Aufsichtskrise mit Vorgeschichte

Die Betrugsaffäre bei der RUAG MRO und der Bericht der GPK-S vom Januar 2026

Othmar Baeriswyl

KMK-Fallstudie · elektronische Fassung · Entwurf 2 vom 21. November 2026

Zusammenfassung

Im Januar 2026 legte die Geschäftsprüfungskommission des Ständerats (GPK-S), eine Aufsichtskommission des Schweizer Parlaments, ihren Bericht zur Betrugsaffäre bei der RUAG MRO Holding AG vor. Das Unternehmen ist ein Schweizer Rüstungs- und Instandhaltungsbetrieb und gehört vollständig dem Bund. Der Bericht kritisierte nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Aufsicht und Steuerung durch den Eigner. Die Fallstudie fragt, wem die Schweizer Medien in dieser Lage die Verantwortung zuschreiben, welche Kommunikationsstrategie sich daraus ableiten lässt und wie sich Prognose und Strategie im weiteren Verlauf bewähren.

Grundlage ist das Analysesystem KMK. Es handelt sich um ein Framework, das sich auf Theorien der Krisenkommunikation (Situational Crisis Communication Theory, Image-Repair-Theorie) und auf Erkenntnisse zur Wirkung von Botschaften (Theorie der selektiven Wahrnehmung, Theorie der kognitiven Dissonanz) stützt; sein Kern ist jedoch eine Framing-Analyse, die deskriptive, normative und emotionale Frame-Elemente getrennt erfasst. Untersucht wurden 23 Ursprungsbeiträge aus allen Sprachregionen der Schweiz (23.01.–28.02.2026). Die Ausgangslage ist belastet: Die Fallhöhe ist hoch, vier Risikofallen sind angelegt, und die Medien erzählen die Krisengeschichte seit der Entflechtung von 2020 als Serie «der Ruag».

Deskriptiv ordnet die Berichterstattung den Fall überwiegend als vermeidbare Krise ein. Das normative Urteil trifft jedoch zuerst den Eigner, und gefordert werden strukturelle, nicht personelle Konsequenzen; die emotionale Rahmung bleibt verhalten. Die Aufsichtskrise verlagert die Zuschreibung also auf den Bund, ohne das Unternehmen zu entlasten. Daraus leitet das System eine Strategie des Wiederaufbaus mit strukturellen Massnahmen und einer frühen Offenlegung belastender Nebenkomplexe ab.

Die Rückprobe bis zum Untersuchungsbericht vom 30.10.2026 bestätigt die Richtung der Prognose. Sie zeigt zugleich, dass bei öffentlichen Trägern der politische Kalender den Takt bestimmt. Die Organisation anerkannte die Feststellungen, ohne sich zu entschuldigen – ein «halbes Eingeständnis». Da die Rückprobe nicht blind erfolgte, sind die Befunde als orientierend zu lesen.

Résumé

En janvier 2026, la Commission de gestion du Conseil des États (CdG-E), organe de haute surveillance du Parlement suisse, a publié son rapport sur l'affaire de fraude chez RUAG MRO Holding AG, entreprise suisse d'armement et de maintenance détenue à 100 % par la Confédération. Le rapport ne visait pas seulement l'entreprise, mais aussi la surveillance et le pilotage exercés par le propriétaire. L'étude de cas examine à qui les médias suisses attribuent la responsabilité dans cette situation, quelle stratégie de communication en découle et comment pronostic et stratégie résistent à l'évolution ultérieure.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

L'analyse repose sur le système KMK, un cadre qui s'appuie sur des théories de la communication de crise (Situational Crisis Communication Theory, théorie de la réparation d'image) et sur des acquis relatifs à l'effet des messages (théorie de la perception sélective, théorie de la dissonance cognitive) ; son noyau est toutefois une analyse de cadrage qui saisit séparément les éléments descriptifs, normatifs et émotionnels. Le corpus comprend 23 articles originaux issus de toutes les régions linguistiques (23.01–28.02.2026). La situation de départ est lourde : la hauteur de chute est élevée, quatre pièges de risque sont présents, et les médias racontent l'historique de crise depuis la scission de 2020 comme une série propre à « la Ruag ».

Sur le plan descriptif, la couverture classe majoritairement l'affaire comme crise évitable. Le jugement normatif frappe toutefois d'abord le propriétaire, et les exigences portent sur des conséquences structurelles, non personnelles ; le cadrage émotionnel reste contenu. La crise de surveillance déplace ainsi l'attribution vers la Confédération sans décharger l'entreprise. Le système en déduit une stratégie de reconstruction assortie de mesures structurelles et d'une divulgation précoce des volets annexes compromettants.

La vérification rétrospective jusqu'au rapport d'enquête du 30.10.2026 confirme l'orientation du pronostic. Elle montre aussi que, pour les entités publiques, c'est le calendrier politique qui donne le rythme. L'organisation a reconnu les constats sans présenter d'excuses – un « aveu à moitié ». La vérification n'ayant pas été menée à l'aveugle, les résultats ont une valeur indicative.

Riassunto

Nel gennaio 2026 la Commissione della gestione del Consiglio degli Stati (CdG-S), organo di alta vigilanza del Parlamento svizzero, ha pubblicato il rapporto sulla vicenda di frode presso RUAG MRO Holding AG, azienda svizzera di armamento e manutenzione interamente di proprietà della Confederazione. Il rapporto non criticava soltanto l'azienda, ma anche la vigilanza e la conduzione da parte del proprietario. Lo studio di caso indaga a chi i media svizzeri attribuiscano la responsabilità in questa situazione, quale strategia di comunicazione se ne possa derivare e come prognosi e strategia reggano all'evoluzione successiva.

L'analisi si basa sul sistema KMK, un framework che si fonda su teorie della comunicazione di crisi (Situational Crisis Communication Theory, teoria della riparazione dell'immagine) e su conoscenze relative all'effetto dei messaggi (teoria della percezione selettiva, teoria della dissonanza cognitiva); il suo nucleo è però un'analisi del framing che rileva separatamente gli elementi descrittivi, normativi ed emotivi. Il corpus comprende 23 contributi originali di tutte le regioni linguistiche (23.01–28.02.2026). La situazione di partenza è gravosa: l'altezza di caduta è elevata, sono presenti quattro trappole di rischio e i media raccontano la storia delle crisi dalla separazione del 2020 come una serie della «Ruag».

Sul piano descrittivo, la copertura inquadra prevalentemente il caso come crisi evitabile. Il giudizio normativo colpisce però anzitutto il proprietario, e si chiedono conseguenze strutturali, non personali; l'inquadramento emotivo resta contenuto. La crisi di vigilanza sposta dunque l'attribuzione sulla Confederazione senza scagionare l'azienda. Il sistema ne ricava una strategia di ricostruzione con misure strutturali e una divulgazione anticipata dei filoni secondari compromettenti.

La verifica a posteriori fino al rapporto d'inchiesta del 30.10.2026 conferma la direzione della prognosi. Mostra pure che, per gli enti pubblici, è il calendario politico a dettare i tempi. L'organizzazione ha riconosciuto le constatazioni senza scusarsi – una «mezza ammissione». Poiché la verifica non è stata condotta alla cieca, i risultati hanno valore orientativo.

Abstract

In January 2026, the Control Committee of the Swiss Council of States (CC-S), one of the Swiss Parliament's oversight bodies, published its report on the fraud affair at RUAG MRO Holding AG, a defence and maintenance company wholly owned by the Swiss Confederation. The report criticised not only the company but also the owner's supervision and steering. This case study asks to whom Swiss media attribute responsibility in this situation, which communication strategy follows from that attribution, and how forecast and strategy hold up as events unfold.

The analysis draws on the KMK system, a framework grounded in theories of crisis communication (Situational Crisis Communication Theory, image repair theory) and in findings on how messages take effect (selective perception, cognitive dissonance theory); its core, however, is a framing analysis that records descriptive, normative and emotional frame elements separately. The corpus comprises 23 original articles from all Swiss language regions (23 January–28 February 2026). The starting position is burdened: the company's exposure is high, four risk traps are present, and since the 2020 demerger the media have told its crisis history as a series of "Ruag" failures.

