

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 186 (2020)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Ein anspruchsvolles Jahr  
**Autor:** Müller, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-905599>

### **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:** 15.01.2026

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

# Ein anspruchsvolles Jahr

**Der bundeseigene Rüstungskonzern RUAG blickt auf ein anspruchsvolles letztes Geschäftsjahr zurück. Das laufende Jahr dürfte sich als ebenso komplex erweisen. Urs Kiener, CEO a.i. von RUAG International, gibt uns im folgenden Interview Einblick in die Herausforderungen am Übergang von der bisherigen Holding zu den beiden neuen Subholdings RUAG International und RUAG MRO Schweiz.**

Peter Müller, Redaktor ASMZ

*Peter Müller: Die RUAG übertraf 2019 erstmals die 2-Milliarden-Umsatz-Grenze. Zum zweiten Mal in ihrer Geschichte musste sie aber auch einen Reinverlust beklagen. Welche Gesamtbilanz ziehen Sie über das vergangene Geschäftsjahr, angesichts dieser doch eher divergierenden Ergebnisse?*

Urs Kiener: RUAG schaut auf ein anspruchsvolles und spannendes Jahr 2019 zurück – insbesondere die Entflechtung hat uns beschäftigt. Seit dem 1. Januar 2020 sind wir organisatorisch in zwei Unternehmen getrennt – namentlich in RUAG MRO Schweiz, die sich auf die Bedürfnisse der Schweizer Armee konzentriert und andererseits in RUAG International, die sich weltweit auf die zivilen Märkte ausrichtet. Dass wir in einem Jahr der Entflechtung, Transformation und gleichzeitigen Devestitionen unseren Umsatz steigern und den Fokus auf unseren Kunden beibehalten konnten, unterstreicht unsere Stärke.

*In welchen Geschäftsbereichen konnten Sie 2019 umsatz- und ertragsmässig die erfreulichsten Ergebnisse erzielen?*

Den grössten Umsatzzuwachs hatten wir im Bereich Aerostructures aufgrund der höheren Raten bei der Herstellung im Bereich der A320 von Airbus. Ebenfalls gut entwickelte sich das Geschäft mit der Division Ammotec sowie die Geschäfte in der Division MRO Schweiz, die insbesondere Leistungen für die Schweizer Armee erbringt. Ertragsmässig konnte keine Division die guten Ergebnisse aus dem Vorjahr erreichen.

*Umgekehrt gibt es auch einige Sorgenkinder innerhalb der RUAG: Wo waren Sie mit dem Geschäftsgang nicht zu zufrieden und welches waren die Hauptgründe?*

Die Rentabilität bei Aerostructures ist immer noch zu tief – und wir schreiben

entsprechend noch Verluste. Wir haben jedoch vor einigen Monaten an allen drei Standorten Programme eingeführt, die gute Wirkungen zeigen. Bei der Dornier 228 haben wir grössere Korrekturen vorgenommen, die das Jahresergebnis mit 58 Mio. CHF belastet haben. Wir sind aber zuversichtlich, dass wir damit einen – zwar schmerzhaften – aber wichtigen Schritt unternommen haben.

*Sowohl das EBIT wie auch der Reingewinn der RUAG sinken seit 2016 kontinuierlich, mit einer Akzentuierung im vergangenen Jahr. Welche längerfristigen Trends prägen diesen Geschäftsverlauf?*

Im Jahr 2016 haben wir mit einem EBIT von 151 Mio. CHF das beste Ergebnis seit der Gründung der RUAG erreicht. Die letzten Jahre waren insbesondere durch die Entflechtung und Einmaleffekte in verschiedenen Divisionen geprägt. Auch aufgrund der Corona-Kri-

se wird sich diese Entwicklung voraussichtlich im Jahr 2020 noch nicht brechen lassen.

*Die Umsatzanteile des zivilen (56%) und des militärischen Bereichs (44%) blieben 2019 gegenüber dem Vorjahr unverändert, ebenso der Auslandanteil (63%). Jener des VBS erhöhte sich leicht von 30 auf 32%. Dies sieht vordergründig nach Stabilität und Kontinuität aus. Stimmt dieser Eindruck oder waren Umschichtungen zu verzeichnen?*

Ja, trotz kontinuierlichem Rückgang der Budgets sehen wir hier seit ein paar Jahren eine stabile Entwicklung auf tiefem Niveau. Grössere Umschichtungen gab es nicht.

