



# **Unternehmensbefragung zu den Industriebeteiligungen**

Teilbericht zum Bericht  
„Rüstungsbeschaffung im Ausland  
Evaluation der Kompensationsgeschäfte“



## **Impressum**

**Bestelladresse**

**Adresse de commande**

**Order address**

Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)

Monbijoustrasse 45, CH - 3003 Bern

<http://www.efk.admin.ch/>

**Bestellnummer**

**Numéro de commande**

**Zusätzliche Informationen**

**Complément d'informations**

**Further informations**

1.6366.540.00177.14

Fachbereich 6 „Wirtschaftlichkeitsprüfung und Evaluation“

eMail: tobias.bauer@efk.admin.ch

Telefon: 031 323 10 14

**Originaltext**

**Texte original**

**Original text**

Deutsch

Allemand

German

**Abdruck**

**Reproduction**

**Reproduction**

Gestattet (mit Quellenvermerk)

Autorisée (merci de mentionner la source)

Authorised (please mention the source)



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Konzeption der Befragung</b>	<b>1</b>
1.1	Fragestellung und Vorgehen	1
1.2	Konzeption und Beschreibung der Stichprobe	1
<b>2.</b>	<b>Auswertungen</b>	<b>8</b>
2.1	Zusammenhänge zwischen direkten, indirekten IB-Geschäften und normalen Exportgeschäften	8
2.2	Wertschöpfung/ Zusätzlichkeit	10
2.3	Wirkungen von indirekten IB	25
2.4	Beurteilung von einzelnen Geschäften/ Herstellern/ Herstellerländern	35
2.5	Information und Beratung	38
2.6	Diverses	41
2.7	Schweizer Firmen mit keinen IB in den Jahren 1995-2005	42
2.8	Schweizer Firmen und ihre Offset-Geschäfte: Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten	45
<b>3</b>	<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>52</b>

## **Anhänge**

**Anhang 1: Auswertungstabellen**

**Anhang 2: Fragebogen A und B**



## **1 Konzeption der Befragung**

### **1.1 Fragestellung und Vorgehen**

Die Unternehmensbefragung zu den Industriebeteiligungen 1995-2005 bildet das Modul 4 der Evaluation der Kompensationsgeschäfte bei Rüstungsbeschaffungen. Das damit verbundene Ziel war es, einen Einblick in die verschiedenartigen Erfahrungen von Schweizer Unternehmen im Zusammenhang mit Industriebeteiligungsgeschäften (IB) zu erhalten und daraus positive wie auch negative Aspekte zu identifizieren. Schwerpunkte dieser Befragung bildeten insbesondere die Themenbereiche „Wertschöpfung und Zusatzlichkeit“, „Wirkungen von Offsetgeschäften (Zugang zu neuen Absatzmärkten, Know-how-Transfer)“ sowie „Information und Beratung über Offsetgeschäfte“.

Die Konzeption der Befragung wurde aus Gründen der Vergleichbarkeit weitestgehend an eine Diplomarbeit aus dem Jahre 2000 angelehnt, die sich damals vertieft mit den Offsetgeschäften im Rahmen der Beschaffung der F/A-18 Kampfflieger auseinander gesetzt hatte (Akeret/ Schubiger 2000).

Gearbeitet wurde bei der Befragung mit zwei verschiedenen Fragebögen. Fragebogen A richtete sich an Firmen mit Erfahrung bei IB-Geschäften, während mit dem Fragebogen B diejenigen Firmen befragt wurden, die keine entsprechenden Transaktionen vorwiesen, obwohl sie aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit und ihrer Produktpalette dafür in Frage kommen würden (Fragebogen A und B: Siehe Anhang 2).

Nach entsprechenden Testinterviews im Januar 2007 wurden die Swissmem-Mitglieder durch Swissmem über die geplante Befragung informiert. Die Durchführung der Befragung dauerte von Februar bis Mai 2007. Felix Akeret, der Ko-Autor der eingangs erwähnten Diplomarbeit (Akeret/ Schubiger 2000) unterstützte dabei die EFK.

### **1.2 Konzeption und Beschreibung der Stichprobe**

#### **1.2.1 Konzeption der Stichprobe**

Der Umfang der Befragung wurde auf rund 100 Firmen festgelegt. Um das häufig auftretende Problem des geringen Rücklaufs von versendeten, schriftlichen Fragebögen zu umgehen, wurde eine telefonische Befragung konzipiert. Die statistische Erfassung der Transaktionen der Jahre 1995-2005 erlaubte dafür eine gezielte, geschichtete Stichprobe. Die ihr zugrunde gelegten Kriterien waren ein durchgehender Einbezug der 30 grössten Player<sup>1</sup>, sowie ein gleichmässiger Einbezug von Firmen mit häufigen, mittleren und sporadischen IB-Geschäften. Eine weitere Vorgabe war der Einbezug von 10 Firmen mit gar keinen IB-Geschäften. Des Weiteren wurde eine gesamthaft repräsentative Verteilung nach Regionen, Branchen sowie der Swissmem-Mitgliedschaft angestrebt.

---

<sup>1</sup> Gewählt wurden die Firmen mit der grössten Gesamtsumme an akzeptierten Transaktionen 1995-2005. Besonderer Wert wurde dabei auf die 10 grössten Player gelegt, die in den Jahren 1995-2005 mindestens 80 Mio. CHF oder mehr an Industriebeteiligungen erhielten. In der Folge sind mit den „grossen Playern“ Firmen mit mindestens 80 Mio. IB-Volumen gemeint.



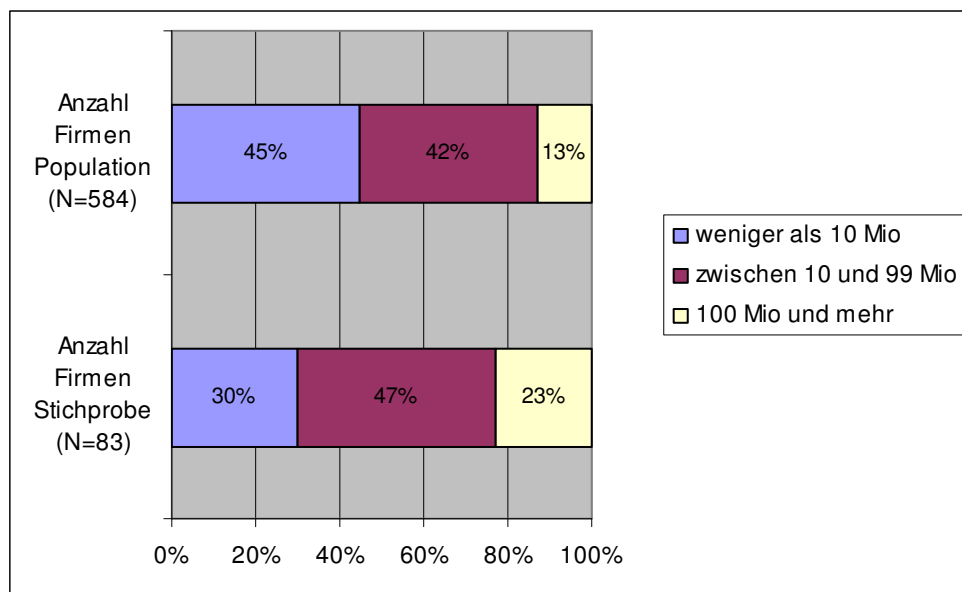
Die ursprünglich gezogene Stichprobe umfasste 103 Firmen, wovon effektiv 83 Interviews realisiert wurden. Die Gründe für das nicht zustande kommen von Interviews lagen in erster Linie darin, dass als Interviewpartner nur langjährige Kadermitglieder in Frage kamen, die sich im Offsetgeschäft auskennen. Meistens betraf dies nur eine spezifische Person eines Unternehmens, wodurch sich teilweise unüberwindbare terminliche Engpässe ergaben. Zum Teil lagen die Offsetgeschäfte zeitlich zudem so weit zurück, dass sich in der entsprechenden Firma kein Wissensträger mehr finden konnte. Insgesamt zeigte sich eine grosse Bereitschaft unter den Firmenvertretern, der EFK ihre Erfahrungen mit IB-Geschäften mitzuteilen. Nur in ganz wenigen Einzelfällen musste eine erfolglose Interviewanfrage als Verweigerung eingestuft werden.

