

RUAG wohin?

Im Herbst 2016 endete ein Projekt des VBS zur Weiterentwicklung der RUAG ohne Resultat. Nun ist der Verwaltungsrat der RUAG beauftragt, dem Bundesrat bis Frühjahr 2019 Anträge zu deren Aufteilung und Privatisierung zu unterbreiten. Die Meinungen zur optimalen Lösung liegen schon heute weit auseinander. Zentrales Beurteilungskriterium müssten der Nutzen und der Mehrwert für die Schweizer Armee sein.

Peter Müller, Redaktor ASMZ

Die 1998 als privatrechtliche Aktiengesellschaft gegründete RUAG entstand aus den damaligen Rüstungsbetrieben des Bundes. Das Aktienkapital befindet sich noch heute zu 100% in Bundesbesitz. Die Zwecksetzung wurde unverändert übernommen, nämlich «die Sicherstellung der Ausrüstung der Armee». Bundesgesetz und Eignerstrategie halten darüber hinaus fest, die RUAG führe «unter Beachtung marktwirtschaftlicher Grundsätze Aufträge des VBS sowie Dritter aus». Dabei «geniessen die Aufträge des VBS Priorität». Diese Rahmenbedingungen wurden in den letzten Jahren zunehmend als hindernd für die Weiterentwicklung der RUAG erachtet. Namentlich genannt werden die schwerfälligen Investitionsvoraussetzungen im Ausland sowie der hohe Investitionsbedarf – aber auch die lohnmassigen Restriktionen. Erschwerend kommt die delikate Doppelrolle des Bundes hinzu, nämlich als Eigner und als Hauptauftraggeber der RUAG.

Ein gescheiterter Versuch

Anfang 2015 beschloss der Bundesrat, eine Arbeitsgruppe des VBS einzusetzen, um eine «umfassende Standortbestimmung» zur Weiterentwicklung der RUAG

vorzunehmen. Diesem Gremium gehörten neben verschiedenen Angehörigen des VBS auch Vertreter der Finanzdirektion und der RUAG an. Die Leitung wurde Prof. Rudolf Grünig anvertraut, Ordinarius für Unternehmensführung an der Universität Freiburg (CH). Dieser legte sein Mandat rund 18 Monate später nieder. Je nach Sichtweise der Beteiligten erfolgte der Rücktritt wegen «unterschiedlicher Auffassungen zu den anstehenden Arbeiten um eine Teilprivatisierung der RUAG» oder wegen «fehlendem Vorwärtkommen» und «harzigem Vorgehen». Das Resultat der Arbeit bestand in einer groben Beurteilung der generischen Varianten. Die Arbeitsgruppe verzichtete auf einen Schlussbericht.

Handlungsbedarf oder nicht?

Die Frage nach dem Treiber oder Bremser einer Neuorientierung der RUAG bleibt dahingestellt. Erstaunlich ist jedoch, dass der frühere Verwaltungsratspräsident der RUAG, Hans-Peter Schwald, noch vor drei Jahren im Geschäftsbericht feststellte, dass «die Eidgenossenschaft die richtige Eigentümerin der RUAG sei» und gegenüber der Finanzdelegation beteuerte, «die Konstruktion der RUAG sei richtig». Rein von den Geschäftszahlen der RUAG her (siehe Kästchen) hat sich wäh-

RUAG: Jüngere Schlagzeilen

- Cyber-Attacke; Entwendung sensibler VBS-Daten;
- Enge Informatik-Verknüpfung mit VBS;
- RUAG-Produkte in (Bürger-)Kriegsländern;
- Mangelhafte Korruptionsbekämpfung;
- Hohe Lohnbezüge Kader und VR; Intervention Bundesrat;
- Zahlreiche Abgänge im Top-Kader während kurzer Zeit;
- Überhöhte Gewinnmargen (entgegen Vorgabe Eignerstrategie);
- Fehlende Transparenz bei Abrechnungen (Pauschalpreise);
- Preisprüfungen nicht durchführbar mangels Informationen;
- Prüfkompetenz der EFK bei der RUAG angezweifelt;
- Insgesamt: Reputations-Risiken für Bund.

rend der letzten fünf Jahre weder eine eklatante Änderung noch ein offensichtlicher Handlungsbedarf ergeben. Initiantin hinter dem Beschluss des Bundesrates vom Frühjahr 2018 zur Entflechtung der Konzernstrukturen der RUAG war jedoch genau diese Gesellschaft. Und sie hat nun die Federführung für die weiteren Arbeiten übernommen. Betrachtet man das gesamte Umfeld (siehe jüngere Schlagzeilen), so kommt man angesichts des Führungswechsels vom VBS zur RUAG nicht um den Eindruck herum, da werde nun der Bock zum Gärtner gemacht.