*Die RUAG befindet sich momentan mitten im grössten Umbau ihrer Geschichte, nämlich der Aufteilung in die zwei Subholdings RUAG International und RUAG MRO Schweiz. Ein zentraler Schritt erfolgte auf*

## Urs Kiener

Seit Anfang 2020 ist Urs Kiener CEO a.i. und CFO von RUAG International. Bereits seit 2002 war er CFO und Mitglied der Konzernleitung von RUAG Holding. Er hat an der Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung in Bern studiert und ein Nachdiplomstudium als Master of Corporate Finance an der IFZ Zug absolviert.







Unterhalt F/A-18 in Emmen.

Bilder: RUAG

*den 1. Januar 2020 mit der rechtlichen und finanziellen Trennung. Befinden Sie sich insgesamt auf Kurs und welche Schritte müssen in diesem Jahr noch erfolgen?*

Organisatorisch und IT-mässig sind beide Unternehmen vollständig getrennt und funktionieren unabhängig. Auch die Bilanz wurde rückwirkend auf den 01.01. 2020 getrennt. Es verbindet uns noch eine lange Vergangenheit und ein gutes Verhältnis, aber die Zukunft gestalten beide Unternehmen unabhängig voneinander.

*Zwar bildeten sich 2019 Auftragseingang und Auftragsbestand zurück, sie hielten sich jedoch auf hohem Niveau. Dürften von diesem erfreulichen Auftragssockel in näherer Zukunft beide neuen Subholdings gleichermaßen profitieren oder zeichnen sich unterschiedliche Aussichten ab?*

Die Verteilung von Auftragseingang und Auftragsbestand erfolgten nach effektiven Beständen und Eingängen in den einzelnen Geschäftseinheiten. Dabei wurden RUAG MRO Schweiz rund 33% der Auftragseingänge zugeschrieben und rund 25% der Auftragsbestände.

*Im Geschäftsjahr 2019 nahmen Sie bereits erste wichtige Devestitionen vor mit dem Verkauf der Business Aviation in Genf und Lugano sowie der ICT-Security Firma Clearswift. Trennte man sich da von belastenden Verlustquellen oder stand die Mittelbeschaffung im Fokus? Wie haben diese Aktivitäten das Rechnungsergebnis beeinflusst?*

Bei der Entflechtung von RUAG wie auch bei der strategischen Neuausrichtung von RUAG International wurden die Geschäftsbereiche bestimmt, die weder zu RUAG MRO Schweiz noch zur neuen Aerospace-Strategie passen. Dazu zählen insbesondere militärisch orientierte Auslandsgeschäfte, aber auch Leistungen im Bereich Business Jet oder der Internet-

sicherheit. Die Mittelbeschaffung war bei beiden Geschäften nicht der Beweggrund. Die im Jahr 2019 abgeschlossenen Devestitionen haben das Ergebnis mit rund 21 Mio. CHF positiv beeinflusst. Jedoch war auf der Umsatzseite der Wegfall ebenfalls bemerkbar.

*Der geplante Verkauf von RUAG Ammotec wird in der Öffentlichkeit kontrovers diskutiert. Mit einem Umsatzwachstum um 7% auf 450 Mio. CHF sowie einem EBIT von 12 Mio. CHF handelt es sich um einen Wachstumstreiber oder eine Cash Cow. Begründet wird der Verkauf damit, man müsse RUAG International zur kritischen Grösse verhelfen. Spielten da sicherheitsrelevante Überlegungen und die Interessen der Armee keine Rolle?*

Rund zwei Drittel des Umsatzes macht RUAG Ammotec im zivilen Bereich – mit Jagd- und Sportmunition oder Komponenten für die Industrie. Dafür gibt es objektiv betrachtet kein öffentliches Interesse. Andererseits ist der Standort Thun allein nicht überlebensfähig. Auch die Versorgungssicherheit wäre nicht gewährleistet, da heute 80% der Grundmaterialien aus dem Ausland kommen. Die Armee sichert die Versorgungssicherheit über ge-

nügend Bevorratung, da Munition ein extrem langlebiges und lagerfähiges Produkt ist. Zudem hätte eine Aufteilung auch den Wert des Unternehmens gemindert. Aufgrund dieser Auslegeordnung hat der Bundesrat schliesslich entschieden, das Unternehmen zu verkaufen – aber natürlich unter bestimmten Vorgaben, was die möglichen Käufer betrifft.