### 1.2.2 Beschreibung der Stichprobe<sup>2</sup>

#### Repräsentativität nach Gesamtumsatz der Unternehmen

In Bezug auf die Firmengrössen, gemessen an den Umsätzen<sup>3</sup>, der befragten Firmen repräsentiert die Stichprobe in etwa die Grundgesamtheit aller Firmen mit IB-Geschäften. Durch den gezielten Einbezug der 30 grössten Player, sind die Firmen mit höheren Gesamtumsätzen leicht über- und die Firmen mit geringen Umsätzen leicht untervertreten.

Abbildung 1 Vergleich Population und Stichprobe nach jährlichem Umsatz in Mio.. CHF



N= 584, Firmen mit IB-Beteiligungen 1995-2005 und Umsatz-Angaben

N=83, gesamte Stichprobe

Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK

<sup>2</sup> Die im folgenden Kapitel verwendeten Zahlen sowie weitere, ergänzende Angaben finden sich in der Tabelle 13 im Anhang.

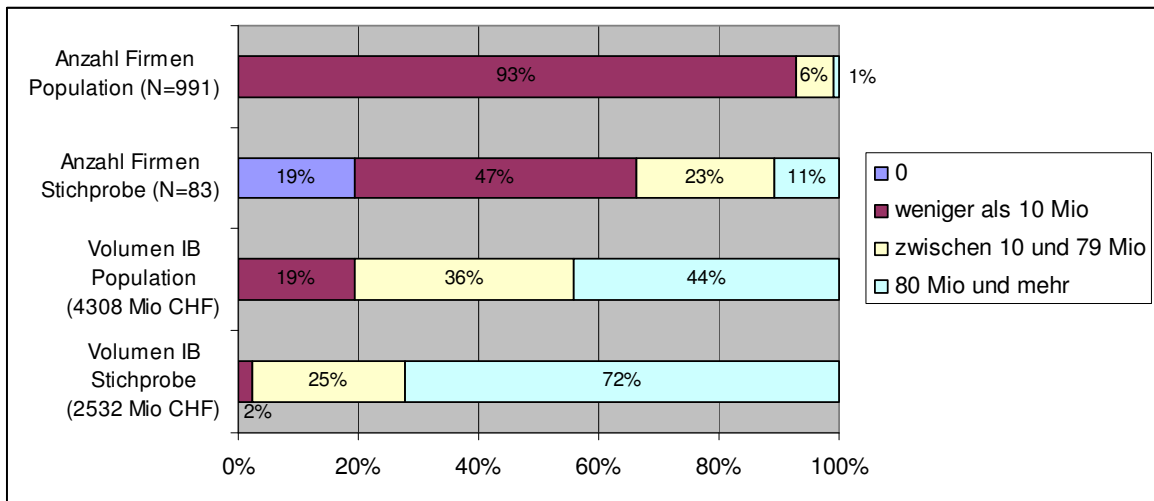
<sup>3</sup> Der Gesamtumsatz bezieht sich auf alle Geschäfte eines Unternehmens, wovon die IB-Geschäfte nur einen Teil darstellen.



### Repräsentativität nach Volumen der IB-Geschäfte

Was das Volumen der IB-Geschäfte betrifft, zielte die geschichtete Stichprobenziehung weniger auf eine repräsentative Vertretung von Firmen mit unterschiedlichem IB-Volumen, sondern eher auf die Erfassung eines möglichst grossen Anteils des IB-Volumens insgesamt, wobei gleichzeitig genügend Firmen mit kleinen IB-Volumen einbezogen werden sollten, um über diese Gruppe repräsentative Angaben zu haben. Durch die Fokussierung auf die 30 grössten Player in der Stichprobe sind 59% des gesamten IB Volumens in der Stichprobe enthalten. Das Vorhaben, alle grossen Player<sup>4</sup> in die Stichprobe aufzunehmen, wurde bis auf eine Ausnahme erreicht, womit 9 von 10 grossen Playern befragt wurden. Damit stellen sie 11% aller Firmen in der Stichprobe, obwohl sie insgesamt nur 1% aller an IB beteiligten Firmen ausmachen. Gleichzeitig steigt auch der Anteil ihres IB-Volumens am gesamten IB-Volumen von 44% in der Grundgesamtheit auf 72% in der Stichprobe. Ebenfalls verhältnismässig übervertreten sind die Firmen mit einem IB-Volumen zwischen 10 und 80 Mio. CHF. Von ihnen wurde rund ein Drittel in die Stichprobe aufgenommen. Waren sie in der Grundgesamtheit zu 6% vertreten, beträgt ihr Anteil in der Stichprobe nun 23% und vereinen einen Viertel des IB-Volumens. Aufgrund ihrer grossen Menge in der Grundgesamtheit (93%) zwingend untervertreten sind die Firmen mit weniger als 10 Mio. CHF IB-Volumen, die in der Stichprobe noch 47% ausmachen. 2% des in der Stichprobe erfassten IB-Volumens wird von dieser Gruppe gestellt.

Abbildung 2 Vergleich Population und Stichprobe nach Volumen IB-Geschäfte



N= 991, Firmen mit IB-Beteiligungen 1995-2005  
N=83, gesamte Stichprobe, davon 69 mit IB-Beteiligungen 1995-2005  
Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK

### Repräsentativität nach Exportanteil der Unternehmen

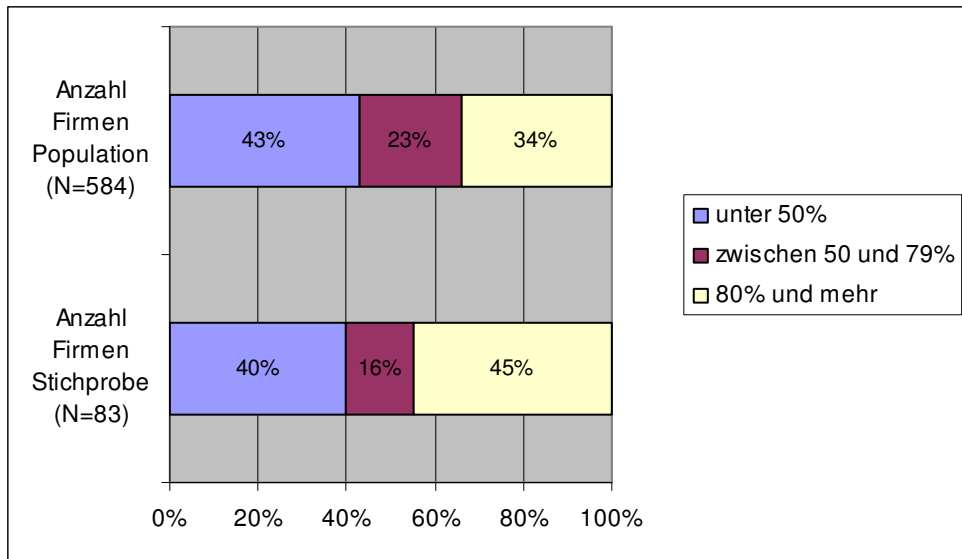
Ein weiteres, wichtiges Beurteilungskriterium von Unternehmen im Zusammenhang mit IB-Geschäften ist ihr Exportanteil, ist doch davon auszugehen, dass eine auf Export ausgerichtete

<sup>4</sup> Firmen mit mindestens 80 Mio.. CHF an IB-Volumen



Produktion das Zustandekommen von IB-Geschäften mit ausländischen Herstellern begünstigt. Der Vergleich von Population und Stichprobe zeigt, dass sich die Strukturen weitgehend entsprechen. Die Firmen mit einem sehr hohen Exportanteil (45%) sind allerdings leicht über- und die Firmen mit einem mittleren (16%) oder geringen (40%) Exportanteil leicht untervertreten.