Descriptively, coverage predominantly frames the case as a preventable crisis. The normative judgement, however, falls first on the owner, and the demands concern structural rather than personnel consequences; the emotional framing remains restrained. The supervisory crisis thus shifts attribution towards the Confederation without exonerating the company. From this, the system derives a rebuild strategy combined with structural measures and early disclosure of incriminating side issues.

A retrospective check up to the investigation report of 30 October 2026 confirms the direction of the forecast. It also shows that for public entities the political calendar sets the pace. The organisation acknowledged the findings without apologising – a "half admission". Because the check was not conducted blind, the findings should be read as indicative.

Schlüsselwörter: Krisenkommunikation · Framing · Verantwortungszuschreibung · Krisenhistorie · öffentliche Unternehmen · SCCT · Image Repair · RUAG MRO

1 Problem- und Fragestellung

Eine Organisationskrise hat in der Regel eine Adresse. Medien und Publikum fragen, wer das Problem verursacht hat und wer dafür einstehen muss, und die Antwort richtet sich meist an die Organisation, in der sich das Ereignis zugetragen hat. Die Situational Crisis Communication Theory (SCCT) baut auf dieser Zurechnung auf: Je stärker eine Krise als vermeidbar und intern verursacht wahrgenommen wird, desto mehr Verantwortung wird der Organisation zugeschrieben und desto weiter muss ihre Antwort in Richtung Verantwortungsübernahme gehen (Coombs, 2007). Krisengeschichte und Vorreputation verstärken diese Zuschreibung (Coombs, 2007, 2010).

Bei öffentlichen Unternehmen ist die Adresse doppelt. Neben der Organisation steht der Eigner, der sie steuert und beaufsichtigt und der selbst einer politischen Oberaufsicht unterliegt. Wird ein Fehlverhalten im Unternehmen bekannt, kann sich die Kritik deshalb auch gegen den Staat richten, der es hätte bemerken müssen. Ob eine solche Verlagerung die Organisation entlastet oder zusätzlich belastet, ist keine bloss theoretische Frage. Davon hängt ab, welche Botschaftsstrategie angemessen ist, wer sie spricht und wem gegenüber.

Die Betrugsaffäre bei der RUAG MRO Holding AG zeigt diese Konstellation in ungewöhnlicher Deutlichkeit. Am 30. Januar 2026 veröffentlichte die Geschäftsprüfungskommission des Ständerats (GPK-S) – eine der beiden

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

parlamentarischen Kommissionen, die als Oberaufsicht die Geschäftsführung von Landesregierung und Bundesverwaltung prüfen – einen Bericht, der nicht in erster Linie das Unternehmen, sondern die Aufsicht und Steuerung durch den Bund kritisierte (Parlamentsdienste, 2026). Zugleich trägt die Organisation eine Krisengeschichte mit sich, die die Medien seit Jahren als Serie erzählen. Damit treffen zwei Kräfte aufeinander: eine Rüge, die auf den Eigner zielt, und eine Vorgeschichte, die auf das Unternehmen zurückweist.

Im Zentrum steht deshalb die Frage, **wem die Schweizer Medien in dieser Lage die Verantwortung zuschreiben und was daraus für die Krisenkommunikation der Organisation folgt.** Sie gliedert sich in vier Teilfragen:

1. **Ausgangslage:** Mit welcher Fallhöhe, Krisenhistorie und welchen strukturellen Risiken tritt die Organisation in die Krise?
2. **Framing:** Wie rahmen die Medien den Fall deskriptiv, normativ und emotional, und an wen richtet sich die Zuschreibung?
3. **Strategie:** Welche Kommunikationsstrategie leitet das System aus diesen Befunden ab?
4. **Bewährung:** Wie halten Prognose und Strategie dem Verlauf bis zum Untersuchungsbericht vom 30. Oktober 2026 stand?

Die Fallstudie dient der Lehre und der Prüfung des Analysesystems. Sie gibt die Befunde einer abgeschlossenen Analyse mit dem KMK-System wieder und ist keine Beratung zur heutigen Lage der Organisation.

2 Fall und Chronologie

Die RUAG MRO Holding AG ist eine privatrechtliche Aktiengesellschaft im vollständigen Eigentum des Bundes, also der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Sie ist Technologiepartnerin der Schweizer Armee und erzielt rund 80 % ihres Umsatzes mit Aufträgen der Armee (SRF, 2024b). Sie entstand 2020 aus der Aufteilung des früheren RUAG-Konzerns in die schweizerische RUAG MRO und die international ausgerichtete RUAG International; seither hatte die RUAG MRO fünf CEO (Radio Lac/ATS, 2025). Oberste Eignerin ist die Landesregierung, der Bundesrat; er legt die strategischen Ziele des Unternehmens fest und erstattet dem Parlament darüber Bericht. Die Eignerrolle üben das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS), das Verteidigungsministerium, als Fachdepartement und die Eidgenössische Finanzverwaltung in einem dualen Steuerungsmodell aus (Parlamentsdienste, 2026).

Gegenstand der Krise ist das Kerngeschäft: Kauf, Lagerung und Weiterverkauf von Kampfpanzern und deren Ersatzteilen. Laut der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK), dem obersten Finanzaufsichtsorgan des Bundes, bestanden hinreichende Hinweise auf Betrug in 26 Fällen, mit einem Schaden im hohen zweistelligen Millionenbereich (SRF, 2025a). Im Mittelpunkt der Vorwürfe stehen ein ehemaliger Kadermann und Geschäftspartner in seinem Umfeld. Die Strafverfahren in der Schweiz und in Deutschland laufen; für alle Beschuldigten gilt die Unschuldsvermutung, und die Fallstudie nennt Personen deshalb nur mit ihrer Funktion.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Tabelle 1 zeigt die Chronologie bis zum Ende des Untersuchungsfensters. Der Verlauf danach folgt in Abschnitt 5.2.

Tabelle 1: Chronologie bis zum Ende des Untersuchungsfensters. Quellen: KMK (2026a), Abschnitte 4 und 10; Parlamentsdienste (2026); SRF (2024a, 2025a, 2025b).

Datum	Ereignis
Aug. 2019	Meldung eines Whistleblowers zu Verkäufen weit unter Marktpreis; laut GPK-S erkennt das VBS nicht, dass die Stellungnahme der Geschäftsleitung den Kernvorwurf nicht entkräftet
2020	Aufteilung des RUAG-Konzerns in RUAG MRO und RUAG International
Aug. 2023	Der Verwaltungsrat (VR) beauftragt eine externe Untersuchung
20.02.2024	EFK-Prüfbericht zum Kauf von rund 100 Leopard 1 in Italien: Kompetenzregelung verletzt, Buchführungsmängel, VBS verspätet informiert; der VR-Präsident kündigt seinen Rücktritt an
27.11.2024	Der Bundesrat will die Rechtsform ändern; neuer VR-Präsident
24.02.2025	Drei EFK-Berichte: Hinweise auf Betrug in 26 Fällen; öffentlicher Ausbruch der Krise
21.03.2025	Die Bundesanwaltschaft, die Strafverfolgungsbehörde des Bundes, übernimmt das Verfahren
Mai/Juni 2025	Hausdurchsuchungen
05.09.2025	Die forensische Untersuchung kostet über 10 Mio. Franken
26.11.2025	Vernehmlassung (öffentliches Konsultationsverfahren) zur Überführung in eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft
18.12.2025	Der Nationalrat, die grosse Kammer des Parlaments, lehnt eine parlamentarische Untersuchungskommission (PUK) ab
30.01.2026	**Bericht der GPK-S: sechs Empfehlungen an den Bundesrat, Kritik an Aufsicht, Berichterstattung und Umgang mit der Meldung von 2019; Postulat 26.3016, ein Prüfauftrag an den Bundesrat zum Steuerungsmodell**
07./08.02.2026	Die Boulevard-Sonntagszeitung SonntagsBlick berichtet über einen Mexiko-Komplex; die Ruag verweigert Auskunft zu einzelnen Geschäftsbeziehungen

Der Bericht der GPK-S hält fest, das VBS habe die Whistleblower-Meldung von 2019 «suboptimal» begleitet; der VR habe zu positiv berichtet, und der Bundesrat habe dies zu wenig hinterfragt (Parlamentsdienste, 2026). Ein Compliance-Ziel sei erst für die Strategieperiode 2024–2027 in die strategischen Ziele aufgenommen worden, nach Ansicht der Kommission zu spät. Damit verschob sich der Gegenstand der öffentlichen Debatte: vom Betrug Einzelner zur Frage, weshalb die Aufsicht des Bundes ihn nicht früher erkannt hatte.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

3 Methode und Datengrundlage

Die Analyse folgt dem KMK-System in der Fassung 2.0. Theoretische Grundlagen, Codiersysteme und Gütekriterien sind im wissenschaftlichen Projektbeschrieb dargestellt, Architektur und Verfahrensschritte der Module in der Technischen Systemdokumentation (Baeriswyl, 2026a, 2026b). Hier wird nur das festgehalten, was zum Verständnis der Befunde nötig ist.