Schwerfällige Organisation

Die RUAG hat für die anstehenden Arbeiten eine eigene Projektgruppe unter Leitung des neuen Verwaltungsratspräsidenten, Remo Lütolf, gebildet. Der Stellenwert dieser Aufgabe äussert sich auch darin, dass der Bundesrat für die Dauer der Projektleitung eine befristete Erhö-

RUAG Kennzahlen

	2017	2016	2015	2014	2013
Nettoumsatz (Mio. CHF)	1955	1858	1744	1781	1752
Zivil (Anteil)	56%	57%	55%	57%	56%
Militärisch (Anteil)	44%	43%	45%	43%	44%
Schweizer Armee (Anteil)	31%	31%	32%	30%	32%
Schweiz (Anteil)	38%	37%	38%	37%	39%
Ausland (Anteil)	62%	63%	62%	63%	61%
Reingewinn (Mio. CHF)	89	116	117	102	94

Quelle: RUAG Geschäftsberichte (Zusammenstellung ASMZ)

hung des Pensums von Lütolf von 35 auf 50% gutgeheissen hat. Auf Seiten des VBS wurde ebenfalls eine eigene Projektorganisation unter Leitung eines ehemaligen Kadermitglieds des VBS gebildet. Ihm untersteht ein Projektausschuss unter der Leitung der Generalsekretärin des VBS. Die Hauptaufgabe seitens VBS wird sein, die Vorschläge der RUAG zusammen mit dem EFD zu prüfen und die Anträge an den Bundesrat zu formulieren. Zur Sicherstellung des Dialogs zwischen den beiden Projektorganisationen von RUAG und VBS wurde schliesslich ein «überdepartementaler gemischter Steuerungsausschuss» gebildet.

Der vorgesehene Terminplan darf als ehrgeizig und sportlich bezeichnet werden (unter anderem operativer Start am 01.01.2020). Umgekehrt wirkt die vorliegende Gesamtorganisation alles andere als schlank und effizient. Und es fehlen seitens des Bundes momentan die Spezialisten für Unternehmensorganisation, -bewertung, -recht und -bilanzierung. Damit droht genau das einzutreten, was vor rund einem Jahr der Bundesrat in seinem Bericht «Wirkungen von staatsnahen Unternehmen auf Wettbewerbsmärkten» selber als Gefahren ermittelt hat: Ausnutzen von Informationsasymmetrien und Wettbewerbsverzerrungen.

Prioritäre Ziele der Entflechtung

Die angedachte Entflechtung sieht vor, eine «RUAG Schweiz» und eine «RUAG International» (beides Arbeitstitel) unter dem Dach einer neuen Beteiligungsgesellschaft zu bilden. In der «RUAG Schweiz» sollen alle Leistungen für die Schweizer Armee zusammengefasst werden (in erster Linie für Wartung, Reparatur und Überholung = MRO). Dies entspräche primär den beiden bisherigen Divisionen RUAG Aviation und RUAG Defence. Zählt man deren Umsatzvolumen zusammen, so ergäbe sich ein Betrag von rund 900 Mio. CHF. Die RUAG beziffert die Leistungen der Materialkompetenzzentren für die Schweizer Armee und damit für die neue «RUAG Schweiz» jedoch auf bloss rund 400 Mio. CHF. Dies bedingt folglich keine «artreinen» Umorganisationen einzelner Divisionen, sondern stets neue Schnittstellen und Verschiebungen. Der deutlich überwiegende Rest der heutigen RUAG, namentlich der internationale und der «nicht sicherheitsrelevante Bereich» (unter anderem Cyber!), würden in



Dornier 228 an der Luftfahrzeugausstellung ILA. Bild: Wikicommons

der neuen «RUAG International» zusammengefasst und voraussichtlich (teil-)privatisiert.

Bereits an zweiter Stelle wird als Ziel «die Erhöhung der Informatiksicherheit» genannt. Diese Lehre aus der Cyber-Attacke möchte man wie folgt lösen: Informatikmässig soll bis Anfang 2020 eine vollständige Trennung zwischen «RUAG Schweiz» und «RUAG International» erfolgen. Umgekehrt sollen die Informatikbereiche von «RUAG Schweiz» und dem VBS «eher näher zusammengerückt» und allenfalls gar «teilweise durch das VBS betrieben werden» (Aussagen RUAG). Die erkannten Sicherheitsprobleme würden damit bloss verschoben und in etwas kleinere Bereiche zergliedert. Schliesslich will die RUAG künftig «robuste, transparente

und kostenoptimierte Leistungen gegenüber dem VBS erbringen». Das war bisher nur teilweise möglich; ob die neue, zerstückelte Organisationsstruktur dazu besser in der Lage sein wird?

