

Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 93 (2018)
Heft: 12

Artikel: Die Zukunft der RUAG
Autor: Jenni, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-816954>

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: 11.01.2026

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

Die Zukunft der RUAG

Seit 2015 haben verschiedene Gremien versucht, die Struktur der RUAG an die veränderten Bedürfnisse anzupassen. Alle Anläufe scheiterten aus den verschiedensten Gründen. Nun hat die RUAG unter Leitung des neuen Verwaltungsratspräsidenten, Remo Lütolf, eine eigene Projektgruppe gebildet.

Am Berner Hauptsitz skizzierte Lütolf das weitere Vorgehen: «Dank einer neuen Konzernstruktur muss RUAG international wachsen und gleichzeitig soll MRO Schweiz (Wartung, Reparatur, Unterhalt) die technische Einsatzbereitschaft der Armee sicherstellen». Mit diesen Aussagen umschreibt die RUAG das Ziel der in Aussicht gestellten neuen Konzernstruktur.

Erfolgreiche Vergangenheit

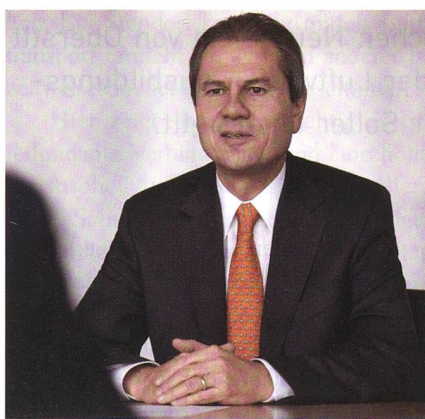
Zuerst zeichnete Lütolf den Weg nach, den die RUAG seit ihrer Bildung gegangen ist. Es war insgesamt ein erfolgreicher Prozess, der dazu geführt hat, dass RUAG heute zu Land, in der Luft und im Weltraum aktiv ist.

Es wurden im Lauf der Jahre Akquisitionen getätigt und nicht mehr relevante Einheiten verkauft. Der VRP unterstrich, dass die Versprechungen eingehalten wurden, dass die Diversifikation geglückt und die Bedeutung des Standorts Schweiz gehalten werden konnte. Die Geschäftstätigkeit wurde erfolgreich ausgeweitet, obschon der Rückgang des Hauptkunden VBS von 90% auf 30% eine echte Herausforderung darstellte. Kompensiert werden konnte dieser Rückgang mit Synergien in internationalen Militärmärkten (10%) und in zivilen Märkten mit 60%. Mit Produktionsstätten in 16 Ländern ist die RUAG heute beachtlich diversifiziert. Aber, stellte Lütolf fest, der Spagat zwischen der Herkunft und der Zukunft der RUAG werde immer grösser.

Entflechtung vom VBS?

Die Ziele für die Entflechtung sind:

- Aufteilung von RUAG in zwei unabhängige rechtliche Einheiten
- Erhöhung der Informatiksicherheit (100% Trennung)
- Transparente und kostenoptimierte Leistungserbringung gegenüber dem VBS



VR-Präsident Remo Lütolf, RUAG.

- Möglichkeit für RUAG International, das Geschäft weiter zu entwickeln und das Aktionariat zu öffnen.

Eckpunkte MRO Schweiz

Die neue Konzernstruktur ab 1. Januar 2020 besteht nach dem Beschluss des Bundesrates vom 27. Juni 2018 aus einer Beteiligungsgesellschaft (Holding), der MRO Schweiz und RUAG International.

MRO befindet sich zu 100% im Besitz des Bundes und stellt die Instandhaltung der einsatzkritischen Systeme der Schweizer Armee sicher. MRO Schweiz besteht aus dem nationalen Teil Aviation und Defence und beschäftigt voraussichtlich etwa 2500 Mitarbeiter. Das Unternehmen muss entsprechend der Vorgabe durch die Eignerstrategie in der Schweiz regionale Anliegen angemessen berücksichtigen. Die Arbeitsplätze sind von den Beschaffungsentscheiden der Armassuisse abhängig.

Eckpunkte RUAG International

RUAG International soll zu einem internationalen Technologiekonzern werden, bestehend aus Space, Aerostructures, Ammotec und Cyber Security. Je nach Ausprägung gehen die Verantwortlichen heute davon aus, dass diese Gruppe rund 6500 Mitarbeitende umfasst, verteilt auf Standorte in der Schweiz und im Ausland. Denkbar sei für RUAG International ein geöffnetes Aktionariat. Wie Lütolf betonte, befindet sich die Strategie in Arbeit und die Beschlüsse des Eigners würden im kommenden März erwartet.

Zu starke Auslandsabhängigkeit

Dann kam der CEO, Urs Breitmeier, auf einige aktuelle Aspekte zu sprechen. Er wies darauf hin, dass die Performance seit 2017 rückläufig sei. Die eingeleiteten Massnahmen umfassen zum Beispiel einen Personalstopp für einzelne Geschäftsbereiche, Personalabbau bei Defence, Ammotec und Space. So musste unter anderem wegen des Konkurses der Skywork der Standort auf dem Flugplatz Belp geschlossen werden.

Zu starke Auslandsabhängigkeit

Mangels der VBS-Aufträge gingen wertvolle Kompetenzen in der Schweiz verloren. Darunter fallen die Kampfwertsteigerung von Panzer und Artillerie, die Herstellung von Grosskalibermunition, Geschützrohren, Gewehrläufen, 40 mm Gewehrgranaten, Hohlladungen, Handgranaten. Heute ist die Schweiz bei diesen Produkten vom Ausland abhängig. Will sich unser Land weiter in die Abhängigkeit von ausländischen Lieferanten begeben?

Nur schwer verständlich ist die Vorschrift, dass die im Ausland sitzenden RUAG Firmen beim Export von Kriegsmaterial an das in der Schweiz geltende Kriegsmaterialgesetz gebunden sind. Diese Regelung wurde in der Eignerstrategie 2016-2019 festgeschrieben! Die Eidgenössische Finanzkontrolle hat dazu zur Einhaltung des Kriegsmaterialgesetzes im Jahr 2018 festgehalten, dass die RUAG im Ausland ein «gutes Ergebnis» erzielt habe.

Ein persönliches Anliegen

Lütolf unterstrich, dass ihm die Integrität der Mitarbeiter aller Stufen ein persönliches Anliegen sei. Er erwartet, dass wir das in uns gesetzte Vertrauen jeden Tag rechtfertigen, zu unserem Wort stehen und die bestehenden Regeln respektieren. Das Schlüsselwort heisst «Compliance & Integrity@RUAG».

Peter Jenni, Bern