

Zukunft der RUAG: Gut aufgestellt?

Im Geschäftsjahr 2018 erzielte die RUAG sowohl beim Umsatz wie auch beim Auftragseingang Rekordergebnisse. Trotz mangelhafter Rentabilität spricht die Konzernleitung von einer guten Ausgangslage für die bevorstehende Entflechtung. Verschiedene geplante Devestitionen lösen in der Öffentlichkeit Diskussionen aus. Zur längerfristigen Überlebensfähigkeit der neuen RUAG Schweiz und zu ihrem Nutzen für die Armee bestehen ernsthafte Fragezeichen.

Peter Müller, Redaktor ASMZ

Anlässlich der Bilanzmedienkonferenz der RUAG vom 28. März 2019 in Zürich sprach Urs Breitmeier (CEO RUAG Konzern) erfreut von einem «robusten Ergebnis»: Sowohl beim Umsatz (1998 Mio. CHF) wie auch beim Auftragseingang (2221 Mio. CHF) konnten im Jahr 2018 Rekordergebnisse verzeichnet werden. Nicht zufrieden zeigte sich die Konzernleitung mit der Profitabilität (Details siehe Kasten). Der deutliche Einbruch beim EBIT und beim Reingewinn sei primär auf operative Herausforderungen in der Division Aerostructures zurückzuführen: Der gute Auftragseingang für Flugzeugstrukturteile (Airbus) erforderte kostspielige Kapazitätserweiterungen und den Aufbau eines neuen Standorts in Ungarn, welcher sich leider verzögerte. Ferner war in der Division Aviation ein Umsatzrückgang zu verzeichnen, unter anderem bedingt durch die Schliessung der Basis auf dem Flugplatz Bern-Belpmoos. Aber auch die bevorstehende Entflechtung der RUAG hinterliess erste finanzielle Spuren. Insgesamt zeigte sich Breitmeier überzeugt, man habe «eine gute Ausgangslage für die Entflechtung erarbeitet».

Bundesrat: Bedingt zufrieden

In seinem Kurzbericht zur Erreichung der strategischen Ziele attestiert der Bundesrat, die RUAG habe 2018 die Vorgaben «grösstenteils erreicht». Nicht zufrieden zeigt er sich bei einem finanziellen Ziel: Die Profitabilität läge mit einer EBIT-Marge von 5,3% deutlich «unter dem vom Bundesrat definierten Zielband von 6 bis 8 Prozent» und «sie habe sich im vergangenen Jahr noch einmal verschlechtert» (zum Vergleich 2017: 6,1%). Damit «liege die RUAG deutlich unter der Gewinnmarge vergleichbarer europäischer Unternehmen». Der Bundesrat erwartet

RUAG Divisionen: Ergebnisse 2018

Quelle: RUAG (Zusammenstellung ASMZ)

Divisionen	Nettoumsatz (in Mio. CHF)	EBIT (in Mio. CHF)	Stellen (FTE)	Umsatzanteil VBS
Space	377	38	1345	0%
Aerostructures	268	-14	1355	0%
Aviation	507	34	2167	54%
Ammotec	421	20	2275	20%
Defence	361	21	1353	69%
RUAG Konzern	1998	106	9127	30%

deshalb, dass «der Verwaltungsrat die nötigen Massnahmen trifft, damit das Unternehmen die Profitabilität in den nächsten Jahren deutlich steigern kann und die Vorgaben erreichen wird». Der stark gesunkene Reingewinn führte denn auch dazu, dass die Ausschüttung der Dividende an den Bund (Alleinaktionär) im Berichtsjahr von 40 auf 30 Mio. CHF herabgesetzt wurde.

Verkauf von RUAG Ammotec

Mit der vorgesehenen Aufteilung des heutigen RUAG-Konzerns in einen Teil «RUAG MRO Schweiz» (MRO = Maintenance, Repair and Overhaul) und einen Teil «RUAG International» ist in einem ersten Schritt die Zuordnung der Division Ammotec zum internationalen Bereich und in einem zweiten Schritt deren Verkauf vorgesehen. Diese geplante Veräusserung des europäischen Marktführers für Kleinkalibermunition und pyrotechnische Elemente löste in der Öffentlichkeit namentlich sicherheitspolitische Bedenken aus. Man dürfe nicht einen Bereich aus der Hand geben, welcher eng mit der Armee verknüpft sei; an der Herstellung von Schweizer Munition müsse aus Sicherheitsüberlegungen festgehalten werden.

