

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 89 (2009)  
**Heft:** 974

**Artikel:** Johann Schneider-Ammann im Gespräch  
**Autor:** Schneider-Ammann, Johann / Scheu, René  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-168374>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 21.03.2025

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

*Er war schon früh umtriebig. Später hat er ein Schweizer Unternehmen konsequent zu einer international tätigen Unternehmensgruppe ausgebaut: Johann Schneider-Amann. Seine Mandate haben sich vervielfacht. Er ist Nationalrat. Interessenvertreter der Industrie. Und der Wirtschaft. Geht das alles zusammen? René Scheu hat den Unternehmer in Langenthal getroffen.*

## Johann Schneider-Amann im Gespräch

*Johann Schneider-Amann – der Name steht für Schweizer Unternehmertum. Es hätte aber auch anders kommen können. Begonnen haben Sie Ihre Karriere als Prokurist in der Gruppenleitung der Firma Ihres Schwiegervaters. Wann wussten Sie, dass Sie Unternehmer werden wollten?*

Ob man Unternehmer wird oder nicht, zeigt sich in der Praxis. Und die Praxis ist ein nie abgeschlossener Prozess. Insofern weiss ich bis heute nicht, ob ich Unternehmer bin. Das müssen andere beurteilen. Was ich aber sagen kann: ich habe schon früh einen studentischen Sportverein gegründet.

Wenn ein Team sich anstecken lässt, dann setzt sich auch die unternehmerische Idee durch. Und der Widerstand ist überwunden. Dies bedeutet Erfolg.

Und ich habe schon früh in der Pfadfinderei und im Sport Verantwortung übernommen. Ideen setzen, Ideen verfolgen, Hindernisse überwinden, mit Begeisterung und Passion ans Werk gehen, all das wurde mir irgendwie mit auf den Weg gegeben.

*Der Mensch wächst am Widerstand.*

Ja, aber nicht nur. Es gibt keinen Unternehmer, der ohne Team erfolgreich ist. Also wächst das Team am Widerstand. Ich lasse mich von meinen Kollegen fordern. Ich versuche als Vorbild zu wirken und durch die Art, wie ich Fragen angehe und Probleme anpacke, andere zu begeistern. Wenn ein Team sich anstecken lässt, dann setzt sich auch die unternehmerische Idee durch. Und der Widerstand ist überwunden. Dies bedeutet Erfolg.

*Unternehmer sind nicht zwangsläufig Liberale. Ihr Verhältnis zum Markt ist zwiespältig. Sie wünschen sich Wettbewerb für die anderen und eine geschützte Werkstatt für sich selbst.*

Das ist nicht gerade schmeichelhaft und stimmt so nicht. Natürlich sind Unternehmer manchmal auch risikoavers. Doch ist es im allgemeinen die Risikobereitschaft, die sie auszeichnet. Was mich betrifft, so suche ich die Konkurrenz. Das sage ich nicht, weil es sich gut anhört. Ich sage es, weil mein Erfolg wesentlich davon abhängt. Die Konkurrenz belebt das Geschäft. Nur so bleiben wir innovativ. Ein monopolistisches Dasein wäre unser Untergang. Das wäre der Anfang vom Ende.

*Konkurrenten sind ein potentiell Risiko. Wenn sie besser sind als die eigene Firma, dann ist das auch der Anfang vom eigenen Ende.*

Ich komme gerade von einem Gespräch zu diesem Thema. Es ging um die Konkurrenz aus dem Fernen Osten. Die haben völlig andere Kostenstrukturen. Ob wir wollen oder nicht, wir müssen diese Konkurrenz akzeptieren. Mit Realitätsverweigerung zerstören wir auf die Dauer unsere Geschäftsgrundlagen. Nur wenn wir der Realität ins Auge sehen, können wir unsere Produktionsstandorte in Europa halten. Solche Herausforderungen bringen uns auf neue Ideen. Insofern ist sogar die fernöstliche Konkurrenz erwünscht.