*Nach der Neugründung der RUAG vor über 20 Jahren beklagte die Konzernleitung bald die rückläufigen Aufträge der Schweizer Armee und damit den «Zwang» zur Gewinnung neuer Kunden sowie zur Internationalisierung. Seither hat sich der Umsatz mehr als verdoppelt. Nun wirft man die neue RUAG MRO Schweiz auf einen noch tieferen Umsatz zurück als er bei der Neugründung bestand. Welches sind die Gründe, dass die neue Gesellschaft diesmal überlebensfähig sein soll?*

Die Strategie von RUAG war in den letzten 20 Jahren sehr erfolgreich. RUAG konnte sich zu einem bedeutenden Defence- und Aerospace-Unternehmen weiterentwickeln und hatte Standorte in 14 Ländern. Damit entstanden aber viele Fra-

### Kennzahlen RUAG Holding AG

(in Mio. CHF)	2019	2018	Veränderung
Auftragseingang	1893	2221	-14,8%
Auftragsbestand	1634	1794	-8,9%
Nettoumsatz	2003	1998	0,2%
EBITDA	86	186	-54,0%
EBIT	-7	106	-106,9%
Reingewinn	-25	74	-139,2%
Free Cash Flow	135	94	44,5%
Personalbestand	9091	9127	-0,4%

Quelle: RUAG Geschäftsbericht 2019 (Tabelle ASMZ)



gen, die jetzt mit der Entflechtung und Trennung der Unternehmen geklärt wurden. Insbesondere Fragen im Bereich der IT-Sicherheit aber auch, inwieweit der Bund an zivilen Geschäften beteiligt sein soll. Diese Entscheidung hat aber auch zur Folge, dass die neue RUAG MRO Schweiz, mit wenigen Ausnahmen, nur noch Leistungen für die Schweizer Armee erbringt. Zudem setzt der Bund auch nicht mehr die gleichen finanziellen Massstäbe – wie etwa das Erreichen einer marktüblichen Rendite – an, wie er das bisher getan hat.

*RUAG International kämpft als Zulieferer mit der Produktionseinstellung des A380-Programms, der rückläufigen Produktion des PC-21, der Produktionsverlangsamung der A320-Familie sowie der momentan ungewissen Zukunft der weltweiten Luftfahrt. Welche Auswirkungen hat dies auf die vorgesehene Privatisierung (Börsengang) und wann dürfte in den Worten Ihres VRP «die Kasse des Bundes noch klingeln»?*

Die Corona-Krise trifft die gesamte Luftfahrtbranche und somit auch RUAG Aerostructures stark. Das in einem Moment, wo wir viele Turnaround-Programme am Laufen haben und sich erste Erfolge gezeigt haben. Es ist schwierig abzusehen, wann und auf welchem Niveau sich eine neue Normalität einspielen wird. Wir sind aber weiterhin von unserer Strategie überzeugt, dass aus RUAG International ein starkes Aerospace-Unternehmen hervorgehen kann. Auf diesem Weg liegen noch einige Anstrengungen vor uns. Primär natürlich die Bewältigung der Corona-Krise, aber z. B. auch der Verkauf von Ammotec.

*Die RUAG kommunizierte noch vor rund einem Jahr, die voraussichtlichen Reorganisationskosten von 70 Mio. CHF würden durch die Gesellschaft selbst getragen. Nun resultierten 2019 erste Kosten von 30 Mio. CHF. Gleichzeitig beantragt die Konzernleitung einen Dividendenverzicht des Bundes von 30 Mio. CHF. Trägt damit letztlich nicht eben doch der Bund die Reorganisationskosten?*

Seit der Gründung der RUAG hat das Unternehmen 281 Mio. CHF Dividenden an den Bund ausbezahlt, zuletzt 30 Mio. CHF im Jahr 2018. Als rechtlich eigenständiges Unternehmen trägt RUAG die Verluste selbst; es gibt keine Verlustgarantien durch die Eidgenossenschaft. Die Entflechtungskosten im Jahr 2019 waren dabei aber nur ein Element, das zum negativen Ergebnis beigetragen hat. Am

