

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 170 (2004)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Hat sich die neue Rechtsform der RUAG für die Armee gelohnt?  
**Autor:** Stahel, Martin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69212>

### **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:** 12.01.2026

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



# Hat sich die neue Rechtsform der RUAG für die Armee gelohnt?

Die RUAG wurde per 1. Januar 1999 als privatrechtliche Aktiengesellschaft gegründet. Das Unternehmen hat sich in den vergangenen fünf Jahren auf der Grundlage der Eigner- und der Konzernstrategie rasant entwickelt. Die Aktien der Gesellschaft befinden sich zurzeit noch zu hundert Prozent in Bundesbesitz. Die RUAG hat sich als Technologiekonzern positioniert – als ein international tätiges Spezialunternehmen für Aerospace und Defence mit einer hohen Technologiekompetenz. Produktionsstandorte befinden sich in der Schweiz, Deutschland und Schweden, der Holdingsitz ist in Bern (CH).

Martin Stahel

Die RUAG ist ein führender Lieferant und Integrator von Systemen und Komponenten für die zivile und militärische Luft- und Raumfahrt. Sie ist im Flugzeugstrukturbau sowie im Unterhalt und in der Ausrüstung von Flugzeugen und Helikoptern tätig.

Das Unternehmen ist der industrielle Partner für die technologische Erneuerung der Waffen und Systeme des Schlüsselkunden Schweizer Armee. RUAG liefert und integriert komplexe Waffen-, Führungs- und Simulationssysteme für Streitkräfte und den Behördenmarkt. Auch als Munitionshersteller ist RUAG international führend.

Manfred Sadlowski (Hrsg.)

## Handbuch der Bundeswehr und der Verteidigungsindustrie

Ausgabe 2003/2004

2003. 944 Seiten, zahlreiche farbige Porträtfotos, Grafiken, Organigramme und Übersichten aus Politik, Militär, Industrie, Sachregister und Produktpart. (Produktpart in deutsch/englisch). Gebunden, EUR (D) 82.-, ISBN 3-7637-6245-0, Bernard & Graefe Verlag, Bonn.

Bereits zum 14. Mal erscheint das Handbuch als aktuelles Nachschlagewerk über Politiker, Militärs, Administratoren, Wissenschaftler und Unternehmer, die im Verteidigungsbereich der Bundesrepublik Deutschland tätig sind. Den wichtigsten Teil bilden die Lebensläufe von Parlamentariern, Offizieren im Generals- und Admiralsrang sowie Beamten und Angestellten in vergleichbaren Rängen und Stellungen. Darüber hinaus werden Repräsentanten der Verteidigungsindustrie vorgestellt.

Das Buch ist noch informativer geworden durch den Teil Nationale Rüstungsdirektoren von NATO und Partner for Peace Staaten/PfP Cell.

Hier werden auch der Schweizer Rüstungschef, Dr. A. Markwalder und die RUAG erwähnt. G.

RUAG beherrscht Technologien mit hohem Anspruch an Präzision in der Fertigung für die Bereiche Aerospace und Defence sowie die Automobil-, Halbleiter- und Maschinenindustrie. Die Engineeringkompetenz sichert RUAG die Basis für eine dynamische Rolle in Entwicklung und Produktion.

## VBS-Auftragsvolumen massiv zurückgegangen

1999 startete RUAG mit einem Umsatz von rund 950 Millionen, der zu 86 Prozent mit dem Hauptkunden VBS erwirtschaftet wurde. RUAG beschäftigte damals 4300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nach fünf Jahren beträgt der Nettoumsatz rund CHF 1,2 Milliarden. Das Unternehmen beschäftigt rund 5600 Personen in der Schweiz und weiteren Ländern Europas. Vom Nettoumsatz entfallen noch 42 Prozent auf Aufträge des VBS. Der VBS-Anteil hat sich somit im Zeitraum 1999 bis 2003 um 35 Prozent oder runde CHF 300 Mio. reduziert.

RUAG konnte diesen massiven Auftragsrückgang durch Ausbau des Geschäfts mit anderen Kunden nicht nur kompensieren, sondern übertreffen.

## Erwartungen und Ziele der Rechtsformänderung

In den Neunzigerjahren war absehbar, dass eine genügende Technologiesicherung zu Gunsten der Schweizer Armee auf Grund des sinkenden Auftragsvolumens ohne breitere Marktabstützung der damaligen Rüstungsbetriebe kaum zu gewährleisten war. Deshalb wurde die rechtliche Ausgliederung vorgenommen.