Die Konzernleitung der RUAG qualifiziert die Division Ammotec selber als «stark gewachsen und profitabel». Sie attestiert, dass namentlich am Standort Thun im Armee- und Behördenbereich

(z.B. Polizei) 2018 ein «ausserordentlich erfreuliches Jahr» registriert werden konnte. Dieses Ergebnis sei namentlich auch auf die umfangreiche Sonderbestellung der Schweizer Armee im Rahmen des Rüstungsprogramms 2016 zurückzuführen. Grosse Probleme bestehen hingegen im Jagd- und Sportbereich; dort war im vergangenen Jahr ein eigentlicher Einbruch zu verzeichnen. Zum besseren Verständnis der weiteren Diskussionen: Der internationale Jagd- und Sportbereich macht ungefähr die Hälfte des Umsatzes von RUAG Ammotec aus; der Umsatzanteil der Schweizer Armee beläuft sich auf relativ bescheidene rund 20%.

Bankrott der Sicherheitsrelevanz

Der CEO der RUAG begründet den vorgesehenen Verkauf namentlich wie folgt: Das Munitionsgeschäft «sei ein Fremdkörper in einem internationalen Technologiekonzern»; ferner sei «Ammotec ein Massengeschäft, der Rest der RUAG jedoch nicht». In Übereinstimmung mit dem Bundesrat weist die RUAG ferner darauf hin, dass aufgrund der starken Vernetzung mit dem Ausland Ammotec (und weitere Einheiten) nicht in die RUAG MRO Schweiz überführt werden könne. Die Versorgungssicherheit der Schweizer Armee sei nicht beeinträchtigt; eine ausreichende Lagerhaltung sei entscheidender. Selbst der Bundesrat weist

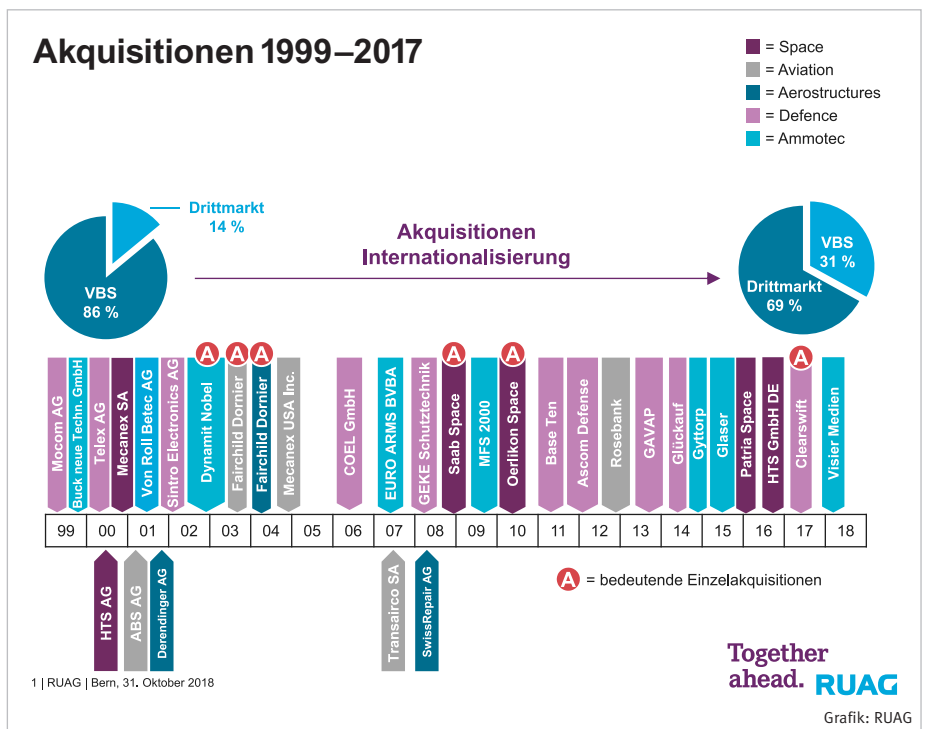
darauf hin, schon heute seien «im Bereich der Kleinkalibermunition die Schweizer Produktionsstandorte auf Komponenten (z.B. Schiesspulver, Zünder) aus dem Ausland angewiesen». Somit könne bei der Munitionsproduktion in der Schweiz nicht von Sicherheitsrelevanz gesprochen werden.