Das System verbindet die Framing-Theorie (Entman, 1993), die Attributionstheorie in ihrer krisenkommunikativen Weiterentwicklung (Schwarz, 2008), die SCCT (Coombs, 2007) und die Image-Repair-Theorie (Benoit, 1997). Für die Rezeption stützt es sich zusätzlich auf wahrnehmungspsychologische Ansätze: Nach der Theorie der kognitiven Dissonanz und der Forschung zur selektiven Wahrnehmung werden neue Informationen bevorzugt so aufgenommen und gedeutet, dass sie zu bestehenden Einstellungen und Erwartungen passen (Festinger & Möntmann, 2020; Schenk, 2007). Eine belastete Vorgeschichte kann deshalb wie ein Filter wirken, durch den jede neue Meldung gelesen wird. Emotionen führt das System als eigene Dimension. Nach der attributionalen Emotionstheorie folgt Ärger auf die Wahrnehmung, dass ein Akteur einen Schaden hätte verhindern können (Weiner, 2006). In Krisen, die auf einer Verfehlung beruhen, kann daraus moralische Empörung entstehen, die neben die Verantwortungszuschreibung tritt (Coombs & Tachkova, 2023) und die kurzfristige Wirkung von Antwortstrategien begrenzen kann (Coombs & Tachkova, 2019).

Sein Kern ist eine regelgeleitete Inhaltsanalyse, die drei Dimensionen getrennt erfasst: **deskriptive** Frame-Elemente (Problemdefinition, Ursache, Krisentyp), **normative** Frame-Elemente (Verantwortung, Rollen, Forderungen) und **emotionale** Frame-Elemente (ausgedrückte Emotionen und ihre Intensität). Vier Module arbeiten nacheinander: ADAM erhebt den Kontext, SCHNUFFI recherchiert die Berichterstattung, FRAMI analysiert das Framing, und EVI leitet daraus eine Strategie ab.

Für die Lesart der Befunde ist ein Ebenenmodell massgeblich. Der *Befund* beschreibt, was manifest im Text steht; die *Deutung* erschliesst, was der Text latent nahelegt; die *Prognose* schliesst, wie Anspruchsgruppen voraussichtlich reagieren. Die ersten beiden Ebenen sind am Korpus belegbar. Die Prognose ist eine theoriegeleitete Inferenz und wird deshalb mit Regel, Evidenzgrad, Konfidenz und Falsifikator geführt (Baeriswyl, 2026a). Schätzungen sind in den Analyseberichten als solche ausgewiesen; wo die Fallstudie sie übernimmt, sind sie im Text kenntlich gemacht.

Analysezeitpunkt ist der 30. Januar 2026, der Tag der Publikation des GPK-S-Berichts. Das Korpus umfasst die Berichterstattung vom 23. Januar bis 28. Februar 2026 aus allen Sprachregionen der Schweiz, erhoben in zwei Recherchegängen: einer Websuche und einer Abfrage der Schweizer Mediendatenbank Swissdox, die 225 Treffer ergab. Daraus ergaben sich 23 Ursprungsbeiträge und 34 Weiterpublikationen (Tabelle 2). Beiträge in sozialen Medien und Kommentarspalten wurden nicht erhoben. Alle 23 Beiträge wurden auf der Befundebene codiert, zehn davon zusätzlich auf der Deutungsebene; die Frames wurden über eine Clusteranalyse ermittelt.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Tabelle 2: Korpus. Quelle: KMK (2026b), Abschnitt 2.

Merkmal	Verteilung
Ursprungsbeiträge	23 (dazu 34 Weiterpublikationen)
Sprachregion	Deutschschweiz 17 · französischsprachige Schweiz (Romandie) 5 · italienischsprachige Schweiz 1
Medientyp	Qualitätspresse und öffentlich-rechtliche Sender 7 · Boulevard 5 · Online-, Regional- und Fachmedien 11 · soziale Medien nicht erhoben
Wellen	Vorlauf (24.01.) 1 · GPK-Bericht (30.01.–05.02.) 12 · Mexiko-Nachbeben (07./08.02.) 10
Codiertiefe	Befundebene 23 · Deutungsebene 10

Zwei Vorbehalte gelten für die ganze Studie. Erstens wurde die Analyse durch ein Sprachmodell codiert (claude-opus-5-5, Anthropic) und nicht durch eine zweite Codierinstanz geprüft; die Werte sind orientierend. Zweitens war der Fall für das Modell nicht blind: Der Analysezeitpunkt liegt vor dessen Trainingsstand, und bei der Recherche wurden spätere Meldungen sichtbar. Sie gingen nicht in die Analyse ein, doch eine spätere Bestätigung der Prognose kann deren Treffsicherheit nicht belegen. Die Rückprobe in Abschnitt 5.2 prüft deshalb die Logik der Regeln, nicht ihre Vorhersagekraft.

4 Befunde

4.1 Ausgangslage: Fallhöhe, Krisenhistorie und Risikofallen

Die *Reputations-Fallhöhe* bezeichnet im KMK-System, wie schwer eine Verantwortungszuschreibung für eine Organisation wiegt. Sie setzt sich aus neun Faktoren zusammen, etwa Branche, Marktstellung, Transparenzerwartung und Bekanntheit. Für die RUAG MRO ergibt sich ein Wert von +13 auf einer Skala von −8 bis +14 (Tabelle 3). Zwei der neun Faktoren sind geschätzt; werden beide zur Grenze hin verschoben, bleibt der Wert bei +11 und damit im Band «hoch». Die Fallhöhe ist robust.

Tabelle 3: Kontextkennwerte. Quelle: KMK (2026a), Abschnitte 4, 6 und 7.

Grösse	Wert	Lesart
Reputations-Fallhöhe	+13 (Band hoch, robust; Grenzfall +11)	Rüstung, Bundesbesitz, faktisches Monopol, hohe Transparenzerwartung
Krisenhistorie	2	schwerer ähnlicher Vorfall: EFK-Bericht zu Leopard 1 vom 20.02.2024
Vorreputation	2 (geschätzt)	keine Reputationsmessung; dichte Negativberichterstattung vor dem Analysezeitpunkt
Attributionsverstärker	4 (Spanne 3–4)	höchste Stufe; die Spanne

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Grösse	Wert	Lesart
		ändert die Prognose nicht
Bezug zum Kompetenzfeld	Kerngeschäft	Die Krise betrifft genau die Leistung, für die die Organisation steht
Risikofallen	4 von 5 angelegt	Heuchelei, Krisenhistorie, Kompetenz, Allianz; Machtgefälle nicht angelegt

Die *Krisenhistorie* erfasst, ob eine Organisation früher ähnliche Krisen erlebt hat und wie schwer diese wogen. Nach der SCCT verstärkt eine belastete Krisengeschichte die Verantwortung, die einer Organisation in einer neuen Krise zugeschrieben wird; dasselbe gilt für eine schlechte Vorreputation (Coombs, 2007). Das KMK-System fasst beide Faktoren als *Attributionsverstärker* zusammen. Bei der RUAG MRO liegen sie auf der höchsten Stufe, weil der EFK-Bericht zu Leopard 1 vom Februar 2024 als schwerer ähnlicher Vorfall gilt und die Berichterstattung vor dem Analysezeitpunkt überwiegend negativ war.

