müssen sich mit Krankenkassen, mit Subventionsgebern etc. rumschlagen. Für die Interessenvertretung in diesem Feld brauchen sie den Zusammenschluss der einzelnen Heime in Verbänden.

Artiset ist auf nationaler Ebene die neu geschaffene Föderation verschiedener Verbände im Bereich der Langzeitpflege und von Betreuungsinstitutionen im Behindertenbereich (Insos) und für Kinder und Jugendliche (Youvita). Mitglied sind kantonale Verbände aus dem Bereich sowie Institutionen als Einzelmitglieder.

Die Institutionen der Langzeitpflege sind innerhalb Artiset im Branchenverband **Curaviva** zusammengefasst. Curaviva umfasst schweizweit die Mehrheit der Pflegeinstitutionen, hat aber aufgrund der Konstruktion von Artiset gesamtschweizerisch keine eigene Rechtspersönlichkeit mehr. Potenziell tariffähig sind nur noch die kantonalen Verbände.

Senesuisse ist – wie oben gesagt – ein älterer Verband von privaten Alters- und Pflegeheimen. Neu sind aber auch z.T. kommunale Träger (z.B. städtische Heime Zürich) Mitglied. Viele Angeschlossene sind auch bei Curaviva dabei (Doppelmitgliedschaft).

H+ ist der grosse Verband der Spitäler in der Schweiz. Er hat einen hohen Organisationsgrad und umfasst alle drei grösseren Spitalträgergruppen: die noch staatlichen Kantons- und Stadtspitäler, die noch staatlich kontrollierten, aber privatrechtlich getragenen Spitäler und die Privatspitäler. Während die erste Gruppe keinen Bedarf an einer Arbeitgeberorganisation sieht, drängen die beiden andern darauf, dass H+ sich mehr und mehr auch als Arbeitgeberorganisation versteht.

Die **ASPS** (Association Spitex privée Suisse; Verband der privaten Spitex-Organisationen) ist ein wachsender Verband im ambulanten Spitex-Bereich.

Alle diese Verbände sind vermehrt mit Gewerkschaften und gewerkschaftsähnlichen Berufsverbänden konfrontiert, welche mit Forderungen nach höheren Löhnen, GAV etc. auftreten. In der Romandie (Vaud, Genève, Jura) gibt es unterdessen mehrere GAV mit insgesamt über 30'000 Unterstellten, ebenso im Tessin (gegen 3'000 Unterstellte) und in mehreren Kantonsspitalern der Deutschschweiz.

Die Verbände verstehen sich nun mehr und mehr auch als Arbeitgeberverbände. Curaviva und H+ sind Mitglied des Schweizerischen Arbeitgeberverbands geworden, H+ ist neuerdings auch in dessen Vorstand vertreten. Senesuisse hat sich dagegen dem Schweizerischen Gewerbeverband angeschlossen.

Die H+ ist am Lobbyieren für eine Flexibilisierung des Arbeitsgesetzes (kürzere Ruhezeiten!) und konnte in der Covid-19-Krise das Seco zeitweise um den Finger wickeln. Bei der parlamentarischen Behandlung der Pflegeinitiative opponierte die Präsidentin von H+, die freisinnige Regine Sauter, Anfang 2026 gegen die Vorschläge des Bundesrats zur arbeitsrechtlichen Besserstellung des Pflegepersonals. Curaviva tastet sich langsam heran an die Rolle eines Sozialpartners gegenüber den sich gewerkschaftlich organisierenden Belegschaften und hat einzelne kantonale GAV unterzeichnet.

Mit der überraschenden Annahme der Pflegeinitiative in der Volksabstimmung von 2021 kommen die Arbeitgeberorganisationen verstärkt in die Verantwortung. Einerseits bezüglich Aus- und Weiterbildung. Andererseits nun bei der Umsetzung von Vorgaben zu den Arbeitsbedingungen. Hier ist der Bund nun in der Pflicht für bessere Arbeitsbedingungen zu sorgen. Bezüglich Arbeitszeiten hat der Bund eine lange Tradition in Industrie und Gewerbe. Bei anderen Fragen und insbesondere beim Lohn dürfte er sich vermutlich die Finger nicht auf gesetzgeberischem Weg verbrennen wollen. Nach Schweizer Tradition dürfte der Ball an die Branchenverbände weitergegeben werden, welche die Probleme «sozialpartnerschaftlich» angehen sollen. Jedenfalls wird die Bedeutung der Arbeitgeberverbände zunehmen.

Curaviva

Verbandsfunktion

Wirtschaftsverband, Arbeitgeberverband

Branche

Alters- und Pflegeheime

Geographische Präsenz

Gesamte Schweiz

Mitgliederbetriebe

1'700

Beschäftigte bei Mitgliederfirmen

Ca. 80'000

Organisationsgrad (bez. Beschäftigten der Branche)

Ca. 60%

GAV

Einige Kantone

Dienstleistungen

Rechtsberatung, Sozialversicherungen, Weiterbildung

Anzahl Verbandsangestellte

12

Mitgliedschaft Dachorganisation

Arbeitgeberverband

3.10 Rohstoffhandel

Suissevengoce ist der Verband des rapid gewachsenen Rohstoffhandels und Rohstofftransports (Shipping). Über 200 Firmen sind Verbandsmitglied, dabei auch viele Banken und Beratungsfirmen, die offensichtlich ins internationale Geschäft involviert sind.

Die Firmen sind mehrheitlich in Genf domiziliert sowie in Zug, einige im Tessin. Es sind Grossfirmen wie Cargill, Vitol, Gunvor, Trafigura, Louis Dreyfus und ebenso die Goldhändler und -veredler MKS Pamp und Valcambi. Nicht im Verband ist Glen-core und nicht mehr Mitglied bei Suisseenégoce ist Mercuria, die Firma von Daniel Jaeggi, welche im Zoll-Konflikt mit Trump 2025 plötzlich im Oval Office in Washington ins Rampenlicht trat.

Suisseenégoce ist ein relativ junger Verband, hervorgegangen aus drei regionalen Verbänden (Genf, Zug, Lugano), gegründet 2014 als Swiss Trading and Shipping Association (STSA). Im Jahr 2023 änderte der Verband seinen Namen in Suisseenégoce.

Die Rohstoffbranche hat in den letzten Jahren massiv an Bedeutung gewonnen dank höchst umsatzstarken Multis. Bei einzelnen Rohstoffen läuft die Mehrheit des Welthandels über die Schweiz. Je nach Abgrenzung trägt die Branche 2 bis 3 Prozent zum BIP bei (ohne Transport), obwohl sie in der Schweiz mit rund 10'000 Beschäftigten nur 0,2 Promille der Arbeitsplätze aufweist. Aufgrund der bald ähnlich hohen Wertschöpfung wie die Finanzbranche fordert die NGO Public Eye die Schaffung einer Rohstoffmarktaufsicht.

Im Zentrum der Anstrengungen des Verbands steht die Frage der Steuern und der Unternehmensregulierungen. So machte sich der Verband stark für eine entschärfte und verzögerte Einführung der OECD-Unternehmenssteuer von 15 Prozent und dafür, dass auch die Rohstoff-Branche einen Teil der Steuereinnahmen vom Kanton rückerstattet erhält.

Suisseenégoce war auch aktiv für die Einführung der Tonnagebesteuerung, welche 2024 beinahe erfolgreich gewesen wäre und für die Branche grosse Steuererleichterungen gebracht hätte.

Öffentlich und politisch ist die Branche sehr exponiert: Die öl- und kohlelastige Rohstoffbranche ist von Nachhaltigkeitsregulierungen zum Abbau von CO₂-Emissionen betroffen. Zudem kommen auch Forderungen zum Gesundheits- und Arbeitnehmendenschutz auf die Rohstoffhändler zu. Denn diese sind in den letzten Jahren auch zu Besitzern, ja zu «Minenbaronen» geworden – sie haben gegen 200 Minen in der ganzen Welt aufgekauft.

Der Verband wehrte sich gegen die Konzernverantwortungsinitiative. Er klagt über die lästigen Pflichten der erweiterten Berichterstattung, welche die Schweiz als Gegenvorschlag eingeführt hat.

Und natürlich wird sich der Verband auch gegen eine Übernahme der Lieferketten-Richtlinie der EU durch die Schweiz zur Wehr setzen.

Als die USA im Sommer 2025 gegenüber der Schweiz Zölle von 39 Prozent erliess, forderte Suisseenégoce sofort ein Moratorium bei der 15 Prozent OECD-Steuer, sowie allgemeine Steuer-senkungen und eine Erleichterung bei den Nachhaltigkeitsverpflichtungen.

Die Generalsekretärin des Verbands, Florence Schürch, hat früher für den Bund in der Botschaft in Washington gearbeitet und danach jahrelang für den Kanton Genf in Bern lobbyiert. Sie hat dabei gelernt, nicht nur bei den verantwortlichen Chefs zu lobbyieren, sondern bei der gesamten Kette der Verantwortlichen, d.h. auch bei der Verwaltung. Mit ihrem Wissen aus der Tätigkeit im Staat hat sie nun also beste Voraussetzungen für die Lobbytätigkeit für die Privatwirtschaft.

Suisseenégoce

Verbandsfunktion

Wirtschaftsverband

Branchen

Rohstoffhandel und -Transport

Geographische Präsenz

Genf, Zug und Lugano

Anzahl Mitgliederbetriebe

200 davon ca. 100 Handelsfirmen

Angestellte bei Mitgliederfirmen

Ca. 6'000 bei Handelsfirmen

Organisationsgrad

Ca. 60%

GAV

Nein

Politische Orientierung

Bürgerlich

Dienstleistungen

Lobbying, Aus- und Weiterbildung

Anzahl Verbandsangestellte

Ca. 10

Mitgliedschaft Dachorganisation

-

3.11 Landwirtschaft

Der Schweizer Bauernverband SBV ist ein Wirtschaftsverband. Er betreibt gegenüber dem Staat eine sehr erfolgreiche Lobbyarbeit für günstige Regulierungen und Zahlungen an die Branche. Bekanntlich ist die Landwirtschaft die staatlich am meisten unterstützte Branche der Schweiz. 2,8 Milliarden Franken gehen jährlich für Direktzahlungen an Bauernbetriebe, durchschnittlich 80'000 Franken pro Betrieb. Der Bauernverband ist in der Agrarpolitik der fast einzige und der mächtigste Agent gegenüber dem Bund. 2024 bis 2026 gelingt es ihm einmal mehr, die gross angesagte Agrarreform auf ein paar Mini-Retuschen zu reduzieren.

War der SBV um die Jahrtausendwende vor allem in der Defensive, hat er in den letzten Jahren viele politische Auseinandersetzungen gewonnen: Ablehnung der Pestizid- und der Trinkwasser-Initiative, der Massentierhaltungsinitiative, Biodiversitätsinitiative, u.a. Oder er hat zu knappen Mehrheiten verholfen wie gegen die Konzernverantwortungsinitiative. Die verstärkte Stellung ist ihm u.a. dank der «Geld und Gütle Allianz» mit Economiesuisse gelungen: Der SBV sagte Nein zur Konzernverantwortung, stimmte der Erhöhung des AHV-Alters für Frauen zu und hielt sich zurück beim Freihandelsabkommen mit Indonesien. Dafür unterstützt Economiesuisse den SBV bei der Abwehr ungeliebter Agrar-Regulierungen.

Neuerdings wird die helvetische politische Agenda nicht nur regelmässig im «Schulterschluss» der branchenübergreifenden Dachorganisationen Economiesuisse, dem Arbeitgeberverband und dem Gewerbeverband besprochen. Jetzt ist auch der SBV in diesem Verbund namens «Perspektive Schweiz» mit von der Partie. In dieser Allianz von «Geld und Gütle» beschaffte der SBV den oft glücklosen Dachverbänden einige Male in Volksabstimmungen die Stimmen-Prozente, welche zur Mehrheit nötig waren.

48'000 Betriebe weist der SBV für 2024 als Mitgliederbetriebe aus. Ebenso viele Landwirtschaftsbetriebe gab es laut der Statistik in der Schweiz. Der Organisationsgrad dürfte leicht unter 100 Prozent liegen, denn einige dissidente Kleinbauern sind ausgetreten. Dafür zählen noch einige aufgebene Betriebe in der Mitgliederstatistik des SBV. Aber der Organisationsgrad des SBV ist so oder so der grösste aller Wirtschaftsverbände in der Schweiz.

Dies hängt wie bei vielen anderen Verbänden mit den Dienstleistungen zusammen:

- Sachversicherungen und Personen-/Sozialversicherungen, incl. Krankenversicherung (Agrisano mit über 200 Angestellten)
- Qualitätsprüfung und -zertifizierung
- Berufs- und Weiterbildung
- Beratung und Gutachten für landwirtschaftliche Betriebe
- Vermittlung von Arbeitskräften und Beratung betr. Anstellungsbedingungen

Der Bauernverband ist aber auch ein Arbeitgeberverband. Die Landwirtschaft weist rund 148'000 Beschäftigte aus, mit abnehmender Tendenz (2010: 168'000). Die Mehrheit davon sind Betriebsinhaber und mitarbeitende Familienmitglieder. Aber rund 40'000 sind Festangestellte. Hinzu

kommen circa 25'000 saisonal Angestellte (davon 20'000 meldepflichtige Ausländer:innen).

Der SBV lobbyiert seit jeher dafür, dass das Arbeitsgesetz für die landwirtschaftlichen Arbeitskräfte weitgehend nicht gilt. Gleichzeitig ist der SBV in den Kantonen der «Verhandlungspartner» beim Erlass der Normalarbeitsverträge. Diese haben weitgehend Richtliniencharakter. Sie gelten nur, wenn nichts anderes schriftlich abgemacht ist. Die Normalarbeitsverträge (NAV) enthalten Arbeitszeiten (52 Wochen-Stunden) sowie Mindestlöhne – mit rund 15 Franken brutto pro Stunde im Jahre 2024 die tiefsten Stundenlöhne aller Branchen der Schweiz. Einen GAV hat der SBV immer abgelehnt - die GBI hatte in den 1990er-Jahren mehrere Anläufe gemacht. Lange unterstützte der SBV noch kleine Verbände von landwirtschaftlichen Angestellten, welche jeweils an den «Verhandlungen» über die NAV in den Kantonen teilnahmen. Unterdessen hat sich im Kanton Bern der letzte solche Kleinverband aufgelöst. Nur in der Romandie gibt kleinere GAV, so in der Waadt und in Genf.

Schweizer Bauernverband

Verbandsfunktion

Wirtschaftsverband, Arbeitgeberverband

Branche

Landwirtschaft

Geographische Präsenz

Gesamte Schweiz

Anzahl Mitgliederbetriebe

40'000

Organisationsgrad

Ca. 98%

GAV

Nein, Partner der Kantone für NAV

Politische Orientierung

Bürgerlich, stark SVP

Dienstleistungen

Breiteste Palette

Anzahl Verbandsangestellte

Ca. 115 (mit Versicherungen 300)

Mitgliedschaft Dachorganisation

Gewerbeverband

3.12 Regionale und kantonale Verbände

Die Verbandslandschaft der Arbeitgeber und der Wirtschaft ist trotz des Schweizer Föderalismus stark national oder zumindest überkantonale geprägt. In der Deutschschweiz spielen kantonale Verbände nur noch im Gewerbe mit grossen Verbänden eine Rolle, insbesondere im Bau- und Ausbaugewerbe und im Gastgewerbe. Früher hatten kantonale Verbände der Industrie, des Detailhandels und des Transports noch eine stärkere Stellung, diese ist jedoch geschwunden. Dies zeigt sich auch bei den Gesamtarbeitsverträgen, die

grossmehrheitlich entweder gesamtschweizerisch oder deutschschweizerisch (zum Teil zusammen mit dem Tessin) strukturiert sind.

Abdeckungsgrad von über 60 Prozent gegenüber schätzungsweise 45 Prozent in der Deutschschweiz.

Anders sieht die Situation in der Westschweiz aus. Für die Kantone der Romandie (ohne Waadt) gibt es einen eigenständigen Verband, der sowohl Arbeitgeber- wie auch Wirtschaftsorganisation ist, die **Fédération des Entreprises Romandes (FER)**. Der Schwerpunkt dieser Organisation liegt bei der **FER Genève**. Sie ist eine integrierte Arbeitgeber- und Wirtschaftsorganisation mit vielen Dienstleistungen und sie führt auch viele Sekretariate von verschiedenen Branchenverbänden und von paritätischen Kommissionen der GAV. Eine wichtige Dienstleistung sind die Sozialkassen (AHV, FAK, Pensionskasse). 28'000 Betriebe mit 170'000 Beschäftigten sind Mitglied der FER Genève, die einen Organisationsgrad von 52 Prozent aufweist. In der FER ist das «ganze Programm», welches in der Deutschschweiz oft in Arbeitgeber- und Wirtschaftsvertretung sowie in Dutzende eigenständige Branchenverbände aufgespalten ist, «interprofessionell» in einer Organisation integriert. Die FER ist Mitglied von Economiesuisse und seit 2025 auch des SAV.

Im Kanton Waadt gibt es zudem eine analoge eigenständige Organisation, die **Fédération patronale vaudoise**, verbunden mit dem **Centre Patronal**. Sie ist branchenübergreifende Arbeitgeberorganisation sowie Dienstleistungs- und Bildungsunternehmen in einem. 37'000 Betriebe sind ihrer AHV-Ausgleichskasse und BVG-Stiftung angeschlossen. 300 Mitarbeitende sind für diese potente Organisation tätig, davon 20 für die Lobbyarbeit im Bundesbern. Die Finanzierung erfolgt zum Teil durch die Familienausgleichskasse. Im Durchschnitt können jährlich über 3 Millionen Franken für politische Aktivitäten ausgegeben werden¹⁵. Das Centre Patronal ist Mitglied im Schweizerischen Gewerbeverband.

Diese starken regionalen und kantonalen Arbeitgeberstrukturen unterstützen auch die Gesamtarbeitsverträge, sowohl im Aushandlungsprozess als auch in der Umsetzung (Paritätische Kommissionen, Bildung, u.a.). In der Romandie gibt es einige grössere überkantonale GAV wie jenen des Ausbaugewerbes (CCT Second Oeuvre Romande) und der Reinigung. Ebenso gibt es eine grössere Anzahl kantonalen GAV. Der Kanton Genf kommt damit auf einen besonders hohen GAV-

¹⁵ 24 Heures, 3.1.2011.

