

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 187 (2021)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Suboptimaler Start  
**Autor:** Müller, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-917198>

### **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>**

# Suboptimaler Start

**Seit dem 1. Januar 2020 ist der frühere Ruag Konzern in zwei Subholdings aufgespalten. Nun liegen die ersten beiden Jahresabschlüsse vor. Die Ergebnisse fallen unterschiedlich aus; die Corona-Pandemie und Altlasten hinterlassen deutliche Spuren. Kommunikation und Transparenz bleiben verbesserungswürdig. Die Kostenaufteilung zulasten der Armee sollte überdacht und besser begründet werden.**

Peter Müller, Redaktor ASMZ

Der frühere Ruag Konzern ist seit dem 1. Januar 2020 in zwei rechtlich, finanziell und organisatorisch voneinander unabhängige Subholdings aufgeteilt: Die Ruag MRO Holding AG dient seither als Materialkompetenzzentrum und industrieller Partner primär der Landesverteidigung und der Ausrüstung der Armee. Dies widerspiegelt die Lösung vor 1999 mit den Regiebetrieben des Bundes für Produktions- und Unterhaltsarbeiten zugunsten der Schweizer Armee. Die Ruag International Holding AG umfasst die übrigen, armeefernen Teile der früheren Organisation, namentlich in den Bereichen Flugzeugstrukturbau und Raumfahrt. Ziel ist, diese weiterzuentwickeln und mittelfristig zu privatisieren. Weitere Teile der Subholding wie Simulation & Training oder Ammotec sollen veräussert werden, um die Weiterentwicklung finanziell zu alimentieren.

## Konsolidierung und Vergleichbarkeit

Über den beiden Subholdings steht die neu gegründete BGRB Holding AG; dort werden die Beteiligungen des Bundes zusammengefasst. Primäre Aufgabe dieser Dachgesellschaft ist gemäss Handelsregistereintrag «die Beaufsichtigung der Entflechtung und Umgestaltung der zwei Subholdings». Im ersten Geschäftsjahr fehlt naheliegenderweise der genaue Vergleich mit den Vorjahresergebnissen. Die Ruag International hat sich die Mühe genommen, unter Berücksichtigung der verschiedenen Gesellschaftsstrukturen die Ergebnisse des Vorjahres umzurechnen und ihrem Jahresabschluss 2020 gegenüberzustellen. Die Ruag MRO verzichtet auf einen solchen – technisch durchaus möglichen – Vergleich. So tappt man im Dunkeln, wie sich namentlich das Armeegeschäft verändert hat.

Die übergeordnete BGRB Holding AG publiziert keinen konsolidierten, öffentlichen Jahresabschluss. Ihre Kommunikation beschränkt sich auf eine halbseitige Medienmitteilung mit Ausführungen zu ein paar wenigen Kennzahlen. Wer nähere Informationen wünscht, muss den «Kurzbericht des Bundesrates über die Erreichung der strategischen Ziele im Jahr 2020» der BGRB Holding konsultieren. Solch standardisierte Kurzberichte veröffentlicht der Bundesrat zu allen Bundesbetrieben wie SBB, Post, Swisscom, Skyguide oder eben der Ruag. Die ausgewiesenen konsolidierten Zahlen entsprechen nicht in allen Punkten der Summe der Ergebnisse der beiden Subholdings. Solch minimale Abweichungen sind wohl der Konsolidierung geschuldet und deshalb vernachlässigbar (Details siehe Tabelle).

## Ansprechendes Resultat

Die Ruag MRO beurteilt ihr erstes eigenständiges Geschäftsjahr als «wegweisend, herausfordernd und erfolgreich». Trotz Corona-Pandemie konnte die Verfügbarkeit der Systeme der Schweizer Armee nach Meinung der Geschäftsleitung

«jederzeit sichergestellt werden». Der Nettoumsatz betrug 682 Mio. CHF, der Reingewinn 31 Mio. CHF. Wie erwähnt, werden keine Vergleiche mit dem Vorjahr vor-

**«Bei der Leistungserbringung zu Gunsten der Armee und bei der Innovation hat Ruag MRO noch nicht den Stand erreicht, der von ihr erwartet wird.»**