*Staatliche Unterstützung der Kurzarbeit, staatlich garantierte Industriekredite – mit Ihren Vorschlägen haben Sie sich unter Ordnungspolitikern mehr Feinde als Freunde gemacht. Das sei bloss Interessenvertretung eines exportorientierten Bauausrüsters, lautet der Vorwurf.*

Ich bin als Politiker mittlerweile gewohnt, Kritik auf mich zu laden. Die Kurzarbeitsgeschichte ist ein redlicher Versuch, in diesem Land nicht vorzeitig Know-how abzubauen. Das ist im Interesse des Arbeitsplatzes und somit im Interesse der gesamten Volkswirtschaft und also auch der Gesellschaft.



Die Alternative dazu wäre eine höhere Arbeitslosigkeit, die wir ja auch bezahlen müssten. Aber natürlich ist Kurzarbeit immer nur ein Instrument, um eine vorübergehende Baisse zu überbrücken. Das Mittel der Kurzarbeit sollte nur zum Einsatz kommen, wenn man das Licht am Ende des Tunnels bereits erblickt.

*Dies war in der jetzigen Krise aber nicht der Fall.*

Stimmt. Die momentane Situation ist auch aussergewöhnlich. Man hat zum Zeitpunkt, als man sich zwischen Kurzarbeit und Sofortentlassungen entscheiden musste, nicht wirklich gesehen, wann es wieder aufwärtsgehen würde. Deshalb verlangten wir auch nach einer längeren Frist.

*Genau das ist ordnungspolitisch problematisch. Wie begründen Sie die staatlichen Krücken in Form von Überbrückungsfonds an Industriebetriebe?*

Vor einem halben Jahr war fraglich, ob uns die geschwächte Finanzindustrie die notwendige Liquidität würde zur Verfügung stellen können und wollen. Die Industriebetriebe waren aber die gleichen: die Innovationskraft, die Führungsqualität und vieles andere mehr war wie zuvor – bloss

waren die Märkte eingebrochen. Und weil wir nicht vorzeitig Opfer der Bankenkrise und unserer weggebrochenen Märkte werden wollten, haben wir die Politik aufgeweckt. Aus der Fondsidee ist unterdessen die Idee einer staatlichen Ausfallgarantie im Sinne einer Rückversicherung für die Kreditgeber entstanden. Alle Beteiligten sind sensibilisiert. Und weil eine gewisse Entspannung stattgefunden hat, hoffe ich, dass wir die Staatsintervention gar nie in Anspruch zu nehmen brauchen.

*Ihr Unternehmen ist das beste Beispiel dafür, dass nicht auf staatliche Hilfe angewiesen ist, wer in guten Zeiten gut arbeitet.*

Die jetzige Krise ist besonders hart. Auch gute Firmen sind nicht beliebig lang in der Lage durchzuhalten, wenn keine Aufträge da sind, weil es schlicht keinen Markt gibt. Wer Reserven angelegt hat und über genügend Eigenkapital verfügt, ist in Krisenzeiten sicherlich besser unterwegs. Im Hause Ammann haben wir uns immer so bewegt, dass wir die Eigenfinanzierung zu 100 Prozent sicherstellen konnten. Das ist auch heute so. Und damit es so bleibt, müssen wir in schwierigsten Zeiten zumindest akzeptable Ergebnisse erkämpfen. Ich will keine Industriepolitik *à la française*.

Ich will nur alle innovativen, marktfähigen Unternehmen in die Zukunft retten. Das ist mein Auftrag als Verbandspräsident.

*Das ist Strukturerhaltung auf Kosten des Steuerzahlers.*

Ich kenne Firmen, die hatten im Sommer 2008 60 Prozent Weltmarktanteil und sind jetzt in Schwierigkeiten. Das sind mit Sicherheit keine Unternehmen, die man einfach opfern kann mit der Begründung, sie hätten in der Vergangenheit alles falsch gemacht. Sie haben im Gegenteil sehr vieles rich-

## Die Regulierungsdichte nimmt zu. Das schränkt den Unternehmensspielraum ein.

tig gemacht. Sie gehören zu den innovativsten. Aber es fehlt der Markt. Wollen Sie diese Unternehmen einfach untergehen lassen? Das empfiehlt höchstens ein selbsternannter Ordnungsforscher oder ein Verwalter des Bundes aus der warmen Stube heraus. Dann gibt es allerdings auch Firmen, die haben in guten Zeiten schlecht gearbeitet. Diese Firmen verdienen kein künstlich verlängertes Leben.

*Diese Unterscheidung ist oft willkürlich.*

Willkürlich nicht, aber schwierig schon. Dennoch ist sie wichtig. Die Spreu muss vom Weizen getrennt werden.