Hat sich nun im Rückblick die rechtliche Ausgliederung der RUAG aus dem damaligen VBS gelohnt? Zur Beantwortung dieser Frage ist vorerst von den Erwartungen auszugehen, wie sie der Bundesrat in seiner Botschaft zum Bundesgesetz über die Rüstungsunternehmen des Bundes (BGRB) seiner Zeit formuliert hat:

■ Mit der anvisierten Änderung der Rechtsform soll in erster Linie der nötige

unternehmerische Handlungsspielraum geschaffen werden, um diesen Erwartungen gerecht zu werden. Dabei spielt die Möglichkeit, Drittgeschäfte ausserhalb des VBS zu tätigen, eine zentrale Rolle. In der alten Rechtsform als Teil des VBS konnten die Rüstungsbetriebe aus rechtlichen und ordnungspolitischen Gründen nur in sehr engen Grenzen Aufträge aus dem Zivilbereich annehmen.

■ Weiter war es ein Anliegen des Bundesrats, die Wettbewerbs- und Konkurrenzfähigkeit zu stärken. Dem Konkurrenzdruck konnten die Unternehmen als Teil der Verwaltung nur unzureichend Rechnung tragen, weil das Management auf Veränderungen des Markts kaum rasch genug reagieren konnte. Das enge Korsett des Verwaltungsablaufs liess dies nicht zu.

■ Schliesslich ging es auch um den Erhalt von Arbeitsplätzen auf dem Werkplatz Schweiz. Die alten Strukturen drohten die Existenz der Unternehmen und damit auch die Arbeitsplätze ganz grundsätzlich in Frage zu stellen.

## Wurde das Ziel erreicht?

Die RUAG ist heute ein modernes, international etabliertes Unternehmen, das sich trotz widrigen Markt- und Umfeldbedingungen bisher gut behauptet hat. Es hat die mit seiner Gründung verbundenen Erwartungen des Eigners vollumfänglich erfüllt. Die eingangs erwähnten Eckwerte der bisherigen Geschäftsentwicklung bestätigen dies eindrücklich.

Der Ausbau des Drittgeschäfts konnte zielgerichtet realisiert werden und trug damit wesentlich dazu bei, dass der starke Rückgang der Aufträge des VBS recht gut aufgefangen werden konnte.

Der durch die rechtliche Verselbstständigung gewonnene Handlungsspielraum konnte somit voll genutzt werden. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass sich der Rückgang des VBS-Geschäfts in gewissen Bereichen viel dramatischer vollzogen hat, als es im Zeitpunkt der Schaffung der RUAG abgeschätzt worden ist. Im Einklang mit den Erwartungen des VBS konnten damit aber die für die Armee wichtigen Technologien und Dienstleistungen im Inland weiterhin sichergestellt werden.

Das Drittgeschäft erreicht im Jahre 2003 einen Anteil von 58 Prozent des Nettoumsatzes. Hätte RUAG diesen Ausbau nicht vornehmen können, hätten im Einklang mit dem Rückgang des Volumens des VBS-Geschäfts um CHF 300 Millionen rund 1300 Stellen in der Schweiz abgebaut werden müssen. In vielen Bereichen wäre indessen die Aufrechterhaltung des Know-hows nicht mehr gewährleistet und wohl eine gänzlich Schliessung des betreffenden Geschäftsbereichs unumgänglich gewor-



## armasuisse

armasuisse heisst seit 2004 die Gruppe Rüstung und will sich als Technologiezentrum des Departementes für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) positionieren. Die Umbenennung und ein neues, einheitliches Erscheinungsbild trägt dem Umstand Rechnung, dass sich die ehemalige Gruppe Rüstung künftig verschiedenen Kundengruppen öffnen will. Hauptauftraggeber bleibt nach wie vor die Schweizer Armee. armasuisse wird deshalb auch in Zukunft sämtliches Rüstungsmaterial und Immobilien für die Schweizer Armee beschaffen und verbleibt als Organisationseinheit im VBS. Daneben sollen auch Projekte für den Bevölkerungsschutz und weitere Bundesstellen abgewickelt werden. armasuisse steht unter der Leitung von Rüstungschef Alfred Markwalder und verfügt über drei Bundesämter sowie die Bereiche Bauten, Wissenschaft+Technologie und zentrale Dienste:

- Das Bundesamt für Führungs-, Telematik- und Ausbildungssysteme (BFTA) trägt die Verantwortung für die Beschaffung und die Geschäftsführung aller Führungs-, Telematik- und Ausbildungssysteme der Schweizer Armee.
- Das Bundesamt für Waffensysteme, Fahrzeuge und Material (BWFM) trägt die Verantwortung für die Beschaffung und die

Geschäftsführung aller Luftfahrt- und Landssysteme sowie die Fahrzeuge und das allgemeine Material der Schweizer Armee.

