

# Vom kundenspezifischen Kabelkonfektionär zum Teil- und Gesamtsystemlieferanten

Autor(en): **Müller, Peter / Tschudi, Thierry**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **189 (2023)**

Heft 4

PDF erstellt am: **27.06.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-1046456>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Vom kundenspezifischen Kabelkonfektionär zum Teil- und Gesamtsystemlieferanten

**Die Welschschweizer Firma Systems Assembling SA stellt kundenspezifische Kabelkonfektionen und industrielle Schaltschränke her. Sie ist als klassische Zulieferin primär im zivilen, aber auch im militärischen Bereich tätig. CEO Thierry Tschudi erläutert den Unternehmensaufbau hin zum Gesamtsystemlieferanten.**

Peter Müller im Gespräch mit Thierry Tschudi

**Am Anfang einer erfolgreichen Unternehmung steht meist eine neue Idee: Welches technologische Produkt oder welche Dienstleistung bildete das Anfangsfundament von Systems Assembling?**

THIERRY TSCHUDI: Die Systems Assembling SA entstand aus einem Management-Buy-out der Firma Electrona SA im Jahre 1997. Diese war vorwiegend in der Batterieproduktion sowie der Fabrikation von elektrischen Geräten wie Telefonen, Ladestationen etc. tätig. Das Anfangsfundament war gegeben durch die bestehenden Kunden und Produkte; die Herausforderung bestand darin, die Firma eigenständig aufzubauen.

**«Es werden immer mehr Technologien im zivilen Sektor entwickelt und später im militärischen Bereich eingesetzt.»**

Thierry Tschudi, CEO Systems Assembling SA

**Wenn Sie das heutige Angebot kurz zusammenfassen: Wie lässt sich die aktuelle Produktpalette von Systems Assembling am prägnantesten charakterisieren?**

Wir sind ein Teil- oder Gesamtsystemanbieter im Bereich der Elektrotechnik und der Mechatronik. Wir konfektionieren Kabel, Baugruppen, Teil- oder Gesamtsysteme für unsere Kunden der Medizinaltechnik. Wir fertigen Schaltschränke für unsere Kunden der Maschinenindustrie nach dem Lean-Konzept, das heisst mittels kontinuierlicher Prozessverbesserung. Wir stellen



Thierry Tschudi,  
CEO Systems Assembling SA

Baugruppen und Kabelstränge für unsere Kunden in der Luftfahrt her. Im Bereich Sicherheits- und Wehrtechnik konfektionieren wir Kabel und Baugruppen für die Rüstungsindustrie und restaurieren auch Teile von Fahrzeugen der Armee.

**«Kabel» können verschiedene Funktionen erfüllen, beispielsweise beim Datentransfer, der Energieversorgung oder der Mechanik. Wo kommen Ihre Kabel hauptsächlich zur Anwendung?**

Wir fertigen Kupferkabel, die für den Datentransfer und die Energieversorgung zum Einsatz kommen; zum Teil fertigen wir auch fiberoptische Kabel. Die Schaltschränke für den industriellen Gebrauch kommen vorwiegend als Maschinensteuerungen zum Einsatz.

**In zahlreichen Rüstungsgütern verbaut**

**Ihre Firma ist eine klassische Zulieferin. So dürfte der militärische Nutzer eines Systems kaum je mitbekommen, dass darin Ihre Komponenten verbaut sind. Können Sie uns einige Beispiele nennen, die auf Ihrer Technologie aufbauen?**

Wir sind Zulieferin von Teil- und Gesamtsystemen nationaler Rüstungsfirmen oder internationaler Rüstungsunternehmen, die

in der Schweiz vertreten sind. Mehr möchte ich dazu aus Gründen des Geschäftsgeheimnisses nicht kommunizieren.

**Im Marketing wird gerne auf die Unique Selling Proposition verwiesen: Durch welche Einzigartigkeit soll Systems Assembling bei der Kundschaft wahrgenommen werden?**

Unsere Unique Selling Propositions sind klar und einfach zu kommunizieren: Erstens Preis und Leistung, also Know-how und Qualität, zweitens Flexibilität und drittens Mehrsprachigkeit.

