

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 177 (2011)  
**Heft:** 7

**Artikel:** RUAG Aviation unter neuer Führung  
**Autor:** Markwalder, Alfred / Berner, Philipp  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-178547>

### **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:** 29.06.2025

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

# RUAG Aviation unter neuer Führung

Seit dem 1. Dezember 2010 leitet Philipp Berner die Division RUAG Aviation und zeigt im Gespräch mit der ASMZ auf, wie sich die Bereiche Business Aviation und Military Aviation ergänzen und wie diese für eine erfolgreiche Zukunft ausgerichtet sind.

Alfred Markwalder,  
Stellvertretender Chefredaktor ASMZ

*Herr Berner, am 1. Dezember 2010 haben Sie die Führung von RUAG Aviation übernommen. Wie haben Sie die erste Phase Ihrer neuen Tätigkeit führungs-mässig erlebt?*

Nach meinen Tätigkeiten zuerst in der Raumfahrt und seit 10 Jahren bei der RUAG habe ich im geschäftlichen Sinne keine Überraschungen erlebt. Hinsichtlich meiner 2000 Mitarbeitenden wurde ich ausschliesslich nochmals positiv überrascht wie diese mitdenken und mithelfen, RUAG Aviation voranzubringen.

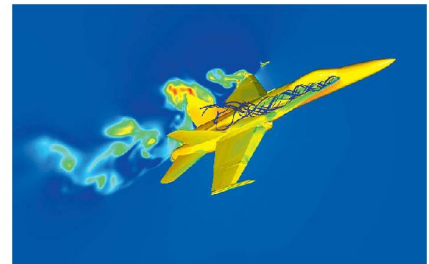
Hinzu kommt die sehr gute und konstruktive Zusammenarbeit mit meinem Managementteam und mit meinen Kollegen in der Konzernleitung und mit unserem CEO Dr. Lukas Braunschweiler. Fokussiert auf unsere Kerngeschäfte ge-

hen wir Strategien an und wir arbeiten gemeinsam daran, RUAG für unsere Kunden und Mitarbeitenden schrittweise weiter voranzubringen.

RUAG Aviation positioniert sich als führende Life-Cycle-Support Firma für ausgewählte militärische (Schweizer und Deutsche Luftwaffe) und zivile Flugzeuge und stärkt damit die Rolle als Technologiepartner weiter. Wir basieren dabei auf unseren drei Kernkompetenzen: Militärischer Systemunterhalt, Ziviler Systemunterhalt sowie Komponenten-Unterhalt.

*Der Fokus der Tätigkeiten liegt sowohl im zivilen als auch im militärischen Business. Welche Herausforderung bietet die doch völlig unterschiedliche Kundschaft?*

Die Herausforderung besteht darin, trotz unterschiedlicher Kundschaft Synergien zwischen diesen Business Units zu erzielen und den Kunden gerade damit Mehrwert zu schaffen. Wir sehen Kosten-synergien zwischen zivilem und militärischem Geschäft, insbesondere auf Stufe



F/A-18 zur numerischen Strömungs-berechnung im Windkanal.

Komponenten, speziell bei Produktinnovationen. Zudem erzielen wir durch die Internationalisierung Marktbearbeitungs-synergien.

*Die Ausbildung in der Armee wird häufig als richtungsweisend für Führungsaufgaben in der Wirtschaft bezeichnet. Wie haben Sie Ihre Führungsausbildung erlebt und wie setzen Sie diese um?*

Ich habe meine militärische Ausbildung in bester Erinnerung und ich profitiere auch in meiner Führungsfunktion sowie im Umgang mit meinen Mitarbeitenden, die dieselbe Ausbildung genossen haben, davon. Sie ist aus meiner Sicht insbesondere in Krisensituationen sehr hilfreich, weil wir dieselbe Sprache sprechen und einen kühlen Kopf bewahren. Darüber hinaus sind aber auch betriebswirtschaftliche Aspekte von grosser Bedeutung. So sind für mich auch Markt- und Branchenkenntnisse und der Dialog mit allen Anspruchsgruppen entscheidend. Führen heisst ja immer mit Menschen umgehen können. So ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor von RUAG aus meiner Sicht die partnerschaftliche Arbeit im Dialog mit allen unseren Anspruchsgruppen, sei es mit unseren Kunden, Mitarbeitenden, Politikern oder Partnern.

*RUAG investiert stark in Forschung und Entwicklung. Wie stark ist die Division Aviation in diesem Gebiet? Wo liegen die Schwergewichte?*

WE-89: Werterhaltung  
Superpuma.

Bilder: RUAG





Dies ist richtig. Ein ganz wesentliches und allen Divisionen gemeinsames Element unserer RUAG Strategie ist die Erkenntnis, dass Innovationen RUAG antreiben. Daraus entstand die Forderung nach dem klaren Fokus auf und die Bekennung zur nachhaltigen Innovation, um damit primär unsere Kundenmärkte und –nischen zu stimulieren und unsere F&E-Produktivität zu erhöhen. Im 2010 hat RUAG 10% des Nettoumsatzes für F&E aufgewendet. Der Anteil am F&E-Aufwand der RUAG Aviation betrug 14%. Schwergewichtig investieren wir in die Do228New Generation, den Ausbau der Unterhaltskompetenz Eurocopter 635 und F/A-18 sowie in Selbstschutzsysteme. Wir betreiben ein Kompetenzzentrum Engineering in der Business Unit Aviation Products and Subsystems, welches für die Ausführung von Entwicklungsleistungen für Kunden verantwortlich ist. Unsere modernen Windkanalanlagen stehen Kunden aus Luft- und Raumfahrt sowie der Automobilindustrie für aerodynamische Untersuchungen zur Verfügung. Hier arbeiten unsere Ingenieure und Spezialisten an neuen Technologien und kooperieren dabei mit Universitäten und Hochschulen, aber auch direkt mit Kunden.