Es ist in der Tat so, dass im momentanen Entwurf der «Sicherheitsrelevanten Technologie- und Industriebasis der Schweiz (STIB)» der Munitionsbereich – weil nicht sicherheitsrelevant – unerwähnt bleibt. Die Begründung dazu müssen der Armee-stab und letztlich der Bundesrat liefern. Gänzlich irritierend ist jedoch die Argumentation, dass einzelne Komponenten der Munition schon heute nicht in der Schweiz hergestellt würden: In einer hoch spezialisierten, arbeitsteiligen Wirtschaft findet sich kaum mehr ein industrielles Produkt, welches von A–Z in der Schweiz hergestellt wird und keine Komponenten aus dem Ausland aufweist. Halten RUAG und der Bundesrat an diesem Argument fest, so wäre das eine Bankrotterklärung der STIB und man müsste die weiteren Arbeiten sofort einstellen. Man darf deshalb gespannt sein, wie armasuisse und der Bundesrat die Sicherheitsrelevanz im bevorstehenden STIB-Bericht tatsächlich definieren werden. Bloss am Rande sei noch erwähnt: Mit Stolz wies Breitmeier an der Bilanzmedienkonferenz darauf hin, in der Division Space beginne man nun mit der «Massenproduktion» von Satellitenbestandteilen (Projekt OneWeb); dann darf man Ammotec wohl nicht daran aufhängen!

Abschied von Cyber Security

Der mit viel Aufwand konzipierte neue Bereich Cyber Security in der Division Defence soll wie Ammotec neu zu RUAG

Akquisitionen 1999–2017



International gehören und veräussert werden. Das lässt aufhorchen: Nach der Übernahme der englischen Firma Clearswift sprach RUAG von «neuen Chancen im Cyberspace» und noch im letzten Jahresbericht wurde betont, Cyber Security «stelle weiterhin einen bedeutenden Wachstumspfeiler des Konzerns dar». Im Jahresbericht 2018 findet man dazu plötzlich keine Ausführungen mehr: Der Geschäftsbereich wurde ins Konglomerat «Corporate Services» transferiert und damit von der Bildfläche der Öffentlichkeit mehr oder weniger entfernt. Die Gründe dazu waren Ende März 2019 in der Tagespresse nachzulesen.

Auch hier stellen sich wieder ein paar Fragen: Es besteht eine nationale Strategie zum Schutz vor Cyber-Angriffen. Dem VBS kommt dabei eine zentrale Rolle zu; mindestens drei verschiedene Or-

ganisationen in diesem Departement befassen sich – gemäss Insidern noch recht unkoordiniert – mit dem Thema. Trotzdem wird der Bereich Cyber Security von RUAG – und dem Bundesrat – offenbar als nicht sicherheitsrelevant für die Schweizer Armee und das VBS sowie als liquidations- bzw. verkaufswürdig erachtet. Da besteht noch erheblicher argumentativer Nachholbedarf.

Devestition/ Investition

An der Bilanzmedienkonferenz kam deutlich zum Ausdruck: Um im internationalen Bereich künftig erfolgreich bestehen zu können, benötigt RUAG International erhebliche Investitionen. Entscheidend wird deren künftige Kapitalausstattung. Die Konzernleitung gibt denn auch unumwunden zu, dass «devestieren und investieren gleichzeitig nötig seien», um die «grosse Herausforderung» der Transformation beziehungsweise Entflechtung der RUAG erfolgversprechend meistern zu können. Von daher bekommt der Verkauf von RUAG Ammotec und des Bereichs Cyber Security plötzlich einen «Sinn»: Auf der einen Seite wird der zweitwichtigste und nach wie vor profitable Umsatzträger mit einem attraktiven Nettoumlaufvermögen gewissermassen als «Cashcow» verhökert; auf der andern Seite übt man sich in Schadensminimierung, um nicht konkurrenzfähige Verlustquellen loszuwerden. Offenbar hat auch das VBS für