**Abbildung 3 Vergleich Population und Stichprobe nach Exportanteil**



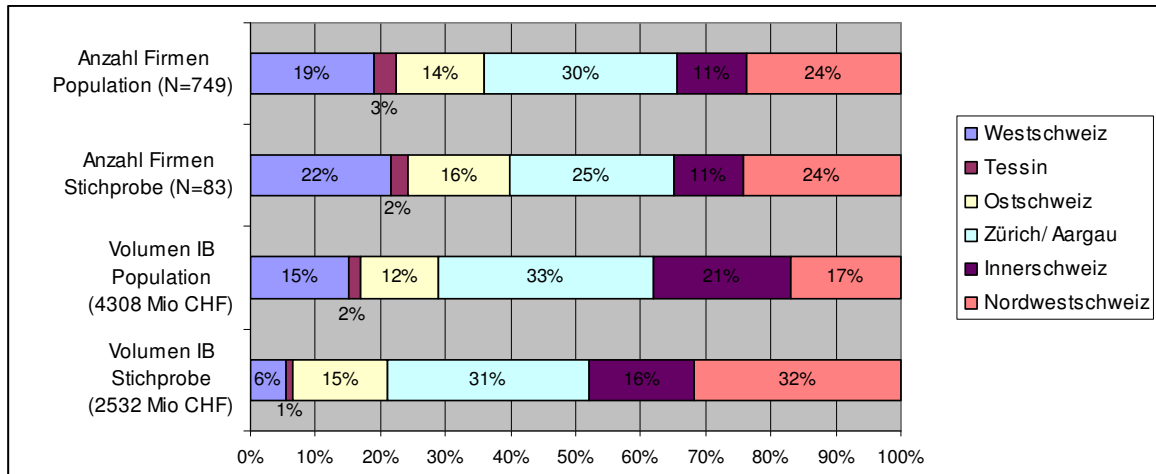
N= 584, Firmen mit IB-Beteiligungen 1995-2005 und Export-Angabe  
N=83, gesamte Stichprobe  
Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK

### Repräsentativität nach Region

Wie untenstehende Abbildung aufzeigt, sind die verschiedenen Regionen in der Stichprobe nahezu gleich vertreten wie in der Population. Auch im Hinblick auf die Verteilung des IB-Volumens auf die Regionen kann von einer repräsentativen Stichprobe ausgegangen werden. Leichte Abweichungen sind in der Region Nordwestschweiz und in der Westschweiz zu erkennen. Erstere (32%) ist in der Stichprobe volumenmässig über- und Letztere (6%) untervertreten.



**Abbildung 4 Vergleich Population und Stichprobe nach Region**



N= 749, Firmen mit IB-Beteiligungen 1995-2005, die eindeutig einem Kanton, bzw. einer Region zugewiesen werden konnten

N=83, gesamte Stichprobe

Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK

### Repräsentativität nach Mitgliedschaft in Industrieverbänden

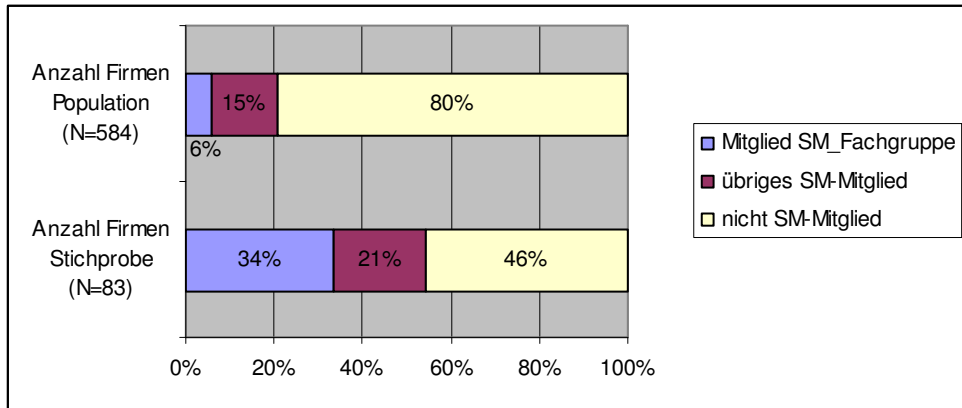
Eine Hauptfunktion der Industrieverbände ist die Interessenvertretung der Industriebetriebe gegenüber Politik und Verwaltung. Im Zusammenhang mit Rüstungsbeschaffungen des Bundes beanspruchen hauptsächlich die zwei Verbände Swissmem und GRPM diese Rolle.

In der Swissmem fokussieren insbesondere die zwei Fachgruppen „Sicherheits- und Wehrtechnik“ sowie „Luftfahrt“ auf den Bereich der IB bei Rüstungsbeschaffungen. Wie Abbildung 5 aufzeigt, sind die Mitglieder dieser zwei Fachgruppen in der Stichprobe vergleichsweise übervertreten. Gleiches, wenn auch nicht im selben Ausmass, gilt auch für die übrigen Swissmem-Mitglieder. Eher untervertreten sind die Firmen, die nicht Mitglieder der Swissmem sind. Hier gilt es jedoch nochmals zu betonen, dass es sich um eine geschichtete Stichprobenziehung handelte. Die überproportionale Vertretung der Fachgruppenmitglieder steht mit der gezielten Berücksichtigung der 30 grössten Player im IB-Geschäft im Zusammenhang. Auf diesen Mechanismus wird in einem späteren Kapitel näher eingegangen.





**Abbildung 5 Vergleich Population und Stichprobe nach Swissmem-Mitgliedschaft**



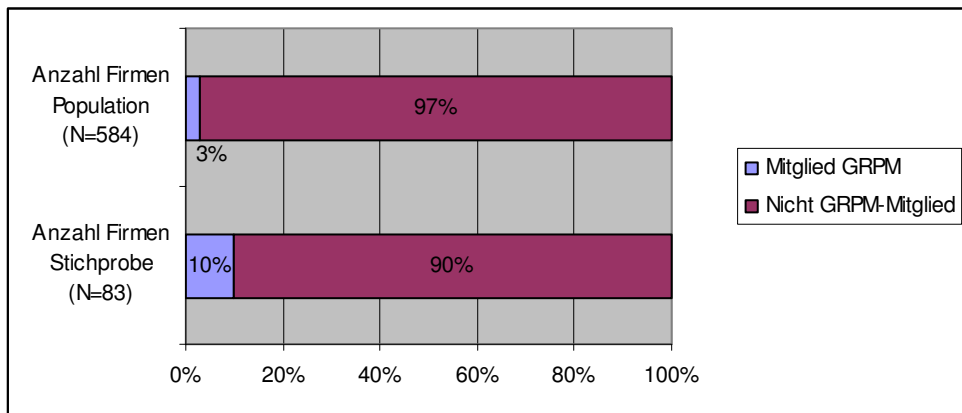
N= 584, Firmen mit IB-Beteiligungen 1995-2005 und Angabe Swissmem-Mitgliedschaft

N=83, gesamte Stichprobe

Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK

Ein verhältnismässig ausgeglicheneres Bild zeigt sich beim Vergleich von Population und Stichprobe im Hinblick auf die GRPM-Mitgliedschaft, denn auch in der Stichprobe sind die GRPM-Mitglieder nur marginal vertreten.

**Abbildung 6 Vergleich Population und Stichprobe nach GRPM-Mitgliedschaft**



N= 584, Firmen mit IB-Beteiligungen 1995-2005 und Angabe Swissmem-Mitgliedschaft

N=83, gesamte Stichprobe

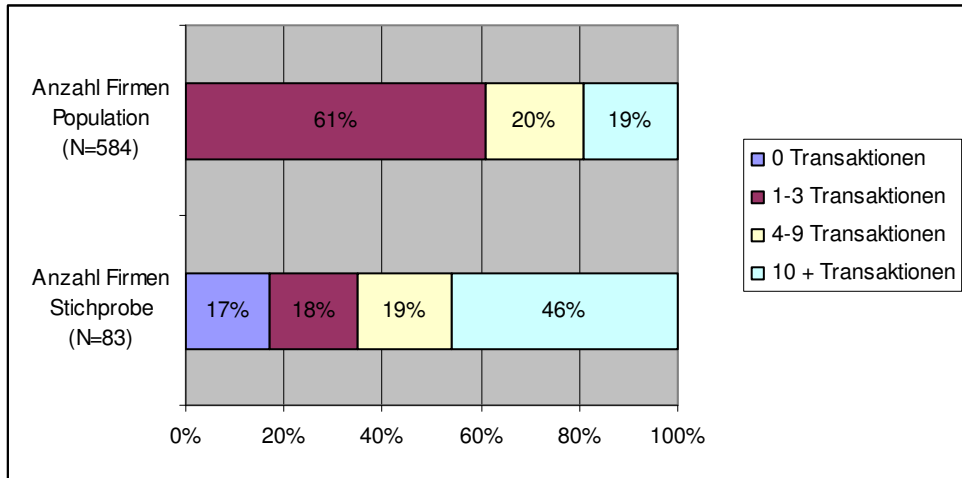
Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK

### Repräsentativität nach Anzahl Transaktionen

Die Vertretung der Firmen, unterteilt nach Anzahl ihrer Transaktionen, entspricht in etwa den der geschichteten Stichprobe zugrunde gelegten Kriterien. Der grosse Anteil an Firmen (46%) mit 10 und mehr Transaktionen ergab sich aus der Fokussierung auf die grössten Player sowie dem gezielten Einbezug von Firmen mit häufigen IB-Geschäften.