*Und darüber entscheiden Politiker. Das ist fragwürdig, weil in der Politik oft der wirtschaftliche Sachverstand fehlt. Warum sitzen eigentlich so wenige Unternehmer im Parlament?*

Das Doppelmandat ist eine Zerreißprobe. Ich bemühe mich Tag für Tag um Kunden, eigene Firmen und Mitarbeiter. Daneben habe ich meinen Job als Nationalrat und Interessenvertreter von Industrie und Wirtschaft. Beides zusammen würde mir ein Chef nicht zumuten können. Zum Glück bin ich mein eigener Vorgesetzter. Die Mehrfachherausforderung ist faszinierend. Unser Milizsystem ist ein Erfolgsrezept.

*Andere sprechen von Filz.*

Andere sollen zuerst liefern und dann mit dem Finger zeigen. Solange die Tätigkeiten und Funktionen transparent ausgewiesen sind, ist ein Netzwerk nichts Anrüchiges.

*Hat ein Nichtunternehmer überhaupt Ahnung vom Unternehmertum?*

Es hat wahrscheinlich jede und jeder irgendwo ein Gefühl für unternehmerische Verantwortung und unternehmerische Freiheit. Aber ob man dann etwas daraus macht, ist eine andere Frage. Ich habe jeden Monat etwa 50 Millionen Franken Löhne zu bezahlen. Diese müssen zuerst einmal

erwirtschaftet werden. Es hat kein Mensch auf uns gewartet, nirgends auf der Welt. Wir müssen die Märkte suchen, wir müssen überzeugen. Das bedeutet totales Engagement. Einzelne Nichtunternehmer hingegen scheinen davon auszugehen, dass das Geld auf den Bäumen wächst.

*Derweil bastelt das Parlament an weiteren Gesetzen.*

Die Regulierungsdichte nimmt zu. Nicht nur auf Bundes-, sondern auch auf Kantons- und Gemeindeebene. Das schränkt den Unternehmensspielraum ein. Deshalb bin ich in die Politik eingestiegen. Ich habe mir gesagt: Ich kann hier im Unternehmen Tag und Nacht schufteln und zusehen, wie die Statisten die Rahmenbedingungen falsch setzen. Das darf nicht sein. Denn letztlich wollen ja alle, dass wir die Arbeitsplätze sichern oder sogar vermehren. Dazu brauchen wir Gestaltungsraum. Und dieser wird uns zugestanden, wenn das Grundvertrauen existiert.

*Alle haben ein Interesse daran, dass wir keine Arbeitslosen haben, alle haben ein Interesse daran, dass möglichst viele Steuergelder in die Bundeskasse fließen. Also haben doch alle ein Interesse am Unternehmertum. Wo ist dann das Problem?*

Die Frage ist, an welchem Unternehmertum alle interessiert sind. Offenbar vor allem an dem, das Geld abliefern. Es gibt eben verschiedene Wege nach Rom. Schauen Sie: der Unternehmer sucht zuerst einmal die Eigeninitiative und Eigenverantwortung. Wir sagen, wir sind fähig, wir sind redlich. Andere sagen, wir würden bloss unsere eigenen In-

Die letzten paar Jahre mit der Abzockerei haben uns Vertrauen gekostet. Wenn das Vertrauen missbraucht wird, laufen die Bürger zum Staat.

teressen vertreten und deshalb müsse uns der Staat Fesseln anlegen. Die letzten paar Jahre mit der Abzockerei haben uns natürlich Vertrauen gekostet. Wenn das Vertrauen missbraucht wird, dann laufen die Stimmbürger zum Staat. Dann wird der unternehmerische Freiraum beschnitten. Die Konsequenz ist ein Wohlstandsverlust für alle. Wir tun uns mit Egoisten sicherlich keinen Gefallen.

*«Sozial» ist ein vielmissbrauchtes Wort. Man könnte doch sagen: eine Marktwirtschaft ist dann sozial, wenn sie den Wohlstand aller erhöht.*

In einer Marktwirtschaft sollen die Marktkräfte spielen. Doch sind wir als Gesellschaft in einer Pyramide aufgestellt. Diese Pyramide wird von unten gebaut. Unten sind die Leute, die bildungsmässig die geringsten Chancen haben. Diese müssen dennoch eine Perspektive erhalten und in



die Arbeitswelt integriert werden. Wenn das Fundament zu wanken beginnt, dann ist die ganze Pyramide in Gefahr. Das Wörtchen «sozial» heisst, dass die Oberen der Pyramide nicht nur an sich selbst denken, sondern ganz bewusst auch das Fundament pflegen.

