



Interview mit Lukas Braunschweiler, CEO der RUAG Holding

«International noch aktiver»

Der schweizerische, aber vermehrt international tätige Technologie-Konzern RUAG wird seit Juni 2009 von Lukas Braunschweiler geführt. Weshalb RUAG in beiden Marktsegmenten Aerospace und Defence Innovationsführer ist, erklärt er im Interview mit SkyNews.ch Zudem ist die Privatisierung ein Thema.

Die Fragen stellte Hansjörg Bürgi
I Seit gut eineinhalb Jahren sind Sie CEO der RUAG Holding. Ihre Bilanz?

Die RUAG ist gut aufgestellt, ein zukunftsgerichtetes Unternehmen, das noch sehr viel Potential bietet. Für mich ist sicher, dass RUAG gesund bleiben wird und in allen Kerngeschäftsfeldern profitabel wächst. Wir wollen in unserem Segment Innovationsführer sein und auch dafür anerkannt werden: Denn RUAG wird in Zukunft noch internationaler, aber immer aus einer starken Heimbasis heraus agieren. Das ist unsere Vision, dahinter stehe ich. Und die enorme Kompetenz unserer Mitarbeitenden auf ihren Gebieten, die beeindruckt mich sehr.

«**Der Kern der gesamten Ergebnisverbesserung ist die Neuverhandlung aller Airbus-Geschäfte.**

I Mit der Fokussierung auf die Kerngeschäfte erwirtschaftet RUAG wieder Gewinn. Sorgenkind war der Flugzeugstrukturbau, wie sieht es dort aus?

Im Flugzeugstrukturbau mussten wir letztes Jahr die Risikominimierung, verbunden auch mit Strukturanpassungen, sehr schnell in die Tat umsetzen. Diese Turn-around-Strategie ist auf Kurs und hat wesentlich dazu beigetragen, dass sich die ganze Gruppe wieder erholen konnte. Der Kern der gesamten Ergebnisverbesserung ist die Neuverhandlung aller Airbus-Geschäfte. Dies ist nun gelungen und abgeschlossen. Wir haben unsere bestehende Partnerschaft mit einem mehrjährigen Vertrag

ausgebaut und für die Zukunft gefestigt. Das ist für uns von grosser Wichtigkeit.

I RUAG arbeitet für Airbus und Boeing, wie funktioniert das?

Wir wollen im Aviation-, aber auch im Space-Bereich ein Hersteller von ganz kritischen Komponenten und hochtechnologisierten Produkten sein. Solange wir damit alle Hersteller beliefern können und nicht selber zum Flugzeugbauer werden, geht das problemlos. Zudem ist es Strategie der Hersteller, gewisse Komponenten durch Dritte bauen zu lassen, sehr wohl im Wissen, dass diese auch die Konkurrenz beliefern, aber dank der dadurch grösseren Stückzahl sinken die Preise. Davon profitieren die Hersteller wiederum.

I Welches Ergebnis erwarten Sie 2010?

Wir sind in die Gewinnzone zurückgekehrt. Dafür sind einerseits die erwähnten Massnahmen ausschlaggebend, andererseits ist es auch ein Abbild der wirtschaftlichen Erholung. Dies gilt insbesondere für die Airline-Industrie. Deshalb gehen wir von einem positiven Jahresabschluss aus. Sehr gut entwickelt hat sich auch der Auftragseingang, wir haben in allen Bereichen Auftragsbestände von einem Jahr oder sogar mehr.

I Das dürfte insbesondere für die Airline-Industrie gelten. Wie spürt RUAG das?

Obwohl auch viele Airlines Bestellungen storniert haben, sind die Order-Bücher doch sehr gut gefüllt. Airbus hat deswegen ihre Branchen-Voraussage nach oben korrigiert, und



das insbesondere für die A320-Familie, die für uns am wichtigsten ist. Zudem haben sich alle Programme wieder erholt: sei es die A350, die A380, der A400M und auch die Boeing 787, an der wir aber nicht beteiligt sind. Die Absatz- und Programm-Krisen sind vorbei. Deshalb dürfen wir auf der zivilen Seite in eine etwas ruhigere Zukunft schauen. Im militärischen Bereich sieht es anders aus.

