

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 85 (2010)  
**Heft:** 6

**Rubrik:** Rüstung und Technik

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 04.05.2025

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

Erschlossen	BiG
MF	SRS 1/1273

# Rentable Marktnischen

Die RUAG hat 2009 die Strategie 2010 bis 2015 überprüft, angepasst und präzisiert. Gleichzeitig wurden dort Massnahmen ergriffen, wo Probleme erkannt worden waren, so im Flugzeugstrukturbau.

OBERSTLT PETER JENNI, MURI BEI BERN

Wie der Präsident des Verwaltungsrates, Konrad Peter, an der Bilanzmedienkonferenz vom 25. März 2010 ausführte, schaffen «die Fokussierung auf die Kerngeschäfte der sechs Divisionen (Space, Aviation, Technology, Land Systems, Ammotec, Electronics) in den zwei Marktsegmenten Aerospace und Defence, eine konsequente finanzielle Transparenz und eine gezielte Minimierung der Risiken, die Grundlagen für das profitable, internationale Wachstum». Der Konzern wird sich stärker auf rentable Nischen ausrichten.

## Strategieüberprüfung

Wie jedes Jahr wurden die Divisionen kritisch durchleuchtet. Das Ergebnis ist die erwähnte Konzentration auf erfolgversprechende Bereiche und eine Verringerung der Risiken. Optimiert wurde insbesondere die Strategie der Division Aviation. Das Geschäft mit dem zivilen Flugzeugunterhalt wurde neu in Kompetenzzentren an den Standorten Agno, Bern-Belp, Genf und Oberpfaffenhofen in Deutschland zusammengefasst.

Dringender Handlungsbedarf wurde im Flugzeugstrukturbau als Teil der Division Technology erkannt. Für Abschreibungen auf Sachanlagen und Vorräten sowie für Rückstellungen mussten 160 Millionen Franken eingesetzt werden. Diese Mittel führen zu einem Nettoverlust des Konzerns im Berichtsjahr von 107 Millionen Franken. Von den sechs Divisionen arbeiteten fünf profitabel. Die Ausnahme bildete – wie erwähnt – die Division Technology mit dem Flugzeugstrukturbau und der Zulieferung der Automobil- und Halbleiterindustrie.

Mit Blick in die mittelfristige Zukunft strebt der CEO eine Ebit-Marge von zehn Prozent – heute etwa drei Prozent – und eine Kapitalverzinsung von 15 Prozent an.

## Frischer Wind aus Emmen

Die beiden Divisionen Space und Aviation stehen seit dem 1. April 2009 unter der Leitung des 48-jährigen Peter Guggenbach. Er übernahm diese Funktion von Toni J. Wicki, der die Führung ad interim und in Personalunion als Delegierter des Verwaltungsrates und CEO der RUAG Holding

AG übernahm, nachdem Myriam Meyer das Unternehmen verlassen hatte.

Die Division Technology wird von Viktor Häfeli geführt. In diesem Bereich ist der Flugzeugstrukturbau angesiedelt, der wegen verschiedener Programmverzögerungen bei Projekten der Zivilluftfahrt, der negativen Preis- und Wechselkursentwicklung und unerwarteter Anlaufkosten bei neuen Projekten, eine grosse Herausforderung bleibt.

## Zulieferer in Europa

Das vergangene Jahr der Division Space war gekennzeichnet durch die Übernahme von Oerlikon Space AG auf den 1. Juli 2009. Damit verstärken 380 qualifizierte Mitarbeitende mit über 40 Jahren Erfahrung in der Raumfahrttechnologie die RUAG.

Sie bringen weltweit anerkanntes Wissen in der Nutzlastverkleidung, ultraleichten Satellitenstrukturen, Präzisionsmechanismen und optischer Weltraumkommunikation mit. RUAG Space ist heute mit den Standorten in der Schweiz, Schweden und Österreich der grösste unabhängige Raumfahrtzulieferer in Europa.

## Erfolgreiche Vergangenheit

Mit Stolz erinnert der begeisternde Peter Guggenbach an die erfolgreiche Vergangenheit des Eidgenössischen Flugzeugwerkes Emmen. So wurde zuerst in Thun, später in Emmen das Kampfflugzeug C-36 entwickelt und gebaut. Es war 1939 bis 1945 das einzige für den Erdkampf ausgelegte Kampfflugzeug in der Schweiz. Produziert wurden in Emmen 142 Exemplare, die bis 1952 im Einsatz standen.

