

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 84 (2009)  
**Heft:** 3

**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:** 15.03.2025

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

# Ein Chef tritt ab

Am 31. Mai 2009 übergibt Toni J. Wicki, Chief Executive Officer (CEO) und Delegierter der RUAG Holding AG, seine Aufgaben dem Nachfolger.

OBERSTLT PETER JENNI, MURI BEI BERN

Toni J. Wicki kann mit Befriedigung und Stolz auf eine vielseitige berufliche und militärische Laufbahn zurückblicken. Nach seiner Ausbildung zum Maschineningenieur an der ETH arbeitete er in der Schweizer Maschinenindustrie in verschiedenen Funktionen. Neben seiner Tätigkeit bei der RUAG hat er ausserdem Einsitz in verschiedenen Verwaltungsräten. Seine militärische Karriere machte er bei den Fliegertruppen, wo er es bis zum Oberst im Generalstab brachte.

## Herausforderungen

Als Nachfolger von Felix Wittlin trat er 1991 als Rüstungschef in den Dienst des damaligen Eidgenössischen Militärdepartementes (EMD). Auf die Frage, wie sich dieser Übertritt von der freien Wirtschaft in den Bundesdienst gestaltete, erinnert er sich, dass ihm damals im Unterschied zur Privatwirtschaft die Obrigkeitgläubigkeit der Mitarbeiter und damit verbunden eine Nullfehlerkultur aufgefallen sei - beides Verhaltensweisen, die Prozesse länger werden lassen als unbedingt erforderlich.

Das Umfeld der Gruppe für Rüstungsdienste, heute Armasuisse, war aber schon immer von der Technologie und kommerziellen Belangen dominiert, was wiederum das Verständnis der Mitarbeitenden für die industriellen Aspekte der Wirtschaft schärfte.

Im Weiteren wurde ihm die Bedeutung der Gruppe für Rüstungsdienste als Auftraggeber für die Wehrtechnikindustrie der Schweiz vertieft bewusst, eine gegenseitige Abhängigkeit, die mitunter zum Spielball der Politiker und ihrer Interessen zu werden droht.

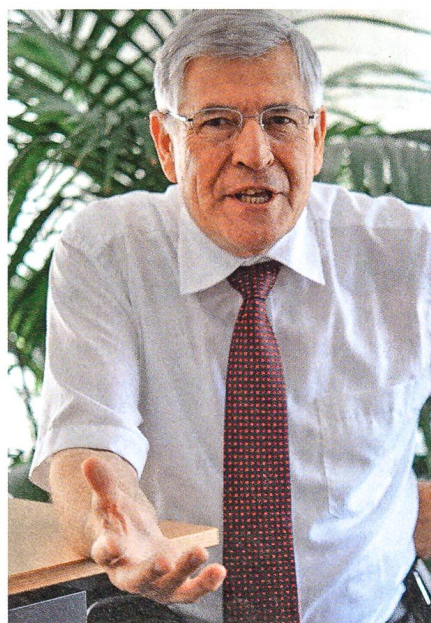
In seine Amtszeit fiel unter anderem die Beschaffung des Kampfflugzeuges F/A-18. Dies sei eine besondere Herausforderung gewesen, betont Toni J. Wicki. Es galt, für den Kredit von 3,5 Milliarden Franken die parlamentarischen Hürden zu nehmen, eine Volksabstimmung zu gewinnen und den bundeseigenen Werken in Emmen die Endmontage der Flugzeuge zu sichern.

Ein weiteres interessantes Geschäft war die Beschaffung des Radarüberwachungssystems Florako. Es gelang ihm, die amerikanische Firma Raytheon und die französische Firma Thales zur Zusammenarbeit zu bewegen, um für die Schweiz das Beste herauszuholen. Thales lieferte die Radar-Technologie und Raytheon die Software. Diese Zusammenarbeit war so erfolgreich, dass die beiden Firmen später gemeinsam Aufträge für die NATO ausführen durften.

