

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 181 (2015)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Sinkender militärischer Anteil  
**Autor:** Müller, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-513512>

### **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:** 30.04.2026

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

# Sinkender militärischer Anteil

**Die RUAG blickt trotz eines herausfordernden Umfelds auf ein erfreuliches Geschäftsjahr 2014 zurück: Nettoumsatz und Reingewinn konnten gesteigert werden. Allerdings bildeten sich sowohl der gesamte militärische Umsatzanteil wie auch jener des VBS weiter zurück. Ist damit die Versorgungssicherheit der Armee mittelfristig gefährdet?**

Peter Müller, Redaktor ASMZ

Die RUAG erzielte 2014 einen leicht höheren Nettoumsatz von 1781 Mio. CHF. Gleichzeitig stieg der Reingewinn um 7,5% auf 102 Mio. CHF; er übertraf damit erstmals die Schwelle von 100 Mio. CHF. Zu diesem guten Konzernergebnis trugen alle fünf Divisionen bei (Space, Aviation, Aerostructures, Ammotec und Defence). Zwei Ergebnisse stechen heraus: Das zivile Geschäft erreichte 57% und das Ausland 63% Umsatzanteil; beides sind neue Höchstwerte. Darin widerspiegelt sich die strategische Ausrichtung der RUAG: Einerseits Nutzen der Chancen im zivilen Bereich und Verbinden von zivilen mit militärischen Anwendungen; andererseits Erschliessen von internationa-

Das Werterhaltungsprogramm WE89 der 15 Super Puma konnte erfolgreich abgeschlossen werden.

Bild: RUAG

len Wachstumsmärkten, um den schrumpfenden nationalen Markt zu kompensieren. Primäre Wachstumsregion mit einem Umsatz von 805 Mio. CHF (+7,5%) war Europa (ohne die Schweiz). Erfreulich war dabei auch die Tatsache, dass die RUAG aus der Schweiz heraus Güter und Dienstleistungen im Wert von rund 425 Mio. CHF exportieren konnte.

## Wichtige militärische Geschäfte

Das VBS ist trotz rückläufigem Umsatzanteil immer noch der grösste und wichtigste Einzelkunde der RUAG. Zu erwähnen sind insbesondere die folgenden Geschäfte: Das Werterhaltungsprogramm WE89 der 15 Transporthelikopter Super Puma konnte im Berichtsjahr erfolgreich abgeschlossen werden. Insgesamt wurden 50 neue Systeme integriert, ein grosser Teil der Avionik von Grund auf entwickelt und bloss ein Viertel aller Cock-

pitinstrumente blieb unverändert! Der Prototyp-Auftrag zum Upgrade der Transporthelikopter TH98 Cougar konnte erfolgreich akquiriert werden. Das Werterhaltungsprogramm Upgrade 25 der F/A-18 kam 2014 termingerecht voran: Insgesamt wurden zehn Flugzeuge umgebaut; das Projekt sollte bis 2015 abgeschlossen sein. Die Entwicklung eines «Sense and Avoid Systems» konnte bis zur Konzeptreife abgeschlossen werden: Das Funktionsmuster dient als Grundlage für ein operationelles System des künftigen Aufklärungsdrohnensystems ADS 15 der Schweizer Luftwaffe (Beschaffungsvorhaben im RP 15). Schliesslich konnten im Bereich des ballistischen Schutzes internationale Aufträge für den Dachschatz des Deutschen Schützenpanzers PUMA sowie für den kompletten Schutz des Radschützenpanzers PANDUR in Belgien und Österreich gewonnen werden.