4. Entwicklung und Politik der Dachorganisationen

4.1 Schweizerischer Arbeitgeberverband (SAV)

Der Schweizerische Arbeitgeberverband SAV ist punkto Organisationsgrad der grösste der drei Dachverbände der Arbeitgeber. Beinahe alle in der Schweiz bestehenden Branchenverbände der Arbeitgeber sind Mitglied. Abseits stehen nur einige jüngere Verbände und einige dem Gewerbeverband (SGV) sehr zugewandte wie ASTAG und Jardinsuisse. Der SAV gibt die Beschäftigtenzahl seiner Verbandsmitglieder realistisch mit ca. 2 Millionen an und damit einen Organisationsgrad von rund 50 Prozent (Berechnung siehe Kapitel 7).

Wenn die Macht des SAV dennoch begrenzt ist, so aufgrund der fokussierten Rolle dieses Dachverbands. Der SAV sieht sich zuständig für die gesetzlichen und kollektivvertraglichen Regelungen des Arbeitsmarkts und der Arbeitsverhältnisse; für die berufliche Aus- und Weiterbildung sowie für die Sozialversicherungen der Erwerbstätigen. Der SAV hält sich mehr oder weniger an diese Rolle und überlässt die Protagonisten-Rolle in der Wirtschaftspolitik, der Steuerpolitik, etc. sowie Economiesuisse und dem Gewerbeverband. Umgekehrt mischen sich der Gewerbeverband und Economiesuisse immer mal wieder ins Feld des SAV ein. Insbesondere, wenn dieser angeblich zu viele Konzessionen an die Arbeitnehmerseite macht. Die Selbstbeschränkung ist für den SAV aber von Vorteil, weil damit viele wirtschaftspolitische Fragen an ihm vorbeigehen, welche die Unternehmerschaft spalten. Dies war ein wesentlicher Grund, warum der SAV im Jahr 2000 bei der Gründung von Economiesuisse nicht an der Fusion teilnehmen wollte.

Vertretung der Arbeitgeberinteressen in Konkordanz und Arbeitsfrieden 1960 bis 1980

In der Periode der 1960er- bis 1980er-Jahre dominierte das System der traditionellen Sozialpartnerschaft und des Arbeitsfriedens. Die Regulierung im Arbeitsgesetz blieb beschränkt. Die Arbeitsverhältnisse wurden stärker durch GAV reguliert. Die GAV-Abdeckung betrug rund 50 Prozent, weitere 10 bis 20 Prozent der Arbeitgeber lehnten sich an benachbarte GAV an. In den GAV wurden in kleinen Schritten Verbesserungen ausgehandelt, bezüglich Arbeitszeit, Ferien, Löhnen, etc. Die Sozialversicherungen wurden sehr gemächlich ausgebaut, weitgehend ausgehandelt im Dreieck von Arbeitgeberverband, Gewerkschaften und Staat. Bis Ende der 1980er-Jahre gab es unbestreitbare Fortschritte (AHV-Revisionen, Einführung IV, Obligatorium ALV, BVG, etc.). Ebenfalls in diesem Dreieck wurde die Regulierung der Berufsbildung ausgehandelt. Starke Arbeitgeberverbände und erdrückende bürgerliche Parlamentsmehrheiten blockierten aber viele soziale Fortschritte, die in den Nachbarländern in dieser Zeit realisiert wurden: obligatorische Krankentaggeldversicherung, mindestens fünf Wochen Ferien, 40-Stunden-Woche, bezahlter Mutterschaftsurlaub etc.

Unterbrochen wurden diese traditionellen Verhältnisse in der Krise Mitte der 1970er-Jahre, als es auch in der Schweiz zu einer Welle von – teilweise wilden – Streiks¹⁶ kam, welche den Arbeitgebern einen Schreck einjagten. Neu eingeführt wurden nun sozialpartnerschaftlich ausgehandelte Sozialpläne bei Massenentlassungen. Die 1980er-Jahre waren darauf wieder vom Arbeitsfrieden geprägt. Prägende Person der Arbeitgeberpolitik war jahrzehntelang der SAV-Direktor Heinz Allenspach¹⁷. Er war ein hartes Gegenüber der Gewerkschaften. Aber sein Selbstverständnis war das eines starken «Partners» in einer Sozialpartnerschaft, in welcher

¹⁶ Valsangiacomo, Nelly (2020): Streiks in der Schweiz. In: Barcella, Paolo et al., Der Streik in den SBB-Werkstätten in Bellinzona. Arbeitskämpfe im 21. Jahrhundert

¹⁷ Heinz Allenspach war im SAV bereits ab 1960 angestellt und fungierte als dessen Direktor von 1979-93. 1970–1995

war er zudem FDP-Nationalrat. Er politisierte eher in der Mitte, im Unterschied zum rechtsfreisinnigen Direktor des SGV, Otto Fischer.

er einen klaren Trumpf für die Schweizer Wirtschaft sah.¹⁸

Neoliberale Versuchsballone 1993 bis 1998

Die Situation änderte sich nach dem starken Kriseneinbruch 1991/92. Es folgten eine Arbeitgeberoffensive gegen soziale Errungenschaften mit Deregulierungen in GAV (Abschaffung automatischer Teuerungsausgleich, Verlagerung von Lohnverhandlungen in Betriebe, Flexibilisierung von Arbeitszeiten) und politischen Forderungen der Arbeitgeber für eine gesetzliche Deregulierung. Diese wurden 1994 in die Revision des Arbeitsgesetzes eingebracht. Vertreten wurde die verschärfte Politik durch Guido Richterich, welcher seit 1990 SAV-Präsident war.

1995 erschien unter dem Titel «Mut zum Aufbruch, wirtschaftspolitische Agenda für die Schweiz» ein «Weissbuch», das zum neoliberalen Manifest wurde. Es warf hohe Wellen und diente als Blueprint für die neoliberale Politik der folgenden Jahrzehnte. Bezüglich der Regulierung der Arbeitsverhältnisse verlangte das Weissbuch, die Regulierungsdichte des Arbeitsgesetzes sei abzubauen, die Arbeitszeit müsse flexibilisiert werden. Die GAV sollen ausgedünnt werden und sich auf Branchenebene auf grundsätzliche Bestimmungen beschränken. Die mögliche Allgemeingültigkeitserklärung von GAV sei abzuschaffen.

Arbeitgeberpräsident Guido Richterich nahm diese Stossrichtung auf und machte eine Kampfansage an die Gewerkschaften¹⁹. Jetzt brauche es unbedingt einen «Stopp beim Sozialausbau». Die Rolle der Branchen-GAV müsse begrenzt werden, die meisten Dinge müssten in den Betrieben geregelt werden. Die Arbeitnehmenden brauchten keine Gewerkschaft als Anwalt zur Vertretung ihrer Interessen, denn für die politischen Interessen gebe es die Parteien und am Arbeitsplatz gebe es betriebliche Vertretungen²⁰.

Direktor des SAV war nun Peter Hasler, der Nachfolger von Heinz Allenspach. Auch er vertrat zuerst eine harte Linie wie Guido Richterich: Moratorium bei den Sozialversicherungen, keine Mutterschaftsversicherung und AHV-Alter 67. Bezüglich möglicher Lohnsenkungen sagte Hasler, für die Löhne gäbe es keine Grenze nach unten; es sei besser Löhne zu senken als Arbeitsplätze zu verlagern.²¹ Diese harte Linie lief jedoch bei den ersten Tests auf. 1996 siegten der

Gewerkschaftsbund und die Kirchen in der Referendumsabstimmung zum Arbeitsgesetz. 1997 verlor der SAV beim Referendum gegen das revidierte Arbeitslosengesetz (AVIG). Dem SGB war es gelungen, die Referendumsfähigkeit zu erlangen.

Die Niederlagen waren eine deutliche Lektion für die Arbeitgeber. Sie hatten keine Hegemonie mehr in der Gesellschaft. Bereits 1992 hatten sie in der EWR-Abstimmung eine schwere Niederlage gegen die SVP hinnehmen müssen. Hasler und andere (z.B. Jean-Luc Nordmann, freisinniger BIGA-Chef) verstanden die Lektion. An Kompromissen mit den Gewerkschaften führte nichts vorbei. Hasler war in der Folge einer der Player (zusammen mit Serge Gaillard und Christiane Brunner vom SGB) beim Kompromiss mit der Revision der Arbeitslosenversicherung. Ebenso bei der Ausarbeitung von flankierenden Massnahmen zur Personenfreizügigkeit mit der EU. Guido Richterich dagegen trat 1997 als Präsident des SAV ab.

Pragmatische Vertretung der Arbeitgeberinteressen 1998 bis 2011

Nachfolger von Richterich als Präsident des SAV wurde Fritz Blaser. Er kam von der Lonza, aus der Oberwalliser Sozialpartnerschaft mit einem gutem Firmen-GAV. In seiner Präsidialrede konstatierte er, dass der SAV und der Bürgerblock in den vergangenen Jahren an Überzeugungskraft eingebüsst hätten und in der Folge Abstimmungen und Wahlen verloren. Seine Schlussfolgerung war ein Plädoyer für die «Konsensfindung mit den Sozialpartnern». ²² Anfangs 1999 machte Blaser klar, dass Sozialpartnerschaft nicht allein auf betrieblicher und Branchenebene bedeutsam ist, sondern auch auf der politisch-strategischen Ebene, wie es sich bei den Bilateralen Verträgen und der Einführung flankierender Massnahmen zur Personenfreizügigkeit zeige.²³

Auch Peter Hasler tönte nun anders: «Sozialpartnerschaft muss gepflegt und verteidigt werden», Gewerkschaften seien keine Kartelle, welche über das Wettbewerbsrecht gebrochen werden sollen, wie einige Neoliberale meinten. Hasler vertrat zudem neu, dass es keine Löhne unter 3'000 Franken geben sollte und er wandte sich jetzt klar gegen die These, es brauche einen Billiglohnsektor mit staatlichen Lohnzuschüssen²⁴.

¹⁸ In der NZZ hat Allenspach im Laufe der Jahre mehrere Texte publiziert, in welchen er den Arbeitgebern die Vorteile der Sozialpartnerschaft und auch der GAV erklärte.

¹⁹ G. Richterich war mit solchen Thesen nicht allein. Unter anderen vertrat auch der Chefökonom der UBS, P. Buomberger die Position, GAV auf Branchenebene seien ein «Relikt aus der Vergangenheit». (UBS Personalzeitung, 21.1.1998)

²⁰ BAZ, 22.2.1996

²¹ Sonntagszeitung, 3. und 10. November 1996

²² Rede an der Mitgliederversammlung des SAV, 28. Mai 1998

²³ NZZ, 7.1.1999

²⁴ Rieger A. / Gallusser D. (2023), 25 Jahre Mindestlohnkampagne.

Diese SAV-Linie bedeutete aber nicht, dass diese nicht konsequent die Klasseninteressen der Arbeitgeber vertrat. Konflikte und Kompromisse mit den Gewerkschaften wechseln sich nun ab:

- Kompromisse: Zustimmung zu den Bilateralen I, ergänzt mit dem ersten Paket von FlaM (2000); Bilaterale II mit verstärkten FLam (2005); Erweiterung Bilaterale mit verstärkten FlaM (2009). Krisenmassnahmen mit erleichteter Kurzarbeit u.a. (2008/09)
- Konflikte: Die Gewerkschaften ergreifen 2002 das Referendum gegen die ALV-Revision und 2005 gegen den Sonntagsverkauf in Bahnhöfen. Sie verlieren, der SAV gewinnt. Umgekehrt gewinnen die Gewerkschaften gegen die 11. AHV-Revision (2004), bei der obligatorischen Mutterschaftsversicherung (2004), bei der Einführung eines eidgenössischen Minimums für die Kinderzulagen (2006) und bei der Ablehnung der 2. BVG-Revision (2010).

2003 trat Fritz Blaser als Präsident zurück. Sein Nachfolger wurde Rudolf Stämpfli. An der SAV-Ausrichtung änderte sich nichts. Stämpfli stammte aus der Berner Traditionsdruckerei mit gleichem Namen und war Sozialpartnerschaft gewohnt. Prägend für die Politik in dieser Zeit waren jedoch vor allem die Direktoren des SAV. Bis 2006 war dies Peter Hasler, ab 2006 Thomas Daum. Auch dieser setzte die Linie seines Vorgängers fort.

2008 kam die Mega-Finanzkrise in den Vordergrund, auf welche erst mit Kompromisspaketen reagiert wurde: Die Erweiterung von Kurzarbeit, Arbeitslosenentschädigungen, und das Stabilisierungsprogramm des Bundes. Gleichzeitig distanzierte sich Stämpfli von Teilen der Finanzindustrie, welche mit Versprechungen von Maximalrenditen ein Ungleichgewicht geschaffen und sich von der Realwirtschaft abgekoppelt hätten²⁵. Stämpfli profilierte demgegenüber den SAV als Vertretung der Realwirtschaft mit Bodenhaftung.

Die SVP hatte bis dahin kaum Einfluss auf die Politik des SAV. Christoph Blocher kritisiert zwar scharf, die FlaM würden eine zu starke Regulierung bringen und die Gewerkschaften stärken. Die «Weichsinnigen» würden eine Politik betreiben, welche immer wieder zu Sozialausbau und höheren Kosten für die Arbeitgeber führten. Bis 2012 hatte diese SVP-Kritik im SAV aber kaum Einfluss.

²⁵ Präsidialansprache, 15.6.2009

²⁶ Gegenüber «der MEI favorisierte ich eine andere Piste, die ich für mehrheitsfähiger hielt» sagte die später zur Bundesrätin gewählten K. Keller-Suter im SAV-Jahresbericht 2018.

Annäherung an die SVP 2012 bis 2018

2011 demissionierte Rudolf Stämpfli als Präsident des SAV. Sein Nachfolger Valentin Vogt trat mit einer neuen Linie an. In seiner Präsidialansprache stand die Sanierung der Sozialwerke im Vordergrund, inklusive Erhöhung des AHV-Alters. Gleichzeitig müsse der Arbeitsmarkt flexibilisiert werden. Bestärkt in der harten Linie gegen Gewerkschaften und Linke wurde Vogt durch vier von den Arbeitgebern gewonnenen Volksabstimmungen: Revision des AVIG (2012), Öffnungszeiten Tankstellenshops (2012), Initiative 1:12 und Initiative Mindestlohn (2014).

Auf diesem Hintergrund zeigte Vogt im Vorfeld der Abstimmung der «Masseneinwanderungsinitiative» (MEI) der SVP keinerlei Bereitschaft, mit den Gewerkschaften über eine Verstärkung der FlaM zu diskutieren. Er meinte, die Gewerkschaften hätten schon zu viele Schutzmassnahmen bekommen, die Bürgerlichen könnten die SVP-Initiative auch ohne Gewerkschaften bodigen. Diese Linie war innerhalb des SAV nicht unbestritten, Karin Keller-Suter, damals für SwissRetail im Vorstandsausschuss des SAV, schätzte die bevorstehende Abstimmung anders ein.²⁶ Aber Vogt setzte sich durch. Die SVP siegte darauf in der Volksabstimmung über die MEI. Nun bewegte sich Vogt noch mehr in Richtung SVP: Er wollte die MEI mit Ausländerkontingenten²⁷ umsetzen und mit der SVP auch noch Kompromiss finden, als diese die «Kündigungsinitiative» lancierte. Dabei ging es ihm – wie die NZZ bemerkte – nicht unwesentlich darum «um jeden Preis eine Allianz mit den Gewerkschaften und der SP zu verhindern»²⁸. Doch die SVP schlug Vogt 2019 unübersehbar die Türe vor der Nase zu.

Rückkehr zum Pragmatismus ab 2019

Nun zog Valentin Vogt die Konsequenzen. «Die SVP hat sich komplett abgemeldet», konstatierte er im Sommer 2019 der NZZ.²⁹ Seither war der SAV wieder für Kompromisse mit den Gewerkschaften zu haben. So bei der Überbrückungsleistung für stellenlose ältere Arbeitnehmende, so bei der geplanten BVG-Revision. «Vogts Verwandlung» titelte die NZZ am Sonntag³⁰.

In der Corona-Krise im Frühling 2020 konnten SAV und SGB mehrere gemeinsam erarbeitete Sofortmassnahmen durchsetzen, oft gegen das im Neoliberalismus verharrende Seco. Mitte Juni 2020 trat Valentin Vogt gemeinsam mit Pierre Yves Maillard

²⁷ Nach der MEI-Abstimmung schlug der SAV ein System vor, das leicht flexibilisiert die alte Kontingentierung übernahm (Schweizer Arbeitgeber 3/2014).

²⁸ NZZ, 26.10.2016

²⁹ NZZ, 13.7.2019

³⁰ NZZ am Sonntag, 7.7.2019

erfolgreich gegen die Kündigungsinitiative der SVP an – unter der Schirmherrschaft von Bundesrätin Keller-Suter. Welch ein Gegensatz zur Bekämpfung der MEI in den Jahren 2013/14!

2023 übernahm Severin Moser das Präsidium des SAV. Mit ihm und dem SAV-Direktor Roland A. Müller gelang es in den Jahren 2023 bis 2025 einen Kompromiss zu finden bezüglich der Anpassung und Verstärkung der Flankierenden Massnahmen zur Personenfreizügigkeit im Hinblick auf das neu verhandelte Rahmenabkommen mit der Europäischen Union.

Ein Grund für den Wandel in der Linie des SAV war – neben der EU-feindlichen Politik der SVP – die erneute politische Erstarkung der Gewerkschaften; diese waren in mehreren Volksabstimmungen bei den Siegern: bei der Unternehmenssteuerreform (2017), der 13. AHV-Rente (2024) und der BVG-Revision (2024).