Bemerkenswert ist weniger die Höhe der Werte als die Art, wie die Krisenhistorie im Diskurs vorliegt. Bereits vor dem Analysezeitpunkt reihen die Medien Vorfälle aus zwei Jahrzehnten zu einer Serie «der Ruag» – vom Kauf eines Flugzeugherstellers über einen Cyberangriff bis zum Betrugsverdacht – und unterscheiden dabei kaum, welche Episode welcher der beiden seit 2020 getrennten Gesellschaften zuzurechnen ist. Die Boulevardzeitung Blick fasste diese Reihe am 25. Februar 2025 unter dem Titel zusammen, bei der Ruag sei «Panne auf Panne» gefolgt (Blick, 2025). Die juristische Entflechtung hat die kommunikative Einheit also nicht aufgelöst. Für die Zuschreibung zählt, was die Öffentlichkeit als eine Organisation wahrnimmt, nicht die Gesellschaftsstruktur.

Die *Risikofallen* bezeichnen strukturelle Konstellationen, die bestimmte belastende Frames verfügbar machen. Angelegt sind vier von fünf. Die Heuchelei-Falle ergibt sich aus dem Gegensatz zwischen kommunizierten Werten («Swiss, transparent, resilient, agile, ambitious»; «we do what we say») und der verspäteten Information des Eigners. Die Kompetenzfalle ergibt sich daraus, dass die Kernkompetenz Materialbewirtschaftung auf den EFK-Befund ungenügender Lagerkontrolle trifft. Die Falle der Krisenhistorie ergibt sich aus der Serie, die Allianzfalle aus der gemeinsamen Marke mit der ebenfalls bundeseigenen RUAG International, die wegen Bilanzmanipulation verklagt wurde. Vier angelegte Fallen lösen im System eine Warnregel aus: Bei staatlichen Trägern kann eine hohe Zahl angelegter Fallen auch Grösse und Alter der Organisation abbilden statt ihres Risikos. Jede Falle ist deshalb mit einem datierten Einzelbeleg geführt; am schwächsten belegt sind die Allianz- und die Heuchelei-Falle (KMK, 2026a).

4.2 Framing: Wem die Medien die Verantwortung zuschreiben

Deskriptives Framing. 13 der 23 Beiträge (56,5 %) rahmen die Krise ausdrücklich als vermeidbar; die übrigen zehn setzen keine eigene Rahmung. Diese Gruppe besteht vor allem aus Agenturmeldungen, die den Bericht der GPK-S referieren, ohne ihn zu deuten.

Rekonstruiert man den Krisentyp aus dem Gesamtzusammenhang, gelten 18 Beiträge (78,3 %) als vermeidbar; die textnahe und die rekonstruierte Einordnung weisen in dieselbe Richtung. Die Ursache wird in 17 Beiträgen intern verortet, in fünf extern; acht Beiträge (34,8 %) beschreiben sie als intern und zugleich stabil, also als Teil eines Musters. Das Versäumnis – die nicht abgeklärte Meldung von 2019 – erscheint in 18 Beiträgen (78,3 %) und ist das häufigste deskriptive Element des Korpus (KMK, 2026b).

Normatives Framing. Hier liegt der eigentliche Befund der Studie. Die Verantwortung wird überwiegend Dritten zugewiesen, und Dritte sind in diesem Fall vor allem der Eigner: Von 57 Codierungen der normativen Zielrolle entfallen 30 auf Bundesrat und VBS, 13 auf die Organisation. Fast alle Forderungen zielen auf Strukturen (94,6 %); Sanktionen und personelle Konsequenzen werden in keinem Beitrag verlangt. Als moralische Instanzen treten Politik und Journalismus auf, Betroffene kommen nicht zu Wort. Der Vorwurf, die Organisation messe mit zweierlei Mass, erscheint in 13 Beiträgen (56,5 %), allerdings nur als Nebenmotiv: Er richtet sich gegen die Beschwichtigung von 2019 und gegen die Berichterstattung des VR an den Eigner. Den Heuchelei-Vorwurf im engeren Sinn – die Organisation verfehle ihre eigenen Werte – erhebt kein Beitrag.

Emotionales Framing. Die Berichterstattung bleibt emotional verhalten. Wut wird in sechs Beiträgen ausgedrückt (26,1 %), mit einer mittleren Intensität von 2,33 auf einer Fünferskala; Sarkasmus in drei Beiträgen. Angst und Trauer fehlen. In 15 Beiträgen ist keine Emotion ausgedrückt. Die stärkste Emotion trägt ein Kommentar des Blick. Nach der attributionalen Emotionstheorie wäre bei einer überwiegend als vermeidbar gerahmten Krise Ärger zu erwarten (Weiner, 2006); im Korpus bleibt er auf rund ein Viertel der Beiträge beschränkt.

Die Clusteranalyse ergibt zwei tragfähige Frames, die den beiden Anlässen folgen (Tabelle 4). Der Leitframe des Analysezeitpunkts lässt sich als *Aufsichtsversagen-Frame* beschreiben: Die Organisation ist Schauplatz, der Eigner ist Versager, gefordert werden Strukturen, nicht Köpfe. Der zweite Frame entsteht mit dem Mexiko-Komplex vom 7. und 8. Februar und verschiebt das Urteil auf die Organisation selbst. Ein Partner betrügt, die Ursache liegt aber in der fehlenden Kontrolle der Ruag, und der Fall erscheint als Glied einer Serie. Die Clusterstruktur ist schwach (Silhouette 0,430); die Frame-Dominanz des Leitclusters beträgt 0,684.

Tabelle 4: Frames nach Clusteranalyse (k = 3). Quelle: KMK (2026b), Abschnitt 3.6.

Frame	Beiträge	Kennzeichen
A: Aufsichtsversagen (Leitcluster)	13	Versäumnis 100 %, Strukturforderung 100 %, Versagerrolle beim Eigner 100 %, Ursache intern 85 %; ausdrücklich vermeidbar nur 46 % (Agenturmeldungen)
B: Kontrollversagen Mexiko	6	Betrug eines Partners, Ursache in der fehlenden Kontrolle der Ruag; Serienbezug
Restgruppe	4	Presseschauen mit externer Lesart (Ruag als Geschädigte)

Auf der Deutungsebene treten drei Muster hervor. Das erste ist das *Aufsichtsversagen aus der Sicht der Kommission*: Die Redeanteile liegen beim Präsidenten der GPK-S, die

Eignerseite fehlt als Sprecherin, und dieses Fehlen wird selbst zum Thema; die Ruag erscheint mit einem referierten Satz. Das zweite ist die *überhörte Warnung*: Die nicht abgeklärte Meldung von 2019 steht unmittelbar neben der späteren Betrugsfeststellung, verbunden durch Wendungen wie «in den Wind geschlagen» oder «durchgewinkt». Das dritte, die *fortgesetzte Betrugskultur*, gehört zur Mexiko-Welle; dort steht die Formel «systematische Betrugskultur» aus dem Panzerfall neben der Auskunftsverweigerung zum neuen Komplex (KMK, 2026b).