Peter Guggenbach erinnert ferner an die Entwicklung des revolutionären N-20 im Jahr 1949. Es handelte sich um ein Strahlflugzeug, das gemäss Pflichtenheft als Jäger, Aufklärer und Erdkämpfer eingesetzt werden sollte. Gefordert waren eine gute Steigleistung, hohe Wendigkeit und knappe Schallgeschwindigkeit.



Peter Guggenbach, der CEO der RUAG AG, mit einem Triebwerk.

Ebenfalls in Emmen entwickelt wurde das Triebwerk SM-01 für den N-20.10. Erprobt wurde dieses Turbofan-Triebwerk 1952 im Flug, befestigt an einer modifizierten De Havilland Mosquito. Leider wurde der Erstflug des N-20.10 von höchster Stelle in Bern gestoppt, weil sämtliche Kredite eingestellt worden waren.

In welcher Form diese Erfolgsgeschichte heute fortgeführt wird, zeigte sich unter anderem am Ganzzellenermüdungstest, der in den Jahren 2003 und 2004 in Emmen während 10 400 simulierten Flugstunden mit einer F/A-18 durchgeführt wurde. Der Test fand weltweite Beachtung und führte, zusammen mit dem Hersteller Boeing, zu Verbesserungen an der Struktur des F/A-18.

### In konzentrischen Kreisen

Der CEO der RUAG, Lukas Braunschweiler, will den internationalen Marktzugang kontinuierlich in «konzentrischen Kreisen» und in ausgewählten Märkten, ausgehend von der starken Heimbasis Schweiz, ausbauen. Basierend darauf hat Peter Guggenbach, zusammen mit seinem Team, die Strategie der Division Aviation auf das Jahr 2015 ausgerichtet.

Die drei Business Units Military Aviation, Business Civil Aviation und Products & Solutions bilden die wichtigen Standbeine. Die Vision im militärischen Bereich lautet «Fifty-Fifty». In fünf Jahren sollen rund 50 Prozent der Geschäfte mit dem Ausland gemacht werden.

Im vergangenen Geschäftsjahr konnte im militärischen Flugzeugunterhalt dank des Gewinns von Neukunden im Ausland ein Wachstum von 30 Prozent erzielt werden. Das bis 2014 laufende Werterhaltungsprogramm für die 15 Super-Puma-Helikopter ist inzwischen angelaufen. Für verschiedene Luftwaffen finden in Emmen die Revisionsarbeiten an F-5-Triebwerken statt. Neu hinzugekommen ist der Auftrag der niederländischen Luftwaffe zur Wartung ihrer 13 Pilatus-PC-7-Flugzeugen.

Weitere Marktchancen sieht Guggenbach in der Wartung von Komponenten und Triebwerken der Militärflugzeuge im internationalen Umfeld. Einige Modelle sind besonders geeignet, so zum Beispiel die Tornado, F-16, F/A-18, F-5 und Transall.

Sie sind in erheblichen Stückzahlen in ausländischen Armeen im Einsatz. Die RUAG Aviation verfügt über die erforderliche Erfahrung und das Wissen sowie die Systemkompetenz, um derartige Projekte gemeinsam mit Partnern auszuführen. Dazu kommt, dass die Schweiz und RUAG im Ausland in Fachkreisen einen ausge-



Bilder: RUAG

Im Werk Emmen findet unter anderem der Unterhalt der Triebwerke der F/A-18-Kampfflugzeuge der Schweizer Luftwaffe statt.



In Alpnach werden die Helikopter unserer Luftwaffe und solche von zivilen Organisationen gewartet.

zeichneten Ruf geniessen. Grosses Gewicht legt Guggenbach auf die Marktfokussierung der Mitarbeitenden, auf die Entwicklung von Innovationen und deren rasche Umsetzung in Produkte. «Time to market» gilt auch in dieser Branche. Der Bereich Guggenbach will ein führendes internationales Kompetenzzentrum mit ausgewählten Engineering-, Unterhalts-, Support- und Managementleistungen für Militärflugzeuge und -helikopter, unbemannte Flugzeuge, Lenkwaffen, Triebwerke und Komponenten sein. Damit können die Vorgaben

des Eigners, nämlich die Ausrichtung auf Rüstungsgüter, die für die Schweiz wichtig sind, und auf Systemtechnologien, Instandhaltung, Kampfwertsteigerung und rasche Anpassung vorhandener Systeme zur Gewährleistung der Einsatzbereitschaft nicht nur erfüllt, sondern optimiert werden. +



Oberst Peter Jenni, Muri bei Bern, ist Rubrikredaktor Rüstung + Technik und stellvertretender Chefredaktor des SCHWEIZER SOLDAT. Er kennt die Schweizer Rüstungsindustrie profund.