

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 170 (2004)

**Heft:** 5

**Artikel:** Die ASMZ im Gespräch mit dem Chef des Technologiekonzerns RUAG : Toni J. Wicki

**Autor:** Wicki, Toni J.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69209>

#### **Nutzungsbedingungen**

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

#### **Conditions d'utilisation**

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

#### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 13.01.2026

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

## ... mit dem Chef des Technologiekonzerns RUAG

Toni J. Wicki



**Die RUAG «feiert» bald ihr Fünf-Jahr-Jubiläum als eigenständige Unternehmung. Wo steht sie heute?**

Die RUAG hat sich in diesen fünf Jahren als international tätiger Technologiekonzern positioniert. Wir verstehen uns als spezialisiertes Unternehmen für Aerospace und Defence mit einer hohen Technologiekompetenz. Unsere Produktionsstandorte befinden sich heute in der Schweiz, Deutschland und Schweden. Für die Schweizer Armee sind wir – wie in der Eignerstrategie gefordert – industrieller Partner und Träger des technologischen Know-hows zu Gunsten der Armee. VBS/armasuisse ist unser grösster Einzelpunkt.

**2002 hat RUAG noch rund 60 % des Umsatzes mit der Schweizer Armee erzielt. 2001 waren es noch 73 %. Wird im Trend dieser Anteil weiter sinken? Was für Ziele haben Sie sich diesbezüglich gesetzt?**

Wir sind 1999 mit einem VBS-Anteil von 86 % bei einem Umsatz von rund 950 Mio. CHF gestartet. Aufgrund des enormen Spardrucks ist der VBS-Anteil seither um 35 % oder rund 300 Mio. zurückgegangen. Wir konnten das Geschäft mit anderen

Kunden derart steigern, dass wir diesen Rückgang mehr als kompensieren konnten. Das kommt auch dem VBS und der Armee zugute. Wäre die RUAG im Mass des VBS-Umsatzrückgangs geschrumpft, hätten seit 1999 über 1300 Stellen in der Schweiz abgebaut werden müssen. Einige Bereiche hätten kaum mehr betriebswirtschaftlich gehalten werden können und hätten sogar geschlossen werden müssen. Heute sind wir mit einem Umsatz von rund 1,2 Mrd. CHF noch zu 42 % für das VBS tätig. Mittelfristig streben wir an, dass die Armee als grösster Einzelkunde noch etwa 30 % ausmachen wird, je ein weiteres Drittel wird im Wehrtechnikexport und in zivilen Gebieten erarbeitet.

**Worin liegen die grössten kurz- und mittelfristigen Herausforderungen in der Rüstungspolitik?**

Der Bundesrat bekräftigt in seiner Rüstungspolitik sein Bekenntnis zu einer schweizerischen Industriebasis. Dies bedeutet, dass er die erforderlichen Rahmenbedingungen setzt, damit sich die Schweizer Industrie erfolgreich einbringen kann. Damit will der Bundesrat sicherstellen, dass für die Armee wichtiges Know-how in der Schweiz bleibt.

Toni J. Wicki, CEO und Delegierter des Verwaltungsrates der RUAG

**Welche Rolle spielen dabei die Zulieferbetriebe aus der Schweiz?**

Die Zulieferindustrie spielt eine wichtige Rolle. Die RUAGwickelt nach wie vor einen erheblichen Teil ihrer Aufträge zusammen mit Zulieferfirmen ab. Diese Zusammenarbeit erlaubt es, auch kleinere Unternehmen an technologisch interessanten Grossprojekten partizipieren zu lassen.

**Inwiefern findet eine grenzüberschreitende, europäische und weitergehende Zusammenarbeit statt? Welche Rolle spielt dabei RUAG?**

Die industrielle Zusammenarbeit in Europa wird sich in den kommenden Jahren weiter verstärken und vertiefen, weil sich Doppelspurigkeiten mittelfristig aus betriebswirtschaftlicher Sicht angesichts der überall gekürzten Verteidigungsbudgets und der kleineren Stückzahlen nicht mehr rechnen. Zwei positive Beispiele aus unserer Sicht: In der Pulverherstellung sind wir mit der Rheinmetall ein Jointventure eingegangen und haben den Zugang zu Europa ermöglicht und die Produktion in Wim-

**Der neue Geniepanzer im Truppentest im Ausland.**



mis sichergestellt. Im Bereich der Kleinkalibermunition für Behörden, Jagd- und Sport haben wir dank einer strategischen Akquisition in Deutschland eine führende Stellung in Europa erreicht und das Kleinkalibermunitions geschäft in der Schweiz damit stabilisiert. Mit verschiedenen anderen Konzernen in Europa stehen wir in Geschäftsverbindungen, die später zu ähnlichen Zusammenarbeitsformen führen können.

**Gibt es überhaupt noch Rüstungsbereiche, bei denen die Schweiz ein eigenständiges Know-how und die Kapazität zur Produktion hat?**

Die gibt es weiterhin, wobei es sich hier auch um Nischenprodukte handelt. Die Fähigkeit, komplexe Grosssysteme in der Schweiz zu entwickeln und herzustellen, besteht nicht mehr. Dies braucht indessen kein Nachteil zu sein. Entscheidend ist, dass es der Industrie gelingt, die Nischenprodukte zusammen mit Partnern im In- und Ausland erfolgreich anzubieten. Als nicht abschliessende Beispiele erwähne ich hier die Simulations- und Ausbildungssysteme, die Gefechtskopftechnologie, Mittelkaliber-Flab-Systeme, gepanzerte Radfahrzeuge sowie Elemente der Übermittlungs technologie.