**Hohe Lagerbestände gegen Lieferengpässe**

**Die Corona-Pandemie, der Ukraine-Krieg und Lieferengpässe hinterlassen überall Spuren: Inwiefern ist Ihre Unternehmung davon betroffen?**

Natürlich sind auch wir davon betroffen. Am meisten trifft es uns bei der Verfügbarkeit der Teile oder Komponenten auf dem Weltmarkt. Als Tier-2-Lieferant befinden wir uns gewissermassen in einer Sandwichposition: Wir beliefern Modul- oder Systemhersteller und sind selbst von Teillieferanten abhängig. Hier haben wir unser Lager so hochgefahren, dass wir bis zum heutigen Zeitpunkt kaum Lieferengpässe hatten. Dennoch ist zu bemerken, dass die Preise global markant ansteigen.

## RÜSTUNGSFIRMEN IM PORTRÄT

Die ASMZ startete in der Nr. 07/22 eine neue Serie über Rüstungsfirmen in der Schweiz. In voraussichtlich jeder Nummer soll bis Ende 2023 ein Unternehmen mittels standardisiertem Fragenkatalog porträtiert werden. Die Reihenfolge der Firmen ist zufällig. Eingeladen werden sowohl Gesamtsystemanbieter wie Teilkomponentenhersteller, grosse wie kleine Unternehmen, reine Rüstungsfirmen wie Anbieter von Dual-Use-Gütern, Schweizer Unternehmen wie auch Tochtergesellschaften ausländischer Konzerne.

**Heute wird meist übereinstimmend festgestellt, das Militär sei nicht mehr der technologische Treiber. Wie nehmen Sie diese Entwicklung in Ihrem Tätigkeitsbereich wahr?**

Die hohen technologischen Ansprüche der Sicherheits- und Wehrtechnik zwingen die Zulieferer und Lieferanten zu hoher Innovation, dadurch werden sie zum technologischen Treiber. Es werden immer mehr Technologien im zivilen Sektor entwickelt und dann später im militärischen Bereich eingesetzt. Das ist einfach ein Resultat der Investitionen in Technologien, welche heute im zivilen Sektor viel grösser sind als im militärischen Sektor.

**Kunden bestimmen Forschung und Entwicklung**

**Welcher Stellenwert kommt bei Ihnen dem Forschungs- und Entwicklungsbereich zu?**

Als Zulieferer von Teil- oder Gesamtsystemen produzieren wir im Auftrag unserer Kunden, das bedeutet, dass die Forschung und Entwicklung eher in den Händen unserer Kunden liegen. Wir helfen nach Bedarf bei Entwicklungsprojekten unserer Kunden mit. Ein enormer Mehrwert unserer Mitentwicklungen liegt vor allem im Entwicklungsprozess für Kosteneinsparungen.

den mit. Ein enormer Mehrwert unserer Mitentwicklungen liegt vor allem im Entwicklungsprozess für Kosteneinsparungen.