**Abbildung 7 Vergleich Population und Stichprobe nach Anzahl Transaktionen**



N= 584, Firmen mit IB-Beteiligungen 1995-2005 und Angabe Anzahl Transaktionen

N=83, gesamte Stichprobe

Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK



## 2. Auswertungen

### 2.1 Zusammenhänge zwischen direkten, indirekten IB-Geschäften und normalen Exportgeschäften

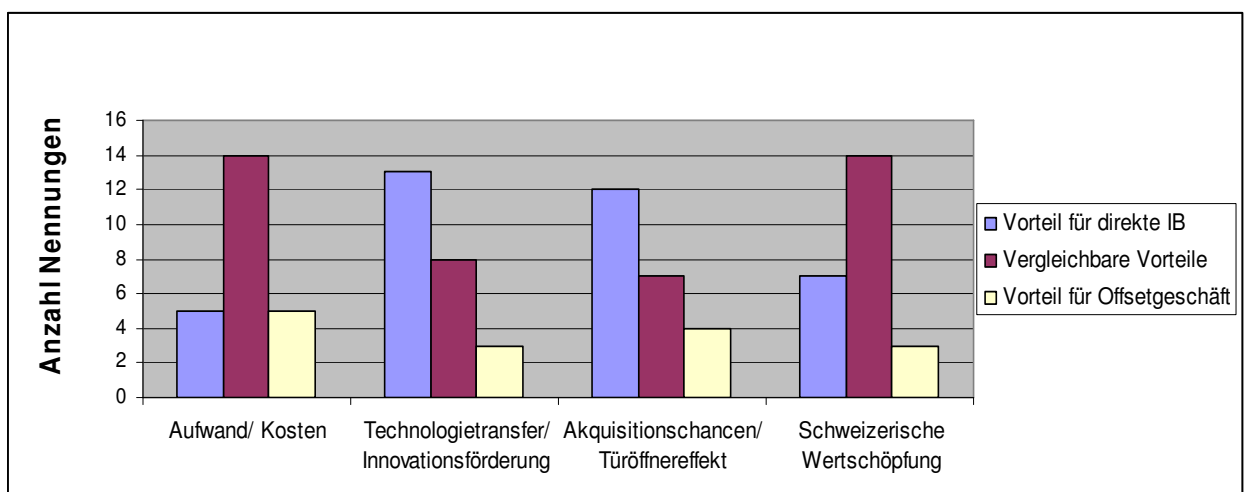
Bei der Beurteilung der Industriebeteiligungsgeschäfte muss unterschieden werden zwischen den direkten und den indirekten IB (auch Offset-Geschäfte genannt). Im folgenden Kapitel sollen die Unterschiede dieser zwei Formen von IB anhand verschiedener Kategorien aufgezeigt werden. Dabei geht es unter anderem um spezifische Wirkungen, welche die befragten Firmen den entsprechenden IB-Formen zuschreiben.

Im darauf folgenden Kapitel wird abgeklärt, inwiefern sich die indirekten IB - sie bilden den Hauptfokus dieser Unternehmensbefragung - von „normalen“ Exportgeschäften unterscheiden.

#### 2.1.1 Zusammenhänge zwischen direkten IB und indirekten IB (Offsetgeschäften)

Die Firmen, die Erfahrungen bei den direkten und indirekten IB haben, wurden nach einer vergleichenden Einschätzung der zwei IB-Formen gefragt. Dabei schneiden die direkten IB besser ab. Bezüglich der Effekte **Technologietransfer** und **Innovationsförderung** sowie der Erhöhung von **Akquisitionschancen** und möglichen **Türöffnereffekten** liegen nach Meinung der befragten Firmen die Vorteile klar bei den direkten IB. Die Aspekte CH-Wertschöpfung sowie Aufwand und Kosten hingegen scheinen in Bezug auf die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten IB eine nur eine geringe bis gar keine Rolle zu spielen.

Abbildung 8 Vergleich zwischen direkten und indirekten IB (N=24)



N= 24, gültige Antworten aller Firmen mit direkten IB und Offsetgeschäften 1995-2005  
Quelle: Unternehmensbefragung EFK



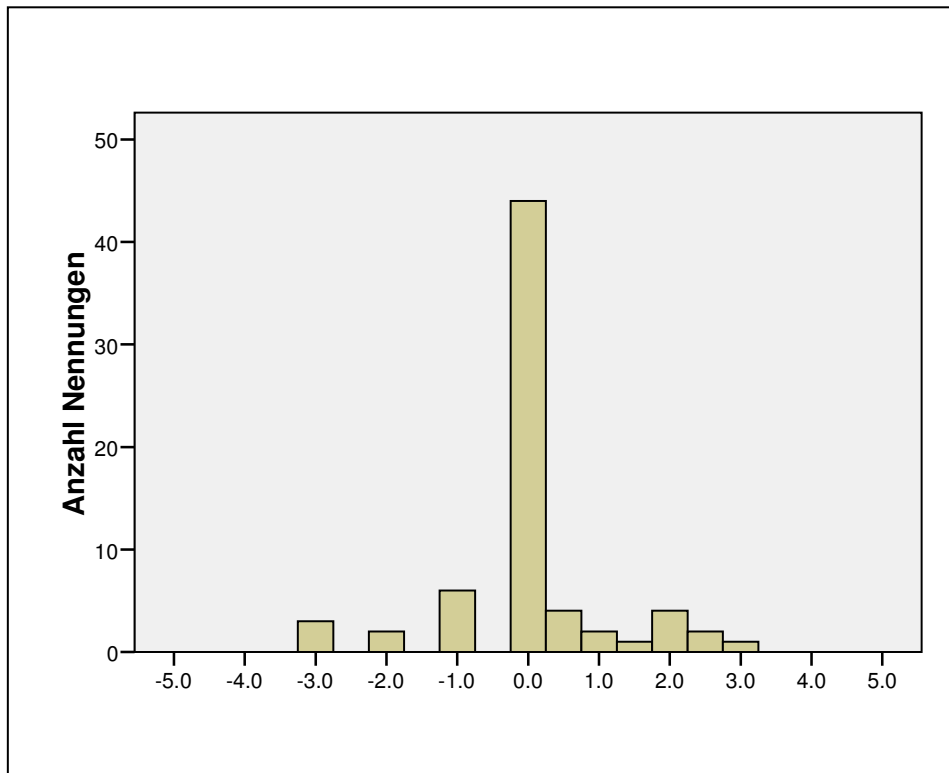
Ein weiterer Effekt der direkten IB kann darin bestehen, den Firmen den Weg ins Offsetgeschäft zu ermöglichen. Knapp 40% der befragten Firmen gaben an, dadurch zu indirekten IB gekommen zu sein. Die direkten IB ermöglichen den Unternehmen, eine Geschäftsbeziehung zu den ausländischen Herstellern aufzubauen und sich als „High-Quality Lieferant“ zu etablieren, wie dies ein Interviewpartner formulierte.