## Bedeutung des zivilen Bereichs

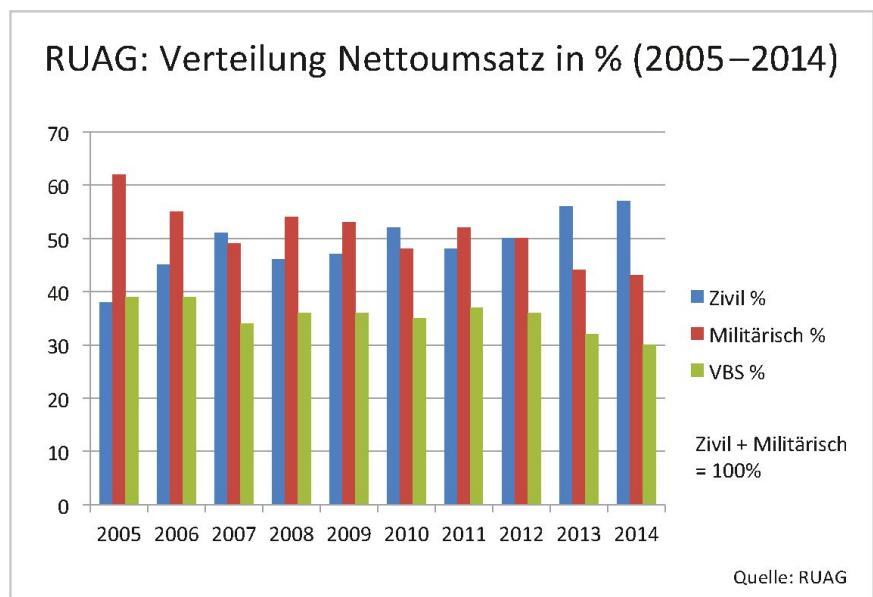
Der Grundauftrag der RUAG gemäss Eignerstrategie des Bundesrats lautet nach wie vor sinngemäss, die Ausrüstung und den Unterhalt wichtiger technischer Systeme der Schweizer Armee sicherzustellen. Widerspricht das zivile Schwergewicht der RUAG und dessen stetige Verstärkung diesem Auftrag? Die RUAG findet: Nein. Ihre Argumentation ist nachvollziehbar: Viele technologische Impulse für militärische Anwendungen stammen heute vorwiegend aus dem zivilen Bereich. Und zahlreiche militärische Systeme sind heute bei genauerem Hinsehen Dual-Use-Güter. Stichworte dazu sind virtuelle Simulatoren, Telekommunikationstechnologien, Syntegration, Cyber-Defence, Robotik, Flugzeugunterhalt oder Munition. Urs Breitmeier, der CEO des RUAG Konzerns, stellt denn auch fest: «Wer im Militärischen fit sein will, muss das Zivile verstehen.» Er ist der Auffassung, dass sich



die militärischen und zivilen Bereiche der RUAG gut ergänzen. Mit der alleinigen Ausrichtung der RUAG auf den labilen nationalen Rüstungsmarkt wäre das Überleben des Konzerns wohl nicht sichergestellt – oder bloss zu stark überhöhten Preisen und auf die Gefahr hin, mittelfristig den technologischen Anschluss zu verpassen.

### Ungewisse Zukunft?

Wer den Rückgang des militärischen Geschäftsanteils beklagt, sollte beispielsweise auch folgende Punkte bedenken: Das stete Wachstum der RUAG im zivilen und internationalen Bereich zeugt von deren Konkurrenzfähigkeit. Das VBS hat 2012 mit der RUAG verschiedene SLA (Service Level Agreements) abgeschlossen, die sich bis 2017 erstrecken. Während dieser Zeitspanne muss die RUAG bei gleicher Leistung insgesamt 100 Mio. CHF zugunsten des VBS einsparen. Das Projekt ist bei Halbzeit gut auf Kurs; damit sinkt aber automatisch der Umsatzanteil des VBS. Erfolge mit militärischen Produkten im Ausland bedingen häufig Offsergeschäfte. Werden diese – was oft verlangt wird – mittels Produktionsstandorten im Ausland auf direkte Art erfüllt, so steigt der ausländische Umsatzanteil der RUAG. Und schliesslich: Der Rückgang des VBS-Anteils am Nettoumsatz der RUAG ist bloss relativ wegen des Wach-



tums der übrigen Märkte: In absoluten Werten ist das Geschäftsvolumen mit dem VBS während der letzten zehn Jahre (real) knapp konstant geblieben!