- Das Bundesamt für Landestopografie (swisstopo) erstellt qualitativ hochstehende Karten und Geodätensätze, erfasst und aktualisiert die geodätischen und topografischen Grundlagen und ist verantwortlich für die amtliche Vermessung des Landes.

- Der Bereich Bauten von armasuisse ist verantwortlich für die effiziente und effektive Bewirtschaftung des Immobilienportfolios des Departementes für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS. Er trägt die wirtschaftliche, ökologische und technische Verantwortung für rund 26 000 Immobilien.

- Das neu formierte Zentrum für Wissenschaft + Technologie führt technische Untersuchungen und Expertisen für armasuisse und das gesamte Departement durch. Die Dienstleistungen in den Bereichen Ballistik, Expositivstoff-Diagnostik, elektromagnetische Verträglichkeit, Elektronik und Optoelektronik stehen auch privaten Auftraggebern zur Verfügung.

- Die zentralen Dienste steuern und kontrollieren als Dienstleistungszentrum die prozessorientierte finanzielle, rechtliche, personelle und logistische Führung für die gesamte armasuisse. [www.armasuisse.ch](http://www.armasuisse.ch) dk

erliess dazu eine entsprechende Konzernstrategie. Letztere zeigt auf, wo und vor allem wie RUAG den Erwartungen des Eigners unter Berücksichtigung der eigenen Fähigkeiten und der Marktchancen Rechnung tragen will.

RUAG bleibt trotz der Expansionen ins Ausland weiterhin ein bedeutender Arbeitgeber, der in der Schweiz hoch qualifizierte, wertschöpfende Arbeitsplätze anbietet. Mit 400 Lehrlingen oder 10 Prozent der in der Schweiz beschäftigten RUAG-Mitarbeitenden nimmt sie auch eine wichtige Aufgabe bei der Ausbildung junger Menschen wahr.

## Schlussfolgerung

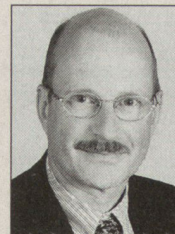
Ohne Rechtsformänderung und der entsprechenden unternehmerischen Entwicklung wären der Schweiz für die Armee wichtige Technologien verloren gegangen, zudem hätte das VBS erhebliche finanzielle Mittel in den Ab- und Rückbau der Rüstungsunternehmen investieren müssen. Zahlreiche wertschöpfende Arbeitsplätze wären unwiederbringlich verloren gegangen. Das Projekt Rechtsformänderung ist als Erfolg zu betrachten. ■

den. Als Beispiel sei hier die Kleinkalibermunitionsproduktion erwähnt, die durch eine entsprechende Akquisition erfolgreich stabilisiert werden konnte. Mit Blick auf die abnehmenden Armeeaufträge ist und bleibt die Entwicklung des Drittmarkts somit der entscheidende Faktor. Sie fördert aber auch eine unter dem Blickwinkel des Risikoausgleichs erwünschte Diversifikation.

■ Diese auf Stabilisierung und auf Risikoausgleich ausgelegte Strategie bei der Entwicklung des Drittgeschäfts reflektiert auch die Unternehmensplanung: RUAG geht davon aus, dass sich das Portfolio in den

kommenden Jahren aus je einem Drittel Leistungen zu Gunsten des VBS, dem «Drittgeschäft zivil» und aus dem «Drittgeschäft Wehrtechnik» zusammensetzen wird. Geografisch bleibt das Schwergewicht der Geschäftsanstrengungen in Europa.

Bei den Aufträgen des VBS, namentlich im Bereich des Unterhalts, der Kampfwert-erhaltung, der Kampfwertsteigerung und der Liquidationen, muss RUAG das Leistungsspektrum unter Berücksichtigung seiner eigenen Fähigkeiten, aber auch unter Einbezug der Entwicklungsmöglichkeiten im Markt definieren. Der Verwaltungsrat



Martin Stahel,  
Stabchef RUAG,  
3003 Bern.



**Industrielogistik AG**  
Dufourstrasse 25  
CH-8570 Weinfelden  
Tel. 071 622 60 90  
Fax 071 622 60 92

- Generalunternehmer für Fabrikumzüge
- Innenbetriebliche Maschinentransporte
- Montage von Produktionsanlagen
- Engineering von Hebemitteln
- Mobilkranbau

**[www.bollhalder-autokran.ch](http://www.bollhalder-autokran.ch)**



**THOMAS BARGETZI**  
real • management • power

### Schätzen Sie ein professionelles Management-Kommando?

Fordern Sie die Kompetenz von professionellem, erprobtem Turnaround- und Crises-Management. Entscheiden Sie sich für die Einsatz-Flexibilität in operativen Prozessen auf Management-Ebene: **[www.bargetzi.com](http://www.bargetzi.com)**