

Zeitschrift:	ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber:	Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band:	190 (2024)
Heft:	3
Artikel:	Die Geschäftstätigkeit mit der Armee soll weiter ausgebaut werden
Autor:	Müller, Peter
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-1063528

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: 14.01.2026

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



Die Geschäftstätigkeit mit der Armee soll weiter ausgebaut werden

Der Bundesrat hat die neuen strategischen Ziele für die Ruag MRO Holding AG verabschiedet. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Konsolidierung der Gesellschaft und dem Weiterausbau der Geschäftstätigkeit mit der Armee. Doch trotz erkanntem Handlungsbedarf scheinen die Ziele wenig verbindlich und widersprüchlich.

Peter Müller

Die Entflechtung des alten Ruag-Konzerns konnte 2022 plangemäss abgeschlossen werden. Ruag MRO, welche primär für die Geschäfte mit der Armee zuständig ist, wurde als eigenständiges Unternehmen aufgebaut und Ruag International für die Privatisierung vorbereitet. Der Bundesrat legt jeweils für vier Jahre die strategischen Ziele fest, die der Bund als Eigner dieser Betriebe erreichen will. Am 29. November 2023 verabschiedete er die neuen Zielvorgaben für die Jahre 2024 bis 2027. Sie liegen erstmals getrennt für die Ruag MRO Holding AG (nachstehend Ruag genannt) und die Ruag International vor. Wir konzentrieren uns nachstehend auf die Ruag als industrielle Partnerin der Armee.

Robuste Leistungen für jede Lage

Die strategischen Schwerpunkte orientieren sich nach Auffassung des Bundesrates «im Wesentlichen an den bisherigen Zielen». So erwartet er, dass die Ruag weiterhin «grundsätzlich als industrielle Partnerin der Armee tätig ist». Dazu gehört die Instandhaltung der zugewiesenen Systeme. In der Regel übernimmt sie auch «die Rolle des Materialkompetenzzentrums für neue sicherheitsrelevante und komplexe Sys-

teme». Die insgesamt acht strategischen Schwerpunkte sind in der nebenstehenden Infobox stark gekürzt zusammengefasst. Mehrere der acht Punkte sind entweder redundante Aussagen oder industrielle sowie betriebswirtschaftliche Selbstverständlichkeiten eines bevorzugten Auftragnehmers.

Aus den Erkenntnissen des Ukraine-Kriegs erwartet der Bundesrat von der Ruag, dass sie «für die Armee robuste Leistungen für jede Lage zu erbringen hat». Man habe diese Vorgabe «bewusst verdeutlicht». Er bezeichnet Leistungen als robust, «die gerade in einer angespannten Sicherheitslage funktionieren müssen». Wo der erwartete Ausbau der Geschäftstätigkeit erfolgen soll, lässt der Bundesrat offen.

Schwierigerer Zustand als angenommen

In seinem «Bericht über die Erreichung der strategischen Ziele im Jahr 2022» kommt der Bundesrat zum Schluss, dass diese bloss «teilweise erreicht» seien: Die finanzielle Entwicklung liege «unter den Erwartungen» und «die strukturellen Probleme seien noch nicht überwunden». Der Bundesrat gibt auch zu, dass sich das Unternehmen «in einigen Bereichen in einem schwierigeren Zustand befindet als angenommen». Er spricht namentlich die personelle Entwicklung im

Kader, den Aufbau der Führungssysteme, das Prozessmodell, die Informatiksysteme und «die verlustbringenden Projekte» an.

Speziell erwähnt der Bundesrat den «Substanzverlust der Immobilien und Arbeitsmittel» der Ruag. Er ist sich bewusst, dass die nötige Bereinigung «deutlich über die Mittelfristperiode hinausgehen werde». Dies belaste sowohl den Cashflow als auch die Bilanz. Der Bundesrat warnt: «Gerade in den nächsten Jahren wird deshalb entscheidend sein, in welchem Umfang die Ruag überhaupt in die Vorleistungen für den Ersatz der Armesysteme und den Aufbau von Know-how und Produkten investieren kann.»