I Welchen Einfluss hat somit die Verschiebung des Tiger-Ersatzes auf die RUAG?

Wir sind für den Unterhalt, die Kampfwertstei-

ZUR PERSON

Dr. Lukas Braunschweiler

Der 54-jährige Lukas Braunschweiler ist auf dem internationalen Parkett zuhause. Vor der RUAG führte er über sechs Jahre als CEO und Delegierter des Verwaltungsrates das international tätige und börsennotierte High-Tech-Unternehmen **Dionex Corporation** in Sunnyvale, Kalifornien, in den USA. Dionex zählt weltweit zu den führenden Herstellern und Vermarktern von Messgeräten für die chemische Analyse. Zuvor war Lukas Braunschweiler bei unterschiedlichen Technologieunternehmen in führenden Positionen tätig: Als Mitglied der Konzernleitung, Divisionsleiter und Vice President sieben Jahre bei **Mettler-Toledo International**, einem Anbieter von Präzisionsinstrumenten, bei **Landis-Gyr AG** (heute Siemens) sowie **Huber & Suhner AG**. Der Chemiker ETH und Doktor der Naturwissenschaften ETH bringt internationale Erfahrungen aus allen Bereichen der Unternehmensführung mit. Als Hauptmann der **Artillerie** war er stellvertretender Kommandant einer Panzerhaubitzenabteilung der Schweizer Armee. Lukas Braunschweiler ist verheiratet und Vater von zwei erwachsenen Söhnen. Er wohnt in der Zentralschweiz. Als Ausgleich betreibt er sehr viel Sport, so oft mit dem Mountainbike. Er liest gerne, nicht nur Fachliteratur. Zudem löst er leidenschaftlich Rätsel, Sudoku oder auch ein anspruchsvolles Kreuzworträtsel.



Aviation Media AG
8428 Teufen ZH
044/ 881 72 61
www.skynews.ch

Medienart: Print
Medientyp: Spezial- und Hobbyzeitschriften
Auflage: 5'944
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 645.7
Abo-Nr.: 1073485
Seite: 8
Fläche: 133'305 mm²



Seit Juni 2009 steht Dr. Lukas Braunschweiler als CEO an der Spitze der RUAG-Holding: «RUAG wird in Zukunft noch internationaler, aber immer aus einer starken Heimbasis heraus agieren.»

gerung und Modernisierung von allen Luftfahrzeugen der Schweizer Armee und verwandten Armeen zuständig. Vor diesem Hintergrund hat der Verschiebungsentscheid keinen unmittelbaren Einfluss auf uns. Wir unterhalten die F-5 und F/A-18 nach wie vor bestens und haben auch gute Beziehungen zu den Originalherstellern und bleiben so im Netzwerk und an der Technologiefront. Längerfristig ist es aber schon wichtig, dass auch wir auf eine modernere Plattform umsteigen können. Die Ablösung des F-5 muss im Zeitraum 2015 bis 2020 kommen, denn danach steht der Ersatz der Hornets an. Allerdings haben wir dank des Upgrades 25 die wohl modernsten F/A-18 C/D.

I Ohne Tiger- und Hornet-Ersatz, würde RUAG den Anschluss an Schlüsseltechnologien verpassen?

Ja, dann müssten wir unsere Ausland- und Partnerstrategie, die wir auch sehr konsequent fahren, erheblich ausweiten.

I Hat die Verschiebung Auswirkungen auf den Milliarden-Deal mit EADS?

Da besteht kein direkter Zusammenhang. EADS ist eine sehr wichtige Gruppe für RUAG. Sie ist nach dem VBS der zweitgrösste Kunde, der rund acht Prozent unseres Umsatzes generiert. Wir haben die Verschiebung der Tiger-Nachfolge mit EADS und ihrer neu als Casidian bezeichneten Defence & Security Tochter auch explizit besprochen. Sie haben uns zugesichert, dass sie nicht nur wegen einem Kompensationsgeschäft mit der Schweiz mit uns zusammenarbeiten wollen, sondern RUAG als einen ihrer langfristigen Partner sehen. Dass EADS eine sehr langfristige Sicht hat, zeigt auch die Erneuerung unserer Airbus-Verträge.