Zusammengefasst: Der SAV führte meist eine pragmatische, relativ sozialpartnerschaftliche Politik. Unterbrochen wurde diese von 1994 bis 1997 auf dem Hintergrund der tiefen Krise und der neoliberalen Offensive («Weissbuch»). Nochmals unterbrochen wurde die pragmatisch-sozialpartnerschaftliche Linie von 2013 bis 2018 mit einer auf die SVP orientierten Politik. Diese Unterbrüche scheiterten jedoch beide Male letztlich daran, dass die Arbeitgeber in der vollen Konfrontation mit den Gewerkschaften keine gesellschaftlichen Mehrheiten erreichen konnten.

Schweizerischer Arbeitgeberverband (SAV)

Verbandsfunktion

Dachorganisation Arbeitgeberverbände

Branchen

Transversal zu den Branchen

Beschäftigte bei Mitgliederfirmen

Ca. 2 Millionen

Organisationsgrad

Ca. 50%

GAV

Nein

Politische Orientierung

Bürgerlich, schwergewichtig FDP

Dienstleistungen

Lobbytätigkeit gegenüber dem Bund. Beratung, Kampagnenführung

Anzahl Verbandsangestellte

Ca. 22

4.2 Schweizerischer Gewerbeverband (SGV)

Der Schweizerische Gewerbeverband (SGV) ist ein Verband mit Doppelfunktion: Er ist Dachorganisation sowohl mit den Funktionen Arbeitgeberverband wie auch Wirtschaftsverband. Dies im Unterschied zum SAV, welcher nur die Arbeitgeberfunktion ausübt und zu Economiesuisse, welche nur als Wirtschaftsverband fungiert. Diese doppelte Funktion des SGV führt dazu, dass er auf verschiedensten Bühnen zu intervenieren beansprucht. Dabei ist SGV der kleinste der drei Dachverbände. Zwar bläst er sich auf und behauptet ständig, er sei der grösste Wirtschaftsdachverband, er vertrete alle KMU und 98 Prozent aller Unternehmen der Schweiz. Das ist offensichtlicher Unsinn, auch wenn es viele Autor:innen übernehmen. Denn aus mehreren grossen Branchen der Schweizer Wirtschaft mit vielen KMU hat es kaum SGV-Mitglieder. Im Sekundärsektor ist der SGV nur stark im Baugewerbe, schwach dagegen in der Industrie. Im Dienstleistungssektor ist vor allem das Gastgewerbe, die Hotellerie und die traditionelle Transportwirtschaft (ASTAG) Basis des SGV. Kaum vertreten ist dagegen die gesamte Finanzwirtschaft, der Handel, der Gesundheitssektor, etc. Wenn wir errechnen können, dass der Arbeitgeberverband (SAV) gemessen an der Beschäftigtenzahl seiner Mitglieder einen Organisationsgrad von rund 50 Prozent hat, dann liegt jener des Gewerbeverbands bei höchstens einem Drittel (siehe Kapitel 7.). Dennoch kann der SGV von Zeit zu Zeit seine Bedeutung «aufblasen», um eine Rolle zu spielen. Wie das?

Vertretung der konservativen Binnenmarktunternehmen 1950 bis 1980

Im «Golden Age» der Schweizer Wirtschaft und ihrer Verbände, von den 1940er- bis 70er-Jahre, dominierte der Vorort die Wirtschaftsverbände mit einer Politik, welche v.a. den Interessen der Exportindustrie und der Banken diente. Dem Arbeitgeberverband wurde die Arbeits- und Sozialpolitik überlassen und er sollte über die «Sozialpartnerschaft» die Arbeiterbewegung einbinden oder neutralisieren. Der SGV vertrat damals klar die kleinen gewerblichen Betriebe, die auf dem Binnenmarkt agierten. Im Sinne eines «historischen Kompromisses» konzedierte die sonst wirtschaftsliberalen Exportunternehmen und Banken dem Gewerbeverband eine eher protektionistische und kartellistisch geprägte Binnenmarktordnung. Mit dieser

Allianz konnte das Gewerbe in den «Bürger- und Unternehmerblock» eingebunden werden, auch wenn man in der Folge überhöhte Preise bezahlen musste. Parteipolitisch dominierte damals der Freisinn den SGV, er stellte immer den Direktor. Aber das Präsidium alternierte meist zwischen einem Nationalrat der FDP, der CVP und der BGB (Vorläuferin der SVP).

Harmonisch war das Verhältnis der Wirtschaftsverbände im «Golden Age» jedoch nicht. Immer wieder brachte sich der Gewerbeverband als Blockierungsmacht in Stellung, besonders erfolgreich in der Periode von des SGV-Direktors Otto Fischer von 1963 bis 1979. Der SGV wurde zu einem erfolgreichen Rammbock gegen viele Vorlagen aus dem Parlament: Gegen Steuererhöhungen – für Sparpolitik. Gegen die Einführung der Mehrwertsteuer, gegen die neue Bundesfinanzordnung, gegen den Konjunkturartikel. Gegen Ausbau der Sozialversicherungen. Permanent agierte der SGV für den Schweizer Alleingang und gegen die Öffnung nach aussen (u.a. Referendum gegen UNO-Beitritt 1986)³¹.

Das politische Gewicht des SGV beruhte in dieser Zeit nicht auf der wirtschaftlichen Rolle – diese war bescheiden. Auch nicht auf der politischen Repräsentanz (der Rechtsfreisinn und die BGB wogen zusammen keine 25 Prozent). Vielmehr auf der Referendumskraft dank weitverzweigten Verbänden in der ganzen Schweiz und dank einer geschickten (populistischen!) Kampagnenfähigkeit in den politischen Abstimmungen, in welchen das konservative Volksempfinden mobilisiert werden konnte. In diesem Sinne war die Politik des SGV seit den 1960er-Jahren Vorläuferin der SVP und Otto Fischer Vorbild für Christoph Blocher. Stark war der SGV bereits in dieser Zeit auch dank der guten Verankerung des Gewerbes in den Kantonen, wo lebendige Strukturen zum Teil bis auf Bezirksebene bestanden, Grundlage für die Referendumsmaschine von Otto Fischer.

Pragmatische Linie 1990 bis 2008

Nach der Krise der 1970er-Jahre wurde das Verhältnis der Wirtschaftsverbände mit dem SGV noch brüchiger. Industrie und Banken wollten die kartellistischen Strukturen des Binnenmarktes nicht weiter schützen. Mit den WTO-Handelsabkommen und dem neuen Wettbewerbsgesetz wurden verschiedene protektionistische Schutzmauern des Schweizer Gewerbes eingerissen. Die Gewerbler mussten sich in einem weitgehend

³¹ Auch nach seinem Rücktritt blieb Otto Fischer als aggressiver Rechtsfreisinniger aktiv, u.a. als Präsident der AUNS.

liberalisierten Markt bewegen: Die Wirte ohne kontingentierte Patente, die Baumeister ohne kantonale Kartelle. Früher funktionierte es überall so, wie es kürzlich in Graubünden aufgedeckt wurde. Der SGV trat nun etwas kürzer und politisierte pragmatischer. Er sorgte in dieser Zeit z.B. dafür, dass das duale Berufsbildungssystem weiterhin das Gewerbe mit Lernenden und Fachleuten versorgte. Im Bereich der Berufsbildung hat der SGV grössere Kompetenzen als der SAV, denn die Berufslehre ist für alle gewerblichen Branchen vital. Wichtig für den SGV sind auch die Dienstleistungen, welche er seinen Mitgliedern bietet: Juristische und betriebswirtschaftliche Beratung (Stiftung KMU Schweiz), berufliche Weiterbildung (Schw. Institut für Unternehmensschulung), und BVG-Versicherung (Proparis).

Im etwas ruhigeren Fahrwasser führte von 1990 bis 2008 Pierre Triponez den SGV als Direktor. Auch er ein Freisinniger, aber nicht vom rechten Flügel wie Otto Fischer. Der SGV wollte unter Triponez nicht nur verhindern, sondern auch bei Neuem mitreden. So schmiedete er zusammen mit Vertreter:innen der Linken den Kompromiss der Mutterschaftsversicherung. Dieser war für das Gewerbe attraktiv (14 Wochen bezahlter Mutterschaftsurlaub war nicht mehr zu verhindern und die Versicherungslösung mit der Erwerbssersatzordnung (EO) brachte gewerblichen Branchen eine finanzielle Entlastung). Triponez war auch konstruktiv bei der Einführung und beim Ausbau der FlaM dabei. Für Blocher, welcher ab Ende 1990er-Jahre die Wirtschaftsorganisationen unter Beschuss nahmen, war Triponez wegen dieser Deals ein lebendiges Beispiel für die verachtete «Kompromisspolitik». Um mit dieser endlich aufzuräumen, verlangte die SVP 2007 offen die Beteiligung an der Spitze des SGV.

Instrumentalisiert als rechtsbürgerlicher Rammbock 2008 bis 2019

Die Durchsetzung der SVP-Linie gelang mit der Wahl von Ulrich Bigler als Direktor des SGV (2008)³² und mit der Wahl der SVP-Nationalräte Bruno Zuppinger (2010/11) und Jean-François Rime (2012) als SGV-Präsidenten. Bigler war zwar damals FDP-Mitglied, er erhielt aber die Unterstützung der SVP, die ihn als einen der ihren erkannte. Biglers Ziel war, den SGV wieder zum gefürchteten Rammbock gegen Staatsausbau und gegen links zu machen wie unter Otto Fischer.

Mit der Wahl des SVP-Nationalrats Bruno Zuppinger zum Präsidenten war Bigler ab 2010 auch von oben gedeckt. «Der SGV muss in Zukunft noch unbequemer und gradliniger gegen die zunehmende Regulierungswut sowie gegen wirtschaftspolitische Fehlentwicklungen und bürokratische Auswüchse in der Politik ankämpfen. Der SGV muss wieder zu einer gefürchteten Initiativ- und Referendumsmacht werden»³³, so die Antrittsrede von Bruno Zuppinger. Bigler machte sich an die Arbeit und konnte die Aktionsfähigkeit des SGV effektiv steigern. Es gelang ihm, für verstärkte Kampagnen gar eine Erhöhung der Mitgliederbeiträge durchzubringen. Es gelang ihm auch, die Gewerbezeitung zu einem finanziell selbsttragenden Massenblatt mit einer Auflage von rund Hunderttausend auszubauen. Unter Bigler wurde zwar die seriöse Verbandsarbeit bezüglich der beruflichen Bildung fortgesetzt und auch in der UVG-Revision arbeitete der SGV pragmatisch mit. Bigler selbst suchte aber jede Gelegenheit, um politische Projekte von Bundesbern zu stoppen, mit Vorliebe solche, bei denen Economiesuisse und der Arbeitgeberverband zugestimmt hatten. Bigler positionierte den SGV als Vertreter der KMU gegen das Grosskapital, gegen die kompromisslerische Elite in der Bundespolitik.

Bruno Zuppinger musste bereits 2011 als Präsident des SGV wegen ungetreuer Geschäftsführung in seinem eigenen Treuhandbüro zurücktreten. Doch die SVP konnte ihren Anspruch auf dem Posten mit der Wahl von Jean-François Rime als Präsident bestätigen.

In einer zentralen Frage folgt der SGV jedoch der SVP nicht: bei der Personenfreizügigkeit. Weder die Baumeister noch die Wirte wollen zurück zu den Ausländerkontingenten zurück, welche einen riesigen bürokratischen Aufwand bedeuten. Zudem können sie nicht – wie die Familie Blocher – sicher sein, dass sie alle Arbeitskräfte bekommen, die sie brauchen und müssten dann wieder auf Schwarzarbeit ausweichen.

Bei einigen der politischen Kämpfe, die Bigler anzettelte, konnte der SGV effektiv an Gewicht zulegen. So 2015 mit der im SVP-Stil geführten Abstimmungskampagne gegen das Radio und Fernsehgesetz (Haushaltsabgabe und obligatorischen Gebühren für Firmen), die nur knapp verloren ging. Damals gelang es Bigler auch für die Züricher FDP in den Nationalrat gewählt zu werden.

Nach dem Flop einiger von Economiesuisse geführten Abstimmungskampagnen übertrugen die

³² Ulrich Bigler war 1994 bis 2005 Direktor des Arbeitgeberverbands Viscom und vertrat hier eine harte Linie gegen die Gewerkschaften und die AVE-Erklärung des GAV. Von 2006

bis 2008 war er Direktor bei Swissem, eckte im Verband aber an. 2008 gelang ihm der Sprung zum SGV-Direktor.
³³ Schweizerische Gewerbezeitung, 21.5.2010.

bürgerlichen Parteien den Kampagnenlead einiger Vorlagen dem SGV. Doch die Erfolge blieben mehrheitlich aus. Es wurde immer deutlicher, dass Bigler vor allem für Eigenprofilierung arbeitete und meist einfach das Gegenteil von Economiesuisse und Arbeitgeberverband vertrat (Kritik an der SNB, an der AHV2020, am BVG-Kompromiss 2019/20). In der Folge titelte die Aargauer Zeitung «Bigler, die schlechte Kopie von Otto Fischer.»³⁴

Die meisten dieser Auseinandersetzungen hatten wenig mit den grundlegenden Interessen der Gewerbebasis zu tun. Die SGV-Kampagnen wurden im kleinen Vorstand beschlossen, in welchem die Mehrheit der grösseren Branchenverbände (Swisstec, SMGV, Holzbau Schweiz, Metallbau, Swissmechanic) gar nicht vertreten waren.

Kampagnen der SGV

Gegen Raumplanungsgesetz (2013)	erfolglos
Gegen Radio- / Fernsehgesetz (2015)	knapp erfolglos
Gegen «Altersvorsorge 2020» (2017)	erfolgreich
Für Billag-Initiative (2018)	erfolglos
Gegen bez. Vaterschaftsurlaub (2020)	erfolglos
Für Autobahnausbau (2024)	erfolglos
Halbierung SRG-Gebühren (2026)	erfolglos

Im Oktober 2019 wurde Ulrich Bigler, wie auch der SGV-Präsident Jean-François Rime bei den Nationalratswahlen abgewählt. Danach vermehrte sich die Kritik aus Mitgliedsverbänden. Der SGV müsse mit seiner «Neinsager»-Rolle aufhören und konstruktiver gewerbepolitische Verbesserungen erreichen. Rime nahm darauf den Hut als SGV-Präsident. Für seine Nachfolge portierte die SVP Nationalrätin Diana Gutjahr, jedoch ohne Erfolg. Neu wurde 2020 ein CVP-Nationalrat zum SGV-Präsidenten gewählt, Fabio Regazzi aus dem Tessin. Bigler dagegen blieb auf seinem Amt sitzen bis zum Erreichen des AHV-Alters 2023. Es gelang ihm seinen Wunschnachfolger zu platzieren: den Vize-Direktor Henrique Schneider, Mitglied der SVP, Rechtslibertärer, Gegner der Corona-Politik, Skeptiker des Klimawandels. Er wurde im Februar 2023 als künftiger neuer SGV-Direktor gewählt. Einigen war dies allerdings doch nicht geheuer. So deckte ihn die NZZ am Sonntag im Frühling 2023 als intellektuellen Bluffer auf. Ihm konnte die Anmassung falscher akademischer Titel und das Verfassen von Plagiaten nachgewiesen werden, so dass Schneider sein Amt als SGV-Direktor nicht antreten konnte.³⁵ Gewählt wurde stattdessen der

als moderater geltende Urs Furrer, früherer Direktor des Verbands der Schokoladenindustrie, Mitglied der FDP. Furrer trat sein Amt im Mai 2024 an, zu einem unglücklichen Zeitpunkt. Der SGV startete gerade als federführende Organisation die Kampagne für eine Abstimmung, welche als easy galt: Der Autobahnausbau von Bundesrat Albert Rösti. Dieser scheiterte jedoch im November 2024 an der Urne, eine Niederlage der Bürgerlichen, die genauso weh tat wie jene bei der 13. AHV-Rente. Die Kampagnenmaschine des SGV war damit aus dem Tritt geraten.

Das Gesicht und die Linie des SGV wird seither von seinem Präsidenten geprägt, von Fabio Regazzi. Von ihm wurde erwartet, dass das Pendel eher wieder in Richtung einer pragmatischen Gewerbepolitik zurückschwingen würde wie zu Zeiten von Triponez. Effektiv wollte Regazzi Biglers Querschläger-Politik zu den anderen Dachverbänden nicht mehr fortsetzen. Es folgten Ankündigungen eines Schulterschlusses von Gewerbeverband, Arbeitgeberverband und Economiesuisse³⁶ und später auch noch der Drei zusammen mit dem Bauernverband.

Fortgesetzt hat Regazzi jedoch die rechtsbürgerliche SGV-Politik gegen staatliche Bürokratie – für Deregulierung, Steuersenkungen und Halbierung der SRG-Gebühren. Er legte sich auch lange quer, als Arbeitgeberverband und Gewerkschaften unter der Ägide des Seco Kompromisse zu flankierenden Massnahmen zum neuen Rahmenabkommen mit der EU aushandelten. 2026 müssen sich die SGV-Gremien (auch in den Kantonen) gegenüber dem neuen Rahmenabkommen mit der EU positionieren und zu den innenpolitischen flankierenden Massnahmen.

Schweizerischer Gewerbeverband (SGV)

Verbandsfunktion	Dachorganisation, Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband
Branche/n	Transversal zu den Branchen
Beschäftigte bei Mitgliederfirmen	Ca. 1,2 Million
Organisationsgrad	Ca 30%
GAV	Nein
Politische Orientierung	Bürgerlich, SVP-Ansturm missglückt
Dienstleistungen	Lobbytätigkeit gegenüber dem Bund, Kampagnenführung, Gemeinschaftsstiftung BVG
Anzahl Verbandsangestellte	Ca. 24

³⁴ Aargauer Zeitung, 20.8.2013

³⁵ Henrique Schneider verlor sodann auch sein Amt als Vizedirektor des SGV und verliess den Verband im 2024 – um danach als Generalsekretär der SVP weiterzumachen...