### 2.1.2 Zusammenhänge zwischen indirekten IB und „normalen“ Exportgeschäften

#### Aufwand und Kosten

Die befragten Unternehmen mit Erfahrungen bei indirekten IB sehen insgesamt keine grossen Unterschiede zwischen indirekten IB und „normalen“ Exportgeschäften, was den Aufwand und die Kosten der beiden Typen von Geschäften anbelangt. Der grösste Teil der befragten Firmen antwortete auf einer Skala von -5 (Aufwand/ Kosten bei Offset viel grösser als bei „normalem“ Exportgeschäft) bis +5 (Aufwand/ Kosten bei Offset viel kleiner als bei „normalem“ Exportgeschäft) mit 0, wodurch ein Mittelwert von 0.04 resultierte.

Abbildung 9 Vergleich Offset-Geschäft mit "normalem" Exportgeschäft bezüglich administrativem Aufwand und Projektkosten



**Skala:**

-5 = Aufwand/Kosten bei einem Exportgeschäft mit Offset sind viel grösser als bei einem „normalen“ Exportgeschäft

0 = Aufwand/Kosten sind bei beiden Geschäftsformen etwa gleich.

+5 = Aufwand/Kosten bei einem Exportgeschäft mit Offset sind viel kleiner als bei einem „normalen“ Exportgeschäft

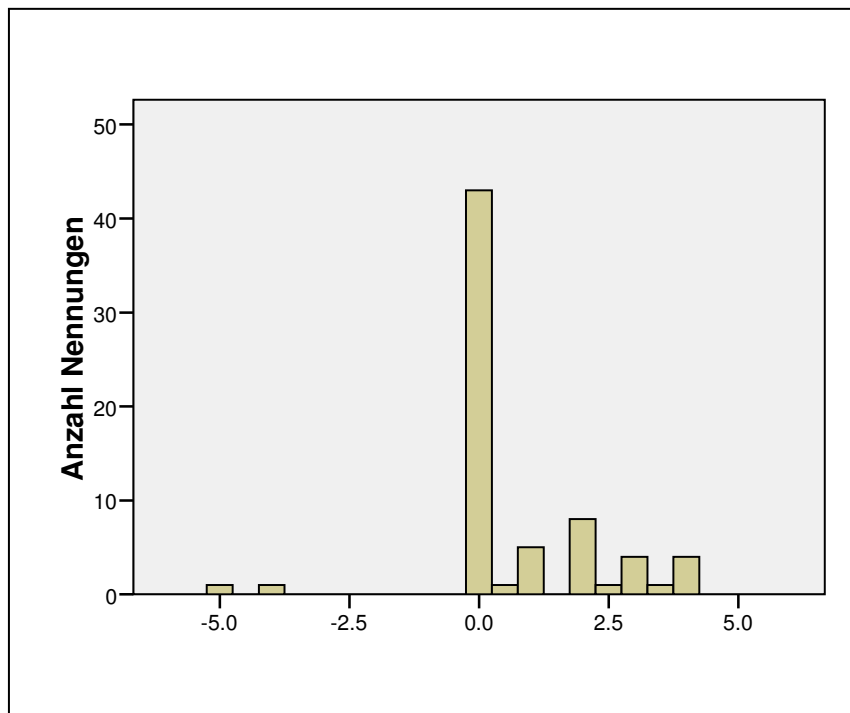
N=69, Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
Quelle: Unternehmensbefragung EFK



### Akquisitions- und Marktzutrittschancen

Was die Akquisitions- und Marktzutrittschancen betrifft, sehen die befragten Unternehmen leichte Vorteile in den Offset-Geschäften, wie der ermittelte Mittelwert von 0.67 aufzeigt. Wieder hat jedoch der grösste Teil der Firmen mit 0 geantwortet.

**Abbildung 10 Vergleich Offset-Geschäft mit "normalem" Exportgeschäft bezüglich Akquisitions- und Marktzutrittschancen**



Skala:  
-5 = Die Akquisitions-/Marktzutrittschancen bei einem Exportgeschäft mit Offset sind viel kleiner als bei einem „normalen“ Exportgeschäft.  
0 = Die Akquisitions-/Marktzutrittschancen sind bei beiden Geschäftsformen etwa gleich.  
+5 = Die Akquisitions-/Marktzutrittschancen bei einem Exportgeschäft mit Offset sind viel grösser als bei einem „normalen“ Exportgeschäft.

N=69, Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
Quelle: Unternehmensbefragung EFK

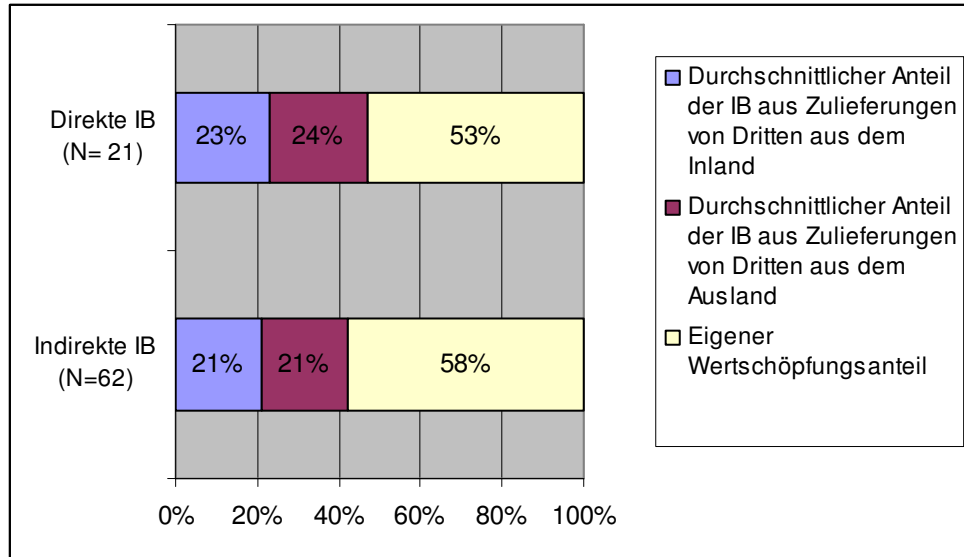
## 2.2 Wertschöpfung/ Zusätzlichkeit

### 2.2.1 Zulieferungen von Dritten/ Wertschöpfungsanteil

Sowohl bei den direkten als auch bei den indirekten Industriebeteiligungsgeschäften liegt der geschätzte eigene Wertschöpfungsanteil bei den Firmen im Durchschnitt bei über 50%. Die Zulieferungen von Dritten aus dem Inland liegen bei den direkten IB bei 23% und bei den indirekten bei 21%. In ähnlicher Grössenordnung liegen die Zulieferungen von Dritten aus dem Ausland, die bei den direkten IB 24% und bei den indirekten IB 21% des Volumens ausmachen (siehe Abbildung 11). Die Werte variieren in der Stichprobe jedoch relativ stark. So liegt der eigene Wertschöpfungsanteil aus den indirekten IB bei 44% der Firmen unter 51% (siehe Tabelle 13 im Anhang).



**Abbildung 11 Zulieferungen von Dritten/ Wertschöpfungsanteil**



N=62, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
N= 21, gültige Antworten aller Firmen mit direkten IB 1995-2005  
Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Der Wertschöpfungsanteil für die Schweizer Wirtschaft entspricht der Differenz zwischen dem Anteil der Zulieferungen aus dem Ausland und dem Gesamtvolumen. Demnach läge die Schweizer Wertschöpfung bei den direkten bei ca. 75% und bei den indirekten IB Geschäften bei nahezu 80%. Unter dem Wertschöpfungsanteil von 50% lagen bei den indirekten IB nur 10% der Firmen und 5% Offsetvolumens (siehe Tabelle 13 im Anhang).

Diese Werte liegen in einer vergleichbaren Grössenordnung, wie sie in der Studie von Akeret und Schubiger (Akeret/Schubiger 2000: S. 136, 142) berechnet wurden. Für die Offset-Geschäfte im Rahmen der F/A-18 Beschaffung wurde damals ein eigener Wertschöpfungsanteil von 53.8% errechnet. Zulieferungen von Dritten aus dem Inland machten durchschnittlich einen Anteil von 29.3% aus und der Anteil aus Zulieferungen von Dritten aus dem Ausland betrug 16.9%.