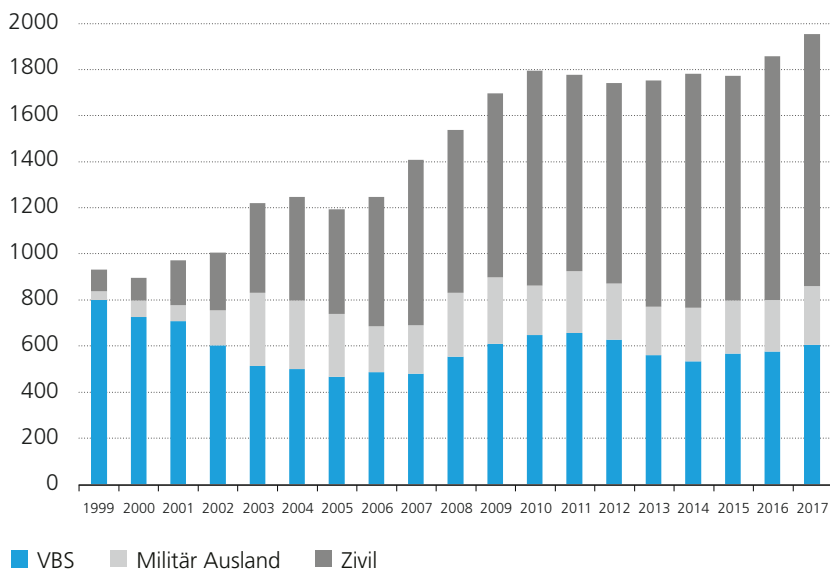
RUAG Kennzahlen (Konzern)

Quelle: RUAG (Zusammenstellung ASMZ)

	2017	2018	Veränderung
Nettumsatz (Mio. CHF)	1955	1998	+2,2%
Zivil (Anteil)	56%	56%	0%
Militärisch (Anteil)	44%	44%	0%
Schweizer Armee (Anteil)	31%	30%	-1%
Schweiz (Anteil)	38%	38%	0%
Ausland (Anteil)	62%	62%	0%
Auftragseingang (Mio. CHF)	1961	2221	+13,3%
Auftragsbestand (Mio. CHF)	1607	1794	+11,6%
EBIT (Mio. CHF)	119	106	-10,8%
Reingewinn (Mio. CHF)	89	74	-17,7%

Umsatzanteile des VBS im Vergleich zu zivil

in CHF Mio.



Grafik: RUAG

den Bereich Cyber Security keine Verwendung.

Das sind letztlich unternehmerische, aber bei der RUAG auch politische Entscheide, die der Eigner (Bund) mittragen muss. Die Verkaufsmodalitäten werden gegenwärtig in Absprache mit dem Bund erarbeitet. Interessant wird sein, wie die beiden Verkaufserlöse – insbesondere jener von RUAG Ammotec – später aufgeteilt werden: Verbleibt alles bei RUAG International? Was soll damit insbesondere finanziert werden? Und kriegt auch MRO Schweiz einen Anteil, um deren längerfristige Überlebensfähigkeit zu verbessern? Wir haben bereits an früherer Stelle darauf hingewiesen (siehe ASMZ 11/2018, S. 31): Zentraler Beurteilungsmassstab einer künftigen Lösung muss sein, welchen Nutzen und Mehrwert die Schweizer Armee aus der Entflechtung der RUAG letztlich zieht.