Bericht des Bundesrates über die Erreichung der strategischen Ziele im Jahr 2020

genommen. Der Umsatzanteil des VBS belief sich auf 76%. Der Richtwert gemäss Eignerstrategie des Bundes (das Drittgeschäft soll 20% am Gesamtumsatz nicht übersteigen) wurde somit noch verfehlt. Zur Erinnerung: Ein Jahr nach der Gründung der früheren Ruag, das heisst 2000, lag der Nettoumsatz über 25% höher als

## Ruag Kennzahlen (in Mio. CHF)

Bezeichnung	Ruag MRO Holding AG 2020	Ruag International Holding AG 2020	BGRB Holding AG 2020	Ruag Holding AG 2019
Nettoumsatz	682	1181	1782	2003
Reingewinn	31	-219	-186	-25
EBITDA	51	-137	-84	86
EBIT	30	-224	-191	-7
Free Cash Flow	37	-55	-18	135
Auftragseingang	722	1214	1936	1893
Auftragsbestand	471	1169	1640	1634
Personalbestand (FTE)	2639	6299	8989	9091

Quelle: Ruag Jahresberichte 2020 (Spalten 1 bis 3) und Kurzberichte des Bundesrates zur Erreichung der strategischen Ziele (Spalten 4 und 5)



## Beispiele Devestition: Ruag Ammotec.

heute bei MRO Schweiz (mit einem Anteil des VBS von 81%). Damals wurde warnd darauf hingewiesen, diese Zahlen stellten die langfristige Überlebensfähigkeit der Ruag in Frage. Heute scheinen die deutlich tieferen Werte niemanden zu stören.

Gemäss eigener Einschätzung der Geschäftsleitung seien die Tätigkeiten im Bereich Forschung und Entwicklung «noch ausbaufähig», um nicht nur die geforderten Leistungen für den Unterhalt zu erbringen, sondern auch selbst einen Beitrag zur Entwicklung zu leisten. Der Bundesrat spricht in seiner Kurzbeurteilung bei der Ruag MRO von einem «zufriedenstellenden Ergebnis». Er ortet neben der Innovation auch ein Verbesserungspotenzial «bei der Leistungserbringung zugunsten der Armee», allerdings ohne konkreter zu werden.

## Fragwürdige Transparenz

Ein grosses Anliegen ist dem Bundesrat nach den unschönen finanziellen Nebengeräuschen der vergangenen Jahre, dass bei Ruag MRO «in der Kostenrechnung die Kosten so weit als möglich nach dem Verursacherprinzip auf das Armee- und Drittgeschäft verteilt werden». Ferner verlangt er, dass dieser Grundsatz neu jährlich durch eine externe Revisionsstelle überprüft wird und diese dem Bundesrat über das Ergebnis berichtet.

Der erste Jahresbericht von Ruag MRO kontrastiert zu diesen auch für die Öffentlichkeit wichtigen Vorgaben auf befremdliche Weise: Der Vergleich der Jahresergebnisse zum Vorjahr fehlt; die andere Subholding schafft dies locker. Konkrete Aussagen und Zahlen zu den vier Geschäftsbereichen sucht man vergebens; die andere Subholding bietet diesbezügliche volle Transparenz. Ein Jahresabschluss mit Erfolgsrechnung und Bilanz fehlt; entsprechend wird auch kein externer Revisionsbericht veröffentlicht. Eine Würdigung zum Kerngeschäft mit der Schweizer Armee und die Entwicklungsaussichten im neuen Geschäftsjahr – Fehlanzeige. Stattdessen füllen den 24-seitigen Jahresbericht wortreiche Aussagen und Bilder zu Mission, Umweltschutz, Diversität, Grundpfeiler des Handelns sowie Kompetenzen. Eigentlich selbstverständliche Dinge einer gut geführten Unternehmung, festzuhalten im internen Leitbild.