³⁶ Wirtschaftspolitische Agenda - Dachverbände der Schweizer Wirtschaft. SAV, SGV, Economiesuisse 26.11.2021

4.3 Economiesuisse, ehemals Vorort

Economiesuisse ist primär ein Wirtschaftsverband, mischt sich aber auch immer mal wieder in arbeitgeberpolitische Fragen ein, insbesondere bei Sozialversicherungen und Arbeitsmarkt. Economiesuisse ist der reichste der drei Dachverbände der Wirtschaft und der Arbeitgeber. Über die Hälfte der Branchenorganisationen sind Mitglied, v.a. die grossen Verbände der Finanzwirtschaft, der Industrie und des Handels. Ebenso sind die meisten Grossbetriebe und Multis direkt als Einzel-Mitglieder bei Economiesuisse dabei. Und schliesslich sind auch die kantonalen Industrie- und Handelskammern Teil der Organisation. Nicht bei Economiesuisse dabei sind vor allem gewerbliche Branchenverbände. Der Organisationsgrad von Economiesuisse bewegt sich zwischen 25 Prozent und 30 Prozent. Die Finanzkraft von Economiesuisse beträgt jedoch ein Mehrfaches des SAV und SGV: Der Verbandsapparat ist mit rund 80 Angestellten dreimal so gross, ebenso das laufende Budget. Und für eine Kampagne kann Economiesuisse gut mal weitere 10 Millionen mobilisieren.

Starke Stimme von Industrie, Finanzwirtschaft und Handel 1940 bis 1980

In den Jahrzehnten nach dem 2. Weltkrieg, im «Golden Age» des Schweizer Kapitalismus, spielte der «Schweizerische Industrie und Handelsverein», genannt «Vorort», die Schlüsselrolle bei der Interessenvertretung der Unternehmen³⁷. Hier wurden die verschiedenen Partikularinteressen des Kapitals gebündelt. Die dominierende Achse war dabei jene zwischen der Industrie und den Banken. Ausgehend von dieser Achse wurde auch die Binnenwirtschaft eingebunden. Den Vorstand des Vororts könnte man als das «Zentralkomitee des Kapitals» bezeichnen. Politisch spielte der Direktor des Vororts faktisch die Rolle eines «achten Bundesrats». Dominiert war der Vorort während Jahrzehnten klar durch FDP-Exponenten. Aber auch das «Golden Age» war nicht ohne Widersprüche: Der Gewerbeverband unter Otto Fischer stemmt sich immer wieder gegen politische Modernisierungsprojekte (siehe Kapitel zum SGV) und bremst diese ab, während die Gewerkschaften bis in die 1970er-Jahre weniger konfliktiv waren.

1990er-Jahre: Widersprüche brechen auf

Das Gleichgewicht im Triangel Industrie – Banken – Binnenwirtschaft wankte ein erstes Mal in der

Wirtschaftskrise Mitte der 1970er-Jahre und begann sodann in der langen Rezession der 1990er-Jahren offen zu erodieren.

1992 erlebten die Banken nach 60 Jahren erstmals wieder einen tiefen Einbruch, vor allem im Schweizer Geschäft. Als sie sich erholt hatten, expandierten die Grossbanken im Ausland. Ihre Spitzenmanager schwangen sich zu den «Masters of the Universe» auf. Die Schweizer Industrie und Binnenwirtschaft verloren für sie an Bedeutung.

Auch die Industrie stürzte 1992 in die Krise (v.a. Uhren, Textil, Metall) und ebenso die Bauwirtschaft. Gleichzeitig läuteten die GATT und WTO-Runden das Ende des Heimatschutzes und der kartellistischen lokalen Systeme ein. «Einen geschützten lokalen Bereich kann es in einem hochkompetitiven globalen Umfeld je länger, je weniger geben. Dies löst grosse Spannungen aus»³⁸. Die Industrie war nun nicht mehr bereit, dem einheimischen Gewerbe und den Zulieferern überhöhte Preise zu bezahlen. Gegen den Widerstand des Gewerbes trieb der Vorort deshalb eine Revision des eidgenössischen Kartellgesetzes voran.

Gleichzeitig verhärtete sich die Position der Unternehmer gegenüber den Lohnabhängigen und Rentner:innen. Der damalige Präsident des Vororts, Andreas Leuenberger, vertrat hart die Kapitalinteressen: die Senkung der Unternehmenssteuern, das Moratorium bei den Sozialversicherungen und deren Umbau zur «Existenzsicherung», die Flexibilisierung des Arbeitsgesetzes, die Staatsquote senken und die Schuldenbremse einführen. Dennoch wollte der Vorort den «sozialen Frieden» nicht gefährden, weshalb er gleichzeitig auch eine Strategie der sozialen Einbindung der Gewerkschaften weiterführte. Der Vorort betrieb keine reine «Weissbuch»-Politik. So beteiligte er sich an der Ausarbeitung des Konjunkturprogramms 1997 (Rudolf Walser mit Serge Gaillard), welches die Schweiz aus der überlangen Krise rausführen sollte. Die Politik der SNB, welche zu einem überhöhten Schweizer Franken führt, wurde gemeinsam mit dem SGB kritisiert, da sie dem Wiederaufschwung der Industrie schade. «Cash» witzelte 1997, es gäbe einen fast beängstigenden Gleichschritt von SGB und Vorort³⁹. Für die SVP und Blocher war dies natürlich ein Gräuel, sie kritisierten mit neoliberalen Argumenten das Konjunkturprogramm.

³⁷ Eichenberger / Mach (2011)

³⁸ Rudolf Ramsauer, damaliger Direktor Economiesuisse, Sonntagszeitung, 27.8.2006

³⁹ Cash. 4.4.1997

Neoliberale Radikalisierung und innere Widersprüche 1999 bis 2008

1999 startete Blocher einen Frontalangriff gegen die sogenannte «weichsinnige» Kompromiss-Politik von Vorort und Arbeitgeberverband. Um den Bruch zu markieren, schlug er die Fusion von Vorort, SAV und Wirtschaftsförderung (wf) vor (letztere war die eigenständige Kampagnenorganisation von Vorort, SAV und Bankiervereinigung). Geschickt fädelte Blocher das Projekt über den SGCI, den Verband Chemischer Industrie, ein⁴⁰. Die bisherigen Verbände hätten «zu wenig geeinte und geballte Kraft», heisst es im Arbeitspapier zum Fusionsprojekt. Der Vorort betreibe «Konsenspolitik» und vertrete nicht konsequent die Interessen der Wirtschaft. Auch die bürgerlichen Parteien seien schwach unterwegs: «Die bürgerliche Mitte ist mangels klarer Konzepte und mangelndem Kampfwillen labil geworden.»⁴¹ Bereits im Herbst 2000 fand die Fusion zu Economiesuisse statt, allerdings waren nur der Vorort, die Bankiervereinigung und die wf dabei. Der Arbeitgeberverband SAV machte nicht mit. Dessen Verbände befürchteten, dass sie im neuen Gebilde von den Grossen der Chemie und der Banken erdrückt würden und dass die eigenständige Arbeitgeberpolitik marginalisiert würde. Anders als Blocher gehofft hatte, konnte die Fusion nicht zu einem personellen Wechsel genutzt werden. Der Start erfolgte noch weitgehend mit altem Personal. Andreas Leuenberger blieb Präsident. Es stolperte jedoch bald: Als Verwaltungsrat der Swissair gehörte er zum «Filz» des freisinnigen Zürcher Kapitals, das 2001 auf den Knien Bundeshilfe für die gegründete Swissair annehmen musste. Ein ordnungspolitischer Sündenfall. Leuenberger musste darauf zurücktreten.

Sein Nachfolger wurde 2002 Ueli Forster, keine starke Führungsperson⁴². Der Industrielle aus der Provinz wurde bewusst als Feigenblatt vorgeschoben, um die faktische Dominanz der Zürcher Banken und der Chemiemultis nicht sichtbar werden zu lassen. Forster präsidierte Economiesuisse in der Folge in schwierige Zeiten glücklos. Gleich mehrere kapitale Abstimmungsniederlagen mussten einsteckt werden, so die 2002 die Ablehnung der Privatisierung der Stromversorgung. 2003 wählte sich Economiesuisse wieder im Glück: Blocher konnte in den Bundesrat gehievt werden – der

Bankenboss Marcel Ospel versteckte seine wichtige Rolle bei dieser Operation nie⁴³. Nun hatte Economiesuisse mit Blocher und Merz zwei stramme rechtsbürgerliche Alliierte im Bundesrat. Aber das Glück dauerte nicht lange. Der Sozialabbau der 11. AHV-Revision scheiterte 2004 an der Urne ebenso wie das von Economiesuisse mit einer teuren Kampagne befeuerte Steuerpaket. Der Anspruch, als neu fusionierte Organisation mit «geballter Schlagkraft» erfolgreicher zu werden, fiel damit schon kurz nach der Fusion ins Wasser. Gleichzeitig bahnte sich innerhalb von Economiesuisse ein Streit um die Ausrichtung an. Die Banken hatten seit dem Ausgang der Krise der 1990er Jahre weiter an Gewicht gewonnen und wollten den Takt der ganzen Wirtschaft bestimmen. Demgegenüber stellte die restrukturierte Industrie fest, dass sich das Finanzkapital nicht mehr als Treibmittel für die Realwirtschaft verstand, sondern sich verselbständigt hatte⁴⁴. Dies bildete sich auch an der Spitze⁴⁵ von Economiesuisse ab: Der starke Mann war Marcel Ospel, Finanzverantwortlicher Quästor und Geldbeschaffer für Kampagnen. Neben ihm fünf weitere Vertreter der Finanzwirtschaft.

Hinzu kamen zwei Vertreter der Chemie-/Pharmaindustrie (welche immer häufiger als Banken mit Forschungs- und Entwicklungsabteilungen bezeichnet wurden). Ihnen gegenüber sahen sich die drei Vertreter der «Realwirtschaft» (Johann Schneider-Ammann für den ASM, plus ein Vertreter des Uhren- und Baumeisterverbands⁴⁶) marginalisiert. Diese Verbände drohten 2005/06 mit dem Austritt. Angesichts des begrenzten Nutzens von Economiesuisse fanden sie auch, dass sie viel zu hohe Mitgliederbeiträge bezahlen müssten. Die Krise eskalierte 2006, als der Nachfolger für den abtretenden Präsidenten Forster bestimmt werden sollte. Nominiert wurde zuerst Andreas Schmid. Er wurde (u.a. von Schneider-Ammann) als ein Geschöpf des arroganten Zürcher Kapitals kritisiert, das die Verbindung mit der Realwirtschaft verloren hatte. Schmid stürzte noch vor der Wahl⁴⁷. Neuer Präsident von Economiesuisse wurde schliesslich 2006 der erfahrene FDP-Nationalrat Gerold Bührer. Auch er eher ein Vertreter der Finanzwirtschaft, aber mit einem Bein in der Realwirtschaft⁴⁸. Aber auch mit ihm kam Economiesuisse nicht aus der Bredouille.

⁴⁰Die Operation lief über die wirtschaftspolitische Arbeitsgruppe der SGCI, wo Blocher Einsitz hatte. Er trieb das Projekt zusammen mit Heini Lippuner voran, Manager der Basler Chemie und Präsident der «Wirtschaftsförderung - wf»

⁴¹Zitiert in der Sonntagszeitung, 16. Mai 1999

⁴²Ueli Forster stammte aus der schwächelnden St. Galler Textilindustrie, traditionell gewerkschaftsfeindlich eingestellt.

⁴³NZZ, 6.2.2010

⁴⁴Rieger (2010)

⁴⁵Sechzehnköpfiger Vorstandsausschuss von Economiesuisse, 2003

⁴⁶Ohne den Präsidenten zu rechnen standen sich 5 Vertreter der Finanzwirtschaft und 5 Vertreter von Industrie/Bau (davon 2 Chemie/Pharma) gegenüber.

⁴⁷Andreas Schmid stolperte über seine Probleme als VR-Präsident der Kuoni AG

⁴⁸Bührer war Finanzchef der SIG Schaffhausen gewesen

Krise und Krisenbewältigung 2008 bis 2014

Mit einem verkleinerten Mitgliedsbeitrag und einem Sparprogramm im Apparat von Economiesuisse konnte Bührer einen Austritt der opponierenden Verbände verhindern.

Aber dann brach 2007/08 die Finanzkrise herein. Diese wurde zuerst als «Panikmache» kleingeredet. Noch am Tag des Zusammenbruchs der UBS konnte man Gerold Bührers Aussage lesen: «Mehr Regulierungen sind falsch. Die Krisenresistenz unserer Banken ist einmal mehr eindrücklich.»⁴⁹ Wenige Tage danach musste Economiesuisse die Rettung der UBS schlucken, ja verteidigen, obwohl es sich für die Neoliberalen um einen «ordnungspolitischen Sündenfall» handelte. Nun stürzte der starke Mann von Economiesuisse, Marcel Ospel, seines Zeichens CEO der UBS. Doch nicht genug des Ärgers: Economiesuisse war in der Folge mehr die Getriebene als Akteurin bei der Krisenbewältigung. Gegenüber der Verstärkung der Bankenregulierung stand Economiesuisse zusammen mit der Bankiervereinigung auf der Bremse. Abwehren war auch die Haupttätigkeit von Economiesuisse gegenüber den Konjunkturprogrammen, welche 2009/10 auf dem Tisch lagen.

Nach der Finanzkrise waren die Banken innerhalb von Economiesuisse geschwächt. Sie hatten sich als Zahlmeister und als «Masters of the Universe» aufgespielt. Damit war nun Schluss. Nach dem Rücktritt von Marcel Ospel bekamen die Vertreter aus der Industrie und der Dienstleistungswirtschaft wieder mehr Gewicht.

Johann Schneider-Ammann war in der Zwischenzeit zum Bundesrat aufgestiegen, im Ausschuss von Economiesuisse dominierten nun Vertreter von Multis aus Chemie/Pharma und der Versicherungswirtschaft.

Diese wollten gegenüber der anstehenden unbequemen «Abzocker-Initiative» von Ständerat Thomas Minder die harte Linie fahren. Pragmatische Exponenten inländischer Firmen (denen die Super-Boni bei Banken und Pharma ja auch ein Dorn im Auge waren) plädierten für einen Gegenvorschlag. Aber die Hardliner waren überzeugt, dass sie die Initiative mit einer teuren Kampagne bodigen könnten. Im März 2013 wurde die «Abzocker-Initiative» jedoch angenommen – trotz einer 8-Millionen-Kampagne von Economiesuisse. Das Debakel war gewaltig. Der damalige Direktor von Economiesuisse, Pascal Gentinetta, musste umgehend abtreten.

Dies war der Hintergrund, vor welchem Economiesuisse 2013 die Führung der Kampagne gegen die SVP-Initiative zur «Masseneinwanderung» (MEI) übernahm. Wiederum glaubte die Economiesuisse-Spitze, die Abstimmung mit viel Geld gewinnen zu können. Economiesuisse wiegte sich in Sicherheit, genauso wie Valentin Vogt vom SAV. Beide glaubten auf Konzessionen an die Gewerkschaften verzichten zu können, welche eine Verstärkung der FlaM vorausgesetzt hätten. Und wieder war das Resultat katastrophal: Die SVP konnte mit einer fremdenfeindlichen Kampagne knapp über 50 Prozent der Abstimmenden hinter sich scharen – die Glaubwürdigkeit von Economiesuisse war damit im Keller.

Wichtige wirtschaftspolitische Kampagnen von Economiesuisse

Strommarktgesetz, Kampagne gegen Referendum (2002)	verloren
Steuerpaket (2004)	verloren
Bilaterale II und Osterweiterungen (2005, 2009)	erfolgreich
Kampagne gegen «Abzockerinitiative» (2013)	verloren
Kampagne gegen «Masseneinwanderung-Initiative» der SVP (2014)	verloren
Unternehmenssteuerreform III (2017)	verloren
Steuerreform und AHV-Finanzierung (Staf) (2019)	erfolgreich
Kampagne gegen «Kündigungs-initiative» der SVP (2020)	erfolgreich
Kampagne gegen Konzernverantwortungsinitiative (2020)	erfolgreich (mit 49,3%!)
Stromversorgungsgesetz (2024)	erfolgreich
BVG-Reform (2024)	verloren
13. AHV-Rente (2024)	verloren

⁴⁹ Weltwoche, 16.10.2008

Geschwächte Führung 2014 bis heute

Ab 2014 wird Economiesuisse von Heinz Karrer (Präsident) und Monika Rühl (Direktorin) geführt. Zehn Jahre ohne Skandal, ohne grossen internen Streit, ohne erzwungene Rücktritte. Aber das ehemalige «Zentralkomitee des Kapitals» hat an Durchsetzungsvermögen verloren. Es gelingt ihm wiederholt nicht, die verschiedenen Interessen der «Kapitalfraktionen» zu bündeln und politisch erfolgreich umzusetzen.

Beim Rückzugsgefecht der Steuerflucht-Oase Schweiz spielte Economiesuisse die Arrièregarde – hier war Swissbanking federführend. Die Abstimmung über die Unternehmenssteuerreform III ging verloren. Bei der Umsetzung der SVP-Einwanderungs-Initiative 2014/15 spielte Economiesuisse die zweite Geige. Bei der Konzernverantwortungsinitiative (KoVI) nahm zuerst der Verband der Multis, SwissHoldings das Heft in die Hand und zauberte mit Bundesrätin Keller-Suter einen indirekten Gegenvorschlag hervor. Die millionenschwere Abstimmungskampagne von Economiesuisse 2020 schaffte sodann 49,3 Prozent Nein-Stimmen zur KoVI. Allein die Hürde des Ständemehrs rettete die Gegner der Konzernverantwortung. Die öffentliche Kritik an Economiesuisse riss nicht ab. Economiesuisse sei «zuvorderst dabei, wenn es darum geht, ihre Interessen durchzusetzen. Sie haben reichlich Geld, aber viel vom Gespür verloren, von wo der politische Wind weht», kritisierte FDP-Chefin Petra Gössi⁵⁰.

Heinz Karrer trat im Sommer 2020 als Präsident von Economiesuisse zurück. Sein Nachfolger wurde Christoph Mäder. Dieser stammt nicht zufällig aus der in Economiesuisse immer dominierenden werdenden Chemie- und Pharmabranche. Mäder war lange Präsident von SciencesIndustries. Während der Verband Swissemem, der historisch immer eine führende Rolle im Vorort gehabt hatte, an Gewicht verliert und auch die Uhrenindustrie in Economiesuisse nicht stark ist, wird die Pharmabranche immer stärker. Bei ihr handelt es sich weniger um eine Industrie, der Produktionsanteil ist klein, sondern immer mehr um eine Forschungs- und Handelsbranche. Sie hat unterdessen die MEM-Industrie im Exportvolumen überrundet. Massiv verstärkt hat sich auch die Rohstoffindustrie, welche unterdessen 3 Prozent des Schweizer BIP für sich reklamiert. Dies zeigt sich auch bei Economiesuisse: Avenenergy (die frühere wohlbekannte Erdölvereinigung) ist 2024 frisch Mitglied geworden, ebenso Glencore International

AG. Beide stellen auch gleich eine Vertretung im Vorstand.