**Die Armee beklagt immer wieder die fehlende Planungssicherheit. Wie nehmen Sie die aktuelle Situation wahr?**

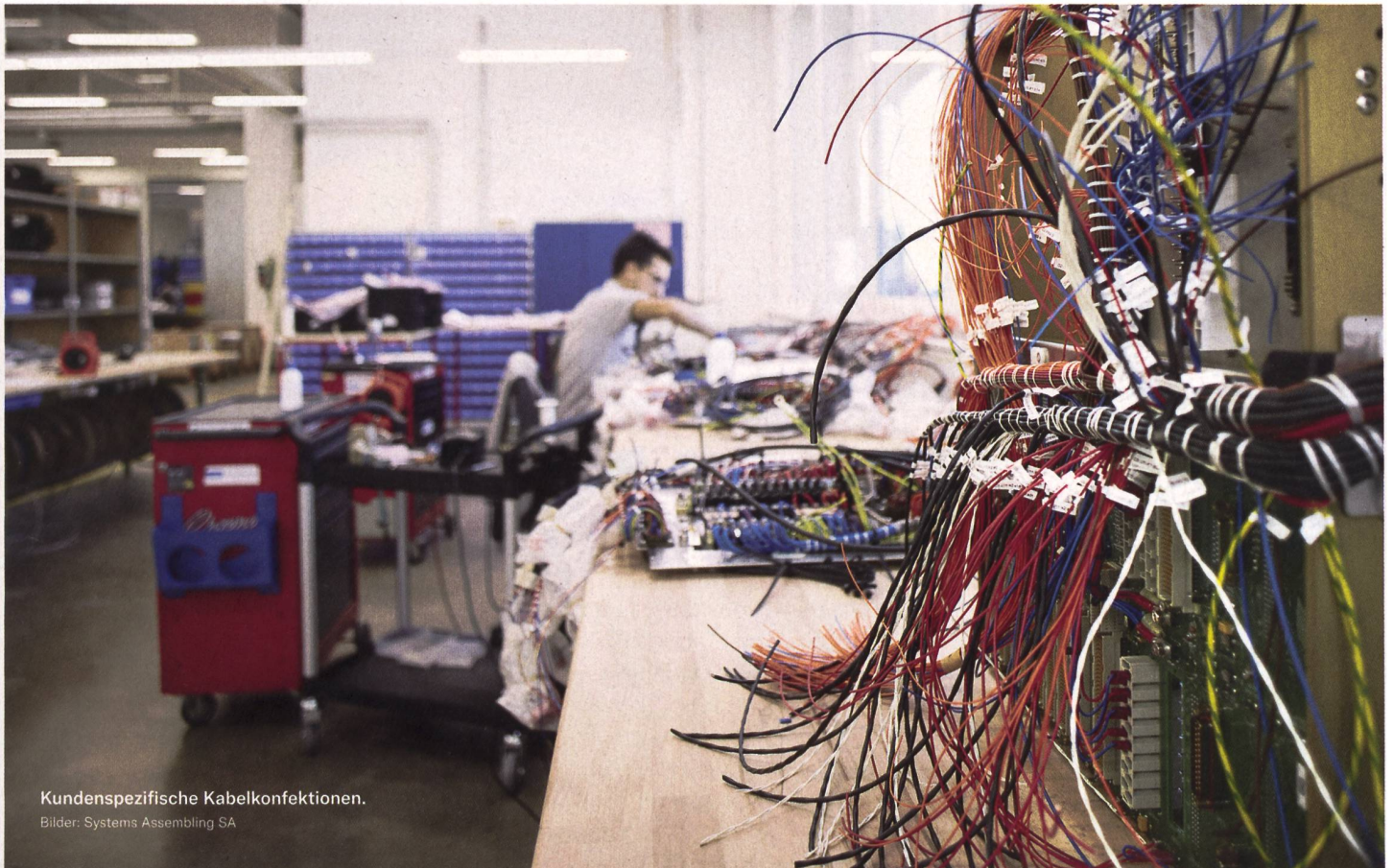
Die Zeitverhältnisse für Beschaffungen der Armeen korrelieren nicht mit den Budgetperioden der respektiven Staaten. Oder anders gesagt: Es besteht leider kein Kausalzusammenhang zwischen den Zeitverhältnissen für militärische Produkteentwicklungen sowie deren Produktion und der Rotation der Erde um die Sonne. Das Problem

**SYSTEMS ASSEMBLING SA**

Facts and Figures

- **Firmenname:** Systems Assembling SA
- **Gründungsjahr:** 1997
- **Wichtigste Produkte:** Gesamt- und Teilsystemanbieter der Elektrotechnik und Mechatronik
- **CEO (Schweiz):** Thierry Tschudi
- **Verwaltungsratspräsident:** Peter Huber
- **Hauptsitz Schweiz:** Boudry, Neuchâtel
- **Produktionsstandort international:** Maia, Porto (Portugal)
- **Standorte Schweiz (Anzahl):** 1
- **Angestellte Schweiz (FTE):** 110
- **Angestellte international (FTE):** 10
- **Nettoumsatz (Mio. CHF):** 30 Mio.
- **Forschungs- und Entwicklungsaufwand (Mio. CHF):** keine Angaben
- **Weitere Informationen:** [www.sysa.ch](http://www.sysa.ch)

Geschäftsjahr 2022



Kundenspezifische Kabelkonfektionen.

Bilder: Systems Assembling SA



Der Firmensitz in Boudry (NE).



Fertigung von industriellen Schaltschrank.

ist in allen westlichen Staaten dasselbe. Uns betrifft dies auf unserer Stufe in der Lieferkette weniger stark, da wir erst in einer späteren Phase der Projektrealisation zum Zuge kommen; aber unsere Kunden leiden unter dieser Diskrepanz, wie auch die Planungsstellen der Armeen.