Ein Vergleich mit der gesamten betrieblichen Wertschöpfung von Firmen mit IB Erfahrung zeigt, dass der Wertschöpfungsanteil bei den IB-Geschäften systematisch höher ist. Aus der Analyse von Mehrwertsteuerdaten resultierte ein eigener Wertschöpfungsanteil von 43%. Die Firmen mit einer eigenen Wertschöpfung von unter 50% machten hier einen Anteil von 59% aus (Teilbericht Statistische Analyse, S. 33). Die niedrigeren Wertschöpfungsanteile könnten insofern systematisch resultieren, da IB-Geschäfte mit einem schweizerischen Wertschöpfungs-Anteil von unter 15% von der armassuisse nicht akzeptiert und dementsprechend auch nicht erfasst werden, was den durchschnittlichen Wertschöpfungsanteil bei den IB-Geschäften erhöht (siehe Kapitel 2.3).

Die Schätzungen der Wertschöpfungsanteile der indirekten IB sind generell mit Vorsicht zu genießen. Denn es kann darin nicht berücksichtigt werden, wie viele Aufträge von Schweizer Unterliefe-



ranten wieder ins Ausland vergeben werden. Eine weitere Ungenauigkeit ergibt sich aus der Tatsache, dass gewisse Schweizer Firmen selbst im Ausland produzieren.

### **2.2.2 Zusätzlichkeit**

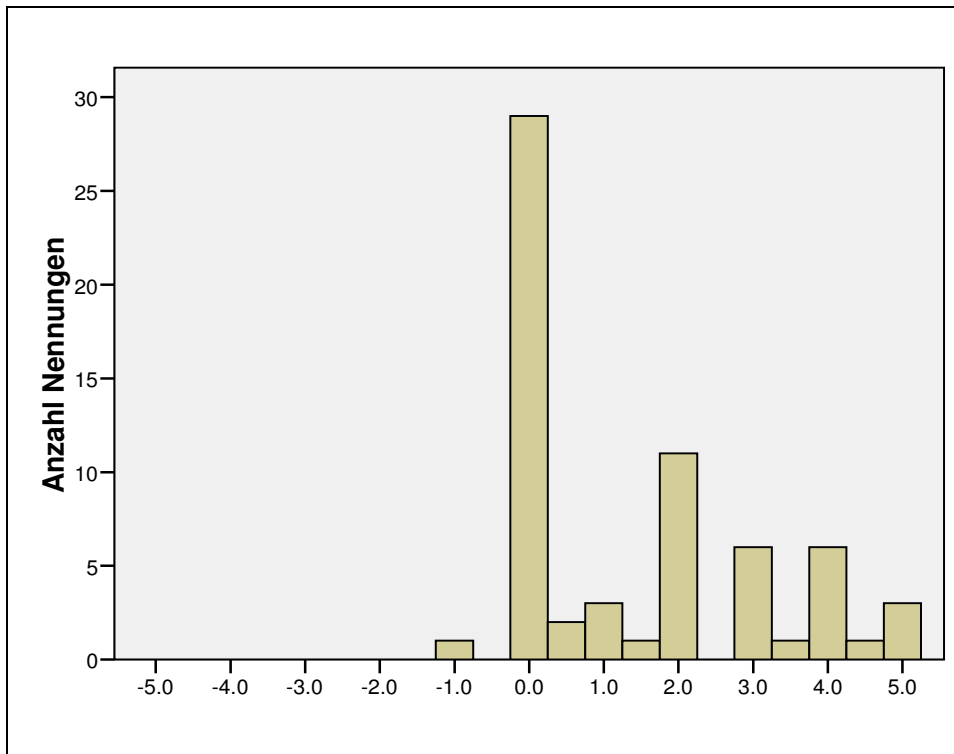
Ein wichtiges Kriterium für das Akzeptieren eines Offsetgeschäfts besteht darin, dass es ein zusätzliches Auftrags-, beziehungsweise Exportvolumen darstellt. Diesem Punkt wurde in der Umfrage nachgegangen, indem die Firmen gebeten wurden, für ihr letztes, repräsentatives Offsetgeschäft den Grad der Zusätzlichkeit anzugeben. Die Bewertungsskala reichte von -5 („Ohne Abgabe einer „Offset-Deklaration“ hätten wir sogar mit erheblichen Einbussen bei bestehenden Aufträgen rechnen müssen (Negativeffekt)), über 0 („Die Aufträge wäre so oder so zustande gekommen“ → „Daily Business“/„Courant Normal“) bis +5 („Die Aufträge wären ohne Offset unmöglich zu Stande gekommen“). Als zusätzlich gelten demnach alle Geschäfte mit Werten über 0, wobei von 100%iger Zusätzlichkeit erst bei einer 5 gesprochen werden kann.

Gemäss Umfrage werteten fast die Hälfte der Firmen (30 von insgesamt 64 Firmen) ihr letztes Offsetgeschäft als nicht zusätzlich (Zusätzlichkeitsgrad = 0). Dies bedeutet, dass die entsprechenden Transaktionen, obwohl sie auf den ODS als Offset deklariert wurden, im Rahmen von bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen („Daily Business“/„Courant Normal“) und unabhängig von Offsetverpflichtungen stattgefunden haben. In einem Fall wurde eine negative Zusätzlichkeit angegeben. Verschiedene Firmen, die einen Zusätzlichkeitsgrad von 0 angegeben hatten, verwiesen darauf, dass es bei einer Verweigerung einer Offset-Deklaration zu negativen Effekten hätte kommen können, ohne sie diese aber genauer beziffern zu können. Die Angst vor negativen Effekten wird in einem späteren Kapitel anhand eines konkreten Beispiels einer Firma nochmals aufgegriffen.

Der Durchschnittswert liegt jedoch trotz der vielen Nullwerte bei über 1 ( $\bar{x}=1.43$ ). Zurückzuführen ist dieses Ergebnis auf zum Teil sehr hohe Bewertungen der Zusätzlichkeitsgrade (17 Firmen gaben Zusätzlichkeitsgrade zwischen 3 und 5 an).



**Abbildung 12 Grad der Zusätzlichkeit des letzten Offsetgeschäfts**



N=64, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
Quellen: Unternehmensbefragung EFK

Allerdings bestehen leichte Hinweise, dass vereinzelte Firmen, die sowohl direkte als auch indirekte IB hatten, in ihre Bewertung zum Teil auch ihre Eindrücke zu den direkten IB einfließen liessen. Da die direkten IB per definitionem immer zusätzlich sind, kommt es dadurch zu einer leichten positiven Verzerrung der Einschätzung für die indirekten IB. Schliesst man diejenigen Firmen aus der Bewertung aus, die auch direkte IB hatten, so liegt der Durchschnittswert immer noch im positiven Bereich, aber ein wenig tiefer ( $\bar{x}=1.06$ ).

Eine weitere, differenziertere Annäherung an die Firmen, die die Zusätzlichkeit ihrer Geschäfte als gegeben betrachten und diejenigen, die diese als „Courant normal“ bezeichnen, folgt später in diesem Kapitel.

Im nächsten Abschnitt wird zunächst einmal versucht, das effektiv zusätzliche Offsetvolumen über die Jahre 1995-2005 zu schätzen.