Eine Verlagerung ergab sich auch in der Finanzwirtschaft, wo die Banken früher dominiert hatten. Sie haben mit dem Niedergang der Grossbanken an Gewicht verloren. Nun sind die Versicherer in Economiesuisse ebenso stark vertreten.

Auch unter dem neuen Präsidenten Christoph Mäder fand Economiesuisse bisher nicht aus ihrem Tief. Erneut musste sie schmerzhaft Niederlagen hinnehmen, insbesondere 2024 bei der Abstimmung über die 13. AHV-Rente, wo Economiesuisse dem Lead in der Nein-Kampagne hatte.

Christoph Mäder tritt auf Mitte 2026 als Präsident von Economiesuisse zurück, nach einer eher glückslosen Amtszeit. Nachfolger wird Silvan Wildhaber, ein jüngerer Textilindustrieller. Wie schon mit Ueli Forster signalisiert Economiesuisse mit ihm, dass sie nicht allein Verband des Grosskapitals sein will.

Eigenständig neben Economiesuisse organisieren sich die Multis in **SwissHoldings**. Dieser Verband wurde schon 1942 gegründet (damals unter dem Namen «IndustrieHolding»), hat aber in den letzten Jahren an politischer Bedeutung gewonnen. Dies im Gleichschritt mit der zunehmenden Macht der multinationalen Konzerne⁵¹. Bei den wichtigen Entscheidungen über die Unternehmenssteuerreform hatte SwissHoldings mit Hilfe der grossen internationalen Treuhandgesellschaften massgebenden politischen Einfluss. Das gleiche gilt für die Auseinandersetzung um die Konzernverantwortungsinitiative. Die verstärkte Rolle von SwissHoldings ist auch ein Schwächezeichen für Economiesuisse. Umgekehrt ist Economiesuisse aber froh, wenn sie nicht zu sehr als Vertretung der Multis auftreten muss, sondern als Vertretung der «gesamten Wirtschaft», auch der KMU.

Zentral für Economiesuisse war in den letzten Jahren zweifellos der Abschluss neuer Bilateraler Verträge mit der EU. Mäder und Economiesuisse positionierten sich immer klarer für die Annahme des ausgehandelten Rahmenabkommen mit der EU. Aber einmal mehr dominiert Economiesuisse die Unternehmerschaft nicht, verschiedene Gruppen stellen sich quer: das «Kompass-Europa» Komitee, angeführt vom Zuger Financier Alfred Gantner, welches die Hürde für die Annahme der Vorlage in der Volksabstimmung erhöhen will. Die Gruppe «Autonomiesuisse», angeführt von Giorgio

⁵⁰ Blick, 20.2.2017

⁵¹ Pitteloud (2022)

Behr (Apparatebau u.a.), Hans-Jörg Bertschi und Nils Platzer (beide Logistik) u.a., welche Souveränitätsargumente ins Feld führen. Economiesuisse kann nur hoffen, dass es – zusammen mit dem Arbeitgeberverband – im Hinblick auf die Volksabstimmung gelingen wird, als Mehrheitsvertreterin der Wirtschaft wahrgenommen zu werden.

Was erklärt die Economiesuisse-Schwäche?

Es wird viel über die personellen Schwächen der Spitze von Economiesuisse geschrieben. Aber es sind weniger subjektive Gründe, welche das «Zentralkomitee des Kapitals» schwächen. Dahinter stehen strukturelle Interessenskonflikte, welche sich innerhalb des Unternehmerlagers verstärkt haben:

- Binnenmarkt versus Weltmarkt
- Finanzplatz versus Werkplatz
- Klein- und Mittelfirmen versus Riesenunternehmen und Multis
- Sozialpartnerschaftliche Orientierung versus Konfrontationslinie
- Investoren und Manager mit und ohne Verwurzelung in der Schweiz
- Integration in EU-Binnenmarkt versus Alleingang kombiniert mit Freihandel

Hinzu kommt mit der «Finanzialisierung» der kapitalistischen Wirtschaft, dass Unternehmen v.a. den Interessen des eigenen Aktionariats gehorchen – eine kollektive Abstimmung im Rahmen eines Branchen-Dachverbands ist für sie eine der hinteren Prioritäten oder widerspricht gar den Interessen. Zudem sind einige Grossunternehmen unterdessen als einzelne so gross und bedeutend geworden, dass sie direkt selbst Einfluss gegenüber dem Staat nehmen können. Dies gilt insbesondere auf transnationaler Ebene (siehe Kapitel 6).

Alle diese Unterschiede und Gegensätze der Interessen und der Orientierung wirken in den letzten Jahrzehnten und erschweren eine vereinte Aktion der Kapitalkräfte im Rahmen von Economiesuisse. Einig sind sich die verschiedenen Kräfte nur darin, dass sie alle weniger Steuern bezahlen wollen.

Unabhängig ob geeint oder verzettelt, gelingt es zudem den Wirtschaftskräften in der letzten Zeit immer schlechter, Mehrheiten der Stimmenden in politischen Fragen zu überzeugen. Zugelegt haben demgegenüber die Gewerkschaften, welche seit Mitte der 1990er-Jahre eine starke Referendumsmacht aufgebaut haben und mit der 13. AHV-Rente sogar eine Volksinitiative durchbrachten. Die erste Antwort von Economiesuisse darauf ist ein Aufrüsten ihrer eigenen Kampagnen-

maschinerie: Das ständige Jahresbudget, bisher 10 Millionen Franken, wird um mehrere Millionen aufgestockt. Die Zweifel an der Wirksamkeit von noch mehr Millionen sind jedoch breit gestreut.

Economiesuisse (ES)

Verbandsfunktion

Dachorganisation Wirtschaftsverbände

Branche/n

Transversal zu den Branchen

Beschäftigte bei Mitgliederfirmen

Ca. 1,2 Millionen

Organisationsgrad

Ca. 30%

GAV

Nein

Politische Orientierung

Bürgerlich

Dienstleistungen

Lobbytätigkeit gegenüber dem Bund, Kampagnenführung

Anzahl Verbandsangestellte

Ca. 80

Fazit:

Unterschiede und Gegensätze der Wirtschaftskräfte auszugleichen und die Interessen zu gemeinsamen Aktionen zu bündeln, ist zweifellos schwieriger geworden und der Erfolg in der Interessensdurchsetzung geringer. Da jedoch alle Beteiligten wissen, dass eine solche Bündelung wichtig ist, um gegenüber staatlichen und anderen Regulierungen die Interessen wahrzunehmen, bleiben die meisten in den Verbänden dabei.

Um beim Bild des Zentralkomitees zu bleiben: Zu Zeiten des «Vororts» war es innerhalb des «Zentralkomitees des Kapitals» noch üblich, dass alle meist «wie ein Mann» abstimmten. Aber auch im Lager des Kapitals ist heute ein Zentralkomitee nicht mehr, was es einmal war. Nun geht es im Zentralkomitee oft drunter und drüber. Aber es will weiterhin Zentralkomitee bleiben. Und ohne geht es nicht.

5. Politische Dominanz in den Arbeitgeberverbänden

Während über 100 Jahren dominierten die Freisinnigen alle wichtigen schweizerischen Wirtschafts- und Arbeitgeberorganisationen. Nur gerade im Gewerbeverband konnten die BGB (Vorläuferin der SVP) und die CVP eine zweite Geige spielen. Ab den 1980er-Jahren erodierte jedoch die gesamte Parteiorganisation der FDP, ihre Präsenz in Verbänden dünnte genauso aus wie die Präsenz auf dem Terrain in den Gemeinden. Hatte die FDP früher bewusst die Führungen der Arbeitgeberverbände wie auch einer Mehrzahl von zivilgesellschaftlichen Organisationen «besetzt» (vom Automobilclub über den Alpen Club bis zum Krankenschwesternverband), so wurde dies immer mehr dem Zufall überlassen. Die FDP ist seither froh, wenn sie noch Nachwuchs für die Parlamente und die Exekutiven findet.

Das Ziel von Christoph Blocher und der SVP war ab den 1980er-Jahren, den freiwerdenden Raum zu besetzen. Auf dem lokalen und regionalen Terrain gelang dies weitgehend und sodann auch auf dem nationalen politischen Parkett. Mit dem Sieg gegen den EWR konnte Blocher 1992 die SVP als starke gesellschaftlich konservative und gleichzeitig wirtschaftlich neoliberale Kraft positionieren. Mit seinem guten Machtinstinkt kannte Blocher auch die grosse Bedeutung der Arbeitgeberorganisationen. Er wollte deshalb nicht nur stärkste Partei in den politischen Gremien werden, er wollte der FDP auch die Führung in den Verbänden abnehmen. Einen ersten Versuch machte er 1999 mit einem frontalen Angriff auf die seiner Meinung nach kompromisslerische FDP-Politik im Vorort. Hier wollte Blocher die Karten mit einer Fusion neu mischen und einen Linienwechsel durchsetzen. Zwar fand die Fusion zu Economiesuisse statt, aber ohne dass wichtige Posten an die SVP gingen. Immerhin: Marcel Ospel war als Quästor starker Mann in Economiesuisse und verfolgte weitgehend eine SVP-Linie. Blocher pflegte während seiner Zeit als

Bundesrat ab 2003 zusammen mit Merz eine starke Achse zu Economiesuisse. Aber bereits in den Abstimmungen von 2004 (AHV-Revision und Steuerpaket) wurde die Allianz gestoppt.

Der zweite Anlauf erfolgte im Gewerbeverband nach dem Erfolg der SVP in den Wahlen vom Herbst 2007: Jetzt erhob die SVP Anspruch auf die Führung dieses Dachverbands. Hans-Ulrich Bigler wurde Direktor, Bruno Zuppiger und später Jean-François Rime Präsidenten. Sie alle waren klar auf SVP-Linie.

Der dritte Anlauf begann 2012 im Arbeitgeberverband: Blocher setzte viel daran, den neuen Präsidenten des SAV, Valentin Vogt, zu gewinnen. Mit einem gewissen Erfolg, insbesondere nach der Annahme der «Masseneinwanderungsinitiative» (MEI) im Jahre 2014 und dem Wahlsieg der SVP im Herbst 2015. Vogt ging davon aus, dass die SVP als stärkste bürgerliche Kraft unumgebar war. Mit ihr konnte eine harte Politik durchgezogen werden, auch gegen die Gewerkschaften. Allerdings: Die SVP war zu keinen Konzessionen bereit – vor allem nach der Annahme der MEI. Vielmehr lancierte die SVP eine Initiative für die Kündigung der Personenfreizügigkeit mit der EU. Seither hat die SVP den Einfluss im Arbeitgeberverband verloren.

Es blieb der SVP noch der Gewerbeverband mit Rime als Präsident und Bigler als Direktor. Mit ihnen gelangen der SVP einige Querschläge gegen die Politik von Economiesuisse. Aber nach dem Rücktritt von Rime konnte die SVP das Präsidium des Gewerbeverbands nicht halten, die portierte SVP-Nationalrätin Diana Gutjahr unterlag gegen Fabio Regazzi von der CVP. Und auch das SVP-Mitglied Enrique Schneider scheiterte als Nachfolger von Bigler, sodass auch die Spitze des Gewerbeverbands für die SVP verloren ging.⁵²

⁵² Auch bei Gastrosuisse, welche unter Casimir Platzer noch sehr SVP-affin unterwegs war, ist ein Kurswechsel erfolgt mit der Wahl von Beat Imhof zum neuen Präsidenten.

Wenn es der SVP nicht gelungen ist in den Arbeitgeberorganisationen die Mehrheit zu gewinnen, so nicht, weil sie bei den Arbeitgebern keinen genügenden Rückhalt gefunden hätte beim Angriff auf soziale Regulierungen und den Einfluss der Gewerkschaften. Gescheitert ist die SVP

- erstens wegen ihrer Ablehnung der Personenfreizügigkeit mit der EU. Damit schnitt sie sich von der grossen Mehrheit der Unternehmer ab, welche auf ausländische Arbeitskräfte angewiesen sind und die Freizügigkeit dem alten bürokratischen System der Kontingente vorziehen.
- Zweitens weil der harte rechtsbürgerliche Kurs der SVP in vielen Volksabstimmungen aufrief, was FDP und CVP wieder zu Kompromissen mit den Gewerkschaften zwang.
- Die SVP konnte zudem keine profilierten Industriellen ausser Christoph Blocher und seiner Tochter Magdalena Martullo-Blocher aufbauen. Der Unternehmer und SVP-Nationalrat Peter Spuhler hätte das Format dazu gehabt – er war aber nicht einverstanden mit der SVP-Linie zur Personenfreizügigkeit.
- Am ehesten konnte Blocher bei Vertretern der Finanzwirtschaft punkten: Marcel Ospel, Konrad Hummler, Thomas Matter, Rolf Dörig, Thomas Aeschi u.a. Aber «Banker» passen nicht gut zur SVP als Partei der «Realwirtschaft». Zudem sind viele SVP-nahe Banker gestrauchelt: Martin Ebner, Marcel Ospel, Konrad Hummler, etc.
- Wenig hilfreich war auch eine politische Medienkampagne, welche die SVP gegen die Gewerkschaften und die Arbeitsmarktkontrollen gefahren hat. Die Gewerkschaften würden jährlich Millionen Franken aus den paritätischen Fonds und den Arbeitsmarktkontrollen rausziehen. Dies war ein Schuss ins eigene Bein, sind doch SVP-nahe Arbeitgeberverbände wie Gastrosuisse genauso an den paritätischen Kassen der GAV beteiligt. Und einen Missbrauch der Gelder konnte die SVP nie nachweisen.

Mit dem Scheitern der SVP bei der Übernahme der politischen Dominanz in den Arbeitgeberverbänden ist diese nun jedoch nicht zur FDP zurückgekehrt. Diese Partei ist zu schwach, um systematisch Verbandsspitzen zu besetzen. Nun teilen sich Parteigänger:innen der FDP, der CVP, der SVP und anderer bürgerlicher Parteien sowie zunehmend auch Parteilose die Spitzenposten der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände.

6. Europäische und globale Präsenz

Wir haben bisher für die Schweiz konstatiert, dass die Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände keineswegs im Niedergang sind, sondern eine zentrale Rolle bei der Beeinflussung der Regulierungen von Markt und Staat im Interesse der Unternehmen behalten. Schreibt sich dies fort, wenn wir die Entwicklung über die Landesgrenzen hinaus weiterverfolgen? Dominieren weiterhin die Wirtschaftsverbände bei der Beeinflussung der immer dichter werdenden Regulierungen insbesondere in Europa, aber auch darüber hinaus? Und welche Rolle spielen die Schweizer Verbände?

Der Vorort als «neoliberaler» Vorreiter in der Europapolitik der Nachkriegszeit

In der Phase des grossen wirtschaftlichen Aufschwungs ab 1945, in den «Golden thirties» war es effektiv so, dass die dominante Organisation der Wirtschaft, der Vorort der Industrie und Handelskammer (heute Economiesuisse), auch auf europäischer Ebene eine entscheidende Rolle spielte⁵³. Deren Vertreter führten die Schweizer Aussenhandelspolitik Hand in Hand mit den Vertretern der Bundesregierung, insbesondere mit dem Bundesamt für Aussenwirtschaft BAWI (heute Teil des Seco). Der Direktor des Vororts wurde immer mal wieder als achter Bundesrat und als Minister für Aussenwirtschaft bezeichnet.

Auf der europäischen Ebene spielte die Schweiz in der unmittelbaren Nachkriegszeit eine recht grosse Rolle, war doch ihr Produktionsapparat unbeschädigt aus dem Krieg herausgekommen und half wesentlich mit die Wirtschaft Italiens, Frankreichs, Deutschlands und der Beneluxstaaten wieder aufzubauen. Dabei war der Vorort erfüllt von seiner wirtschaftspolitischen Mission, dem Freihandel in Europa zum Durchbruch zu verhelfen. Dabei setzte der Vorort jedoch nicht auf das «Europa der Sechs», welches mit den Verträgen von Rom 1957 den Grundstein für die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft legte (Frankreich, Italien,

Deutschland und Beneluxländer). Diese war anfangs vor allem von Frankreich und Italien dominiert. Der Vorort lehnte deren Politik als dirigistisch, etatistisch und in der Tendenz protektionistisch ab, ja er erinnerte daran, dass die Gründerväter der EWG «Sozialisten» gewesen seien⁵⁴. Der Vorort befürchtete insbesondere, die EWG werde bald auch sozialpolitische Regulierungen erlassen und sie werde in der Migrationspolitik die Personenfreizügigkeit einführen. Zudem bestand die Gefahr, dass die Schweiz in der EWG «satellisiert» würde, d.h. als kleines Land kaum mehr Einfluss hätte.

Demgegenüber war der Vorort ein Vorkämpfer für die Gründung der European Free Trade Association EFTA, welche eine reine Freihandelszone schaffen sollte. In der Beteiligung Grossbritanniens sah der Vorort eine Garantie dafür. Die EFTA hatte bei ihrer Gründung 1969 durchaus ein gewisses ökonomisches Gewicht: Mitglieder waren Dänemark, Norwegen, Österreich, Portugal, Schweden Grossbritannien und die Schweiz. Später folgten Finnland, Island und Lichtenstein. Innerhalb der EFTA bekämpften die Vertreter des Vororts allerdings die Tendenz der skandinavischen Länder, den Freihandel mit sozialen Massnahmen zu flankieren. So gerieten sich der Vorort und die skandinavischen Gewerkschaftsvertreter in der EFTA immer wieder in die Haare⁵⁵.