Vor- und Nachteile offenlegen

Das VBS und die RUAG erkennen in der künftigen Verselbständigung von RUAG MRO Schweiz hauptsächlich die folgenden Vorteile: Die Entflechtung stärkt eine transparente und kostenoptimierte Leistungserbringung gegenüber dem VBS; damit entsprechen man den Forderungen der Eidg. Finanzkontrolle und der parlamentarischen Kommissionen. Die Informatiksicherheit werde gestärkt, indem durch die Abspaltung von RUAG International künftig der Sicherheitspe-

rimeter und die Sicherheitsstandards des VBS für RUAG MRO Schweiz gelten. Und weil bei neuen Systemen die Funktion des Materialkompetenzzentrums grundsätzlich der RUAG MRO Schweiz zugewiesen werde, stärke dies die strategische Partnerschaft mit der Armee. Genügt dies den Wünschen und Erwartungen unserer Armee? Werden damit nicht einfach betriebswirtschaftliche und managementtechnische «Basics» nachgeholt, die eigentlich schon lange selbstverständlich hätten sein sollen?

Als möglichen Nachteil der Entflechtung erkennt das VBS einzig folgenden Punkt: Mit dem internationalen Geschäft der RUAG konnten bisher Leistungsspitzen ausgeglichen werden; das werde in Zukunft nicht mehr möglich sein und «erfordere vom VBS und von der Armee exakte Planungen bei Beschaffungsvorhaben in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen». Ist das bereits alles?

Stellenwert des VBS

Als die RUAG in ihrer gegenwärtigen Form 1999 den Betrieb aufnahm, entfielen 86% des Umsatzes (knapp 800 Mio. CHF) auf das VBS. Man erkannte darin eine Gefahr: Die Abhängigkeit von diesem grössten Kunden sei «viel zu gross»; zudem bewege man sich in einem Umfeld «sinkender Militärausgaben» und «rückläufiger Aufträge der Schweizer Armee». Die neue Strategie lautete: «Den Konzern diversifizieren und Aktivitäten im mili-

tärischen wie im zivilen Bereich sowohl in der Schweiz als auch im Ausland aufbauen». Die RUAG ist seither hauptsächlich durch Zukäufe (siehe Grafik Seite 30) markant gewachsen: Bis 2018 konnte der Umsatz praktisch verdoppelt werden. Die RUAG kann allerdings nicht sagen, welcher Teil der Umsatzzunahme rein zukaufsbedingt ist und welcher Teil innerem Wachstum entspringt.

Seit dieser neuen Strategie wird immer wieder auf den sinkenden Anteil des VBS am Gesamtumsatz der RUAG hingewiesen. 2018 lag dieser noch bei 30%. Das sieht vordergründig sicher dramatisch aus, ist jedoch primär strategiebedingt. In absoluten Werten hat der Anteil des VBS weit weniger dramatisch abgenommen (siehe Grafik): 2018 lag er bei 611 Mio. CHF und die Tendenz ist seit 2014 kontinuierlich steigend! Mit der Schaffung von RUAG MRO Schweiz wird diese Organisation nun gewissermassen auf den Stand von 1999 zurückgeworfen, mit allen damit verbundenen Problemen und Herausforderungen. Die Konzernleitung rechnet bei RUAG MRO Schweiz künftig gar nur noch mit einem Umsatz von «etwas über 500 Mio. CHF» – praktisch mit dem Alleinkunden VBS.

Paradigmenwechsel

Der CEO des RUAG Konzerns machte in diesem Zusammenhang noch ein überraschendes Geständnis: Mit der Aufteilung der RUAG finde «ein eigentlicher Paradigmenwechsel statt»: Künftig seien Querfinanzierungen aus dem Militärgeschäft nicht mehr möglich, welche die Investition der Gewinne aus dem VBS im Zusatzgeschäft ermöglichten. Diese oft beklagte Querfinanzierung wurde bisher stets energisch bestritten. RUAG International braucht somit zusätzliche Geldspritzen und RUAG MRO Schweiz könnte tendenziell für die Armee günstiger werden. Breitmeier wertet kurzfristig die Zukunftschancen von RUAG MRO Schweiz als gut, da viele Werterhaltungsprogramme am Laufen seien. Langfristig indessen sei entscheidend, «wie künftig eingekauft werde (z.B. NKF); das habe primär mit Rüstungspolitik zu tun». Seine Forderung – und damit auch die Verantwortungszuweisung – ist glasklar: «Die Arbeitsplätze von RUAG MRO Schweiz sind abhängig von den Beschaffungsentscheiden der armasuisse». So einfach ist das! Schweizer Armee und armasuisse: Habt ihr den Auftrag verstanden? ■