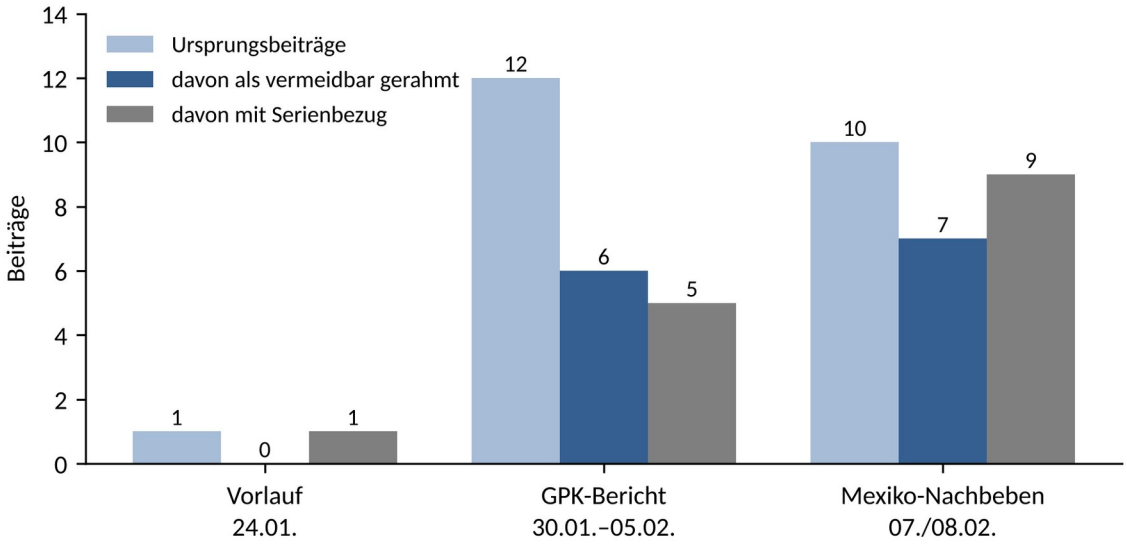


Abbildung 1: Beiträge je Welle, Rahmung als vermeidbar und Serienbezug. Quelle: KMK (2026b), Abschnitt 3.5.

Abbildung 1 zeigt die Verschiebung zwischen den Wellen. In der Welle des GPK-Berichts rahmen 6 von 12 Beiträgen die Krise als vermeidbar und 5 von 12 stellen einen Serienbezug her. Im Mexiko-Nachbeben sind es 7 beziehungsweise 9 von 10. Auch die Ausdrücklichkeit, mit der die Medien die Leitelemente benennen, steigt von 0,059 auf 0,167. Die Vorgeschichte ist damit fast überall präsent, aber selten explizit: Das Versäumnis erscheint in 78,3 % der Beiträge, ausdrücklich benannt wird es nur in 14,3 %. Das System bestätigt die Falle der Krisenhistorie deshalb nicht, sondern führt sie als angelegt; bestätigt ist allein die Kompetenzfalle.

4.3 Prognose

Aus den Befunden leitet das Rezeptionsregelwerk des Systems, eine Sammlung von Wenn-dann-Regeln mit ausgewiesener Konfidenz, Prognosen je Anspruchsgruppe ab. Die Regeln sind im Anhang mit ihren Kennungen zusammengestellt. Zwei Regeln bestimmen das Bild. Nach der Regel zur Vermeidbarkeitsrahmung (REZ-R01) lässt eine dominante Rahmung als vermeidbar mit ausreichender Frame-Dominanz eine starke Zuschreibung an die Organisation erwarten. Nach der Regel zur ambigen Verantwortungslage (REZ-R10) sinkt die Konfidenz jeder Prognose, wenn mehr als 40 % der Beiträge keine eigene Rahmung setzen; zugleich ist dann mit einer *sprunghaften* Eskalation zu rechnen – ruhig bis zur Klärung der Faktenlage, danach abrupt. Beide Regeln greifen. Für die Öffentlichkeit ergibt sich daraus eine starke Zuschreibung mit

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

niedriger Konfidenz, Wut als dominante Emotion und Weiterverbreitung statt Konsumverzicht, der bei einem Staatsbetrieb nicht möglich ist (KMK, 2026b).

Für die Instanzen – Strafverfolgung, EFK und parlamentarische Oberaufsicht – erwartet das System nach der Regel zur institutionellen Durchsetzung (REZ-R19) weitere Schritte der zuständigen Behörden, das heisst weitere Verfahrens- und Prüfschritte. Für Geschäftspartner sagt die Regel zum Partnerrückzug (REZ-R21) einen früheren Rückzug voraus, allerdings mit niedriger Konfidenz, weil die Partnerlage im Korpus kaum belegt ist.

Eine Lücke ist hervorzuheben. Für Bundesrat und VBS als Eigner sowie für die Oberaufsicht als Publikum trifft das Regelwerk keine Aussage, weil seine Regeln für öffentliche Eigner nicht geprüft sind. Gerade diese Gruppe erhält im Korpus aber die meiste Zuschreibung und entscheidet über den weiteren Gang des Falls. Das System benennt die Lücke, statt sie mit einer Plausibilitätsannahme zu füllen.

5 Strategie und Verlauf

5.1 Die abgeleitete Strategie

Das Strategiemodul EVI übersetzt die Befunde in eine Empfehlung. Ausgangspunkt ist eine Ankerstufe, das heisst die Mindeststärke der Verantwortungsübernahme, die sich aus dem rekonstruierten Krisentyp ergibt: Bei 78,3 % Vermeidbarkeit ist sie «stark». Zusammen mit der hohen Fallhöhe ergibt sich die Alarmstufe Rot. Da die Organisation einen schweren Vorfall in der jüngeren Vergangenheit aufweist und die Attributionsverstärker auf der höchsten Stufe liegen, verlangt das Regelwerk mehr als eine Entschuldigung: *Rebuild* – Verantwortungsübernahme und Wiedergutmachung im Sinne der SCCT (Coombs, 2007) – zusammen mit strukturellen Massnahmen (KMK, 2026c).

Bei einem Staatsbetrieb nimmt *Rebuild* eine besondere Form an. Eine Entschädigung der Allgemeinheit ist im politischen Kanal nicht sinnvoll; an ihre Stelle tritt die institutionelle Konsequenz: unabhängige Aufarbeitung, strukturelle Korrektur und Rechenschaft, etwa durch zivilrechtliche Rückforderung und Kooperation mit der Strafverfolgung. Die RUAG MRO ist allerdings kein Amt, sondern ein Unternehmen mit eigener Kundschaft. Das System führt deshalb einen politischen Kanal und einen Marktkanal getrennt. Gegenüber der Armee und armasuisse, dem Bundesamt für Rüstung, als Leistungsbeziehenden bleibt eine Bereinigung im kaufmännischen Sinn möglich, sofern bei ihnen ein Schaden festgestellt wird.

Die Empfehlung im Einzelnen:

- **Verantwortung für das eigene Kontrollversagen übernehmen**, nicht für die strafrechtliche Schuld Einzelner. Diese Unterscheidung löst den Zielkonflikt zwischen Verantwortungsübernahme und Verteidigungsposition in den Strafverfahren nicht auf, macht ihn aber benennbar.
- **Bekannte Komplexe selbst und früh offenlegen**, bevor Medien sie aufdecken. Für diese Technik des *Stealing Thunder* zeigen Arpan und Roskos-Ewoldsen (2005) experimentell, dass eine Organisation, die belastende Information selbst

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

publik macht, als glaubwürdiger beurteilt wird als eine, über die Dritte berichten. Im Fall heisst das: Offenlegung des Mexiko-Komplexes vor dem 7. Februar.

- **Strukturmassnahmen mit Terminen belegen** und über umgesetzte statt über geplante Prävention berichten, weil die Kernwerte «transparent» und «we do what we say» sonst den Heuchelei-Frame verfügbar machen.
- **Keine Schuldverschiebung**: weder auf Einzelne ohne gleichzeitige Benennung des eigenen Versagens noch auf den mexikanischen Partner oder den Eigner. Ausgeschlossen sind ebenso Angriffe auf die Aufsichtsorgane des Parlaments (GPK, Finanzdelegation) und auf die EFK.
- **CEO und VR-Präsident gemeinsam als Absender**, ergänzt durch die Leitung der forensischen Untersuchung für Fachfragen; Medienmitteilung, Medienkonferenz und eine Fallseite in drei Sprachen; das Personal wird zuerst informiert, der Eigner vor jeder Publikation.

Die Strategie ist als *reversibel* angelegt. Reversibel ist nicht ihre Richtung – ein Rückweg zum Bestreiten ist ausgeschlossen –, sondern der Umfang des Eingeständnisses. Vier vorab festgelegte Wechselkriterien bestimmen, wann er sich ändert (Tabelle 5).

Tabelle 5: Wechselkriterien der Strategie. Quelle: KMK (2026c), Abschnitt 7.1.