I Der F-5 muss nun noch etwas länger fit bleiben, hat RUAG Upgrade-Pläne für den Tiger in der Schublade?

Wir wissen nichts von einem Upgrade und haben selber auch keine diesbezüglichen Pläne in der Schublade. Vielmehr könnte es sein,



dass andere Luftwaffen ihre Tiger auf unseren Standard bringen wollen. Brasilien beispielsweise überlegt sich, ob sie ihre Flotte von rund 50 F-5 auch modernisieren möchte.

I Der Schweizer Armee steht immer weniger Geld zur Verfügung, das VBS macht einen Drittel des RUAG-Umsatzes aus, wie gehen Sie damit in Zukunft um?

Wir betreiben drei Zentren für den Bund: Eines für alle Luftfahrzeuge, ein zweites für Führungs-Radar und Simulationssysteme und im dritten Zentrum sind alle geketteten Panzerfahrzeuge, inklusive Führungssysteme angesiedelt. Das sind sehr komplexe Systeme, die sehr langfristig und unabhängig von der Grösse der Armee funktionieren müssen. Es kann sein, dass die Anzahl der zu unterhaltenden Leopard-Panzer kleiner wird, aber grundsätzlich gehen wir nicht davon aus, dass sich der Umsatz dieser drei Zentren in Zukunft wesentlich verändert.

«*Es ist ganz klar in unserer Strategie der militärischen Aviatik, dass wir den Anteil am Auslandgeschäft erhöhen wollen.*»

I Wird RUAG schwindende VBS-Aufträge durch Militär-Aktivitäten im Ausland wettmachen?

Ja, das ist ganz klar in unserer Strategie der militärischen Aviatik, dass wir den Anteil am Auslandgeschäft erhöhen wollen. Heute macht dieses bereits 35 Prozent aus. Die Kunden sind verwandte Armeen und Länder, mit denen wir zusammenarbeiten dürfen. Wir bieten unsere Kompetenz für die F/A-18, den F-5 und gewisse Helikopter an. So unterhalten wir beispielsweise Super Pumas der Slowenen oder aus Finnland. Die gleiche Entwicklung sehen wir für den Bereich Defence vor, die ehemalige RUAG Electronics und RUAG Land Systems, wo wir den halben Umsatz auch auf den Plattformen Leopard oder M-109 im Ausland erwirtschaften wollen.

Das geht nicht von heute auf morgen, aber es ist unsere Stossrichtung.

I Stichwort Rüstungsexporte, macht Ihnen die Politik da oft das Leben schwer?

Wir haben klare und strenge Gesetze in der Schweiz. Zudem haben wir sogar eigene interne Richtlinien, die noch weiter gehen. Dann ist die technische Dimension nicht zu vergessen: Wir können heute nur diejenigen Flugzeugtypen warten, die unsere Armee besitzt, wären aber darüber hinaus in der Lage, weitere verwandte Systeme zu bedienen. Und zum Dritten wollen wir sorgfältig aus dem Heimmarkt heraus wachsen, das bedeutet insbesondere in Europa. Hier sind wir immer wieder gefordert, der Politik aufzuzeigen, dass davon sowohl die Schweizer Armee, und damit die Schweiz, als auch RUAG als international vernetzter Technologiepartner profitieren.

I Was macht RUAG denn in Malaysia?

Wir sind in technologischen Nischen tätig, und die sind heute global, ob militärisch oder zivil. In Malaysia geht es um den Unterhalt der Avionik derer F/A-18 Hornet. Diesen Auftrag führen wir seit Jahren aus, das ist ein Teil unserer Auslandsstrategie. Die Frage, ob dafür eine Tochtergesellschaft gegründet werden muss, ist eine betriebswirtschaftliche Überlegung, aber hier denken wir in ganz kleinen Einheiten. Entschieden ist noch nichts.