Bereits im Laufe der 1960er-Jahre erwies sich die EWG mit dem grossen wirtschaftlichen Aufschwung Deutschlands, Italiens und der Beneluxstaaten als weit gewichtiger als die EFTA, in welcher die Absatzbewegungen begannen: Schon 1961 wollte Grossbritannien in die EWG eintreten, was aber noch am Veto von Frankreichs Präsident De Gaulle scheiterte. 1969 nahm die EU dann aber Beitrittsverhandlungen mit Dänemark und Grossbritannien auf, 1973 erfolgte bereits der Eintritt.

In dieser Situation konnte der Vorort nicht mehr auf einen Sieg der EFTA über die EWG setzen. Bundesrat und Vorort unternahmen deshalb alles,

⁵³ Iberg, Ludovic (2025)

⁵⁴ Iberg, S. 237ff

⁵⁵ Iberg, S. 454f

damit die Schweiz mit der EWG ein Freihandelsabkommen abschliessen konnte, was 1972 glückte.

In der EFTA verfolgte der Vorort weiterhin seine «neoliberalen» Prinzipien und bekämpfte alle über den Freihandel hinausgehenden Regulierungen, wie sie die Skandinavier vorschlugen. Gleichzeitig bahnten sich weitere Übertritte in die EWG an, welche den EFTA-Mitgliedern im Januar 1989 eine Brücke anbot: Den Europäischen Wirtschaftsraum (EWR), welcher eine Integration in den europäischen Binnenmarkt ohne Beteiligung an der politischen Gemeinschaft erlaubte. Österreich stellte 1989 den Eintrittsantrag zum EWR, Schweden 1991, Finnland 1992. Schliesslich blieb auch der Schweiz kaum etwas anderes übrig und auch sie stellte 1992 einen Beitrittsantrag zum EWR⁵⁶.

Für den Vorort war diese Entwicklung alles andere als erfreulich, hatte sich doch immer mehr die «etatistische» EWG durchgesetzt, welche ab 1985, unter dem Kommissionspräsidenten Jaques Delors, effektiv Schritte in Richtung Regulierung des Arbeitnehmerschutzes unternahm und die volle Personenfreizügigkeit für die Bürger:innen der EU-Mitgliedsstaaten einführte. Um diese Entwicklung der EWG zu bremsen, setzte der Vorort früh auf verbündete Wirtschaftsverbände, welche sich ebenfalls einer «dirigistischen» EWG widersetzen, allen voran auf die Bundesvereinigung Deutscher Industrien (BDI). So war der Vorort ab 1975 prominenter Treiber eines «neoliberalen» Blocks, welchen Deutschland, die Niederlande, Österreich, Luxemburg und Dänemark umfasste. Formalisiert wurde dieser Block 1978 anlässlich einer ersten Tagung in Interlaken. Diese gab der Gruppe ihren Namen «Interlaken Konferenz», die in der Folge bis 1986 jährlich – an unterschiedlichen Orten – stattfand. Die gewichtigste Kraft dieser Gruppe war der BDI. Dieser Block «schwor», in der EWG gegen Protektionismus und Etatismus und für freie Märkte und freien Handel zu kämpfen⁵⁷. Zwar war der Vorort ab 1974 beim Unternehmer-Dachverband UNICE (der heutigen Business-Europe) assoziiertes Mitglied, aber er setzte mehr auf seine Arbeit als Opposition mit dem BDI und den anderen Verbänden der Interlaken-Konferenz⁵⁸.

Im Laufe der 1980er-Jahre wuchs der Einfluss der Neoliberalen in der EWG, schwenkten doch immer mehr europäische Regierungen auf eine

neoliberale Linie ein. Dies erleichterte es dem Vorort, Ende 1991 einer Beteiligung am EWR zuzustimmen. Aber die Strategie des Vororts, welche lange auf Opposition zur EWG gesetzt hatte, erlitt Schiffbruch. Im Dezember 1992 lehnte das Schweizer Stimmvolk ganz knapp den Beitritt zum EWR ab. Der Vorort war daran nicht unschuldig, führte doch Christoph Blocher mit der SVP einfach die frühere Vororts-Argumentation gegen die EWG fort (Freihandel, keine sozialen Regulierungen, keine Personenfreizügigkeit, keine Satellisierung der Schweiz).

In den 1990er-Jahren traten sukzessive alle EFTA-Mitglieder in den EWR ein, einige (Österreich, Schweden, Finnland) gar in die Europäische Gemeinschaft EG, wie sie ab 1993 hiess. Nach dem Fall der Berliner Mauer 1989 wollte sodann keines der Länder Mittelosteuropas in die EFTA, sondern alle in die EU. In der EFTA blieb die Schweiz schliesslich das einzige Land, welches nicht dem EWR angehört. Während die Wirtschaftsverbände der EWR-Mitglieder wenigstens ein Mitspracherecht bei EU-Regulierungen haben, hat Economiesuisse überhaupt nichts mehr zu sagen, ausser zur Art und Weise wie die Schweiz zu Hause diese Regulierungen «autonom» nachvollziehen muss. Economiesuisse ist heute zwar Vollmitglied von BusinessEurope, dem wichtigsten Wirtschafts- und Arbeitgeberverband Europas, aber nur eine von über 30 Landesvertretungen und ohne Einfluss.

Auch in der EFTA konnte Economiesuisse die strikte neoliberale Logik nicht durchsetzen, die allein auf freien Handel setzte, ohne jegliche Normen bezüglich Menschenrechte, soziale Rechte und Umweltschutz.

Gegen den Willen von Economiesuisse konnten die nordischen Staaten, unterstützt durch die Gewerkschaften, eine Mehrheit zugunsten eines neuen Nachhaltigkeitskapitels in den Freihandelsabkommen erringen, welche die EFTA abschliesst. Seit 2010 werden seither in allen neuen und revidierten Freihandelsabkommen Normen zu Menschen- und sozialen Rechten sowie zum Umweltschutz verankert. Allerdings sind die diesbezüglichen Sanktionsmechanismen noch schwach.

Vasco Pedrina, welcher lange den SGB in der EFTA-Begleitgruppe vertreten hatte, bemerkte zu dieser Ironie der Geschichte: «Der Vorort wollte immer das Geschäft (den Freihandel) ohne soziale Normen und hat die Schweiz deshalb vor der

⁵⁶ Gees (2012)

⁵⁷ Pitteloud, Sabine (2023) Let's coordinate! The reinforcement of a 'liberal bastion' within European Industrial Federations, 1978-1987

⁵⁸ Iberg, S. 516ff

«sozialistischen» EWG/EU bewahrt. Nun ist seine Nachfolgerin Economiesuisse auch im Nebenraum, in der EFTA, von «sozialistischen» Normen der Nachhaltigkeit eingeholt worden.⁵⁹»

Schweizer Verbände auf EU-Ebene

Fast alle grösseren Schweizer Verbände haben einen kleinen Ableger in Brüssel und sei es nur ein Postfach und einen Arbeitsplatz, welcher teilzeitig besetzt ist, wenn der Schweizer Verantwortliche nach Brüssel an Sitzungen und Besprechungen fährt. Das Transparenzregister⁶⁰ des EU-Parlaments gibt Auskunft über die in Brüssel aktiven Verbände und Unternehmen. Unter anderem auch über die Anzahl Angestellte (in Vollzeitäquivalenzen) und über das jährliche Ausgabenvolumen, welches oft um einiges grösser ist, da die Verbände auch selbstständig erwerbende Lobbyisten beauftragen.

Wie bereits erwähnt ist die Präsenz von Economiesuisse sehr klein, sie besteht aus dem Schweizer Vertreter François Bauer und einer weiteren Person. Noch kleiner ist die Präsenz des Schweizer Arbeitgeberverbands, der ebenfalls Mitglied von BusinessEurope und vor allem an arbeitsrechtlichen Arbeitsgruppen interessiert ist. Gar nicht in Europa vertreten ist der Schweizer Gewerbeverband.

Etwas stärker präsent in Brüssel sind einzelne Branchenverbände wie Swissmem, Swissbanking, Scienceindustries u.a. Sie sind direkt betroffen von Branchenregulierungen der EU, insbesondere Produktebestimmungen.

Die Schweizer Verbände sind ihrerseits Mitglieder der entsprechenden europäischen Branchenföderationen wie Orgalim (European Technology Industries), European Banking, European Chemical Industry Council und viele andere mehr.

Insgesamt hat sich die Präsenz von Wirtschaftsorganisationen auf der europäischen Ebene in den vergangenen Jahrzehnten sicher erhöht. Sie sind für die EU-Kommission die «offiziellen» Sozialpartner und werden regelmässig in den Konsultationen einbezogen. Man kann von einer «Europäisierung der Wirtschaftsverbände» sprechen⁶¹.

Parallel zu den traditionell funktionierenden Verbänden gibt es in Brüssel auch strukturierte Unternehmensnetzwerke. Ein sehr bedeutendes ist der **European Roundtable of Industrialists**. Dieses Netzwerk ist 1983 entstanden und umfasst 50 bis 60 Exponent:innen von Grossunternehmen insbesondere der Industrie aus etwa 20 europäischen Ländern. Die Teilnehmenden treffen sich zweimal jährlich, ein Sekretariat sorgt für die Vor- und Nachbereitung. Schweizer:innen waren in der Vergangenheit immer dabei, Helmut Maucher von Nestlé war einige Jahre Vorsitzender. 2025 waren Morten Nierod von der ABB, Severin Schwab von Roche und Pablo Isla von Nestlé dabei. Dieses Netzwerk rühmt sich, so potent zu sein, dass die EU-Kommission eher auf dieses als auf BusinessEurope höre⁶².

Verbände: Stellen und Aufwendungen auf europäischer Ebene (Auswahl)

Schweizer Verband	Vollzeitstellen	Aufwendungen p.a.	Mitglied im europ. Verband	Deren Aufwendungen p.a.
Economiesuisse	2,0	100' - 200'000 €	BusinessEurope	4'000'000 €
Swiss Banking	1.2	600'000 €	European Banking	4'000'000 €
Swissmem	2.0	200' - 300'000 €	Orgalim	500' - 600'000 €
Science Industries	1.9	1'000' - 1'200'000 €	CEFIC	12'000'000 €
Versicherungsverband	0.3	500'000 €	Insurence Europe	6'000'000 €

⁵⁹ Mitteilung von V. Pedrina an den Autor, A. Rieger, vom 15.2.2026

⁶⁰ EU-Transparenzregister [Startseite - Transparenzregister - Europäische Union](#)

⁶¹ Eichenberger, P. et al (2023), S. 220f

⁶² Nollert (2004)

Schweizer Unternehmen und Lobbyisten auf EU-Ebene

Neben den Verbänden ist auf europäischer Ebene aber vor allem die Präsenz von multinationalen und Grossunternehmen massiv gewachsen. Je nach Zählweise im Transparenzregister müssen wir von 12'000⁶³ bis 15'000 Lobbyist:innen und Verbandsvertreter:innen im Wirtschaftsbereich ausgehen (daneben gibt es weitere Tausende im Bereich der Technik, Kultur, des Sozialen usw.). Von ihnen ist nur eine Minderheit bei Wirtschaftsverbänden angestellt.

Die Mehrheit der Arbeitgeber- und Wirtschafts-Lobbyist:innen arbeitet direkt oder indirekt für Unternehmen⁶⁴.

Unternehmen: Stellen und Aufwendungen auf europäischer Ebene

Unternehmen	Eigene Vollzeit-Stellen	Budget insgesamt
Novartis	2.3	2'200'000
Roche	5.6	2'200'000
ABB	2.0	500'000
UBS	1.1	1'100'000
Nestle	8.5	1'500'000
VW	15	3'000'000
google	5.7	6'000'000
Microsoft	6.3	7'000'000
Meta	14	10'000'000

Damit habt sich die Lobbyarbeit der Grossunternehmen und Multis gegenüber den Arbeitgeberverbänden autonomisiert. Eine Studie spricht von «Corporate Capture in Europe»⁶⁵, die Konzerne kapern die EU-Gesetzgebung. Dabei operieren die Unternehmensvertreter keineswegs nur «individualistisch», sondern schliessen sich unabhängig von den Verbänden ad hoc zusammen, wenn sie gemeinsame Interessen haben. Oder sie lobbyieren gegeneinander, wenn ihre Interessen divergieren.

Kritische NGO wie Lobbywatch konstatieren in den letzten Jahren immer mehr Beispiele, wie interessierte Unternehmen ganz gezielt Lobbyisten auf die Brüsseler Mechanik der Gesetzgebung ansetzen, um z.B. härtere Normen für Diesel, für den Ausstieg aus dem Verbrennungsmotor, für

Pestizide usw. zu verhindern. Seit den letzten Europäischen Wahlen, welche die Mitterrechtskräfte gestärkt haben, operieren die Unternehmenslobbyisten zusammen mit den Wirtschaftsverbänden sogar gezielt an einem Rollback von bereits beschlossenen Regulierungen.

Eines der Gesetzgebungsmittel dafür ist der sogenannte «Omnibus», ein beschleunigtes Verfahren, um mit dem deklarierten Ziel des «Bürokratieabbaus» bestehende Gesetzgebungen zu deregulieren. Den Auftakt machte 2025 «Omnibus 1», welcher die EU-Lieferkettenrichtlinie ⁶⁶ «entschlacken» sollte. Diese war nach jahrelangen Bemühungen aller progressiven Kräfte in der EU insbesondere via das europäische Parlament eingeführt worden und verschärfte die Berichterstattungspflicht, die Konzernverantwortung und Haftung der international tätigen Unternehmen gegenüber ihren Tochtergesellschaften und anderen von ihnen abhängigen Betrieben. 2025 gelang es einer spektakulären Lobby-Operation via mehrere Regierungen im EU-Rat die Lieferkettenrichtlinie wieder in Frage zu stellen. Bezeichnenderweise steckte hinter dieser Operation unter anderem eine ad hoc-Koalition von Mutis aus dem Öl- und Rohstoffsektor wie Chevron, ExxonMobil, Total. Sie bildeten im Rahmen des «Competitiveness Roundtable» eine Aktionsgruppe, um gezielt auf den «Omnibus 1» einzuwirken. Dazu teilten sie unter sich namentlich die zu führenden Direktgespräche mit Regierungschefs aus der EU auf, mit Präsident Macron, Ministerpräsident Merz und vielen anderen⁶⁷. Mit Erfolg: Im Dezember 2025 wurde die Lieferkettenrichtlinie amputiert.

Internationale Organisationen und Netzwerke

Kann auf europäischer Ebene noch von einer «Europäisierung» der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände die Rede sein, so wird deren strukturierter Einfluss schwächer, wenn wir die Weltebene betrachten. Hier sind vor allem die Staaten mächtig, oft begleitet von Vertreter:innen ihrer wichtigsten Unternehmensverbände. Aber auch auf globaler Ebene sind die grössten multinationalen Unternehmen immer mehr auf eigene Faust aktiv in der Beeinflussung von Regulierungen, welche ihre vitalen Interessen berühren⁶⁸.

Es gibt auf Weltebene aber durchaus einige verbandsmässige Organisationen⁶⁹:

⁶³ NZZ 23.10.2023, Hansueli Schöchli, Europas Mekka der Lobbyisten

⁶⁴ EU-Transparenzregister

⁶⁵ Haar, K. / de Clerck, P. / Douo, M. / et al. (2018). ALTER-EU. In: Corporate Capture in Europe.

⁶⁶ Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)

⁶⁷ The secretive cabal of US polluters that is rewriting the EU's human rights and climate law - SOMO

⁶⁸ Pitteloud (2022)

⁶⁹ Eichenberger / Rollings / Schaufelbühl (2023)

- Die **ICC** (International Chamber of Commerce), welche auf die Verhandlungen der GATT und der WTO Einfluss nimmt.
- Die **IOE** (International Organisation of Employers), deren Schwerpunkt in der Beeinflussung der **ILO**, der tripartit organisierten International Labour Organisation, liegt.
- Die **BIAC** (Business and Industry Advisory Committee), Unternehmer-Beirat der OECD⁷⁰.
- Das **IIF** (Institut of International Finance), das auf Weltebene rund 400 Grossbanken und Versicherungen umfasst. Aus der Schweiz waren immer die Grossbanken Mitglied, Walter Kielholz war Vizepräsident. Heute sind u.a. die UBS, die Swiss Re und die Nationalbank Mitglied.

Der **Schweizer Arbeitgeber Verband** ist vor allem in der IOE, dem Internationalen Arbeitgeberverband, aktiv.

Economiesuisse ist vor allem aktiv im BIAC-Beirat der OECD sowie im International Chamber of Commerce.

In diesen beiden Strukturen ist auch der Schweizer Verband der Multis, **SwissHoldings**, präsent, welcher in den letzten Jahren an Bedeutung gewinnt⁷¹.

Gleichzeitig nimmt auf globaler Ebene die Bedeutung von Netzwerken zu, welche von Spitzenvertreter:innen von Multinationalen Unternehmen und deren Besitzer gebildet werden und sich regelmässig in ähnlicher Zusammensetzung treffen, wie dies beim European Roundtable of Industrialists der Fall ist. So zum Beispiel die **«Group of Thirty»** aus der globalen Finanzwelt. Waren hier früher oft mehrere Schweizer Exponent:innen dabei, so ist derzeit nur noch Philipp Hildebrand vertreten.

In der zweiten Hälfte von 2025 hat die Schweiz eine spektakuläre Aktion erlebt, in welcher einzelne Grossunternehmer und informelle Netzwerke eine Hauptrolle gespielt haben: Der Besuch von Schweizer «Oligarchen» bei US-Präsident Trump im Oval Office im Zusammenhang mit den Zöllen, welche Trump gegen die Schweiz erlassen wollte. Ursprünglich hatte der Bundesrat gehofft, auf dem gewohnten Weg der Wirtschaftsdiplomatie für die Schweiz Zölle in den USA unterhalb des Niveaus von 15 Prozent zu erwirken, welches die EU ausgehandelt hatte. Stattdessen wurden der

Schweiz Zölle von 39 Prozent oktroyiert. Eine Intervention der Schweizer Bundespräsidentin Karin Keller-Suter beim US-Präsidenten Trump fruchtete nichts, im Gegenteil. Darauhin übernahm Wirtschaftsminister Guy Parmelin. Dieser reiste anfangs August 2025 mit dem vom ihm so genannten «Team Switzerland» nach Washington, welches mit potenten Exponenten von Schweizer multinationalen Unternehmen aus der Finanz-, Rohstoff- und Industriewelt bestückt war⁷². Nicht vertreten waren Economiesuisse und Swissmem, ein noch nie dagewesenes Ereignis.