### **Unterkritische Grösse ohne Rüstungsbereich**

**Welche Bedeutung kommt aktuell dem eigentlichen Rüstungsbereich bei Systems Assembling zu verglichen mit Dual-Use- sowie rein zivilen Gütern und Dienstleistungen?**

Der eigentliche Rüstungsbereich ist neben den rein zivilen Produkten wichtig für die Firma. Ohne diesen Bereich wären wir von der Grösse her unterkritisch. Ausserdem sehen wir Potenzial im Bereich Rüstung, weil in der Schweiz und in Europa ein grosser Nachholbedarf besteht. Die in der Presse viel erwähnte Erhöhung des Verteidigungsbudgets hat bei uns noch nicht in Form von Bestellungen durchgeschlagen.

**Unterscheiden sich die Anforderungen an Ihre Produkte je nachdem, ob sie in zivilen oder militärischen Anwendungen verbaut werden?**

Ja, zum Teil sind andere Fertigungstechniken gefordert und damit verbunden auch andere Zertifizierungen nötig.

**Das öffentliche Beschaffungsrecht wurde vor rund zwei Jahren totalrevidiert: Hatte dies auch Auswirkungen auf Ihren Tätigkeitsbereich?**

Nein, bis jetzt noch nicht.

### **Öffentliche Ausschreibung macht oft keinen Sinn**

**Beschaffungen von Rüstungsgütern werden – nicht nur in der Schweiz – in der Mehrzahl der Fälle nicht öffentlich ausgeschrieben. Wie beurteilen Sie diese Situation?**

Eine öffentliche Ausschreibung macht bei vielen Geschäften in der Sicherheits- und Wehrtechnik keinen Sinn, da nur sehr wenig Anbieter darauf antworten könnten, dies bedingt durch Fachkompetenz, Patente, Exportrestriktionen etc.

**Kontrovers diskutiert werden in der Öffentlichkeit die Offsetgeschäfte. Werden diese eher als Bremsklotz bei der Offerteingabe oder als Türöffner und Technologietransfer wahrgenommen?**

Die Systems Assembling ist in einigen Projekten über Offsetgeschäfte zu Technologietransfer und neuen Geschäftsbeziehungen gekommen, die ohne die Offsetgeschäfte nie stattgefunden hätten. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Wir konnten innerhalb eines Offsetgeschäftes erlernen, wie man Kabelstränge für Flugzeuge und Kampffjets herstellt. Diese neue Fähigkeit ermöglicht es uns, heute die Firma auf dem internationalen Markt neu zu positionieren.

**Umstritten ist aktuell auch die restriktive Rüstungsexportpolitik der Schweiz. Wie stark fühlen Sie sich durch die geltenden Bestimmungen eingeschränkt?**

Da wir vorwiegend an Schweizer Firmen liefern, sind wir davon nicht direkt betroffen. Aber unsere Schweizer Kunden, die ins Ausland liefern, sind stark eingeschränkt.

### **Vorteile des Standorts Westschweiz**

**Rüstungsunternehmen benötigen meist hoch qualifiziertes Personal. Bietet Ihnen der Schweizer Arbeitsmarkt diesbezüglich genügend Entwicklungs- und Rekrutierungsmöglichkeiten?**

Ja, wir haben gegenüber unseren Mitbewerbern einen Vorteil, denn unsere Firma befindet sich in der Westschweiz; der Kanton Neuenburg und der Kanton Jura können auf eine lange Tradition in der Uhrenindustrie zurückblicken, die für Qualität und Präzision steht. Ausserdem können wir durch unseren

**«Wenn selbst der Chef der Armee eingesteht, dass unsere Armee im besten Fall ein paar Wochen durchhalten könnte, dann erfüllt sie offensichtlich ihren Auftrag gemäss Bundesverfassung nicht.»**

Thierry Tschudi, CEO Systems Assembling SA

Standort auch qualifizierte Mitarbeiter in einem tieferen Lohnsegment einstellen als unsere Mitbewerber in der Deutschschweiz. Hinzu kommt noch, dass wir über einen zweiten Standort in Portugal verfügen.