Kriterium	Auslöser	Folgestrategie
W1	Untersuchung oder Strafverfolgung belegen, dass damalige Organe wussten oder duldeten	vollständige Entschuldigung der Organisation, Rechenschaft gegenüber der früheren Leitung
W2	Medien übernehmen einen Integritätsvorwurf gegen die heutige Leitung	Rebuild mit personeller Konsequenz, soweit mitbelastet
W3	Ein weiterer Komplex wird durch Medien statt durch die Ruag bekannt	sofortige Offenlegung aller bekannten Komplexe in einer Gesamtübersicht
W4	Der Anteil nicht gerahmter Beiträge fällt unter 40 % bei dominanter Rahmung als vermeidbar	Zuschreibung gilt als stark; Strategie unverändert, Konfidenz steigt

5.2 Verlauf bis zum Untersuchungsbericht

Der Verlauf nach dem Analysezeitpunkt wurde erst nach Abschluss der Strategie geöffnet und am 31. Oktober 2026 gegen die Prognosen geprüft (KMK, 2026d). Er lässt sich in drei Phasen gliedern.

Die **erste Phase** folgt unmittelbar. Am 7. und 8. Februar berichtete der SonntagsBlick über den Mexiko-Komplex; die Ruag verweigerte Auskunft zu einzelnen Geschäftsbeziehungen. Damit war Wechselkriterium W3 ausgelöst, ohne dass die empfohlene Gesamtoffenlegung folgte.

Die **zweite Phase** gehört dem politischen Prozess. Am 10. März trat der CEO aus gesundheitlichen Gründen zurück. Am 15. April nahm der Bundesrat Stellung zum Bericht der GPK-S, übernahm die sechs Empfehlungen «weitgehend» und hielt fest, die «Kernverantwortung» für die rechtzeitige Information des Eigners liege beim

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Verwaltungsrat (Schweizerischer Bundesrat, 2026). Die Zuschreibung pendelte damit vom Eigner auf das Unternehmen zurück. Am 9. September folgte die Botschaft, also der Gesetzesentwurf des Bundesrats an das Parlament, zur Überführung in eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft, am 28. Oktober die Ernennung eines neuen CEO ab 2027. Zwischen diesen Schritten blieb die Berichterstattung ruhig; im Oktober bis zum 29. ergab die Swissdox-Abfrage einen einzigen Titeltreffer.

Die **dritte Phase** setzte am 30. Oktober 2026 mit der Publikation einer Zusammenfassung der forensischen Untersuchung ein (RUAG MRO Holding AG, 2026). Sie hält fest, dass die untersuchten Praktiken bis 2002 zurückreichen und von einer Kultur des «Business First» getragen waren. Die Organisation reichte Strafanzeigen ein und erhob Zivilklage gegen zehn Personen über rund 51 Millionen Euro. Das VBS setzte eine Arbeitsgruppe ein, die auch die eigene Eignerrolle prüft, und sperrte fragliche Bauteile des Leopard 2. Die Resonanz sprang auf 105 Titeltreffer in zwei Tagen (Abbildung 2).

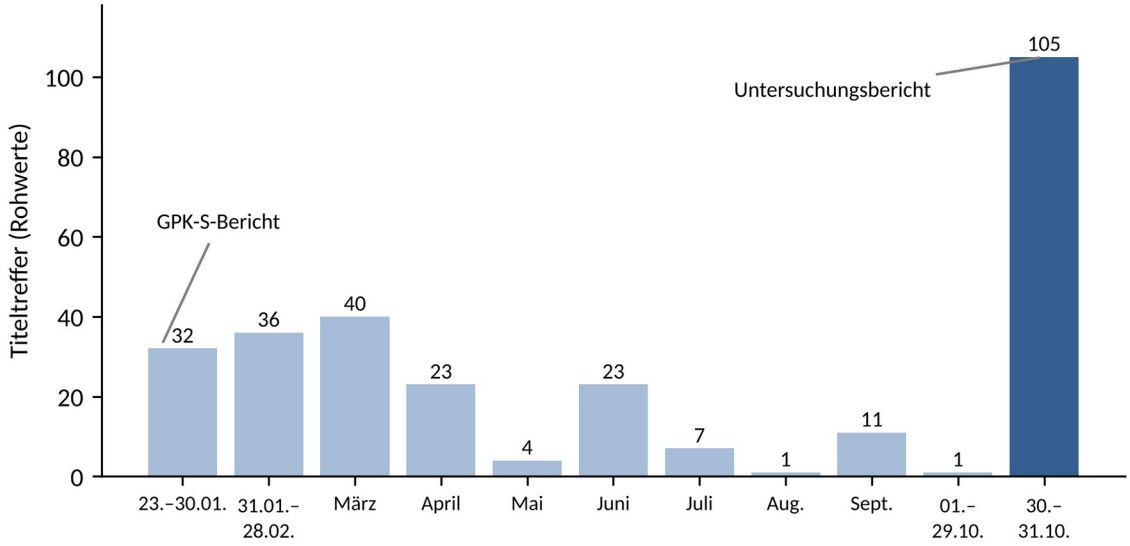


Abbildung 2: Swissdox-Titeltreffer zur Affäre nach Perioden, Januar bis Oktober 2026 (Rohwerte einschliesslich Duplikaten). Quelle: KMK (2026d), Abschnitt 2.1.

Die Stellungnahme des VR in dieser Zusammenfassung verdient genaue Lektüre. Er anerkennt die Feststellungen «vorbehaltlos», benennt die interne Ursache und kündigt ein Massnahmenpaket an. Zugleich rahmt er Geschäftsbeziehungen, Mitarbeitende und Kultur als «vom früheren RUAG-Konzern übernommen», räumt aber ein, dass sich problematische Verhaltensweisen auch in den ersten Jahren der RUAG MRO fortsetzen konnten. Eine Entschuldigung fehlt, ebenso eine Verantwortungsübernahme der Organisation. Die Organhaftung wird verneint (RUAG MRO Holding AG, 2026). Für Wechselkriterium W1 ist der Befund geteilt: Für den Kernbetrug belegt die Zusammenfassung keine Kenntnis der Organe, wohl aber, dass die Unternehmensleitung 2019 eine unabhängige Abklärung unterliess; in drei Nebenkomplexen wussten Leitungsgremien oder der VR Bescheid und handelten nicht (KMK, 2026d).

Eine bewusst gezogene Stichprobe von zehn Beiträgen aus der Oktoberwelle zeigt, wie die Medien darauf reagierten: Acht rahmen die Krise als vermeidbar, alle zehn verorten

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

die Ursache intern, acht benennen die Serie oder die Kultur ausdrücklich, fünf belasten den Eigner mit. Erstmals verlangen vier Beiträge personelle Konsequenzen, gerichtet an frühere Leitung und VR. Kein Beitrag berichtet von einer Entschuldigung. Tabelle 6 stellt Prognose und Verlauf einander gegenüber.

Tabelle 6: Prognose und Verlauf. Quelle: KMK (2026d), Abschnitt 3.

Gruppe und Grösse	Prognose zum 30.01.2026	Beobachtung	Urteil
Öffentlichkeit: Zuschreibung	stark (Vermeidbarkeitsrahmung), Konfidenz niedrig	Mexiko-Welle 7 von 10 vermeidbar; Oktober 8 von 10, Ursache intern 10 von 10	Richtung bestätigt
Öffentlichkeit: Eskalation	sprunghaft (ambige Verantwortungslage)	ruhig nach dem 08.02.; 105 Titeltreffer am 30./31.10.	bestätigt (orientierend)
Öffentlichkeit: Verhalten	Weiterverbreitung; Anrufung von Institutionen (schwach)	sechs Leserbriefe im Fenster; kein Vorstoss im Parlament bis 01.10.	Weiterverbreitung schwach gestützt; Anrufung nicht bestätigt
Instanzen: Verhalten	institutionelle Durchsetzung	Stellungnahme des Bundesrats, Botschaft, Strafanzeigen, Klage, Arbeitsgruppe	Richtung bestätigt; Horizont siehe Abschnitt 6
Partner: Verhalten	früherer Rückzug (Partnerrückzug), Konfidenz niedrig	kein Rückzug belegt	nicht bestätigt
Eigner und Oberaufsicht	keine Aussage	Bundesrat verlagert die Kernverantwortung auf den VR; das VBS prüft im Oktober die eigene Rolle	nicht prüfbar; Last verlagert, Eigner bleibt mitbelastet

Die empfohlene Linie und die tatsächliche Linie der Organisation decken sich weitgehend in den Elementen Anerkennung, Massnahmen und Rechenschaft. Sie unterscheiden sich in zwei Punkten: Im Februar unterblieb die frühe Offenlegung, und im Oktober fehlte die Verantwortungsübernahme der Organisation.