Das Eis gegenüber dem US-Präsidenten konnten am Schluss aber sechs Einzelunternehmer aus der Schweiz brechen, welche am 5. November 2025 im Oval Office in Washington von Donald Trump empfangen wurden⁷³. Sie schlugen Trump verschiedene Deals vor, welche im Nachgang durch die Regierungsvertreter:innen zu einem verbindlichen Vertrag formuliert werden sollten. Diese Krisenintervention auf dem höchsten Parkett der Wirtschaftspolitik zeigt deutlich die Schwächung der Verbände auf globaler Ebene und die Stärkung der direkten Intervention grosser multinationaler Unternehmen.

Was die Schweizer Grossunternehmer in Washington inszeniert haben, war kein Einzelgang in der Beeinflussung der US-Regierung, wie auch die NZZ bemerkt. «5.08 Milliarden Dollar haben Firmen, Verbände und sonstige Organisationen 2025 ausgegeben, um sich in Washington Gehör zu verschaffen – ... ein Allzeiterkord.» «Kongressabgeordnete sowie Bundesbehörden und ihre Beamten haben an Einfluss verloren. ... Es brauche nun einen eigentlichen MAGA-Lobbyisten, der Zugang zum inneren Zirkel des Weissen Hauses habe.»⁷⁴

Auch Schweizer Unternehmer haben ihr Budget in Washington aufgestockt: Roche gibt unterdessen 11,4 Millionen aus, Novartis 7,7 Millionen, Zurich 4,3 Millionen, Nestle 1,7 Millionen. Tendenz steigend «Offenbar habe sich die Schweizer Privatwirtschaft realisiert, dass sie sich nicht mehr auf die Beziehungen des Bundesrats zu den USA verlassen könne und stattdessen in Washington selbst aktiv werden müsse.»⁷⁵

So dominieren in der heutigen Wirtschaftspolitik vor allem die einzelnen jeweiligen Macht- und Geschäftsinteressen des starken globalen Players: von grossen Multis mit dem Imperativ der

⁷⁰ Analog zur BIAC besteht bei der OECD der Arbeitnehmerbeirat TUAC, Trade Union Advisory Comitee

⁷¹ Pitteloud (2022), S. 75ff; 366ff

⁷² Partners Group (A. Gantner und M. Erni); Roche (S. Schwan); Mercuria (D. Jaeggi); Swiss (J. Fehlinger)

⁷³ F. Dufour (Rolex); A. Gantner (Partners Group); D. Jaeggi (Mercuria); J. Rupert (Richemont); M. Shakarchi (MKS); D. Aponte (MSC; verhindert)

⁷⁴ NZZ, 10.5.2026: Teurer Besuch an Trumps «Königshof»

⁷⁵ ebenda

Maximierung des Shareholder Values und von einzelnen mächtigen Staaten mit ihren prononciert nationalen Interessen. Wirtschaftspolitik ist damit weniger strukturiert, weniger basierend auf Kompromissen, welche in den Verbänden und Staaten zwischen unterschiedlichen Interessen und Ideen ausgehandelt und vertraglich fixiert werden. «Die Fragmentierung von kollektiven Identitäten unter dem Druck des Shareholder Values führte nicht dazu, dass die Wirtschaft aus der Politik verschwand. Vielmehr schickte jedes grosse Unternehmen seine eigenen Lobbyisten in die Korridore der Macht, wo die Experten-Entscheidungen getroffen werden. Damit schwächten sie die Fähigkeiten der Arbeitgeberorganisationen, in den wichtigsten Fragen geeint aufzutreten. Die Brexit-Abstimmung hat gezeigt, wohin diese Fragmentierung führt.»⁷⁶ So erklären sich viele disruptive Entwicklungen der letzten Zeit, welche kaum dem gemeinsamen nachhaltigen Interesse der Mehrheit der Unternehmer entsprechende dürften.

Nicht bewahrheitet hat sich auf internationaler Ebene eine Hypothese einzelner Politologen aus der Jahrtausendwende. Diese konstatierten einerseits eine Schwächung der Wirtschaftsverbände auf nationaler Ebene aufgrund der Globalisierung. Gleichzeitig bilde sich eine Elite heraus, welche sich auf nationaler Ebene entflechte und auf supranationaler Ebene rekonfigurierte. So könnte sich eine kosmopolitisch orientierte Wirtschaftselite herausbilden⁷⁷. Derzeit, 2025/26, scheint das Pendel jedoch gerade in die gegenteilige Richtung auszuschlagen: Viele globale Players, gerade solche, welche als Inbegriff kosmopolitischer Kapitalisten galten, verfolgen mit den Regierungen ihres Stammlandes national abgestützte Projekte und hoffen von protektionistischer Politik des Standortstaates zu profitieren – aller globalistischer Rhetorik zum Trotz.

⁷⁶ Glenn Morgan (2022), *Employers Organizations: Sources and Limits of Power*. In: Goberman L. / Hauptmeier M., *Contemporary Employers organizations*. Übersetzung A.R.

⁷⁷ Referiert nach Nollert (2004)

7. Organisationsgrad und Verbandsmacht

Während der Organisationsgrad der Gewerkschaften immer wieder berechnet und kommentiert wird, sind Angaben über den Organisationsgrad der Arbeitgeberorganisationen äusserst spärlich. Die Branchenverbände selbst weisen diesen nur selten aus, fast nur bei der Beantragung der Allgemeinverbindlichkeit der GAV⁷⁸. Eine Ausnahme macht der Arbeitgeberverband SAV, der von «knapp 2 Millionen Arbeitnehmenden» spricht, welche bei den SAV-Mitgliedern angestellt sind. Dies entspricht einem Organisationsgrad von rund 50 Prozent. Eigene Berechnungen zeigen, dass diese Angabe des SAV korrekt sein dürften⁷⁹.

Um den gesamten Organisationsgrad in der Schweiz, das heisst jener aller drei Dachorganisationen der Arbeitgeber zusammen, zu eruieren, muss man vom Gewerbeverband SGV jenen Anteil des Organisationsgrads dazurechnen, welcher nicht bereits (durch Doppelmitgliedschaft) in den Zahlen des SAV enthalten ist. Sodann ist Economiesuisse einzurechnen, welche auch einige Unternehmen und Verbände umfasst, die weder Mitglied des SAV noch des SGV sind. Insgesamt kommen wir so auf einen Organisationsgrad der Arbeitgeber und Wirtschaftsverbände von rund 60 Prozent.

In der Literatur gibt es leider kaum umfassende Analysen zum Organisationsgrad der Arbeitgeber in der Schweiz. Hanspeter Kriesi konstatierte im Jahre 2006 für die 1990er- und den Beginn der 2000er-Jahre ein Absinken des Organisationsgrads⁸⁰. Er belegte dies mit Beispielen aus Industrie und Bau, wo sich der Organisationsgrad von höheren Werten auf rund 70 Prozent reduziert hätte. Dies entspricht den Resultaten der Umfrage der Unia von 2007, welche auf eine Schwächung im

Sekundärsektor in den 1990er-Jahren hinwies, welche den Gesamtorganisationsgrad auf rund 60 Prozent absinken liess. Danach erfolgte jedoch eine Stabilisierung. In einzelnen Branchen des Sekundärsektors ist der Organisationsgrad zwar nochmals etwas gesunken (v.a. wegen der Zunahme von nicht-organisierten Kleinbetrieben). Dafür ist er im Tertiärsektor gewachsen.

Als Grund für den vergleichsweise tiefen Organisationsgrad in der Schweiz führte Kriesi 2006 unter anderem die Tatsache auf, dass die privatisierten Bundesbetriebe Post, Swisscom und SBB nicht in Arbeitgeberverbänden seien, und ebenso nicht der grösste Betrieb der Schweiz, die Migros. Dies hat sich nun alles gewendet und schlägt statistisch stark zu Buche: Migros und Coop sind neu mit der IG-Detailhandel Mitglieder im Schweizerischen Arbeitgeberverband. Die SBB, die Post und Swisscom sind unterdessen Einzelmitglieder des SAV geworden (Swisscom zudem auch noch Mitglied bei Economiesuisse).

Ähnliches geschieht im Gesundheitsbereich. Curaviva und H+ sind bereits im Arbeitgeberverband Mitglied geworden, weitere werden wohl folgen. Auch «moderne», jüngere Branchen organisieren sich verstärkt (IT-Bereich, Versandhandel, Logistik). ICTswitzerland ist bereits im SAV Mitglied. Allein die hier namentlich aufgeführten Neueintritte (von Migros über die ehemaligen Bundesbetriebe und die Spitäler bis zu ICTswitzerland) erhöhen die Repräsentativität des SAV um über 500'000 Beschäftigte. In der Tat hat der SAV in den letzten Jahren eine bewusste Politik der Rekrutierung zusätzlicher Mitgliederbetrieben und war damit erfolgreich, auch bei einigen Verbänden, welche früher nur im SGV Mitglied gewesen waren.

⁷⁸ Da dem GAV meist jedoch nicht alle Beschäftigtenkategorien unterstehen, umfassen die angegebenen Zahlen meist nicht ganze Branchen.

⁷⁹ Wenn wir den Organisationsgrad über die Anzahl Beschäftigte bei den Mitgliedsfirmen der Verbände rechnen, so können wir nicht vom Total von gegen 5 Millionen Beschäftigten in der Schweiz ausgehen. Beschäftigte mit Kleinstpensen müssen ausgenommen werden. Ebenso die öffentlichen Angestellten, da staatliche Einheiten nicht organisierbar sind

(wohl aber ehemalige Bundesbetriebe, welche neuerdings z.T. Mitglied im SAV und in Economiesuisse geworden sind). Einpersonen-Unternehmen, die keine Arbeitnehmende anstellen, treten logischerweise nicht in Arbeitgeberverbände ein. Aus diesen Gründen geht die Berechnung des Organisationsgrades von einem Total von rund 4 Millionen Beschäftigten aus, was für den SAV einen Organisationsgrad von rund 50 Prozent ergibt.

⁸⁰ Kriesi (2006)

Für die kommenden Jahre ist kein Rückgang des Organisationsgrads zu erwarten, eher im Gegenteil. Sicher wird im Gesundheitsbereich die Organisation noch zunehmen – zu wichtig sind die Verhandlungen mit staatlichen Stellen und Krankenkassen für sämtliche Rahmenbedingungen in dieser Branche. Ähnliches gilt in verschiedenen Bereichen der Dienstleistungen.

Erosion des Systems der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände?

Das Verbandswesen im «Golden Age» der 1950er- und 60er-Jahre wird oft idealisiert. Das damalige System wird als stark korporatistisch beschrieben. Die politische Dominanz des Vororts wird oft überzeichnet und dabei verdrängt, wie oft der Gewerbeverband den Vorort im Parlament und in Volksabstimmungen auflaufen liess. Je idealisierter das «Golden Age» gezeichnet wird, desto drastischer erscheinen der Strukturwandel und die Probleme der Verbände ab den 1990er-Jahren und umso glaubwürdiger erscheint die These von der Erosion und vom Bedeutungsverlust der Verbände. Die Rede ist vom «Machtverlust der Verbände»⁸¹, das alte System liege «in Trümmern»⁸². In einzelnen Aspekten hat diese These durchaus eine empirische Basis. So haben sich einige früher sehr dichte Unternehmensnetzwerke stark gelockert, insbesondere jenes der Verwaltungsratsmitgliedschaften⁸³. Auch sind bedeutende Unternehmerpersönlichkeiten aus dem Nationalrat nahezu verschwunden⁸⁴. Aber kann man daraus auf Ganze schliessen?

Umfassende neue Analysen der Arbeitgeberverbände gibt es nicht, die letzte stammt von Peter Farago und Hanspeter Kriesi von 1986. Die beiden Autoren verneinten das Bestehen eines systemischen Korporatismus für die Schweiz. Die liberale Schweizer Wirtschaft und Ideologie habe zu einem relativ schwachen Staat geführt, paradoxerweise aber auch zu «einer Blüte institutioneller Formen der Verknüpfung von Staat und Verbänden»⁸⁵. Kriesi konstatiert sodann 2006 in einem kürzeren Beitrag, dass Strukturwandel und Krisen seit 1990 bei den Verbandsorganisationen Sparmassnahmen und eine Restrukturierung erzwangen⁸⁶. Ob damit eine Stabilisierung erreicht wurde, konnte 2006 noch nicht festgestellt werden.

In der neueren Diskussion sieht Klaus Armingeon durchaus Veränderungen bei den Arbeitgeberverbänden, aber keinen Bedeutungsverlust, auch nicht bezüglich der GAV. Er warnt vor einer «vorzeitigen Ankündigung des Todes» der Arbeitgeberverbände⁸⁷. Ähnlich Daniel Oesch, der von «Neo-Korporatismus» und einer «Renaissance» der GAV spricht⁸⁸.

Als wichtiger Grund für den Bedeutungsverlust der Verbände wird oft die Globalisierung aufgeführt. Diese habe zum einen die Regulierungen auf nationaler Ebene geschwächt. Zum anderen seien transnational tätige Unternehmer und Manager kaum mehr an nationaler Verbandsarbeit interessiert. Dies sehe man daran, dass in den Verbandsvorständen kaum mehr die Nummern Eins der Grossunternehmungen vertreten seien. Dies beklagte Peter Hasler in einer Bilanz seiner Verbandstätigkeit. Die Vertretung werde nur allzu oft «an eine untere Hierarchiestufe delegiert»⁸⁹. Dies stimmt wohl für den SAV, weniger jedoch für Economiesuisse⁹⁰. Aber erodieren die Verbände wirklich, wenn nun die Nummern Zwei oder Drei in den Vorständen vertreten sind? Oder ist das eine neue Arbeitsteilung? Werden dafür umso eher die Gremien internationaler Organisationen mit Top Shots besetzt? Auch dies ist nur zum Teil der Fall. Die Schweizer Unternehmerverbände sind zwar in BusinessEurope vertreten und ebenso in der Arbeitgebergruppe bei der OECD u.a. Aber auch hier eher mit Anwälten und Dossierverantwortlichen der Verbände. Die CEO von multinationalen Unternehmen sind jedoch in anderen potenten Netzwerken mit dabei, so im European Round Table, der als ebenso wichtig wie Business Europe eingeschätzt wird (siehe Kapitel 6).

Eine ähnliche Diskussion über die Bedeutung der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände wird seit längerem auch auf europäischer Ebene geführt. In Deutschland gibt es eine breite Literatur, welche die «Verbandsflucht» der Arbeitgeber nachzeichnet, welche sich den Tarifverträgen zu entziehen versucht. Effektiv ist die Tarifabdeckung in den letzten 25 Jahren in Deutschland und in vielen Ländern der EU stark gesunken. Dies muss aber nicht den Bedeutungsverlust der Arbeitgeberorganisationen insgesamt bedeuten.

⁸¹ Fischer, Manuel / Sciarini, Pascal (2015), Interessengruppen verlieren in der Schweizer Politik an Einfluss. In: Volkswirtschaft 5/2015

⁸² Daum, Matthias / Pörtner, Ralph / Teuwsen Peer (2014), Wer regiert die Schweiz? S.16

⁸³ Mach (2000) weist die Ausdünnung des Unternehmensnetzwerks der Verwaltungsräte seit den 1990er-Jahren nach.)

⁸⁴ Kucera, Andrea et al., Die Entflechtung der Schweizer Eliten, NZZ 12.9.2017. «Der Machtklumpen aus Politik und Wirtschaft ist Geschichte» lesen wir im Lead des Artikels.

⁸⁵ Farago / Kriesi (1986)

⁸⁶ Kriesi (2006)

⁸⁷ Armingeon (2011)

⁸⁸ Oesch (2007)

⁸⁹ NZZ, 23.8.2006

⁹⁰ Bei Economiesuisse sitzen im Vorstand von mehreren Grossbetrieben die Nummer Eins (bei Multis die Schweizer Länderchefs).

Oft bleiben Unternehmen weiterhin Mitglied des Verbands, jedoch ohne Unterstellung unter den Tarifvertrag (sog. OT-Mitgliedschaft)⁹¹.

Vom «überraschenden Überleben der Arbeitgeberorganisationen» auf europäischer Ebene sprechen Brandl und Lehr⁹². Man hätte denken können, die Schwächung korporatistischer Beziehungen hätte auch in Deutschland die Arbeitgeberorganisationen dezimiert und die Überlebenden seien nur noch Relikte aus der alten Zeit. Stattdessen konstatieren die Autoren, dass die Mehrheit der Verbände «ihre Strukturen angepasst und ihre Aktivitäten auf die veränderten Bedürfnisse der Unternehmen ausgerichtet haben und heute so stark dastehen wie eh.»⁹³

Auch die OECD spricht von einer Stabilisierung der Arbeitgeber- und Wirtschaftsorganisationen. Für die OECD-Länder berechnet sie einen Organisationsgrad von 55 Prozent⁹⁴. Für die Schweiz kommt sie auf 61 Prozent und konstatiert ein leichtes Wachstum gegenüber dem Jahr 1980.

Die These vom Bedeutungsverlust der Arbeitgeberverbände schien plausibel verbunden mit dem neoliberalen Diskurs, der da sagt: Jedes Unternehmen schlägt sich alleine auf dem Markt, in Konkurrenz zu den anderen Unternehmen in der gleichen Branche. Der Staat hat sich zurückgezogen, er garantiert vor allem noch das Privateigentum und die Rechtssicherheit, damit der freie Markt spielen kann. Zudem haben die Nationalstaaten im Zeitalter der Globalisierung nicht mehr so grosse Bedeutung. Die Arbeitsmärkte sind liberalisiert, die

Arbeitskräfte qualifizieren sich in Eigenverantwortung etc. All dies würde – wenn es wahr wäre – der kollektiven Interessensvertretung sowohl auf Arbeitgeber- wie auch auf Arbeitnehmerseite in der Tat den Boden unter den Füßen wegziehen.