I Ist eine Konzentration auf weniger Produktionsstätten geplant?

Wir betreiben viele Standorte, insbesondere in der Schweiz. Aber darunter befinden sich drei, vier grosse Standorte, an denen die Kompe-



Aviation Media AG
8428 Teufen ZH
044/ 881 72 61
www.skynews.ch

Medienart: Print
Medientyp: Spezial- und Hobbyzeitschriften
Auflage: 5'944
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 645.7
Abo-Nr.: 1073485
Seite: 8
Fläche: 133'305 mm²

tenzcenter, die Forschung und Entwicklung angesiedelt sind. Das sind beispielsweise Bern, Emmen oder Thun. Aber wir sind auch an vielen kleinen Orten tätig, dort allerdings sehr nahe bei den Kunden, und das ist für uns wichtig. Würde man rein betriebswirtschaftlich agieren, würde die RUAG wohl auf wenige Standorte reduziert, aber für uns sind eben auch unsere Geschichte und die Kundennähe sehr wichtig.

I Wie sieht es im zivilen Unterhaltsgeschäft aus?

Ein sehr grosser Fokus unseres Aviation-Geschäftes ist auch der zivile Flugzeugunterhalt für Businessjets. 2009 war dieser Markt nicht einfach, aber jetzt ist er wieder besser auf Kurs. Auch da zeigt sich die Kompetenz der RUAG, beispielsweise als Level-3-Kompetenzcenter für Embraer in Oberpfaffenhofen. Auch Bombardier-Jets und Cessna Citations werden dort gewartet, Dassault-Jets in Genf und die Piaggios in Lugano. Der Fokus liegt auf Maintenance-Repair-Overhaul, aber künftig auch auf der Ausstattung von Businessjets.

I Zur Do 228: Ist das Programm je gewinnbringend?

Der Grund für die Lancierung dieses Programms war die Erkenntnis, dass wir in Oberpfaffenhofen eine starke Basis dafür haben. 150 Kunden betreiben die Dornier 228, wir wollen diese behalten und ihnen auch neue Lösungen anbieten. Deshalb entschlossen wir uns zum Do228NG-Upgrade. Das Programm umfasst nicht nur den Neubau von Do228, sondern auch das Upgrade oder den Unterhalt im Einsatz stehender Maschinen. In diesem Rahmen betrachten wir das Programm Do228 gesamthaft: Die erste 228NG wurde als Commuter nach Japan geliefert, eine zweite geht als Special-Mission-Flugzeug nach Norwegen, eine dritte für Special Missions nach Deutschland, und eine zweite deutsche wird auf den NG-Standard umgerüstet. Seit der Auslieferung der ersten neuen Do228 haben die Reaktionen im Markt sprunghaft zugenommen. Wir sind verhalten optimistisch und betrachten

das pragmatisch. Wir sind kein Grossflieger-Hersteller, aber RUAG hat bewiesen, dass sie Flugzeuge bauen kann.

I Mit Oerlikon-Contraves Space, Saab Space und Austrian Aerospace ist RUAG zu einem gewichtigen Player im Welt-raum-Sektor geworden.

Wir sind in der Raumfahrt heute der grösste unabhängige Spezial-Baugruppen-Lieferant in Europa. Wir haben einen klaren Fokus auf das Nutzlastabteil an der Spitze der Rakete. Zudem konzentrieren wir uns auf die Satelliten-Strukturen, die Satelliten-Bordelektronik, die Antennen, die Kommunikation und wissenschaftliche Geräte. Wir sind bei jeder europäischen Mission an Bord und bei einigen amerikanischen Missionen dabei. Wir wollen aber nicht zum System-Integrator werden und so auch eine gewisse Unabhängigkeit wahren. Unser Ziel ist es, bei jeder institutionellen und kommerziellen Mission – da sprechen wir von der boomenden Telekommunikation – dabei zu sein. Unsere Basis ist das Geschäft mit der ESA, da haben wir in den drei Ländern Schweiz, Schweden und Österreich eine solide Ausgangsposition, um im kommerziellen Markt zu wachsen.