Die RUAG blickt nach eigener Auffassung optimistisch in die Zukunft. Kurz- und mittelfristig sind jedoch einige gewichtige Unwägbarkeiten erkennbar: Bleibt der Schweizer Franken unverändert stark (oder gar noch stärker), so ist die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt und Arbeitszeiterhöhungen werden in gewissen Bereichen erwogen. Der Tiger F-5 wird nächstens ausgemustert; ein Nachfolgefzueg ist

nach dem Nein zum Gripen vorläufig nicht erkennbar; damit verliert die RUAG einen wichtigen Unterhaltsauftrag. Der Auftragseingang (-3,6%) und der Auftragsbestand (-2,5%) gingen 2014 gegenüber dem Vorjahr leicht zurück. Und schliesslich bleibt ungewiss, wie die neue Eignerstrategie des Bundesrates für die RUAG aussehen wird und welche Konsequenzen sich aus der beim VBS immer noch in Bearbeitung stehenden Sicherheitsrelevanten Technologie- und Industriebasis der Schweiz (STIB) ableiten lassen. ■

### Eignerstrategie des Bundesrates für die RUAG

Der Bund ist Alleinaktionär der RUAG. Der Bundesrat nimmt die Eigentümerinteressen wahr und führt die RUAG mit «längerfristigen, konsistenten Zielen». Diese sind in der sogenannten Eignerstrategie festgehalten, welche jeweils für vier Jahre gültig ist. Die aktuelle Eignerstrategie gilt für die Jahre 2011–2014; sie wurde Ende letzten Jahres provisorisch unverändert verlängert. Das VBS erarbeitet gegenwärtig eine neue Strategie, welche gemäss aktueller Planung durch den Bundesrat spätestens Mitte dieses Jahres verabschiedet werden sollte. Die durch den Bundesrat festgelegten Ziele verfolgen einen doppelten Zweck: Einerseits sind die Interessen des Bundes als Eigentümer der RUAG zu wahren; andererseits ist «in angemessener Weise auch den Interessen des Bundes als bedeutender Kunde der RUAG Rechnung zu tragen».

Damit können gewisse Zielkonflikte verbunden sein. Oberstes Ziel bleibt die «Sicherstellung der Ausrüstung der Armee», namentlich in den Bereichen Instandhaltung und Einsatzbereitschaft.

Auszugsweise und stichwortartig verfolgt der Bundesrat mit der RUAG gegenwärtig folgende strategischen Ziele:

- Vorhandene Fähigkeiten für die zivilen und militärischen Kunden in der Schweiz und im Ausland gezielt ausnutzen und weiter entwickeln;
- Schlüsselkompetenzen erhalten, welche für die Schweizer Armee von strategischer Bedeutung sind oder als sicherheitsrelevant definiert werden;
- Effizienz der Leistungserbringung zugunsten der Schweizer Armee fortlaufend verbessern; eine angemessene und stetige Rentabilität aufweisen;

- Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen zivilen und militärischen als auch nationaler und internationaler Nutzung der vorhandenen Infrastruktur anstreben;
- Den Unternehmenswert nachhaltig sichern und steigern; die Finanzierung der Unternehmung aus eigener Kraft sicherstellen; einen branchenüblichen Gewinn anstreben;
- Eine Leistungsfähigkeit aufweisen, die mit vergleichbaren Technologie- und Wehrtechnikunternehmen in Europa Schritt hält.

Der Bundesrat will mit diesen Zielen Eingriffe ins operative Geschäft des Technologiekonzerns verhindern. Ferner unterliegen alle Aufträge des Bundes generell dem öffentlichen Beschaffungsrecht; die RUAG geniesst damit keine Vorzugsbehandlung.