Bild: Wikimedia

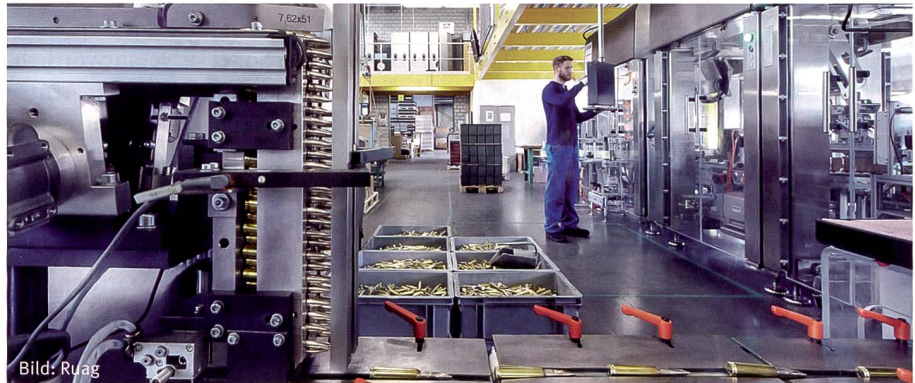


Bild: Ruag

## Beispiele Devestition: Dornier 228 NG.

Auf diese eklatanten Lücken angesprochen, äussert sich Ruag MRO wie folgt: «Wir haben uns bewusst entschieden, auch mit dem Jahresbericht ein neues Kapitel aufzuschlagen und keinen Finanzbericht mehr zu veröffentlichen». Da fehlt irgendwie der Respekt gegenüber der Öffentlichkeit und dem Hauptauftraggeber; und man vermisst die ordnende Hand der übergeordneten BGRB Holding AG.

## Veränderte Marktsituation

Ganz anders als bei Ruag MRO verlief das Geschäftsjahr 2020 bei Ruag International: Namentlich die Corona-Pandemie führte zu einem Umsatzrückgang von rund 30% in den luftfahrtnahen Geschäftsbereichen Aerostructures und MRO International. Trotz Sparprogrammen und Kurzarbeit mussten Sonderabschreibungen und Rückstellungen von rund 160 Mio. CHF vorgenommen werden. Bei einem Umsatz von 1181 Mio. CHF (-15% gegenüber dem Vorjahr) resultierte 2020 ein Reinverlust 219 Mio. CHF, was mehr als eine Vervielfachung gegenüber letztem Jahr ergibt.

Die Geschäftsleitung spricht von einer «komplett veränderten Marktsituation», welche im Luftverkehr noch über Jahre andauern dürfte. Der Bundesrat stellt fest, «die finanziellen Ziele seien deutlich verfehlt worden». Der geplante Aufbau eines zu privatisierenden Aerospace-Konzerns

musste deshalb gestoppt werden. Kaum als vielgepriesenes strategische Zukunftsprojekt auch durch den Bundesrat verabschiedet, muss die Idee bereits wieder begraben werden. In Absprache mit dem Eigner sollen nun die beiden Geschäftsbereiche Aerostructures und Space getrennt weiterentwickelt und nach Möglichkeit veräussert werden. Die wirtschaftliche Ausgangslage bleibe weiterhin «äusserst herausfordernd».

## Devestitionen und ihre Folgen

Der Bundesrat räumt in seinem Kurzbericht ein, die schwierige Situation sei nicht nur der Corona-Pandemie anzulasten: «Verschiedene Bereiche weisen unabhängig davon einen grossen Restrukturierungsbedarf auf». Nachdem bereits 2019 die damalige Ruag Holding den unrühmlichen Cyber Security Bereich ins Ausland verkaufen musste, folgte 2020 die Veräusserung der defizitären Luftfahrtaktivitäten in Oberpfaffenhofen (Dornier 228). Nach Sonderabschreibungen 2019 musste 2020 zusätzlich ein Buchverlust von 50 Mio. CHF hingenommen werden. Weitere Devestitionen sind geplant, namentlich die Veräusserung des Bereichs Simulation & Training von MRO International. Davon ist auch die Schweizer Armee betroffen; geplant ist ein Joint Venture mit einem



ausländischen Partner und wohl auch mit Ruag MRO.

Interessant ist die Entwicklung bei Ruag Ammotec: Dieser nach Aussage der Geschäftsleitung von Ruag International «äusserst erfolgreiche und stabil wachsende Geschäftsbereich» steuerte einen Rekordumsatz von 487 Mio. CHF und einen Gewinn von 44 Mio. CHF zum Jahresergebnis 2020 bei. Auch in den folgenden Jahren werde «ein robustes Wachstum erwartet». Bekanntlich soll Ruag Ammotec ins Ausland verkauft werden. Man versteckt sich dabei hinter der «Strategie des Bundesrates» und den jüngsten Beschlüssen des Parlaments. Treiber ist jedoch, dass erst der Verkauf der Umsatz- und Gewinnerle Ruag Ammotec die Weiterentwicklung von Aerostructures und Space ermöglicht, damit sie privatisierungsattraktiver werden. In der Corona-Pandemie schrie jedermann hektisch nach einer eigenen Impfproduktion in der Schweiz oder zumindest einer Impfstoffe bei Lonza. Müssen im Bereich Kleinkalibermunition aus rein kurzfristigen, finanziellen Überlegungen die gleichen Fehler wiederholt werden?