**Die Schweizer Armee leidet an unvollständiger und teilweise veralteter Ausrüstung. Nun zeichnen sich finanzielle Lichtblicke ab. Wo müsste aus Ihrer Optik prioritär der Hebel angesetzt werden?**

Das ist eine Untertreibung aus unserer Sicht: Wenn selbst der Chef der Armee eingesteht, dass unsere Armee im besten Fall ein paar Wochen durchhalten könnte, dann erfüllt sie offensichtlich ihren Auftrag ge-

mäss Bundesverfassung nicht. Wir haben weder den Überblick noch die Kenntnisse, um hier Prioritäten bei der Beschaffung zu setzen; aber wir haben in der Schweiz einen ausgezeichneten Armeestab, der in seinen Dokumenten die Bedürfnisse für die Luftwaffe und die Bodentruppen klar definiert hat. Das sollte man jetzt einfach umsetzen; je schneller, desto besser für unsere Sicherheit.

### Digitalisierung zur Effizienzsteigerung

**Der technologische Wandel nimmt exponentiell zu. Wo zeichnen sich im Kompetenzbereich von Systems Assembling die grössten Veränderungen ab?**

Die Digitalisierung müssen wir konstant weiterentwickeln. Die Investitionen in die Digitalisierung werden uns helfen, die Automation sowie die Effizienz unserer Produktion zu steigern und so langfristig im Heimmarkt sowie im internationalen Umfeld konkurrenzfähig zu sein.

**«Herausforderungen der Zukunft» sind immer grosse Worte. Trotzdem: In welchen Bereichen wird sich Systems Assembling kurz- und mittelfristig wohl am ehesten bewähren müssen?**

In den letzten Jahren haben wir uns vom Zulieferer zum Teil- oder Gesamtsystemlieferanten entwickelt. Noch werden wir auf dem Markt zu wenig als solcher wahrgenommen, daran arbeiten wir jetzt. ■



**Major aD Peter Müller**  
Dr. rer. pol.  
Redaktor ASMZ  
peter.mueller@asmz.ch  
3672 Oberdiessbach



## AUS DEM BUNDESHAUS

Dr. Fritz Kälin  
8840 Einsiedeln

Der Ständerat (SR) nahm in der Frühlings-session den Zusatzbericht zum Sicherheitspolitischen Bericht (SiPoIB) 2021 (22.063) zur Kenntnis. Damit zusammenhängend nahm er das Postulat seiner Sicherheitspolitischen Kommission (SiK-SR) an, das eine «Stärkung der Verteidigungsfähigkeit» (23.3000) verlangt. SR und VBS-Vorsteherin Viola Amherd kamen in der Debatte überein, dass das VBS bis ins dritte Quartal 2023 erst jene ersten drei von vier verlangten Berichten vorlegen muss, deren Erkenntnisse in die fähigkeitsorientierte Armeebotschaft 2024 einfließen müssen.

Als Zweitrat erteilte der SR dem Bundesrat (BR) mit Annahme der Motion (Mo) 22.3726 den Auftrag, mit dem nächsten SiPoIB eine übergeordnete «Strategie der Schweiz zu Sicherheit und Verteidigung» auszuarbeiten. Mit Annahme der SVP-Fraktionsmotion 22.3055 im SR werden sechs Massnahmen der 2020 abgelehnten Zivildienstgesetzrevision (19.020) umgesetzt, welche die gewissenfreien Übertritte aus der Armee reduzieren sollen.

Denkwürdig war die grundsätzliche Neutralitätsdebatte, die im SR am 6. März anlässlich der Mo 22.3557 stattfand und zu deren Ablehnung führte. Das Thema beschäftigte auch den Nationalrat. Dieser nahm nur die erste von zwei vorgeschlagenen Änderungen des Kriegsmaterialgesetzes an, die seine SiK-NR unterbreitet hatte (23.3005). Nur im Einklang mit dem UNO-Sicherheitsrat, aber ohne Berücksichtigung von Abstimmungsverhältnissen der UNO-Vollversammlung kann der BR Nichtwiederausfuhr-Erklärungen auf Gesuch ausländischer Regierungen aufheben. Der traktandierete Verpflichtungskredit zur Räumung des ehemaligen Munitionslagers Mitholz (22.074) wurde von der SiK-NR in ihrer Februarsitzung für ein Jahr sistiert.

## ASMZ-Leserbefragung

Sagen Sie uns Ihre Meinung. Scannen Sie den QR-Code und beantworten Sie bis am 16. April 2023 die Fragen. Besten Dank, dass Sie sich dafür Zeit nehmen.