*Diesen Beitrag leisten Sie doch durch Ihre Tätigkeit. Sozial ist, was Arbeit schafft.*

Einverstanden.

*Wer von «sozialer Verantwortung» spricht, meint damit aber oft nichts anderes als Umverteilung.*

Das stimmt leider auch. Ich wundere mich manchmal, wie viele Leute es als selbstverständlich hinnehmen, dass Arbeit vorhanden ist. Sie tun so, als wäre diese gottgegeben. Das ist in der Tat fatal und kann in wirtschaftlich harten Zeiten schnell dazu führen, dass der Unternehmer zum Buhobjekt wird, weil er die Auslastung seiner Kapazitäten nicht schafft.

*Sie verwenden in Interviews oft Begriffe wie Chancengleichheit oder Chancengesellschaft. Einerseits kann «Chancengleichheit» bedeuten «Wer wirklich will, soll auch können». Aber «Chan-*

*cengleichheit» kann auch heissen, dass man um jeden Preis für alle dieselben Chancen schafft – notfalls auch gleich schlechte Chancen.*

Für mich heisst Chancengleichheit, dass jedem die Welt offen steht. Jeder soll sich einbringen, sich selber verwirklichen, für sich selber sorgen und auf diesem Wege einen Beitrag zum Allgemeinwohl leisten können. Ich rede definitiv nicht von Gleichmacherei, schon gar nicht von Anpassung nach unten. Ich gehöre zu denen, die sagen, dass auch besser honoriert werden soll, wer mehr leistet. Dann ist dies aber auch eine Frage des Masses!

*Sie sind ein Vertreter des Werkplatzes Schweiz. Ihr Verhältnis zu den Vertretern des Finanzplatzes ist getrübt.*

Das stimmt nicht. Als ich als Unabhängiger die Zivilcourage hatte, die Auswüchse der Spitzenbanker zu monieren, haben mir Bankangestellte gedankt und Mut gemacht. Sie finden kein Zitat von mir, das irgendeine Kluft zwischen Werk- und Finanzplatz aufreissen soll. Wir sind aufeinander angewiesen. Und weil wir das sind, setze ich mich dafür ein, dass die Finanzinstitute stark bleiben. Vielleicht hätte etwas mehr Kritik an der UBS zur richtigen Zeit mitgeholfen,

dass der Absturz hätte verhindert werden können. Ich halte es für richtig und wichtig, dass die Kritik aus den eigenen Reihen kommt. Sonst erhöht sich das Risiko, dass sich der Staat als oberste Moralinstanz aufspielt. Und genau das gilt es zu vermeiden.

*Ich zitiere aus einer parlamentarischen Initiative von Ihnen: «Die Bundesgesetzgebung ist in der Weise anzupassen, dass im Falle einer staatlichen Rettungsmassnahme eines systemrelevanten Unternehmens die obersten strategischen und operativen Führungsorgane, die die Ursachen des staatlichen Eingreifens mitverantworten, persönlich und solidarisch für den daraus der Allgemeinheit entstehenden Schaden haften.»*

Die Initiative wurde noch nicht debattiert. Sie kommt zuerst in die Kommission und dann allenfalls ins Parlament. Was ist die Idee? Es geht um die systemrelevanten Unternehmungen. Die obersten Organe müssen ihre Geschäftspolitik, ihre strategischen und operativen Entscheidungen so treffen, dass sie dem Staat nie mehr zur Last fallen können. «*Too big to fail*» ist inakzeptabel. Ich will aus Managern Unternehmer machen, die mit ihrem Vermögen solidarisch haften. So wie das bei Privatbanken und in der Familiengesellschaft der Fall ist. Wer weiss, dass er all sein Hab und Gut riskiert, geht sorgsamer mit seiner «Macht» um.