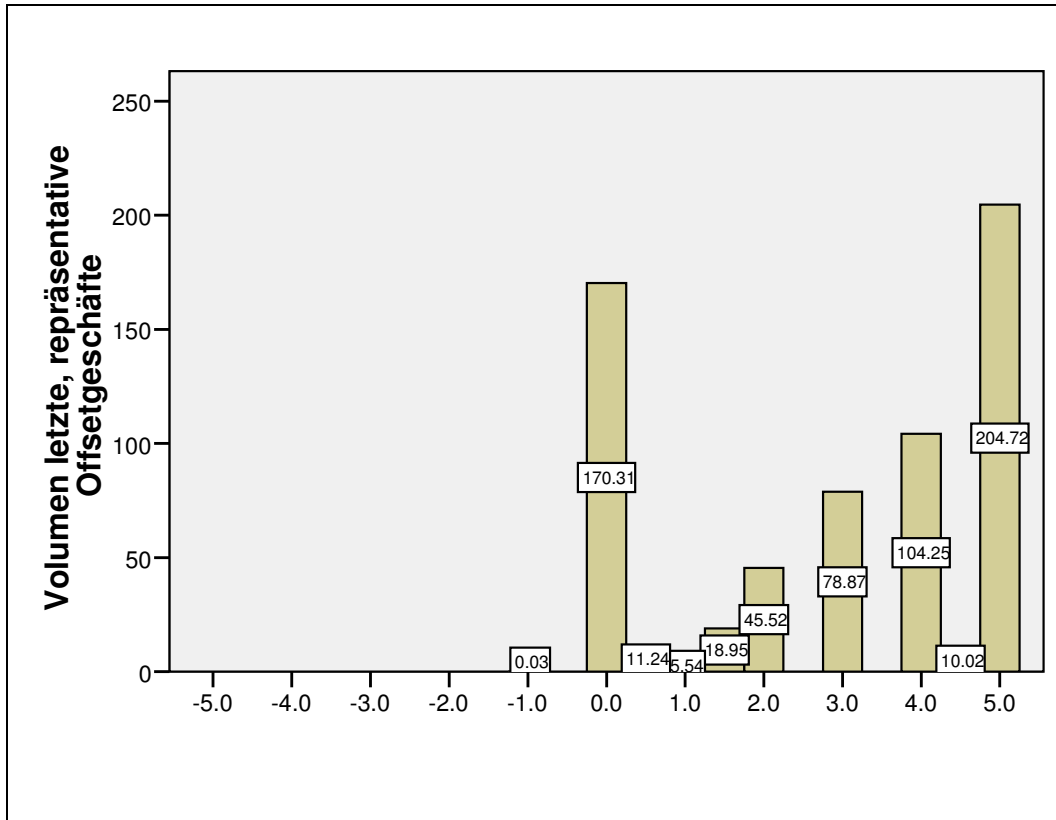
### **Zusätzliches Offsetvolumen**

Die Beurteilung der Zusätzlichkeit bezog sich jeweils auf das letzte, repräsentative Offsetgeschäft der befragten Firma. Gewichtet man nun die Angaben über die Zusätzlichkeit mit dem Transaktionsvolumen der letzten Offsetgeschäfte der Firmen, so ergibt sich ein erstes Bild über die Gröszenordnung über das zusätzliche Volumen.





**Abbildung 13 Grad der Zusätzlichkeit des letzten Offsetgeschäftes, gewichtet nach Volumen des letzten Offsetgeschäftes (Basis 100% = 649.45 Mio. CHF)**



N=64 (gewichtet), gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK

Um das effektive, zu 100% zusätzliche Offsetvolumen zu berechnen, wird das Volumen des letzten Offsetgeschäftes jeder Firma zuerst linear anhand ihres Zusätzlichkeitsgrades gewichtet<sup>5</sup> und dann aufsummiert. Diese Berechnungsmethode wurde übernommen aus der Studie von Akeret und Schubiger, die damit das zusätzliche Volumen aus den F/A 18 Offset-Geschäften bestimmt hatten (Akeret/ Schubiger 2000: S. 43). Gemäss der verwendeten Zusätzlichkeitsskala, wie sie am Anfang dieses Kapitels beschrieben wurde, gelten nur Offsetgeschäfte mit einem Zusätzlichkeitsgrad von 5 als 100% zusätzlich. Demnach zählen die Offsetvolumina von Geschäften mit Zusätzlichkeitsgrad 1 als zu 20% zusätzlich, solche mit 2 zu 40% zusätzlich und so weiter.

Die Aufsummierung der linear gewichteten Offsetvolumina der einzelnen Firmen ergibt einen effektiv zusätzlichen Betrag von 370.58 Mio. CHF. Bei einem Gesamtbetrag von 649.45 Mio. CHF entspricht dies einem Anteil von **57%** (Aufsummierung siehe Tabelle 15 im Anhang).

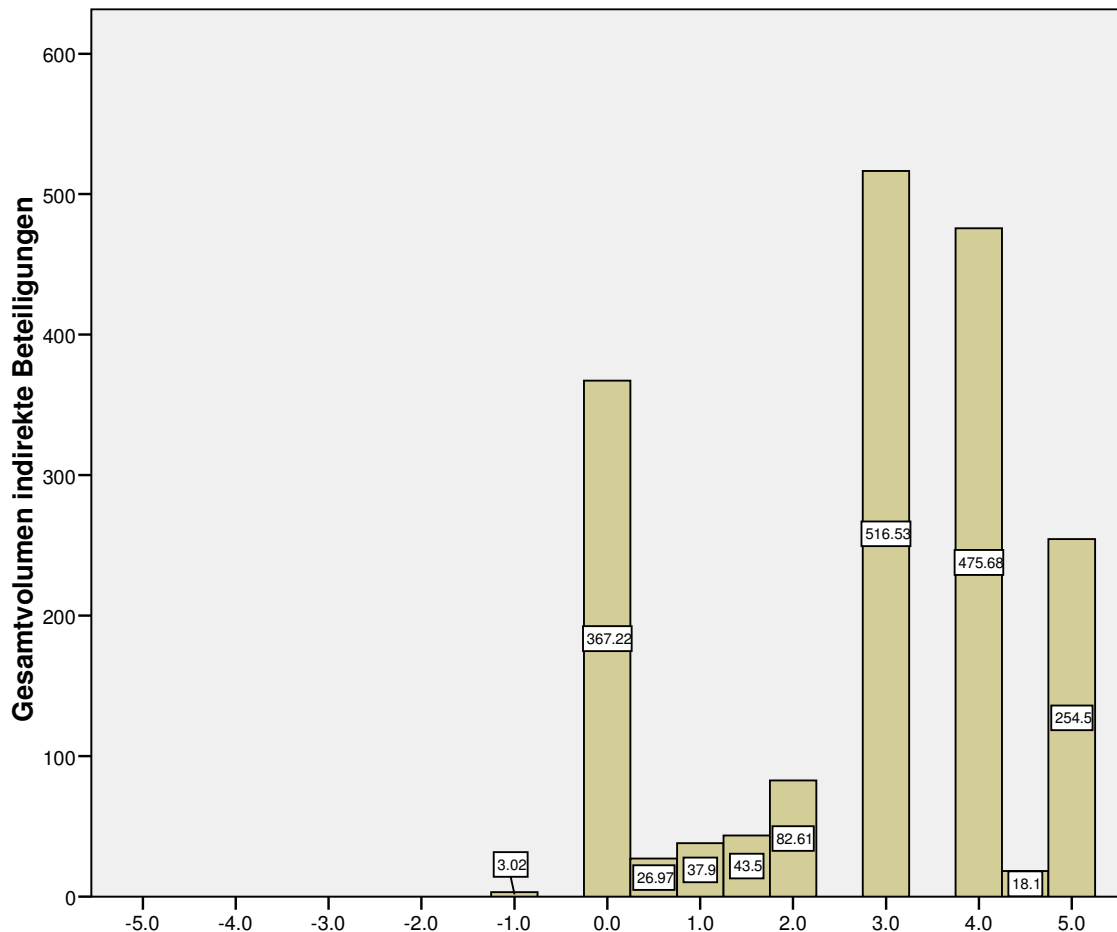
Der oben berechnete Betrag bezieht sich auf die Volumina der letzten Offsetgeschäfte der Firmen. Um nun eine Aussage über das effektive, zu 100% zusätzliche Offsetvolumen aller Geschäfte in den Jahren 1995-2005 zu machen, wird in derselben Weise vorgegangen. Die Gewichtung der

<sup>5</sup> Lineare Gewichtung:  $(\text{Zusätzlichkeitsgrad} / 5) \times \text{Volumen des letzten Offset-Geschäftes}$



Zusätzlichkeitsgrade des letzten Offsetgeschäftes jeder Firma mit deren Gesamtvolumen an indirekten Beteiligungen ergibt wiederum eine ziemlich ähnliche Verteilung (vergleiche Abbildungen 13 und 14).