Zahlreiche Herausforderungen

Zur Aufteilung und Privatisierung der RUAG bestehen unterschiedlichste Optionen und auch bereits Vorschläge. Diese reichen vom Status Quo über eine teilweise Öffnung des Kapitals, einer Zwei- oder gar Dreiteilung der bisherigen RUAG, einer Anbindung der «RUAG Schweiz» an die armasuisse bis zum vollständigen Verkauf. Es ist nun am Verwaltungsrat der RUAG, die Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten aufzuzeigen und einen Antrag zu stellen. Generell wünscht man sich mehr unternehmerische Freiheit. Nach einer ersten Schätzung rechnet die

Weiterentwicklung der RUAG (Meilensteine)

- 28.01.2015: Beschluss Bundesrat, eine «umfassende Standortbestimmung» zur RUAG vorzunehmen;
- Einsetzung einer Arbeitsgruppe des VBS unter Leitung von Prof. Rudolf Grünig (Universität Freiburg);
- Herbst 2016: Der Projektleiter legt sein Mandat nieder; Verzicht auf einen Schlussbericht;
- 21.03.2018: Auftrag des Bundesrates an die RUAG, ein Konzept zur Entflechtung der Konzernstruktur zu erarbeiten;
- 27.06.2018: Bundesrat genehmigt Konzept der RUAG; Auftrag an Verwaltungsrat, Detailkonzept zu erarbeiten;
- Bis Ende Oktober 2018: Optionen für die Teil-Privatisierung der RUAG vorschlagen;
- Bis Frühjahr 2019: Detailkonzept für die Entflechtung der RUAG erstellen (Anträge an Bundesrat);
- 1. Januar 2020: Operativer Start der entflochtenen Unternehmung (inklusive Trennung der Informatiksysteme).

RUAG: Anteile Schweizer Armee (2017)

Divisionen	Umsatz (Mio. CHF)	Anteil VBS	Anteil Dritte
Space	365	0%	100%
Aerostructures	256	0%	100%
Aviation	515	53%	47%
Ammotec	397	19%	81%
Defence	389	66%	34%
RUAG Konzern	1955	31%	69%

Quelle: RUAG

RUAG mit Kosten der Entflechtung von 60 bis 70 Mio. CHF, welche sie selber tragen wolle.

Die Herausforderungen sind zahlreich; es seien bloss folgende Beispiele genannt: Wo werden die neuen Schnittstellen gelegt? Was sind Schlüsseltechnologien und sicherheitsrelevante Bereiche, welche bei «RUAG Schweiz» verbleiben sollen? Wie werden die Compliance und die Good Governance bei künftigen Aufträgen an die «RUAG Schweiz» sichergestellt, na-

mentlich bei einer engeren Anbindung an die armasuisse? Wie kann der Mehraufwand neuer Schnittstellen vermieden werden? Wie weit muss sich die «RUAG Schweiz» dem Wettbewerb stellen, damit der Staat nicht andere private Unternehmen konkurrenziert? Und wie sollen die Immobilien bei einer Aufteilung bewertet und zugewiesen werden (die RUAG möchte alle nach 1998 erstellten oder erworbenen Immobilien automatisch der RUAG International zuteilen)?

Welcher Mehrwert?

Die Befürchtungen von Grünig sind berechtigt: Die vorgesehene Aufteilung ist keine optimale Lösung. Zahlreiche positive Synergien innerhalb der heutigen RUAG würden wegfallen. Die kritische Masse für die «RUAG Schweiz» ginge verloren. Es bestehe die Gefahr, dass sich die «RUAG Schweiz» mittelfristig zu einem reinen Unterhaltsbetrieb entwickle. Die Schweizer Armee benötige jedoch nicht nur Unterhaltsleistungen, sondern Technologiekompetenzen in sicherheitsrelevanten Bereichen. In Zeiten relativen Friedens können diese zugekauft werden; wie liesse sich der Zugang zum benötigten Know-how jedoch in Perioden erhöhter Spannungen sicherstellen? Momentan scheinen die kommerziellen Interessen der «RUAG International» im Fokus zu stehen. Zentraler Beurteilungsmassstab einer künftigen Lösung muss jedoch sein, welchen Nutzen und Mehrwert die Schweizer Armee aus der teuren und risikobehafteten Übung letztlich zieht. ■

helvetia.ch/auto

Unfall. Kasko.



Kein Fiasko.

1858–2018
160
Jahre
Versicherungskompetenz

einfach. klar. helvetia 
Ihre Schweizer Versicherung