Mühe hatte Toni J. Wicki in dieser Zeit mit der Detailkrämerei gewisser Politiker, denen Gesamtsicht, rüstungstechnische Abläufe und Zusammenhänge eher fremd waren. Leider ist es ihm auch nicht gelungen, nach einer verbindlichen Rüstungsplanung über mehrere Jahre zu arbeiten - ein Zustand, der immer wieder in Ansätzen diskutiert wird, aber bis heute nicht verbessert worden ist.

## Armeereform 95

Mit der Armeereform 95 veränderte sich das Umfeld der Gruppe für Rüstung.



Toni J. Wicki, Chef RUAG.

Die kleineren Mannschaftsbestände, die damit verbundenen geringeren materiellen Bedürfnisse der Armee und die immer kleiner werdenden Budgets führten auch in der Verwaltung und den bundeseigenen Rüstungsbetrieben zu massiven Anpassungen. Toni J. Wicki war gezwungen, die Rüstungsbetriebe und das gesamte Industriepotenzial des damaligen EMD im Rahmen des Projektes EMD 95 massiv zu reduzieren und damit auch zu restrukturieren.

Die Zusammenführung und Konzentration der Technologien führte zur Bildung der vier Kompetenzzentren Elektronik, Flugzeuge und Systeme, Munition sowie Waffen und schwere Fahrzeuge «unselbständige Anstalten des Bundes». Um das Vorhandene trotz sinkendem Auftragsvolumen der Armee zu sichern, musste diesen Zentren der Markt für Drittkunden zugänglich gemacht werden.

Um dies zu ermöglichen, wurden die Kompetenzzentren 1999 in Aktiengesellschaften umgewandelt und unter dem Dach der RUAG Holding zusammengefasst. Beim Start der RUAG betrug der Anteil der Militäraufträge 86 Prozent. Heute ist dieser Anteil auf 35 Prozent gesunken; etwa 50 Prozent des Umsatzes werden im Export erwirtschaftet.

## Rollenwechsel

Dieser anspruchsvolle Prozess fand im Umfeld der Politik weitgehend Unterstützung. Man war sich dank intensiver Information auf allen Ebenen bewusst, dass die Schweiz technologisch und industriell eine gewisse Unabhängigkeit bewahren muss, damit die Armee auch in einem Ernstfall ausreichend unterstützt werden kann. Zudem konnten damit sehr viele Arbeitsplätze erhalten und auch neue geschaffen werden.

Auf den 31. Dezember 2000 trat Toni J. Wicki als Rüstungschef und als Mitglied der Geschäftsleitung des VBS auf eigenen Wunsch zurück. Er wollte sich auf die Aufgaben als Konzernchef der RUAG, der privatisierten Rüstungs- und Industriegruppe, konzentrieren.



Toni J. Wicki: Bleibt Verwaltungsrat bis 2011.

Der Wandel zum Technologiekonzern war eine Herkulesaufgabe, die den uneingeschränkten Einsatz aller Beteiligten erforderte. Der Aufwand hat sich zurückblickend gelohnt. Der Wert der Unternehmung konnte massiv gesteigert werden.

### Strategien

Als eine der ersten Herausforderungen stellte sich der RUAG die Frage, wie das neue Industriegebilde auf eine breitere Technologiebasis gestellt werden kann. Zu diesem Zweck wurden drei Bereiche mit Potenzial formuliert: Simulation und Führungssysteme, Luft- und Raumfahrt sowie Kleinkalibermunition.

Zur Verstärkung einzelner Bereiche konnten in den vergangenen Jahren dank günstiger Bedingungen und etwas Glück verschiedene Firmen dazu erworben werden. Hierzu zählen das Kleinkalibergeschäft von Dynamit Nobel in Deutschland oder die kürzlich erworbenen Raumfahrtaktivitäten der SAAB Gruppe in Schweden, deren Integration erfolgreich gelungen ist.