### Entflechtungskosten

Die Entflechtung der Ruag konnte 2020 weitgehend abgeschlossen werden. 2018 schätzte man die Kosten auf voraussichtlich 72 Mio. CHF; nun geht der Bundesrat davon aus, dass sie sich am Schluss «zwischen 77 und 82 Mio. CHF» bewegen werden. Interessant ist der nachgereichte Satz des Bundesrates zu dieser Schätzung: «Es ist zu betonen, dass es sich bei den Entflechtungskosten um keine Kosten des VBS oder des Bundes handelt, sondern dass diese Aufwände alle von der Ruag getragen werden».

Tatsächlich? Man könnte mit guten Gründen auch folgende Überlegung anstellen: In den vergangenen Jahren lieferte die Ruag dem Bund gemäss Eignerstrategie Dividenden von 30 bis 40 Mio. CHF pro Jahr ab. In den Jahren 2019 und 2020 verzichtete der Bundesrat wegen der defizitären Jahresergebnisse auf diese Dividende. Die beiden Verzichte entsprechen annähernd den genannten Entflechtungskosten. Also musste der Bund trotzdem indirekt für diesen erheblichen Sonderaufwand aufkommen.

### Die unbekannte Dritte

Der Bundesrat hat anlässlich seines Entscheids zur Aufteilung der Ruag festgelegt,

als Dach über den beiden neuen Subholdings eine weitere Holding zu gründen, die BGRB Holding AG (= Beteiligungs-Gesellschaft der Rüstungsunternehmen des Bundes). Gemäss Handelsregister soll sie «die Entflechtung und Umgestaltung der Ruag-Holding in zwei Subholdings beaufsichtigen», namentlich «die Vorbereitung und den Vollzug der Privatisierung von Ruag International überwachen». Dies deutet auf eine Übergangsaufgabe hin; nach Abschluss wäre die Holding aufzulösen. Konkretere Aufgaben sind ihr in der Eignerstrategie des Bundesrates zugewiesen: So sei sie verantwortlich, «dass Ruag MRO der Schweizer Armee als Hauptkundin bedarfs- und termingerechte, kostenoptimierte, qualitativ hochstehende Leistungen erbringt». Dies wäre ein klares Indiz für eine dauernde strategische Managementaufgabe.

Klarheit könnten die Statuten der BGRB Holding AG bringen. Nach Auskunft ihres Sekretariats «seien diese jedoch nicht öffentlich und würden deshalb nicht zur Verfügung gestellt». Verwirrung stiftet auch eine andere Tatsache: Im fünfköpfigen Verwaltungsrat der BGRB Holding nahmen anfänglich auch die Verwaltungsratspräsidenten der beiden Subholdings Einsitz. Am 12. März 2021 beschloss der Bundesrat überraschend, die beiden Herren durch zwei Vertreter/innen aus der Verwaltung zu ersetzen (Generalsekretär VBS und Direktorin der Eidg. Finanzverwaltung). Man könnte dies als logischen Akt von «Good Governance» verstehen. Der Bundesrat liefert jedoch eine andere Deutung: Man wolle damit «den Prozess der Privatisierung der Ruag International noch enger begleiten». Diese Vertretung solle «bis zum Abschluss der Entflechtung» erfolgen. Da sind relativ viele Fragen rund um Zweck, Dauer und Mehrwert der Dach-Holding offen.