6 Diskussion

Verlagerung ohne Entlastung. Der erste Befund betrifft die Adresse der Verantwortung. Die Aufsichtskrise verlagert das normative Urteil auf den Eigner, doch die deskriptive Rahmung bleibt beim Unternehmen: Die Krise gilt als vermeidbar, ihre Ursache als intern. Die Medien entlasten die Organisation also nicht, wenn sie den Bund kritisieren; sie fügen eine zweite Adresse hinzu. Der weitere Verlauf zeigt, dass diese zweite Adresse beweglich ist. Mit der Stellungnahme des Bundesrats pendelte die

Zuschreibung auf den VR zurück, mit dem Untersuchungsbericht teilweise wieder zum Eigner, dessen Rolle nun eine Arbeitsgruppe des eigenen Departements prüft. Für die Kommunikation folgt daraus, dass eine Organisation in dieser Lage nicht mit einer Entlastung durch die Eignerkritik planen sollte. EVI hatte das als Plausibilitätsvermerk festgehalten (KMK, 2026c, Abschnitt 6), und der Verlauf stützt ihn. Zugleich verbietet die Lage jede Schuldverschiebung auf den Eigner, weil der politische Kanal auf dessen Kooperation angewiesen ist. Die Konstellation erinnert an das, was die SCCT als Wirkung von Krisengeschichte beschreibt (Coombs, 2007), reicht aber über sie hinaus: Hier verstärkt die Vorgeschichte nicht nur die Zuschreibung, sie hält sie auch über eine juristische Entflechtung hinweg bei der Marke fest.

Das halbe Eingeständnis. Der zweite Befund betrifft die Antwort der Organisation. Die Stellungnahme vom 30. Oktober benennt die interne Ursache und anerkennt die Feststellungen ohne Vorbehalt, übernimmt aber keine Verantwortung und entschuldigt sich nicht. In der Typologie der Botschaftsstrategien entspricht das der Benennung eines internen Fehlers ohne die Elemente, die eine Verantwortungsübernahme ausmachen. Benoit (1997) unterscheidet zwischen Korrekturmassnahmen und Eingeständnis mit Entschuldigung; die Stellungnahme leistet das eine und lässt das andere aus. Experimentell schnitt eine Entschuldigung gegenüber gleichwertigen Antwortstrategien wie Mitgefühl oder Kompensation zwar nicht besser ab (Coombs & Holladay, 2008). Im Fall richtet sich die mediale Kritik aber genau auf diese Lücke: Kommentare halten fest, die frühere Spitze bleibe «ungeschoren» (KMK, 2026d, Befund K8). Die Rahmung «vom früheren Konzern übernommen» wirkt dabei zweischneidig. Sie trennt die heutige von der früheren Organisation, ruft aber die Serie auf, die die Medien seit Jahren erzählen.

Der politische Kalender. Der dritte Befund ist methodischer Natur. Die Prognose für die Instanzen nannte einen Horizont von Stunden bis Tagen und als Falsifikator das Ausbleiben eines Verfahrens- oder Parlamentsschritts binnen 30 Tagen. Dieser Falsifikator trat formal ein: Bis Anfang März ist kein neuer Schritt zum Fall belegt. Die Richtung stimmte trotzdem – nur folgte der Takt nicht der Medienlogik, sondern dem politischen Kalender. Der Bundesrat nahm am 15. April Stellung, innerhalb der Frist, die die GPK-S bis Ende April gesetzt hatte. Auch das Parlament blieb still; bis zum 1. Oktober wurde zur Betrugsaffäre kein Vorstoss eingereicht. Liegt bereits ein Bericht der Oberaufsicht vor, hat das Parlament seine Aufgabe in der Sache erfüllt. Weitere Vorstösse sind dann kein geeigneter Indikator mehr, wohl aber der Stand der Umsetzung der Empfehlungen.

Das späte Kippen des Forderungsprofils. Zum Analysezeitpunkt verlangte kein Beitrag personelle Konsequenzen, nach dem Untersuchungsbericht vier von zehn. Die Forderung nach Köpfen kam also nicht mit der Empörung, sondern mit der Faktenklärung. Das passt zum Muster «ruhig bis zur Faktenklärung, dann abrupt», das die Regel zur ambigen Verantwortungslage beschreibt, und es zeigt, dass ein Monitoring des Forderungsprofils über Monate hinweg nötig ist. Das in der Strategie vorgesehene Monitoring hätte an dieser Stelle ausgelöst.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Kritik am Eigner für ein öffentliches Unternehmen kein Schutzschild ist. Sie fügt der Verantwortung eine zweite Adresse hinzu, die im politischen Prozess hin- und herpendelt, während die Rahmung des Unternehmens stabil bleibt. Für die Praxis heisst das, die eigene Verantwortung

unabhängig von der Eignerkritik zu bestimmen und den Umfang des Eingeständnisses an vorab definierte Kriterien zu binden. Für die Forschung öffnet der Fall eine Frage, die die SCCT bisher kaum behandelt: wie sich Verantwortung zwischen einer Organisation und ihrem staatlichen Eigner verteilt und welche Antwortstrategien für zwei Adressaten zugleich taugen.

7 Limitationen

Die Befunde sind aus fünf Gründen als orientierend zu lesen.

- **Keine blinde Rückprobe.** Der Analysezeitpunkt liegt vor dem Trainingsstand des Modells, und spätere Meldungen wurden bei der Recherche sichtbar. Dass sich die Prognose bestätigt hat, belegt deshalb nicht ihre Treffsicherheit.
- **Einzelcodierung.** Ein Sprachmodell hat codiert, ohne Prüfung durch eine zweite Codierinstanz. Kennwerte zur Reliabilität liegen für diesen Fall nicht vor.
- **Korpus.** Social-Media-Beiträge wurden nicht erhoben. Die italienische Schweiz ist mit einem Beitrag vertreten, und die Clusterstruktur ist schwach.
- **Verlaufsdaten.** Die Swissdox-Zählung umfasst Rohtreffer einschliesslich Duplikaten. Die Stichprobe der Oktoberwelle ist bewusst gezogen, keine Zufallsstichprobe, und mit anderer Codiertiefe erhoben; sie ist mit dem Korpus nur in der Richtung vergleichbar.
- **Quellenlage.** Der Volltext der forensischen Untersuchung ist nicht publiziert; die Prüfung von W1 stützt sich auf die Zusammenfassung. Die Vorreputation ist mangels Messung geschätzt, und die Partnerlage ist kaum belegt.

8 Literatur und Quellen

Wissenschaftliche Literatur

Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review, 31*(3), 425–433. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.05.003

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review, 23*(2), 177–186. https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review, 10*(3), 163–176. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049

Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Hrsg.), *The handbook of crisis communication* (S. 17–53). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch1

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review, 34*(3), 252–257. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.04.001

Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2019). Scansis as a unique crisis type: Theoretical and practical implications. *Journal of Communication Management, 23*(1), 72–88. https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2018-0078

Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2023). Integrating moral outrage in situational crisis communication theory: A triadic appraisal model for crises. *Management Communication Quarterly, 37*(4), 798–820. https://doi.org/10.1177/08933189221151177

Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication, 43*(4), 51–58. https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x

Festinger, L., & Möntmann, V. (2020). *Theorie der kognitiven Dissonanz* (M. Irle, Hrsg.; 3., unveränderte Aufl., Faksimile-Reprint der deutschsprachigen Erstausgabe von 1978). Hogrefe.

Schenk, M. (2007). *Medienwirkungsforschung* (3. Aufl.). Mohr Siebeck.