Unterschiedliche Eigen- und Fremdwahrnehmung

Die Ruag sieht in ihrem Geschäftsbericht 2022 die Situation etwas anders: Ihrer Ansicht nach konnte der definierte Leistungsauftrag «trotz erschwerter Rahmenbedingungen vollumfänglich erfüllt werden». Sie anerkennt aber, dass die getätigten Investitionen – in Kombination mit Massnahmen zur Bereinigung von Altlasten – «den Unternehmenserfolg verringerten». Diese Bereinigungen dauerten an und in Verbindung mit kommenden Investitionen würden «die künftigen Ergebnisse der Ruag beeinflusst». Namentlich erwartet die Unternehmung wegen des neuen Kampfflugzeugs, der bodengestützten Luftverteidigung und des Programms Telekommunikation der Armee «kostenintensive Vorleistungen».

Aufschlussreich ist die Selbstbeurteilung des umfangreichen Immobilienport-

► Die Ruag MRO ist für die Instandhaltung der Hauptsysteme der Armee wie hier der F/A-18 zuständig. Bild: VBS

folios mit 380 Einzelobjekten an 21 Standorten und einem durchschnittlichen Gebäudealter von 66 Jahren: «Grössere Erneuerungen wurden in der Vergangenheit sehr zurückhaltend vorgenommen. Als Folge einer Abschöpfungsstrategie seit Gründung der Ruag 1999 lastet über dem ganzen Immobilienbereich ein erheblicher Instandsetzungsstau.» Im Quervergleich scheinen bei der abgespaltenen Ruag International – wenigstens aus Sicht des Eigners – immobilienmässig keine Altlasten die Zukunft zu bremsen. Die Frage bleibt im Raum, wie fair das Immobilienportfolio der ehemaligen Ruag auf die beiden neuen Gesellschaften aufgeteilt wurde.

Werden die richtigen Konsequenzen gezogen?

Die kurz- und mittelfristige finanzielle Zukunft der Ruag ist damit erheblich vorbelastet. Je nach Sichtweise des Eigners oder der Ruag werden unterschiedliche Ursachen benannt und die Situation divergierend beurteilt. Der Bundesrat gibt in diesem Umfeld der Ruag für die Jahre 2024 bis 2027 fünf finanzielle Ziele vor (Details siehe Infobox).

Einen wichtigen Schluss hat der Bundesrat gezogen: Im Unterschied zu früheren strategischen Zielvorgaben verzichtet er – zumindest während der nächsten vier Jahre – auf zahlenmässig klar definierte Renditen beziehungsweise Gewinnausschüttungen an den Bund. Bei der Subunternehmung Ruag Real Estate AG (für das Immobilienportfolio zuständig) verzichtet er jedoch auf diese Selbstbeschränkung: Die Devestitionserlöse aus Immobilienverkäufen sollen grundsätzlich als Sonderdividende dem Eigner zukommen. Blos «in Einzelfällen» will er darauf verzichten, wenn der Verkaufserlös «zugunsten des Instandhaltungsbedarfs erfolgt». Daneben setzt er ein klares Renditeziel. Im Quervergleich ist Ruag International diesbezüglich viel generöser gebettet: Devestitionserlöse – auch gesamter Firmen – können «als Reserve für die Deckung des Liquiditätsbedarfs» zurückgehalten werden.

Viel Interpretationsspielraum

Der Bundesrat gibt der Ruag strategische Handlungsanweisungen vor, die der Ver-

waltungsrat umzusetzen hat: So sollen Kooperationen und Beteiligungen nur eingegangen werden, soweit sie «zur Erbringung von Leistungen zugunsten der Schweizer Armee notwendig sind». Die regionalen Anliegen – wie sie der Bundesrat beispielsweise bei Offset-Geschäften mit fixen Quoten vorgibt – sind «angemessen zu berücksichtigen». Das Drittgeschäft soll «angemessen weiterentwickelt werden». Und der Eigner soll «frühzeitig und sachgerecht über Vorhaben und Vorkommnisse im Konzern informiert werden, die von erheblicher unternehmerischer und politischer Tragweite sind».