Mit der Realität hat dieser neoliberale Diskurs aber nur wenig zu tun. Das Aktionsfeld der Arbeitgeber- und Wirtschaftsorganisationen hat sich zwar ab Mitte der 1970er-Jahren verändert, ist aber nicht kleiner geworden. Eine gewisse Liberalisierung hat zwar auf dem Weltmarkt für Waren, Dienstleistungen und Kapital stattgefunden und ebenso im Binnenmarkt. Aber in vielen Bereichen hat die Bedeutung des Staates zugenommen, sei es via supranationale Organe (OECD, Weltbank, WTO, EU etc.), oder auf nationaler Ebene. Der Staat setzt technische Normen, Gesundheits-/Umweltnormen, Finanzmarktnormen, organisiert die Infrastruktur, die Bildung, vergibt Aufträge, fördert mit Milliarden Forschung und Entwicklung, gibt zwar bestimmte staatliche Aufgaben an Private ab, reguliert aber dann die Rahmenbedingungen etc. Und zu guter Letzt verlangt er von den Unternehmen nach wie vor Steuern und Abgaben. Zu alledem wollen die Unternehmer etwas zu sagen haben und dazu müssen sie sich nach wie vor organisieren. Die einzelnen Wirtschaftsbranchen wurden in mehreren Krisen durchgeschüttelt, einige dezimiert, andere jedoch von einem starken Wachstum erfasst. Dies hat natürlich auch die Verbandswelt der Unternehmen geprägt und verändert. Faktisch bestehen aber fast alle Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände weiterhin, an die neue

Organisationsgrad* Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände nach Wirtschaftszweig

Branche	Erwerbstätige	SAG	SGV	ES	SAV+SGV+ES**
Industrie	650'000	65%	20%	55%	70%
Bau, Ausbau	350'000	70%	70%	30%	80%
Gastgewerbe, Hotels	250'000	80%	80%	35%	80%
Reinigung, Sicherheit	150'000	75%	70%	15%	80%
Handel	580'000	45%	10%	35%	60%
Finanzdienstleistungen	230'000	90%	5%	90%	90%
Gesundheits- und Sozialwesen	660'000	50%	15%	10%	60%
Transport und Logistik	220'000	25%	40%	20%	55%
IT, Kommunikation	200'000	40%	0%	30%	45%
Übrige Dienstleistungen an Unternehmen	500'000	25%	20%	20%	30%
Persönliche Dienstleistungen	130'000	25%	25%	0%	30%
Freizeit, Kultur	100'000	25%	10%	0%	25%
Bildung (private Träger)	50'000	25%	0%	10%	25%
Total		50%	30%	28%	60% **

* Anteil Beschäftigte bei Verbandsmitgliedern an den abhängig Beschäftigten in der Branche (eigene Berechnungen).

** Gesamt-Organisationsgrad = SAV (50%), plus Mitglieder von SGV, die nicht schon mit SAV gezählt sind (7%), plus Mitglieder von Economiesuisse, welche weder in SAV noch SGV inbegriffen sind (3%).

⁹¹ Schulten, Thorsten (2024): Stärkung der Tarifbindung aus gewerkschaftlicher Sicht. Behrens, Martin (2011): Das Paradox der Arbeitgeberverbände

⁹² Brandl / Lehr (2016)

⁹³ ebenda, S.2

⁹⁴ OECD (2025)

Situation angepasst. Zudem sind neue Verbände entstanden. Und natürlich unterlassen sie nichts, mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln die Regulierung der einzelnen Branchen zu prägen und auf die staatliche Politik insgesamt Einfluss zu nehmen.

Die These von der Abnahme der Verbandsmacht der Unternehmen ist mit Aussagen verbunden, wessen Macht sich dafür verstärkt hat. Manuel Fischer und Pascal Sciarini meinen, es seien die Parlamentarier:innen resp. das Parlament und seine Kommissionen, welche gewonnen haben⁹⁵. Effektiv wurden im «Golden Age» viele Kompromisse im vor-parlamentarischen Prozess in Expertengruppen u.a. aufgegleist, in welchen die Wirtschaftsverbände einen sehr grossen Einfluss haben. Dies hat sich heute in der Tat in die Parlamentskommissionen verschoben. Dass hier die Verbände und Unternehmenslobbyisten weniger Einfluss hätten, entspricht jedoch nicht der Erfahrung der letzten Zeit. Bei der Bankengesetzgebung spielen SwissBanking und die Grossbanken ihre Macht aus, bei der OECD-Unternehmenssteuer und bei der Konzernverantwortung war SwissHoldings der entscheidende Player, bei der Sonntagsarbeit die IG Detailhandel und Swissretail, bei der Swissness-Gesetzgebung die Uhrenverbände, bei der Revision des BVG der Versicherungsverband, usw.

Auch die Corona-Krise von 2020/21 war in einem gewissen Sinne eine Probe aufs Exempel. Es zeigte sich dabei, dass der Arbeitgeberverband zusammen mit dem Gewerkschaftsbund bei der schnellen Erarbeitung von Massnahmen zugunsten der Betriebe und der Beschäftigten sehr durchsetzungsstark miteinander operierten⁹⁶. Trotz Obstruktion des Seco wurden von den Sozialpartnern in kürzester Zeit beschlussreife Vorlagen ausgearbeitet, welche der Bundesrat beschliessen konnte. Wo jedoch wirklich eine strukturelle Schwächung der Verbandsmacht von Economiesuisse festgestellt werden muss, ist die europäische und auch die internationale Politik (siehe Kapitel 6). Zum Teil selbstverschuldet hat sich Economiesuisse hier weitgehend aus dem Spiel genommen und das Feld der staatlichen Aussenpolitik und der populistischen Parteipolitik überlassen. Wenn der Chef des Vororts früher als achter Bundesrat bezeichnet wurde, so hatte er das Amt des Aussenwirtschaftsministers, was heute undenkbar ist.

Zugenommen hat europapolitisch dagegen der Einfluss der Gewerkschaften, welche bis in die 1980er-Jahren nur dem europapolitischen Mainstream hinterhergehinkt waren. Mit der Strategie der flankierenden Massnahmen, untermauert mit der neu erreichten Referendumsmacht, haben die Gewerkschaften zugelegt⁹⁷.

Als wichtige Veränderung sind in der Schweiz jedoch starke Verschiebungen innerhalb der Verbandslandschaft zu konstatieren:

- Grundlegende Tertiarisierung
- Gewichtsverlust der MEM-Industrie gegenüber Chemie/Pharma und Uhren
- Gewichtsverlust der Banken gegenüber Versicherungen und Investmentgesellschaften
- Entstehen neuer Verbände im Bereich ehemals staatlicher Sektoren: Gesundheits- und Sozialwesen, Logistik (Spedlog) u.a.
- Entstehen neuer Verbände in neuen Bereichen IT, Investment, etc.
- Weitere Gewichtszunahme internationaler Unternehmen und Stärkung des spezialisierten Verbands SwissHoldings

Einem hohen Organisationsgrad der Arbeitgeber förderlich ist sicher eine mittlere oder hohe Regulierungsdichte in der Branche, wie wir sie im Gesundheitswesen, in Bau und Industrie, aber auch im Finanzwesen kennen. Förderlich für die Organisation der Arbeitgeber sind auch Gesamtarbeitsverträge, insbesondere allgemeingültige. Auch die mit den GAV verbundenen Bildungsfonds und die daraus finanzierte berufliche Weiterbildung fördert die Organisation der Arbeitgeber. Schliesslich können die Arbeitgeberorganisationen in einigen Bereichen mit günstigen Dienstleistungen bei Sozialversicherungen (Familienzulagen, AHV-Ausgleichskassen etc.) punkten.

⁹⁵ Fischer Manuel, Sciarini Pascal (2015), Interessengruppen verlieren in der Schweizer Politik an Einfluss. In: Volkswirtschaft 5/2015

⁹⁶ «Neue Sozialpartner-Harmonie dank gemeinsamen Anliegen und Gegnern», Blick 22.6.2020

⁹⁷ Pedrina (2018)

8. Fazit

Die Schweiz kennt eine liberale Marktwirtschaft mit einem relativ schlanken Staat, welcher für die Wirtschaft jedoch klare Rahmenbedingungen definiert, zum Unternehmensrecht, zum Handel, zum Arbeitsmarkt, zu den Steuern usw. Diese Regulierungen werden durch die politischen Behörden gesetzt. Die Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände, aber auch die Gewerkschaften, haben jedoch ein starkes Mitspracherecht. Sie sind zum Teil auch an der Durchführung der Regulierungen beteiligt.

Man kann deshalb bezüglich der Schweiz, wie auch bezüglich Deutschland, von einem «liberal-korporativen» System sprechen⁹⁸. Im Unterschied dazu ist Österreich mit seinem Kammersystem eher «korporatistisch». Die USA dagegen, wo die Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände nicht einmal mehr 15 Prozent Organisationsgrad aufweisen, kennen ein «liberales» System, das oligarchischen Unternehmern einen umso grösseren Raum lässt.

Da die staatlichen Regulierungen ständig erneuert werden müssen und in der Tendenz auch dichter oder differenzierter werden, kann für die Schweiz von einem Ende oder Bedeutungsverlust der Verbände nicht die Rede sein. Innerhalb der meisten Branchen spielen sie eine entscheidende Rolle. In «neueren» Branchen, wo Verbände bisher schwach waren, formieren sich diese neu und verstärkt. Auch branchenübergreifend ist der meist vereint auftretende Schweizer Arbeitgeberverband SAV nach wie vor stark.

Eine Schwächung dagegen hat Economiesuisse erlebt. Diese nimmt zwar nach wie vor Einfluss in einem sehr breiten Spektrum von Regulierungen. Ihre Durchsetzungsfähigkeit in politischen Ausmachungen und Volksabstimmungen ist jedoch kleiner geworden, nicht zuletzt, weil es Economiesuisse oft nicht gelingt, die divergierenden Interessen der Unternehmen zu bündeln. Neben dem schon

immer bestehenden Konflikt mit gewerblichen Betrieben, welche zusammen mit dem Gewerbeverband ausscheren, ist nun desintegrierend die verstärkte Rolle der multinationalen Konzerne hinzugekommen. Economiesuisse will nicht als Verband allein der Grossunternehmen dastehen, sondern auch das breite Feld in der Mitte vertreten.

Die Multis ihrerseits haben SwissHoldings für ihre besondere Interessensdurchsetzung bezüglich Steuern, Konzernverantwortung etc. ausgebaut. Vor allem aber verstärkt jedes Grossunternehmen seine eigene Lobbyarbeit gegenüber Politik und Verwaltung, insbesondere auch am Konzernsitz. Es ist nicht so, wie oft suggeriert, dass durch die moderne Globalisierung für multinationale Unternehmen der Standort beliebig und die Stammlande unwichtig werden – derzeit erleben wir gerade eine gegenteilige Tendenz, angefangen bei den hypermodernen US-Tech-Unternehmungen.

Innerhalb der Schweiz selbst verdrängt die Erstarbung der multinationalen Unternehmen die nationalen Verbände nicht, in der EU schon eher und auf Weltebene verschwinden die Verbände beinahe neben dem Lobbying und Powerplay der grössten globalen Konzerne.

Wenn die Verbände und die Unternehmens-Lobbys in der Schweiz eine starke Macht behalten, ist es umso wichtiger, dass sie am hellen Licht operieren. Die Transparenzregeln, welche in der Schweiz gelten, sind im Vergleich zu jenen in der EU fast lächerlich. Das ist mit ein Grund, warum die Lobbytätigkeit insgesamt eher unterschätzt wird und nur beim einen oder anderen Skandal journalistisch aufgepeppt wird. Ein systematisches Lobby-Watching, wie es auf EU-Ebene üblich ist, gibt es in der Schweiz fast nicht⁹⁹.

⁹⁸ Katzenstein (1985)

⁹⁹ Ausnahmen sind NGO wie «Public Eye», welche insbesondere die Einflussnahme von global tätigen Schweizer

Unternehmen bezüglich sozialen und ökologischen Standards verfolgen, ebenso die Koalition «Multiwatch».

Anhang

Literatur

- Armingeon, Klaus (2011):** A prematurely announced death? In: Trampusch Chr. and Mach, (Hrsg.): A., Switzerland in Europe. Continuity and change in the Swiss political economy.
- Brandl, B. / Lehr, A. (2016):** The strange non-death of employer and business associations.
- Eichenberger, P. / Mach A. (2011):** Organized capital and coordinated market economy. In: Trampusch Chr. and Mach, (Hrsg.): A., Switzerland in Europe.
- Eichenberger, P. / Leimgruber, M. (2020):** Business interests and the development of the public-private welfare mix in Switzerland 1880-1990.
- Eichenberger, P. / Rollings, N. / Schaufelbuehl, J.M. (2023):** The brokers of globalization: Towards a history of business associations in the international arena. *Business History* 65:2.
- Farago, P. / Kriesi, HP. (Hrsg.) (1986):** Wirtschaftsverbände in der Schweiz. Organisation und Aktivitäten von Wirtschaftsverbänden in vier Sektoren der Industrie.
- Gees, Thomas (2012):** Die Schweiz und die internationalen Organisationen. In: Halbeisen/Müller/Veyrassat (Hg.): *Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*.
- Gooberman L./ Hauptmeier M. (2022):** Contemporary employers' organizations, Adaptation and resilience.
- Humair, C./ Guex, S./ Mach, A./ Eichenberger, P. (2012):** Les organisations patronales Suisse – Bilan historiographique. In: *Revue historique* 2012/3.
- Iberg, Ludovic (2025):** Le grand patronat suisse et l'Europe (1957-84) : Le rôle du Vorort face aux organisations patronales européennes.
- International Labour Organisation ILO (2022):** Social Dialog Report 2022, Employers' organizations and trade unions.
- Katzenstein, Peter J. (1985):** Corporatism and change. Austria, Switzerland and the Politics of Industry.
- Kriesi, Hanspeter (2006):** The impact of Europeanization on Swiss business associations. In: Streek, Wolfgang et al: *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalism*.
- Mach, André (2000):** Les relations industrielles en Suisse dans les années 90. In: Armingeon Klaus; Geissbühler Simon. *Gewerkschaften in der Schweiz*.
- Mach, A. / David, Th. / Ginalski, S. / Bühlmann, F. (2017):** Schweizer Wirtschaftseliten 1910 - 2010
- Mäder, Ueli (2015):** Macht.ch, Geld und Macht in der Schweiz.
- Nollert, Michael (2004):** Transnationale Wirtschaftseliten. Das Netzwerk des European Roundtable of Industrialists. In: Hitzler, R. et al., *Elitenmacht*.
- OECD (2025):** Membership of unions and employers' organisations, and bargaining coverage.
- Oesch, Daniel (2007):** Weniger Koordination, mehr Markt? Kollektive Arbeitsbeziehungen und Neokorporatismus in der Schweiz seit 1990.
- Oesch, Daniel (2011):** Swiss Trade Unions and Industrial Relations after 1990. A history of Decline and Renewal In: Trampusch Chr. and Mach, A. (Hrg.), *Switzerland in Europe*.
- Pedrina, Vasco (2018):** Von der Kontingentierung zur Personenfreizügigkeit.
- Pitteloud, Sabine (2022):** Les multinationales suisses dans l'arène politique (1942-1993).
- Rieger, Andreas (2010):** Macht der Finanzwirtschaft in der Schweiz. Widersprüche im Machtblock und Chancen eines Richtungswechsels. In: *WIDERSPRUCH* Nr. 59.
- Rieger, A. / Ackermann, E. (2013):** Halbierte Sozialpartnerschaft in der Schweiz. *SGB-Doku* Nr. 94.
- Rieger, A. / Gallusser, D. (2023):** 25 Jahre Mindestlohnkampagne der Schweizer Gewerkschaften.
- Rieger Andreas (2025):** Entwicklung und Bedeutung des GAV in der Schweiz. In: Cirigliano, Luca et al: *Handbuch zum kollektiven Arbeitsrecht*.

Liste Branchenverbände

Branchenverbände und Organisationsgrad

Verband	Anzahl Mitglieder (Unternehmen)	Anzahl Beschäftigte (in Mitglieder- Betrieben)	Organisationsgrad *
DIENSTLEISTUNGEN			
Hotelleriesuisse (Hotels)	3'000	55'000	65%
Gastrosuisse (Restaurants, Cafés)	20'000	160'000	85%
Allpura (Reinigung Deutschschweiz)	200	45'000	70%
VSSU (Sicherheit)	96	18'000	75%
Swissstaffing (Temporärfirmen)	405	150'000	85%
GESUNDHEIT			
Curaviva (Heime)	2700	130'000	60%
Senesuisse (Heime)	400	40'000	35%
H+ (Spitäler)	220	180'000	60%
ASPS (Spitex)	250	10'000	25%
HANDEL/LOGISTIK			
Swissretail (Handel)	49	46'000	15%
IG Detailhandel	6	160'000	55%
VSV Versandhandel	342	6'000	75%
Spedlog (Logistik)	330	ca. 20000	25%
ASTAG (Strassentransport)	4000	ca. 60'000	65%
Swissnégoce (Rohstoffhandel)	200	10'000	60%
BANKEN/VERSICHERUNGEN			
SVV (Versicherungen)	80	50'000	80%
Swissbanking (Bankiervereinigung)	270	95'000	95%
AGV (Arbeitgeber Banken)	215	90'000	95%
INDUSTRIE			
Swissmem (Metall- u. Maschinenind.)	1050	120'000	40%
Swissmechanic	1300	60'000	20%
Scienceindustries (Chemie/Pharma)	250	35'000	50%
Convention Patronale (Uhren)	536	50'700	85%
FH Fédération industrie horlogère	-	52'000	90%
SwissTextiles	200	20'000	75%
VISCOM (Grafische Industrie)	400	4'000	40%
VSM (Schweizer Medien)	150	10'000	80%
BAUWERBE			
SBV (Bauhauptgewerbe)	2600	65'000	80%
JardinSuisse (Gartenbau)	1300	13'000	60%
Holzbau	850	12'000	60%
Metallbau	1800	10'000	60%
Maler Gipser	2000	10'000	60%
Swisstec (Gebäudetechnik)	3500	18'000	75%
VSSM (Schreinereien)	2000	22'000	70%

* Anteil der Beschäftigten in Mitgliederfirmen an Beschäftigten des entspr. Organisationsbereichs; Schätzung durch den Autor