*Das Projekt Tigerteilersatz (TTE) ist in der Politik und in der Schweizer Armee ein Dauerthema. Wie stark ist RUAG Aviation von einer baldigen Realisierung betroffen? Sie haben mit den potentiellen Lieferanten Zusammenarbeitsvereinbarungen unterzeichnet. Welche Vorteile ergeben sich für RUAG Aviation aus diesen Vereinbarungen?*

Nach wie vor ist es für RUAG wichtig, das Kompetenzzentrum für die Schweizer Luftwaffe für Maintenance, Repair

and Overhaul (MRO) zu sein. Das gilt für die bestehende Flotte und für allfällige neue Flugzeuge. Damit erhalten wir das wichtige Know-How in der Schweiz und schaffen bzw. erhalten hoch qualifizierte Arbeitsplätze in der Schweiz.

Der Entscheid zum TTE liegt allein bei der Politik nach den entsprechenden Vorbereitungsarbeiten von armasuisse und Verteidigung. Danach richten wir uns.

RUAG Aviation ist breit abgestützt und damit ist unsere Zukunft nicht alleine vom TTE-Entscheid abhängig.

*Sind die Zusammenarbeitsvereinbarungen mit Firmen wie Cassidian, Boeing, Saab, Dassault, Pilatus, Eurocopter u. a. eine Absicherung für die Zukunft von RUAG Aviation? Wo sehen Sie weitere Entwicklungen? Welche?*

Von Absicherung kann keine Rede sein. Es geht vielmehr um die Sicherheit und Unabhängigkeit sowie um eine hohe Verfügbarkeit der Flotte und den Aufbau/Erhalt des Technologie-Know-Hows zugunsten der Schweizer Luftwaffe. Deshalb erarbeitet RUAG mit OEM's (Original Equipment Manufacturer) und der armasuisse Möglichkeiten, langfristige strategische Industriepartnerschaften für den Technologietransfer zu schaffen.

Wir stellen aber auch ein Interesse der OEM's an einer Zusammenarbeit mit uns als einem der wenigen unabhängigen Life-Cycle-Support Anbieter fest. Denn es ist eine Win-Win Situation für beide Seiten. Das heisst, es ist für uns ein Vorteil, als Serviceanbieter in den entsprechenden Bereichen nicht selber OEM zu sein.

*Wann wird RUAG privatisiert oder allenfalls teilprivatisiert? Ihr Geschäft mit privaten und militärischen Kunden wäre davon stark betroffen. Wie stellen Sie sich dazu?*

Privatisierung oder Teilprivatisierung ist Sache unseres Eigentümers, der Eidgenossenschaft. Unabhängig der Frage, ob überhaupt und wann das sein könnte, richten wir uns auf die dafür nötigen Voraussetzungen wie hohe Kundenzufriedenheit, kontinuierliches Wachstum, nachhaltige Gewinnentwicklung, internationale Verankerung und attraktives Arbeitsumfeld aus.

*Herr Berner, besten Dank fürs Interview! Die ASMZ wünscht Ihnen persönlich, RUAG Aviation und auch dem RUAG Konzern eine prosperierende Zukunft. ■*



## Philipp Berner

Mitglied der Konzernleitung  
der RUAG Holding AG  
CEO RUAG Aviation

Jahrgang 1966  
Verheiratet, zwei Töchter  
Wohnhaft in Kilchberg  
Hobbys: Begeisterter Triathlonsportler,  
Skitourenfahren

## Ausbildung

Schulen in Baden  
**1986** Matura Typ C  
**1986–1992** Universität St. Gallen,  
Studium der Wirtschaftswissenschaften

## Berufliche Tätigkeiten

**1989/90** für Danzas- Seaway  
in den USA  
**1993–2003** Tätig im Bereich Luft- und  
Raumfahrt bei HTS AG  
**2003–2006** Leiter Business Unit  
Supply Chain Mgmt RUAG Aerospace  
**2006–2010** Leiter Business  
Unit Military Aviation RUAG Aerospace  
**Seit 1. Dezember 2010** CEO RUAG  
Aviation

## Militär

Hptm aD der Rettungstruppen

## Weiteres

Vorstandsmitglied der SAIG  
(Swiss Aeronautical Industry Group)  
Vorstandsmitglied im Swiss Excellence  
Forum (EFQM)

Die zu 100% der Eidgenossenschaft gehörende RUAG Holding AG setzt sich aus folgenden Divisionen zusammen:

- Space
- Aviation
- Technology
- Ammotec
- Defence

Mit 7700 Mitarbeitenden erwirtschaftete die Holding im Jahre 2010 knapp 1,8 Mia. Franken Umsatz, wobei dieser zu 52% im zivilen und zu 48% im militärischen Bereich anfiel. Das VBS ist mit 35% des Umsatzes nach wie vor der grösste Einzelkunde der RUAG.