In der Vergangenheit haben die Ruag, der Eigner und die Eidgenössische Finanzkontrolle nicht selten aneinander vorbei gehandelt und kommuniziert. Man denke an die verlustbringenden Projekte und Beteiligungen. Der Bundesrat setzt der Ruag nicht ganz grundlos das strategische Ziel, dass «geeignete Massnahmen zur Optimierung der Zusammenarbeit mit dem VBS (als offizielle Vertreterin des Eigners; Anm. der Red.) erarbeitet werden». Der erhebliche Interpretationsspielraum zum Geschäftsgebaren der Ruag dürfte das Umsetzen der strategischen Ziele sowie deren Kontrolle kaum erleichtern.

Überraschte Erwartungen?

Rufen wir uns einige wichtige Zahlen in Erinnerung: Als die alte Ruag 1999 gegründet

wurde, galt ein Jahresumsatz von knapp unter 1 Milliarde Franken rasch als zu gering zum erfolgreichen Überleben. Nun gibt der aktuelle Wert von 680 Mio. Franken weder dem Eigner noch der Ruag zu Besorgnis Anlass. Das Drittgeschäft der Ruag soll höchstens 20 Prozent des Gesamtumsatzes betragen. Die Ruag ist als Materialkompetenzzentrum wichtiger Systeme der Armee praktisch gesetzt: Als Quasi-Inhouse-Vergabe kann das VBS den Auftrag ohne Ausschreibung erteilen. Im Immobilienportfolio der Ruag schlummern erhebliche Altlasten. Und es müssen bedeutende Vorleistungen erbracht werden, um neue Grosssysteme wie F-35A, Patriot und TKA warten zu können.

Da kommen auf die Schweizer Armee hohe Zusatzkosten in einer ohnehin angespannten Finanzlage zu. Der Bundesrat zeigt keinerlei Wille, die politisch gewollten Mehrkosten abzugelten. Im Gegenteil: Er erwartet von der Ruag Rentabilität aus eigener Kraft. Die seinerzeitige Frage von Georg Häslar in der NZZ sei sinngemäss wiederholt: Braucht der Bundesrat in dieser Situation einen ausgewachsenen und kostspieligen Rüstungskonzern oder eine Armeewerkstatt?



Maj a D Peter Müller
Dr. rer. pol.
Redaktor ASMZ
peter.mueller@asmz.ch
3672 Oberdiessbach

STRATEGISCHE SCHWERPUNKTE

(Zusammenfassung)

- Die Ruag erbringt gegenüber der Schweizer Armee als Hauptkundin bedarfsgerechte, kostenoptimierte, hochstehende und robuste Leistungen.
- Die Ruag unterstützt die Schweizer Armee bei der Instandhaltung der an die Ruag auftragten Systeme.
- Die Ruag nimmt grundsätzlich die Rolle des Materialkompetenzzentrums für neue sicherheitsrelevante und komplexe Systeme wahr.
- Die Ruag nimmt zugunsten der Armee die Rolle als industrieller Partner wahr und erbringt Dienstleistungen.
- Die Ruag richtet die Aktivitäten zu Forschung und Entwicklung auf die mittel- und langfristigen Interessen der Schweizer Armee aus.

Quelle: Strategische Ziele des Bundesrates für die Ruag MRO Holding AG für die Jahre 2024–2027

FINANZIELLE ZIELE

(Zusammenfassung)

- Die Ruag weist eine Rentabilität auf, die zum Erhalt der Fähigkeiten und für die Unternehmensentwicklung nötig ist.
- Die Ruag stellt die Finanzierung des Unternehmens aus eigener Kraft sicher.
- Die Ruag verteilt in der Kostenrechnung die Kosten transparent nach dem Verursacherprinzip auf das Armee- und Drittgeschäft.
- Im Bereich der Ruag AG verzichtet die Ruag auf die Ausschüttung von Gewinnen.
- Im Bereich der Ruag Real Estate AG erzielt die Ruag eine marktgerechte Rendite und schüttet dem Eigner eine Dividende aus, die nicht unter 40 Prozent des ausgewiesenen Reingewinns ohne Devestitionserlöse liegt.

Quelle: Strategische Ziele des Bundesrates für die Ruag MRO Holding AG für die Jahre 2024–2027