

Prüfung des Risiko- und Compliancemanagements

BGRB Holding AG, RUAG MRO Holding AG, RUAG International Holding AG

Das Wesentliche in Kürze

Anfang 2020 wurde die RUAG in zwei Einheiten aufgespalten, die vom Bund über eine Beteiligungsgesellschaft (BGRB Holding AG) gehalten werden. Die RUAG MRO Holding AG (geschätzter Umsatz: 660 Millionen Franken) erbringt in erster Linie Leistungen für die Schweizer Armee. Die RUAG International Holding AG (geschätzter Umsatz: 1230 Millionen Franken) hat die Geschäftstätigkeit im Raumfahrtbereich übernommen und soll letztendlich privatisiert werden.

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) stellt bei ihrer Prüfung fest, dass die RUAG, anders als vom Konzern im Dezember 2018 gegenüber dem Bundesrat behauptet, vor der Entflechtung über kein umfassendes Risikomanagement verfügte. Zwischen 2016 und Ende 2019 wurde dem Verwaltungsrat kein einziger konsolidierter Risikobericht vorgelegt.

Seither hat sich einiges getan. Alle neuen Einheiten erarbeiten ein eigenes Risikomanagement-Konzept und beginnen mit dessen Umsetzung. Die RUAG International hat bereits eine solide normative Grundlage geschaffen. Die Umsetzungsetappen sind jedoch noch nicht vollständig ausgeführt, weder inhaltlich noch hinsichtlich der Granularität. Die RUAG MRO musste wie ein «Spin-Off» eine Führungsstruktur zur Betreuung ihrer operativen Einheiten aufbauen. Sie ist im Hinblick auf die Richtlinien noch nicht so weit wie ihr Schwesterunternehmen, aber ihr detaillierter und koordinierter Aktionsplan überzeugt. Die Umsetzung des Compliancemanagements ist auch in beiden Einheiten im Gange.

Die Verwaltungsräte müssen Richtlinien festlegen

Die EFK empfiehlt den beiden Unternehmen, das Risikomanagement aus operativer Sicht und vor allem als «Bottom-up-Ansatz» zu stärken. Sie empfiehlt ihnen ausserdem, das Risikomanagement als Führungsinstrument zu integrieren und somit eine strategisch angemessene Integration im Sinne eines umfassenden Risikomanagements zu ermöglichen. Schliesslich sollten beide Unternehmen eine Übersicht über die Risiken erstellen.

Der Einbezug der leitenden Gremien ist von zentraler Bedeutung. Damit die beiden Verwaltungsräte ihre Kontrollfunktion und ihre strategische Rolle erfüllen können, empfiehlt ihnen die EFK, die Organisation des Risikomanagements regelmässig zu thematisieren, um ihren Informationsbedarf zu definieren und daraus klare Anforderungen an das Risikomanagement ableiten zu können. Diese in einer Aufbauphase sehr wichtigen Aspekte kamen bisher zu kurz.

In ihrem jeweiligen Konzept werden die Themen Appetit, Toleranz und Risikotragfähigkeit angeführt. Es fehlt aber noch eine Spezifizierung im Sinne eines Wertes oder einer Gröszenordnung für die Tragfähigkeit gegenüber dem Geschäftsrisiko. Sobald diese Risikotragfähigkeit definiert ist, muss die Methode zur Risikobewertung entsprechend angepasst werden.

Empfohlene Verbesserungen in der Organisation und in den Prozessen

Bisher verfügen die RUAG MRO und die RUAG International über 2 bzw. 1,9 Vollzeitäquivalente für das zentrale Risikomanagement. Obwohl die Zentralorganisation durch ein Netz an Risikobeauftragten in den Verwaltungseinheiten ergänzt werden, erstaunt die Grössenordnung angesichts der Tatsache, dass sich die beiden Unternehmen bezüglich Grösse, Geschäftsmodell und internationalen Aktivitäten grundlegend unterscheiden. Es ist noch zu früh, um sich abschliessend zur Angemessenheit dieser Ressourcen zu äussern. In beiden Unternehmen müssen die Rahmenbedingungen verstärkt werden, um die Unabhängigkeit der in das Risikomanagementsystem beteiligten Personen zu gewährleisten.

In beiden Einheiten müssen die Risiken auf allen organisatorischen Stufen ermittelt werden. Die RUAG International ist dabei, einen Ausschuss einzurichten, der mit der Konsolidierung der ermittelten Risiken zuhanden der Direktion und des Verwaltungsrates beauftragt ist. Die RUAG MRO ihrerseits weist auf eine feste Anzahl an Hauptrisiken hin, die von den Einheiten oder Zentren ausgehen. Es gibt noch keine detaillierten Spezifikationen darüber, wie die Risikoermittlung in harmonisierter Art und Weise durchgeführt werden soll. Ausserdem müssen für beide Unternehmen die strategischen Risiken hinzugefügt werden.

Ein Risikomanagement wird auf Projektebene durchgeführt. Bei der RUAG International muss dieses jedoch noch stärker formalisiert werden. Beide Unternehmen müssen zudem klar definieren, wie dieses Projektrisikomanagement mit dem zentralen Risikomanagement verknüpft ist.

Im Rahmen ihrer Fallstudien hat sich die EFK mit den Risiken im Zusammenhang mit dem Dach der Halle 3, einem Hangar in Emmen im Eigentum der RUAG MRO befasst, in dem die F/A 18 der Schweizer Armee gewartet werden. Aus Sicht der EFK wurde mit dem seit 2019 bekannten Einsturzrisiko des Daches nicht angemessen umgegangen. Die EFK empfiehlt der RUAG MRO, die Dachkonstruktion ohne Verzug eingehender zu untersuchen und die getroffenen Massnahmen nötigenfalls anzupassen oder neue anzuordnen.

Das Compliancemanagement ist noch nicht vollständig umgesetzt

Neben dem Risikomanagement befasste sich die Prüfung der EFK auch mit dem Compliancemanagement. Die RUAG MRO verfügt über eine allgemeine, kurz vor Abschluss dieser Prüfung erlassene Richtlinie zu dieser Frage. Für ihre Überprüfung ist es also noch verfrüht. Auch die RUAG International verfügt über eine umfassende Richtlinie sowie eine zur Ausrichtung der Initiativen, Prozesse und Schlüsseldokumente. Das System steht am Beginn seiner Umsetzung. Allerdings fehlt noch ein Konzept für die Integration der Tochtergesellschaften.

Originaltext auf Französisch