



NZZ am Sonntag  
8021 Zürich  
044/ 258 11 11  
www.nzz.ch/sonntag

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 130'756  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 999.82  
Abo-Nr.: 1078757  
Seite: 26  
Fläche: 34'252 mm<sup>2</sup>

## Operation «Chef-Suche» zieht sich hin

Das Technologie- und Rüstungsunternehmen Ruag sucht seit einem Jahr erfolglos einen neuen Chef

**Personalvermittler nennen zwei Gründe, warum sich die Suche nach dem neuen Ruag-Chef schwierig gestaltet: Die fehlende Strategie und die Zusammensetzung des Verwaltungsrats.**

**Gabriela Weiss**

Jubiläen sind ein freudiges Ereignis, eigentlich. Die Ruag «feierte» diese Woche aber ein unangenehmes Jubiläum: Seit genau einem Jahr sucht der Verwaltungsrat einen neuen Chef für den bundeseigenen Rüstungs- und Technologiekonzern. Am 18. Juli 2011 gab das Unternehmen bekannt, dass Lukas Braunschweiler Ruag auf Ende Oktober 2011 in Richtung Sonova verlässt. «Die Suche nach einem Nachfolger läuft», hiess es damals in der Medienmitteilung. Beauftragt wurde der Zürcher Headhunter Sandro Gianella.

Über ein Jahr Zeit für die Suche eines neuen Unternehmenschefs ist ungewöhnlich und wirft Fragen bei Militär-Politikern auf: «Was ist der tiefere Grund für die lange Chef-Suche?», fragt sich SVP-Nationalrat Roland Borer. Der Unternehmensberater und Major ist Mitglied der Sicherheitspolitischen Kommission. Er bezeichnet den Zustand an der Ruag-Spitze als «ungut» und will das Thema an der nächsten Kommissionssitzung im August behandelt haben. Er stellt die Eigenstrategie, die Strategie des Bundes also, infrage. Thomas Hurter, SVP-Nationalrat und ebenfalls Mitglied der Sicherheitspolitischen Kommission, stellt sich dieselbe Frage wie Kollege Borer: «Was ist eigentlich das Pro-

blem?» Auch er fordert Klarheit anlässlich der Kommissionssitzung.

Verwaltungsratspräsident Konrad Peter rechtfertigt die Lage damit, dass an der Ruag-Spitze wegen militärischer Geheimnisse ein Schweizer erwünscht sei. Ebenso wirkten die Vorgaben des Gehalts einschränkend. Da die Ruag dem Bund gehört, ist der Lohn mit einem Jahressalär in der Grössenordnung von 800 000 Fr. im Vergleich zur Privatwirtschaft eher bescheiden. Der Ruag-Verwaltungsrat erwägt laut Kaderlohn-Reporting 2011, ein langfristiges finanzielles Anreizprogramm einzuführen, das allerdings noch im Entwicklungsstadium sei.

Andere Chefs bundesnaher Betriebe erhalten aber auch keine Spitzenlöhne im Vergleich zur Privatwirtschaft. Der SBB-Chef verdient rund 1 Mio. Fr., der Post-Chef gut 900 000 Fr. Und der Präsident der Schweizerischen Nationalbank verdiente 2011 gut 1 Mio. Fr.

Personalvermittler bezeichnen die Aufgabe Gianellas als «Mission impossible» – aber nicht, weil der Lohn oder die Nationalität das Problem wären. Sie sehen die Hürde vielmehr im politischen Korsett mit dem Bund als Eigentümer, bei der Strategie und den Zielen, die der Verwaltungsrat vorgibt, sowie in der Zusammensetzung des Verwaltungsrates. Verwaltungsrat und die strategischen Ziele bestimmt der Bund. Der Verwaltungsrat konnte offenbar noch keinen Kandidaten überzeugen.

Generell hält Philippe Hertig, Partner beim Topkader-Vermittler Egon Zehnder International, fest, worauf es Topkandidaten bei ihrem Entscheid für

oder gegen einen neuen Posten ankomme: «Ein Verwaltungsrat muss internationale Erfahrung, Fachwissen und Branchen-Kompetenz vorweisen.» Diese Erfahrung hole er sich vor allem, wenn mindestens ein Mitglied ein aktiver CEO sei.

«Im Verwaltungsrat müsste zudem mindestens ein Mitglied sitzen, das ein Unternehmen an vorderster Front durch einen Transformationsprozess geführt hat», sagt Hertig. Ein CEO brauche einen starken Sparringpartner im Verwaltungsrat, vorzugsweise sei dies der Präsident.

Der Blick auf das Aufsichtsgremium der Ruag zeigt ein durchzogenes Bild: VR-Präsident Konrad Peter hat Erfahrung als CEO von Zellweger Luwa. Am Ende seiner Zeit als Chef vor sechs Jahren wurde das Unternehmen aufgeteilt und verkauft. Aktuelle Erfahrung als CEO hat immerhin Egon W. Behle, Chef der deutschen MTU Aero Engine. Diese ist Partnerin der Ruag und ähnlich gross wie die Schweizer. Vizepräsident Hans-Peter Schwald ist Rechtsanwalt und Multi-Verwaltungsrat. Er hat auch Mandate bei Stadler Rail, Rietter und Autoneum inne – und sitzt bei Knight Gianella im Aufsichtsgremium. Die Vergabe des Suchmandats an den Zürcher Headhunter Gianella löste unter Personalvermittlern deshalb Kopfschütteln aus.

Bei der Ruag nimmt man die lange Suche nach dem Chef vordergründig gelassen: «Die Ruag kommuniziert, wenn ein neuer Chef feststeht. Die Führung ist mit Konrad Peter als Executive Chairmen sichergestellt», sagt Sprecher Jiri Paukert. «Es besteht kein Zeitdruck.»



NZZ am Sonntag  
8021 Zürich  
044/ 258 11 11  
www.nzz.ch/sonntag

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 130'756  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 999.82  
Abo-Nr.: 1078757  
Seite: 26  
Fläche: 34'252 mm<sup>2</sup>

## Ruag

### Ein Staatsbetrieb im Wettbewerb

Die Ruag ist seit 1999 eine Aktiengesellschaft in Bundesbesitz. Sie ist in den Bereichen Luft- und Raumfahrt, Wehr- und Sicherheitstechnik tätig. Der Rüstungskonzern mit 7700 Beschäftigten entwickelte sich unter dem früheren Chef Toni Wicki von einem Regiebetrieb zu einem Technologiekonzern, dessen ziviles Geschäft heute 50% des Umsatzes in der Höhe von 1,78 Mrd. Fr. ausmacht.

De facto bestimmt aber der Bund die Richtung der Ruag. Sie diene «vorab der Sicherstellung der Ausrüstung der Armee», heisst es in der Eignerstrategie. Organisches Wachstum stehe im Vorder-

grund. Heute stammen noch 37% des Umsatzes von Aufträgen aus dem Verteidigungsdepartement. 53% des Umsatzes kommt aus dem internationalen Geschäft, vorwiegend aus Europa. Wachstumsmärkte wie Nordamerika und Asien machen erst 9% des Umsatzes aus. 2011 machte die Ruag einen Gewinn von 97 Mio. Fr.

Seitdem Wicki-Nachfolger Lukas Braunschweiler im November 2011 nach zwei Jahren an der Spitze den Staatsbetrieb Richtung Sonova verlassen hat, führt der langjährige Präsident Konrad Peter die Ruag im Doppelmandat. (weg.)