Heute ist RUAG dank diesen Zuküffen der grösste unabhängige Zulieferer in der Raumfahrtindustrie.

Im Jahre 2006 fand eine Überprüfung der Strategie statt. Es mussten lediglich einige kleinere Anpassungen vorgenommen werden. Weiteres Potenzial wird in den

Märkten Luft- und Raumfahrt, Simulation und Führungssysteme sowie Schutzsysteme geortet.

### Erwartungen

Gespannt sind Toni J. Wicki und seine Mitarbeiter, welche positiven Auswirkungen die Aussage des neuen Vorstehers des VBS, er wolle die «beste Armee der Welt» schaffen, auf die RUAG haben wird. Diese Absicht bedeutet unter anderem, dass die Technologiebasis der Armee nochmals verbessert werden muss. Die RUAG ist bereit, das ihrige dazu beizutragen, damit unsere Armee weiter gestärkt werden kann.

Toni J. Wicki erwartet vom Eigner auch in Zukunft klare Rahmenbedingungen und einen unternehmerischen Freiraum für die Weiterentwicklung der RUAG. Bei einer allfälligen Öffnung des Aktionariats wünscht er verständlicherweise keine Beteiligung sogenannter «Heuschrecken» wie Private Equity Firmen und Hedge Fonds, sondern unternehmerische Investoren mit langfristiger Betrachtung.

### Der gute Chef

Unsere Frage, was einen guten Chef ausmache, beantwortete Toni J. Wicki sinnig: Für den scheidenden operativen Verantwortlichen der RUAG zeichnet sich ein guter Vorgesetzter dadurch aus, dass er beim Entwickeln von Strategien und Ideen

seine Mitarbeiter rechtzeitig in diesen Prozess miteinbezieht.

So können sie eingebunden werden und verstehen, weshalb sich die Unternehmung in eine bestimmte Richtung entwickeln wird. Um Erfolg zu haben ist es zwingend, dass alle am gleichen Strick in dieselbe Richtung ziehen.

In der Umsetzung der Ziele sind die Mitarbeitenden dank gemeinsam festgelegter und akzeptierter Leitplanken weitgehend frei. Der Chef prüft selber, wie die Ziele erreicht werden. Er spielt in dieser Phase eher die Rolle eines Gesprächspartners und Coaches. Toni J. Wicki kommt in diesem Bereich zugute, dass er mit seiner offenen Art und seinem technischen Verständnis in der Lage ist, mit allen Mitarbeitenden ein Gespräch auf Augenhöhe zu führen.

Ein Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden ist unabdingbar, ohne geht es nicht. Wenn ein Vertrauensverhältnis besteht, herrscht auch eine offene Gesprächskultur. Das heisst, alle äussern offen ihre Meinung. Es fällt dann auch leichter, Unangenehmes zu kommunizieren.

### Persönliche Pläne

Die Ära Wicki geht zwar zu Ende, dem Konzern bleibt er aber weiter erhalten. Er ist bis 2011 als Verwaltungsrat der RUAG gewählt. Ohne Zweifel wird er aus dieser Sicht sein Kind mit Argusaugen beobachten.

Sein privates Hobby, Segelfliegen, wird er hoffentlich vermehrt pflegen können.

Geplant sind auch Reisen mit seiner Frau, ohne geschäftlichen Hintergrund. Wenn man den dynamischen Chef etwas näher kennt, fällt es allerdings schwer, sich vorzustellen, dass nicht bald neue Herausforderungen angepackt werden. Es muss ja nicht immer in der Maschinenindustrie sein.

Mit Stolz hält Toni J. Wicki fest, dass ihm die aufbauende Arbeit als Rüstungschef und als erster Verantwortlicher der RUAG immer Freude bereitet hat, nicht zuletzt dank guten und loyalen Mitarbeitenden. Seinem Nachfolger Lukas Braunschweiler hinterlässt er eine Industriegruppe, die den Weg vom beschaulichen Bundesbetrieb zum international tätigen Technologiekonzern geschafft hat. ■



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