**Wie viele Prozente des Umsatzes werden mit «zivilen» Produkten geholt? Was sind das für Produkte?**

Der Zivilanteil beträgt heute 33%. Dazu gehören Produkte für die Luft- und Raumfahrt, so liefern wir Strukturbau teile für die Airbusflugzeuge oder Nutzlastver



Ein Beispiel aus dem Strukturbau für die Airbus-Zivilflugzeuge (Standort Oberpfaffenhofen).

kleidungen für zivile Raketen wie Ariane und Atlas. Wir bauen auch den Flügel hinterholm für den neuen Airbus A380. An verschiedenen Standorten warten wir ausserdem zivile Geschäftsflugzeuge. Ausserdem sind wir ein Zulieferer für die Automobil- und die Halbleiterindustrie. Der Ausbau dieser Tätigkeiten hat mitgeholfen, den starken Rückgang der VBS-Aufträge zum kompensieren, ausserdem konnte damit Know-how gesichert werden.

**RUAG ist im Begriff, ein Kompetenzzentrum für C4I (Command, Control, Communication, Computer, Intelligence) -Führungs- und Informationssysteme zu schaffen. Solche Investitionen lohnen sich dann, wenn Aufträge absehbar sind. Welche Chancen sehen Sie da in Zukunft für RUAG?**

C4I ist ein wesentlicher Baustein und Investitionsfokus der Armee XXI. Insbesondere die Vernetzung bestehender und zukünftiger Führungs- und Informationssysteme der Armee XXI zu einem Gesamtverbund ist ein grosser, herausfordernder und dauerhafter Prozess. Dieser Aufgabe soll sich das Kompetenzzentrum widmen. Die RUAG soll ohne Bindung an bestimmte Lieferanten für die Integration aller relevanten Teilsysteme sorgen, ein «Testbed» betreiben und unterhalten sowie bei der Evaluation unterstützen.

**Im Kampffahrzeug- und Waffenbereich sind in naher Zukunft wohl keine grösseren Geschäfte zu erwarten. Vor welchen Perspektiven steht RUAG Land Systems?**

Wichtigste Aufgabe in diesem Bereich ist der industrielle Unterhalt, der Werterhalt und die Wertsteigerung jener schweren Fahrzeuge und Waffensysteme, welche bei der Armee noch über längere Zeit im Einsatz stehen. Die Werterhalt- und Wertsteigerungsprogramme bringen immer wieder interessante Aufgaben, wie beispielsweise die Entwicklung des Geniepanzers auf dem Chassis des «Leopard-Panzer II» oder das Werterhaltungsprogramm für den Kampfpanzer «Leo II». Solche Programme lassen sich, wie beispielsweise das Kampfwert-



Am Standort Oberpfaffenhofen (D) wird die Bell UH-1-D Hubschrauberflotte im Auftrage des deutschen Bundesministeriums für Verteidigung umfassend modernisiert.  
Fotos: RUAG

steigerungsprogramm der Panzerhaubitze M109, auch in anderen Ländern erfolgreich verkaufen.

**RUAG durfte auch bei der Beschaffung neuer Kampfflugzeuge zum Ersatz der Tiger eine wichtige Rolle übernehmen. Wie realistisch erscheint eine Beschaffung von zwei bis vier Flugzeugen pro Jahr, wie dies der Chef der Armee kürzlich vorgeschlagen hat?**

Als industrieller Partner der Armee und damit auch der Luftwaffe verfolgen wir die angelaufene politische Diskussion mit hohem Interesse. Jedermann weiss, dass wir erfolgreich die F/A-18-Kampfflugzeuge zusammengebaut haben und über ein hohes Know-how verfügen. Die Evaluation von neuen Kampfflugzeugen ist aber nicht Sache der Industrie, sondern der Behörden.

**Endmontagen in der Schweiz verteuern in der Regel den Preis von Rüstungsgütern (z.B. F/A-18). Hingegen können damit einheimische Arbeitsplätze erhalten oder sogar geschaffen werden. Wie sieht es mit der Endmontage eines allfälligen neuen Kampfflugzeuges (z.B. Eurofighter?) in der Schweiz aus?**

Die Beantwortung dieser Frage wäre im jetzigen Zeitpunkt spekulativ. Hingegen ist anzufügen, dass der wichtigste Grund für die Endmontage in der Schweiz nicht der Erhalt von Arbeitsplätzen, sondern der Transfer des für Betrieb und Unterhalt notwendigen Know-hows darstellt.

**Die neu geschaffene Logistikbasis der Armee hat in den kommenden zwei Jahren ihren Bestand von 3800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um rund 700 zu reduzieren. Ist es denkbar, dass Mitarbeiter der RUAG im Instandhaltungsbereich gewisse Arbeiten übernehmen werden?**

Die Schnittstelle zwischen der Industrie und den Betrieben der Logistikbasis wird momentan überprüft. Wir sind offen für betriebswirtschaftlich gute Lösungen im Gesamtinteresse der Armee.