Schwarz, A. (2008). Covariation-based causal attributions during organizational crises: Suggestions for extending Situational Crisis Communication Theory (SCCT). *International Journal of Strategic Communication, 2*(1), 31–53. https://doi.org/10.1080/15531180701816601

Weiner, B. (2006). *Social motivation, justice, and the moral emotions: An attributional approach.* Erlbaum.

KMK-Dokumentation und Analyseberichte

Baeriswyl, O. (2026a). *KMK-Projektbeschrieb, wissenschaftlich* (Fassung 0.5). mediata sa. https://krisenkom.ch/dw-content/wissensspeicher/KMK_Projektbeschrieb_wissenschaftlich_v0-5.docx

Baeriswyl, O. (2026b). *KMK – Technische Systemdokumentation* (Fassung 0.5). mediata sa. https://krisenkom.ch/dw-content/wissensspeicher/KMK_Technische_Systemdokumentation_v0-5.docx

KMK. (2026a). *Kontextanalyse RUAG MRO Holding AG: Betrugsaffäre im Panzer- und Ersatzteilgeschäft (Modul ADAM)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 30.10.2026]. mediata sa.

KMK. (2026b). *Framing-Analyse RUAG MRO Holding AG (Modul FRAMI)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 30.10.2026]. mediata sa.

KMK. (2026c). *Strategieempfehlung RUAG MRO Holding AG: Betrugsaffäre und Bundesaufsicht (Modul EVI)* [Unveröffentlichter Analysebericht, Stand 31.10.2026]. mediata sa.

KMK. (2026d). *Kalibrierung RUAG MRO: Prognose gegen Verlauf* [Unveröffentlichter Analysebericht, Fassung 2, Stand 31.10.2026]. mediata sa.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Primär- und Medienquellen

Blick. (2025, 25. Februar). *Negativschlagzeilen en masse: Bei der Ruag folgte Panne auf Panne.* https://www.blick.ch/politik/negativschlagzeilen-en-masse-bei-der-ruag-folgte-panne-auf-panne-id20624202.html

Parlamentsdienste. (2026, 30. Januar). *Die GPK-S stellt Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Aufsicht und Steuerung der RUAG MRO durch den Bund fest* [Medienmitteilung]. https://www.parlament.ch/press-releases/Pages/mm-gpk-s-2026-01-30.aspx

Radio Lac/ATS. (2025, 24. Februar). *Fraudes ou défiance: Ruag est à nouveau épinglée pour sa gestion.* https://www.radiolac.ch/actualite/suisse/fraudes-ou-defiance-ruag-est-a-nouveau-epinglee-pour-sa-gestion/

RUAG MRO Holding AG. (2026, 30. Oktober). *RUAG schliesst Untersuchung ab* [Medienmitteilung mit der Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung vom 28.10.2026]. https://www.ruag.ch/de/news/30-10-26/ruag-schliesst-untersuchung-ab

Schweizerischer Bundesrat. (2026, 20. April). *Bundesrat nimmt Stellung zum GPK-Bericht zur Steuerung der RUAG MRO* [Medienmitteilung]. https://www.admin.ch/de/newnsb/oqqsIevUQwMkgmdIRtQgp

SRF. (2024a, 20. Februar). *Bericht belastet Ruag – Finanzkontrolle deckt Ungereimtheiten bei Panzer-Deals auf.* https://www.srf.ch/news/schweiz/bericht-belastet-ruag-finanzkontrolle-deckt-ungereimtheiten-bei-panzer-deals-auf

SRF. (2024b, 27. November). *Wegen Mängeln: Bundesrat will Rechtsform der Ruag ändern.* https://www.srf.ch/news/schweiz/ruestungsunternehmen-wegen-maengeln-bundesrat-will-rechtsform-der-ruag-aendern

SRF. (2025a, 24. Februar). *Ruag: um Millionen betrogen.* https://www.srf.ch/news/schweiz/millionenschaden-bei-ruag-ruag-um-millionen-betrogen

SRF. (2025b, 5. September). *Externes Ruag-Gutachten kostet mehr als 10 Millionen Franken.* https://www.srf.ch/news/schweiz/dubiose-panzergeschaefte-externes-ruag-gutachten-kostet-mehr-als-10-millionen-franken

Anhang: Kennwerte und Regeln

Die Tabelle führt die Kennwerte und Regeln des KMK-Systems auf, die in der Fallstudie vorkommen. Die Kennung verweist auf die Ressource, in der die Grösse oder Regel auf krisenkom.ch definiert ist.

Tabelle A1: Kennwerte und Regeln des KMK-Systems in dieser Fallstudie. Quelle: krisenkom.ch, Stand 21.11.2026.

Bezeichnung im Text	Kennung	Bedeutung	Ressource
Reputations-Fallhöhe	FALLHOEHE	Gewicht einer Verantwortungszuschreibung für die Organisation,	Modul ADAM – Kontextanalyse

Bezeichnung im Text	Kennung	Bedeutung	Ressource
		aus neun Faktoren (Skala −8 bis +14)	
Krisenhistorie	INT_HIST	frühere ähnliche Vorfälle und ihre Schwere	Codiersystem kontextuelle Moderatoren
Vorreputation	INT_REP	Ansehen der Organisation vor der Krise	Codiersystem kontextuelle Moderatoren
Attributionsverstärker	INT_SUM	Zusammenfassung von Krisenhistorie und Vorreputation	Codiersystem kontextuelle Moderatoren
Risikofallen	TRAP_*	strukturelle Konstellationen, die belastende Frames verfügbar machen (Heuchelei, Krisenhistorie, Kompetenz, Allianz, Machtgefälle)	Risikofallen nichtsituativ
textnahe und rekonstruierte Einordnung	SCCT_TEXT, SCCT_REKON	Krisentyp nach SCCT, wie ihn der Beitrag selbst setzt beziehungsweise wie er sich aus dem Gesamtzusammenhang ergibt	Modul FRAMI – Frame-Analyse
Regel zur Vermeidbarkeitsrahmung	REZ-R01	dominante Rahmung als vermeidbar → starke Zuschreibung an die Organisation	Rezeptionsregeln REZ
Regel zur ambigen Verantwortungslage	REZ-R10	über 40 % der Beiträge ohne eigene Rahmung → niedrige Konfidenz, sprunghafte Eskalation	Rezeptionsregeln REZ
Regel zur institutionellen Durchsetzung	REZ-R19	Normverstoss mit zuständiger Instanz → Verfahrens- und Prüfschritte der Behörden	Rezeptionsregeln REZ
Regel zum Partnerrückzug	REZ-R21	öffentliche moralische Zuschreibung → Geschäftspartner ziehen sich früher zurück	Rezeptionsregeln REZ
Ankerstufe	–	Mindeststärke der Verantwortungsübernahme, abgeleitet aus dem Krisentyp	Modul EVI – Strategieentwicklung

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne

Bezeichnung im Text	Kennung	Bedeutung	Ressource
Wechselkriterien	W1–W4	vorab festgelegte Auslöser für einen Wechsel im Umfang des Eingeständnisses	Modul EVI – Strategieentwicklung

Datengrundlage und Entstehung

Die Fallstudie verdichtet die Analyseberichte der vier KMK-Module ADAM (Kontext), SCHNUFFI (Recherche), FRAMI (Framing) und EVI (Strategie) im Fallordner «RUAG-MRO_Betrugsaffaere_2026-01». Sie übernimmt deren Befunde ohne Neuanalyse. Die ausführlichen Berichte und das für MAXQDA und SPSS aufbereitete Datenmaterial können für Forschungsvorhaben sowie von betroffenen Organisationen angefordert werden bei othmar.baeriswyl@mediata.ch. Volltexte aus Mediendatenbanken sind aus lizenzrechtlichen Gründen davon ausgenommen; die Fallstudie gibt nur Zählungen und kurze Zitate mit Quelle wieder.

Erstellt mit Unterstützung von Claude (claude-opus-5-5, Anthropic) im Projekt «KMK-Krisenkom», Projektanweisung vom 19.09.2026; Schreibstimme SV-S1 und Belegstandard SV-B1, Stand 14.08.2026.

© 2026 mediata sa, Villars-sur-Glâne