### Der Bund gibt, der Bund nimmt

Bleiben noch zwei Kuriositäten: Die Gesamtentschädigung des Verwaltungsrats der BGRB Holding AG belief sich 2020 auf 367 400 CHF, davon für die Präsidentin knapp 200 000 CHF. Die VRP der beiden Subholdings erhielten keine Entschädigung. Dies macht pro «normales» VR-Mitglied ein Honorar von knapp 85 000 CHF, rund die Hälfte mehr als ein Mandat bei Skyguide hergibt. Der Gesamtbetrag wird den beiden Subholdings je zur Hälfte belastet. Ruag MRO ist in jeder Beziehung nur rund halb so gross

### Ruag Reorganisation (seit 1. Januar 2020)

**BGRB Holding AG:** Zusammenfassung der Beteiligungen des Bundes an der Ruag MRO Holding AG und der Ruag International AG (= Subholdings). Die Gesellschaft beaufsichtigt die Entflechtung und Umgestaltung der früheren Ruag Holding AG in zwei Subholdings.

**Ruag MRO Holding AG:** Dient dem Interesse der Landesverteidigung und stellt die Ausrüstung der Armee nach dem Bundesgesetz über die Rüstungsunternehmen des Bundes sicher. Umfasst die vier Geschäftsbereiche Military Aviation, Land Systems, Subsystems & Products, NEO Services.

**Ruag International Holding AG:** Umfasst die übrigen aus der früheren Ruag Holding hervorgegangenen Beteiligungen des Bundes. Zweck ist ihre Weiterentwicklung, damit sie profitabel devestiert beziehungsweise privatisiert werden können. Umfasst die vier Geschäftsbereiche Space, Aerostructures, MRO International, Ammotec.

Quellen: Strategische Ziele des Bundesrates für die BGRB Holding AG und Auszug aus dem Schweizerischen Handelsamtsblatt SHAB

wie Ruag International und bedarf weniger Aufsicht und Führung. Man könnte sich auch einen gerechteren Verteilschlüssel vorstellen.

Nun soll die Gesamtentschädigung neu auf rund 575 000 CHF erhöht werden. Begründet wird dies im Wesentlichen mit der Einsitznahme der beiden Bundesvertreter. Der Bundesrat verlange für sie angeblich «eine gleiche Entschädigung wie für die übrigen VR-Mitglieder». Die beiden Bundesvertreter müssten dann allerdings «ihr Entgelt vollumfänglich der Bundeskasse abliefern».

Die beiden Subholdings müssen auch noch weitere Kosten der BGRB Holding tragen wie Sekretariat, Büromiete, Buchhaltung, Steuern, Versicherung, Revision und externe Berater. Dazu dürfen nach Auskunft der Holding jedoch keine Angaben gemacht werden. Bekanntlich veröffentlicht die Holding auch keinen Jahresbericht und keine Jahresrechnung. Fazit: Da werden berechnete Erwartungen der Öffentlichkeit in die drei neuen Gesellschaften bereits im ersten Jahr negiert; und die Chancen betreffend Transparenz bleiben ungenutzt. Effizienz sieht insgesamt anders aus; die Mehrkosten belasten nicht zuletzt indirekt auch unserer Armee. ■



CyOne Security AG

## Lesson Learned: Sichere Kollaborationslösung notwendig

Infolge des coronabedingten «Social Distancing» mussten im letzten Jahr rasch Lösungen für ortsunabhängiges Arbeiten und virtuelle Sitzungen zur Verfügung gestellt werden – auch im Behördenumfeld. Sichere Kollaborationslösungen gehören deshalb zukünftig departementsübergreifend zum neuen Alltag.

Die Corona-Krise veränderte auch im Behördenumfeld die Zusammenarbeit von heute auf morgen. Virtuelle Sitzungen wurden von der Ausnahme zur Regel. Plattformen wie «Zoom» oder ähnliche waren Lösungen der Stunde für die Bundesverwaltung. Dabei hat sich gezeigt, dass der Teilnehmerkreis nicht geschlossen in der Organisation betrachtet werden kann. Im Arbeitsalltag ist die Kollaboration departementsübergreifend – zu Kantonen und Gemeinden bis hin zu Hochschulen und Industriepartnern. Zukünftig sind deshalb durchgängige und auf die speziellen Sicherheitsbedürfnisse von Behörden ausgerichtete Kollaborationsplattformen und -lösungen notwendig.