## RUAG Divisionen 2019

	Space	Aero-structures	Ammotec	MRO Internat.	MRO Schweiz
Nettoumsatz (Mio. CHF)	339	300	450	243	625
EBITDA (Mio. CHF)	37	-13	30	-44	62
EBIT (Mio. CHF)	24	-22	12	-63	54
Stellen (FTE)	1265	1506	2324	1152	2409

Space und Aerostructures: Seit 01.01.2020 RUAG International  
Ammotec und MRO International: Zum Verkauf vorgesehen

Quelle: RUAG Geschäftsbericht 2019 (Tabelle ASMZ)

stärksten wirkten sich die umfangreichen Wertberichtigungen und Sonderabschreibungen von rund 58 Mio. CHF beim Programm zur Herstellung der Dornier 228 auf das Jahresergebnis aus. Aber natürlich, als Eigentümerin von RUAG ist der Bund insofern betroffen, dass RUAG beantragt, keine Dividende auszuzahlen.

*Am 7. Januar 2020 kommunizierte RUAG International die «Trennung im gegenseitigen Einvernehmen» vom bisherigen CEO Urs Breitmeier rückwirkend auf den Jahresanfang 2020. Man wolle so «die anstehende*

**«Es ist schwierig abzusehen, wann und auf welchem Niveau sich eine neue Normalität einspielen wird.»**

Urs Kiener, RUAG CEO a.i.

*Transformation mit neuer Kraft angehen». Ein neuer CEO stand nicht bereit. Die Lohnfortzahlung bis Ende 2020 wurde jedoch noch der alten RUAG Holding belastet. Wie erklären Sie diese zeitliche, inhaltliche und finanziell ungewöhnliche Abfolge?*

Mit der erfolgreichen Entflechtung von RUAG zum Jahresanfang 2020 hat CEO Urs Breitmeier das Unternehmen verlassen. Er hat die Entflechtung massgeblich geprägt und zum Erfolg gebracht und unter seiner Führung entwickelte sich RUAG zu einem internationalen Konzern weiter. Für die anstehende Transformationsphase sucht RUAG International jetzt einen CEO, der die entsprechenden Skills und neue Kraft für das neue Aerospace-Unternehmen mitbringt. Die Lohnfortzahlung während der Freistellungsphase wurde im Jahresabschluss 2019 verbucht – wie üb-

lich, wenn bekannt ist, dass jemand das Unternehmen verlässt und somit keine Leistungen mehr erbringt.

*Die RUAG steht nach eigenen Aussagen nach einem «anspruchsvollen 2019» vor einem «schwierigen 2020». Was lässt Sie trotz dieser widrigen Rahmenbedingungen optimistisch in die Zukunft blicken?*

Auch nach einem anspruchsvollen 2019 werden wir im Jahr 2020 weiterhin alles daransetzen, uns erfolgreich am Markt zu positionieren und mit guten Leistungen und Produkten zu überzeugen. Beide Unternehmen treten in Zukunft mit einer neuen Corporate Identity am Markt auf. Ich bin sicher, das wird noch mehr Energie freisetzen und alle beflügeln. Die im 2020 weiterlaufenden Entflechtungs- und Transformationskosten sowie die Auswirkungen der Corona-Krise werden aber voraussichtlich Spuren hinterlassen mit Blick auf das Geschäftsergebnis 2020 – insbesondere von RUAG International.

*Das Coronavirus dürfte die nähere Zukunft von RUAG International massgeblich prägen. Können Sie zum heutigen Zeitpunkt die finanziellen Konsequenzen bereits einigermaßen abschätzen? Und die Privatisierung dürfte wohl später als geplant erfolgversprechend aussehen: Ihr Verwaltungsratspräsident sagte vor rund einem Jahr, «dass man von einem Zeithorizont von etwa drei Jahren ausgehen muss». Hat sich dieser Zeitplan nun verändert?*

Zurzeit arbeiten wir wie ursprünglich geplant an der Neuausrichtung von RUAG International hin zu einem Aerospace-Unternehmen. Die Auswirkungen der Corona-Krise sind aber in der Tat schwierig abzuschätzen – auch welche finanziellen und terminlichen Auswirkungen dies noch haben wird. Das ist heute nicht abschätzbar.

*Urs Kiener, besten Dank für das Interview.*