*Der Finanzplatz Schweiz wird nicht mehr sein, was er war. Wie sehen Sie seine Zukunft?*

Der Finanzplatz ist ein wesentlicher Träger des Bruttoinlandsproduktes. Er generiert nicht nur Steuergelder, sondern ist auch wichtig für die Reputation des Landes. Der neue Präsident der Bankiervereinigung, Patrick Odier, hat Klartext gesprochen: «Wir wollen nur noch mit unverdächtigem Geld geschäften.» Dies ist schon lange meine Ansicht. So wie wir in der Industrie gewohnt sind, Innovationen voranzutreiben und das Preis-Leistungs-Verhältnis zu optimieren, so muss auch der Finanzplatz auf die Qualität der Finanzdienstleistungen fokussieren. Die politische Stabilität und die Rechtssicherheit bilden die wichtigsten Rahmenbedingungen des Finanzplatzes. In dieser Kombination wird der Finanzplatz künftig an Bedeutung zulegen.

*Ist das Bankgeheimnis passé?*

Das Bankkündengeheimnis wurde eingeführt, um das Individuum vor dem eigenen Staat zu schützen. Seine Bedeutung ist für alle korrekten Bankkunden weiterhin gross. Der Missbrauch, dass man grenzüberschreitend Gesetze ausschalten kann, ist aber nun richtigerweise abgestellt. Die Schweizer Banken sind in der Lage, mit redlichen Mitteln erfolgreicher als die Konkurrenz zu arbeiten.

*Was, wenn zum Beispiel jemand aus einem Unrechtsstaat sein Geld in Sicherheit bringen will? Diese Unterscheidung lässt sich nicht immer so klar ziehen.*

Es ist schon viel gewonnen, wenn man erkennen will! Aber leider ging es beim Steuerstreit mit den USA um ganz andere Fälle. Das Bankgeheimnis wurde zur Grundlage eines unlauteren Geschäftsmodells. Das haben wir nicht nötig.

*Sie leiten die Geschicke der Ammann-Gruppe seit 20 Jahren. Eigentlich wollten Sie mit 55 aufhören, sind aber noch immer am Drücker. Wie lange noch?*

Solange meine Gesundheit mitmacht. Solange es Spass macht. Und solange wie es braucht, um eine gute Nachfolge zu installieren.

*Sie sind also noch nicht dabei, sich geistig auf den Moment des Abschieds vorzubereiten?*

Nein. Das darf man nicht. Solange man in der Verantwortung steht, ist man total gefordert. Wenn man sich nicht mehr fordern lassen will, muss man Platz machen. Da gibt es nichts dazwischen. Rausschleichen ist kein Rezept!

*Soll das Unternehmen in Familienhand bleiben?*

Das ist die Absicht. Es bleibt auf jeden Fall eine Privatgesellschaft. Die sechste Generation ist eingestiegen. Ich hoffe, dass eines Tages der Wechsel vollzogen werden kann.

*Würde es Ihnen Spass machen, den Lebensabend als Bundesrat zu verbringen?*

Das Amt des Bundesrates ist zu ernsthaft und zu wichtig, als dass es etwas mit dem Lebensabend zu tun haben darf. Bundesrat soll werden, wer bei vollen Kräften ist, wer sich total engagiert und dem Land verschreibt. Dieser Jemand muss grosse Kampfeslust haben.

*Hand aufs Herz – das Amt wäre durchaus reizvoll für Sie.*

Ich suche das Amt nicht. Ich habe allergrössten Respekt davor. Die Zeiten werden nicht einfacher werden. Der Druck auf die Schweiz wird zunehmen. Wir sind ein privilegiertes Land. Man wird uns das Leben schwer machen. Und da kann nur eine Regierung bestehen, die als Team qualifiziert ist.

Das Gespräch führte René Scheu, mitgearbeitet hat Florian Rittmeyer. Giorgio von Arb hat fotografiert.

JOHANN SCHNEIDER-AMMANN, geboren 1952, hat Elektrotechnik an der ETH Zürich studiert. Er ist Präsident der Ammann Group Holding AG, die 2008 einen Umsatz von 1,43 Milliarden Schweizer Franken erzielte und weltweit 3500 Personen beschäftigt. Zudem ist Schneider-Amann Nationalrat für die FDP, Präsident des Verbands der Schweizerischen Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (Swissmem), Vizepräsident des Wirtschaftsdachverbandes Economiesuisse und Ehrenrat der ETH Zürich (2009).