### *Herausforderung: intelligente Netzübergänge und Applikationen*

Eine Videokonferenz im Behördenumfeld muss durchgängig sein und zugleich einen auf die Kommunikationspartner ausgerichteten Schutzlevel bieten. Die interne Kommunikation muss dabei hohe bis höchste Schutzlevel umfassen. Adaptiv muss das Schutzniveau für externe Kommunikationspartner (z.B. Industrie) gesenkt werden können. Technisch sind dafür intelligente Infrastrukturen und funktional intelligente Applikationen notwendig. Infrastrukturtechnisch erlaubt ein speziell intelligenter Netzwerkübergang, dass virtuelle Sitzungen in der gesamten Bundesverwaltung und bis zur Industrie möglich sind. Die hier eingesetzten Cyber Security-Architekturen müssen deshalb zuverlässig und benutzerfreundlich zugleich sein. Die zentralen Übergänge müssen entsprechend den Cyber-Bedrohungen laufend angepasst, überwacht und falls notwendig auch getrennt werden können. Die intelligente Applikation selbst muss zum einen alle Kommunikationspartner kennen und einladen können. Andererseits muss sie signalisieren, ob die teilnehmenden Partner alle aus derselben Sicherheitszone kommen und der notwendige Schutzbedarf erreicht wird, situativ externe Partner zulassen und die aktuell erreichte

Klassifikationsstufe der virtuellen Sitzung anzeigen.

Die Zonen und Übergänge müssen konsequent kontrolliert werden, um sicherzustellen, dass eine Sitzung mit hohem Schutzbedarf nur von Sitzungsteilnehmern mit qualifizierten und stark authentifizierten Endgeräten stattfindet und die Sitzung vor Cyber-Attacken geschützt ist.

### *Lösung: ganzheitliche Sicherheit*

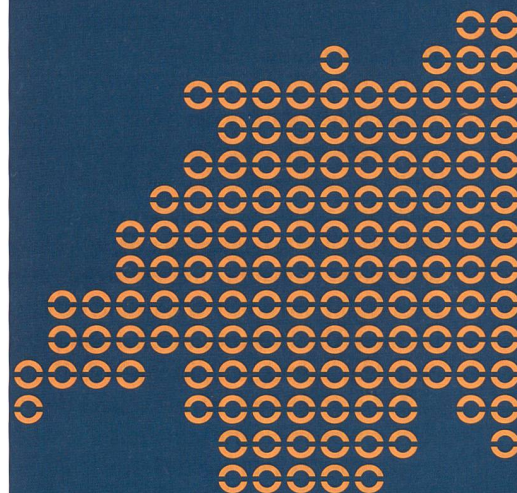
Standard-Referenzarchitekturen und Standardlösungen für Applikationen und Intelligenz an den Netzwerkübergängen stossen im Behördenumfeld mit hochsensitiven Daten an ihre Grenzen. Für Zonen mit sehr hohem Schutzbedarf bietet die CyOne Security bereits Endgeräte für eine sichere und smarte Konferenzlösung an. Mit der CyOne SmartProtect Technology, der Sicherheitsexpertise in Hardware, Software und Kryptologie wie auch deren hoch performanter Anwendung, verfügt die CyOne Security über Fachkompetenzen, um ganzheitliche Sicherheitskonzepte und -lösungen für die Herausforderung einer departementsübergreifenden Kollaborationslösung bedarfsgerecht zu analysieren, zu designen und zu entwickeln. Zum einen für die entsprechenden intelligenten Infrastrukturen und Netzwerkübergänge, aber auch für die Umsetzung der Sicherheitskomponenten der intelligenten Applikationen und in der Zusammenarbeit mit weiteren Partnern für eine ganzheitliche Sicherheit.

Machen Sie den ersten Schritt: Analysieren Sie gemeinsam mit unseren Cyber Security-Experten Ihre aktuellen und zukünftigen Kollaborationsbedürfnisse, damit wir Ihnen ein nachhaltiges Sicherheitskonzept aufzeigen können.

Roland Odermatt  
Leiter Verkauf Behörden  
Tel. 041 748 85 77  
roland.odermatt@cyone.ch  
www.cyone.ch



# Sichere Schweiz. Bit für Bit.



**Wir schützen Sie vor  
Cyber-Risiken**

CyOne Security bietet  
360°-Sicherheitskonzepte  
und -lösungen für umfassende  
Kooperationsplattformen.

Cyber Security aus der  
Schweiz. Für die Schweiz.

**cyone.ch**

**CyOne**  
SECURITY