I Das Management der RUAG verfügt mittlerweile über reichlich Erfahrung aus der Privatwirtschaft. An der Basis arbeiten noch viele ehemalige Bundesbeamte. Wie gehen Sie damit um?

Ich sehe da gar keine Probleme. Wir haben eine hervorragende Basis von Mitarbeitenden, sie sind sehr kompetent, engagiert und motiviert. Wir haben auch demographisch eine enorme Verjüngung durch das Wachstum durchgemacht. Wir sind mit rund 500 Lehrstellen in der Schweiz diesbezüglich einer der grössten Anbieter. Zudem freuen wir uns immer wieder über die Erfolge unserer Lernenden in Wettbewerben. Ein «altes Bundesamt-Verhalten» stelle ich nicht fest. In den vergangenen zehn Jahren hat sich viel verändert.



Aviation Media AG
8428 Teufen ZH
044/ 881 72 61
www.skynews.ch

Medienart: Print
Medientyp: Spezial- und Hobbyzeitschriften
Auflage: 5'944
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 645.7
Abo-Nr.: 1073485
Seite: 8
Fläche: 133'305 mm²

«Ich kann mir vorstellen, dass es längerfristig zu einer Veränderung der Aktionärsstruktur kommen könnte.

I Nicht verändert hat sich die Besitzstruktur der RUAG. Wie steht es um die Privatisierung?

Es ist der Entscheid des Eigentümers. Die Frage steht immer wieder zur Diskussion, und so kann ich mir vorstellen, dass es längerfristig zu einer Veränderung der Aktionärsstruktur kommen könnte. So etwas muss aber sorgfältig vorbereitet werden. Wir leisten gewisse Grunddienste für die Sicherheit unseres Landes, das spielt dabei eine Rolle. Unser einziger heutiger Aktionär ist sehr sachlich und rational, das hilft uns, und die Zusammenarbeit klappt auch gut.

I Leidet RUAG daran, dass die Schweiz nicht EU-Mitglied ist?

Nein. Als RUAG können wir die Karte «Swiss-

ness» sehr gut spielen. Das wird in Europa sehr geschätzt, auch unsere gewisse Unabhängigkeit spielt dabei eine Rolle. Wenn wir unsere Arbeit gut machen und durch Leistung überzeugen, spielt die EU-Zugehörigkeit keine Rolle.

I Was bedeutet die Euro- und Dollarschwäche für RUAG?

Viel mehr als die Wechselkurse machen uns die enorm steigenden Preise der Rohstoffe, wie beispielsweise Kupfer, Sorgen. Aus unserer Sicht wäre es besser, wenn die Politik weniger Lösungen für die Währungsprobleme suchen, sondern auch etwas gegen das Spekulieren mit den Rohstoffen unternehmen würde.

I Was bedeutet Ihnen Fliegen persönlich?

Es fasziniert mich, seit meiner Kindheit. Das Fliegen heute als Passagier ist allerdings etwas anstrengend geworden. Die Technologie fasziniert mich nach wie vor, und ich bin beeindruckt, was in nur 100 Jahren Luftfahrt geleistet worden ist. www.ruag.com

STICHWORTE

Flugplatz Dübendorf

Der Aero-Technopark der Zukunft. Die RUAG würde da auch mitmachen.

Aerosuisse

Das ist ein für uns wichtiger Dachverband.

Pilatus Flugzeugwerke

Sie bieten beeindruckende Produkte und eine beeindruckende Leistung. «Chapeau», wir arbeiten mit ihnen gern zusammen.

Airbus A380

Ein langer Weg ins ersehnte Paradies – die Risikophase zahlt sich langsam aus. Ich habe mir sagen lassen, dass dies auch beim Jumbo-Jet einige Zeit gedauert hat.

Bundesrat Ueli Maurer

Sehr bodenständig, ein typischer Zürcher Oberländer.