**Abbildung 14 Grad der Zusätzlichkeit des letzten Offsetgeschäftes, gewichtet nach Gesamtvolumen indirekte Beteiligungen (Basis 100% = 1'826.03 Mio. CHF)**



N=64 (gewichtet), gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK

Die Berechnung anhand der linearen Gewichtung führt zu einem fast identischen Ergebnis, wie zuvor. Demnach sind 1'017 Mio. CHF von insgesamt 1'826.03 Mio. CHF des gesamten Offsetvolumens aller Firmen aus den Jahren 1995-2005 als effektiv 100% zusätzlich einzustufen, was einem Anteil von **56%** entspricht (siehe Tabelle 15 im Anhang). Die gewählte Methode erweist sich damit als ziemlich robust. Der Vergleich mit den Ergebnissen von Akeret und Schubiger (Akeret/ Schubiger 2000: S. 43) zum zusätzlichen Volumen im Rahmen der F/A 18 Offset-Geschäfte untermauert diese Erkenntnis. Gemäss deren Berechnungen waren damals **50%** des Offsetvolumens als effektiv zusätzlich zu werten.

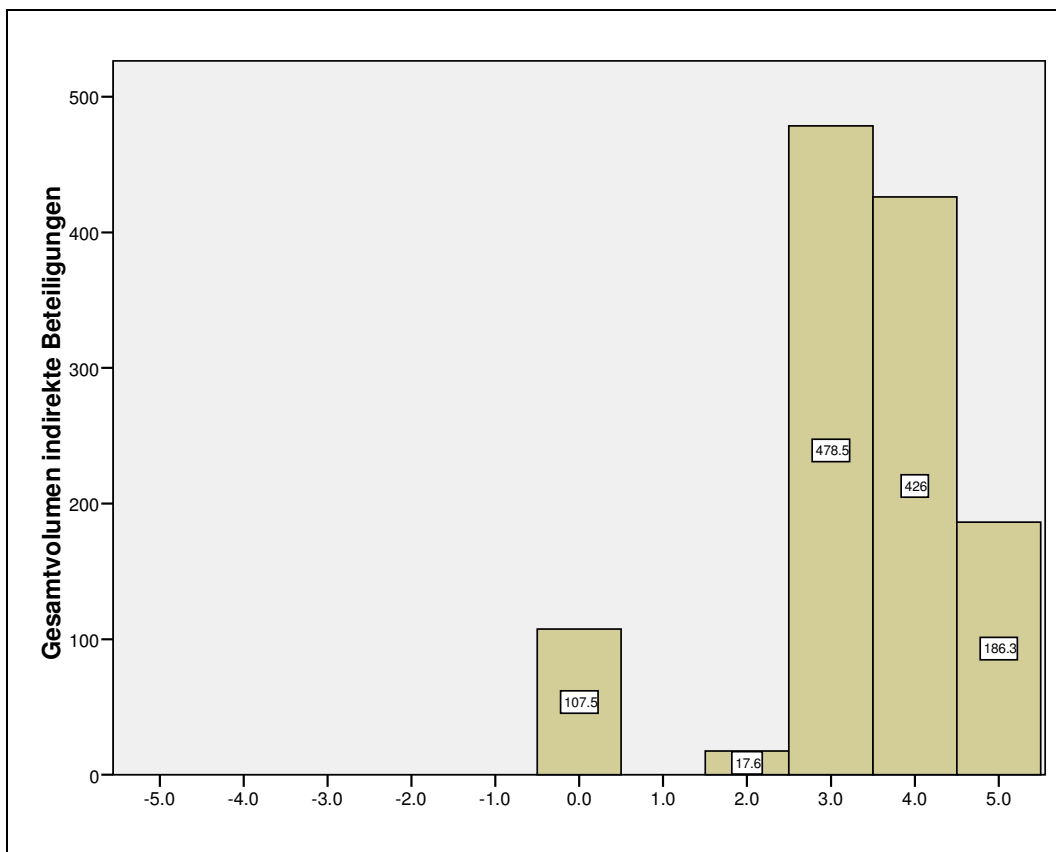


Bevor jedoch erste Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gezogen werden, sollte gerade in Bezug auf den Anteil des effektiv zusätzlichen Offsetvolumens berücksichtigt werden, dass die grossen Player aufgrund der geschichteten Stichprobenziehung überproportional in der Stichprobe vertreten sind. Inwiefern dies das Resultat beeinflussen kann, wird im folgenden Kapitel diskutiert.

### „Grosse Player“ und die Zusätzlichkeit

Ein vertiefter Blick auf die Gruppe der sogenannten „grossen Player“, also der Firmen, die in den Jahren 1995 bis 2005 mindestens 80 Mio. CHF oder mehr an Offsetvolumen verbucht haben, zeigt auf, dass ihre Einschätzung der Zusätzlichkeit einen Einfluss auf die Berechnung des effektiv zusätzlichen Offsetvolumens hat. Von den insgesamt 9 grossen Playern, die zusammen 65.7% des Offsetvolumens der gesamten Stichprobe vereinen, bewerteten 7 ihre letzte Offsettransaktion mit einem positiven Zusätzlichkeitsgrad.

**Abbildung 15 Grad der Zusätzlichkeit des letzten Offsetgeschäfts (nur grosse Player), gewichtet nach Gesamtvolumen indirekte Beteiligungen (Basis 100% = 1'215.9 Mio. CHF)**



N=9 (gewichtet), Firmen mit 80 Mio. CHF oder mehr Offsetvolumen  
Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK

Wie obenstehende Abbildung auch aufzeigt, wurde dabei hauptsächlich ein hoher Zusätzlichkeitsgrad angegeben. Aus diesen Bewertungen resultiert ein durchschnittlicher Zusätzlichkeitsgrad von 2.7.



Die analoge Berechnung anhand der linearen Gewichtung ergibt für die grossen Player einen effektiv zusätzlichen Betrag von 821.24 Mio. CHF, was **68%** ihres gesamten Offsetvolumens entspricht. Dadurch vereinen die grossen Player **81%** des gesamten, als effektiv zusätzlich geltenden Offsetvolumens der Jahre 1995-2005 aller Firmen (siehe Tabelle 15 im Anhang).

Demgegenüber steht ein vergleichsweise geringer Betrag von 195.78 Mio. CHF an effektiv zusätzlichem Offsetvolumen, wenn man aus der Stichprobe die grossen Player herausnimmt. Betrachtet man also die Stichprobe ohne grosse Player, dann können nur noch 32% des gesamten Offsetvolumens als rein zusätzlich bewertet werden (siehe Tabelle 15 im Anhang).

Der vertiefte Blick auf das zusätzliche Offsetvolumen der grossen Player und der Vergleich mit der Stichprobe ohne ebendiese spielt eine wichtige Rolle bei der Relativierung des weiter oben berechneten zusätzlichen Offsetvolumens. In diesem Zusammenhang gilt es insbesondere zwei Punkte kritisch zu diskutieren:

- Es stellt sich die Frage, ob nicht gerade die grossen Player, die regelmässig und umfangreich in den Genuss von Offsettransaktionen kommen, ein politisches Interesse daran haben, dass das Instrument der Offsetgeschäfte auch zukünftig in einem positiven Licht erscheint. Deshalb werden sie bei einer Umfrage ihre Geschäfte kaum als „nicht zusätzlich“ bewerten. Dass sechs von neun befragten grossen Playern hier sogar eine Bewertung zwischen 3 und 5 abgegeben haben, ist aus einer politischen Perspektive so klar nachvollziehbar wie auch problematisch, da ihr volumenmässiges Gewicht die Gesamtbeurteilung des Instruments der IB verzerren dürfte.
- Es stellt sich zweitens grundsätzlich die Frage nach der Nützlichkeit, beziehungsweise Nachhaltigkeit von Offsetgeschäften für die Schweizer Industrie, wenn nur ganz wenige Firmen in den Genuss von effektiv zusätzlichen Geschäften kommen. Die Zahlen zeigen hier eindeutig eine massive Ungleichverteilung auf.

### **2.2.3 „Swissmem-Fachgruppenmitglieder“ und die Zusätzlichkeit**

Betrachtet man die Swissmem-Fachgruppenmitglieder (Fachgruppen Luftfahrt und/ oder Sicherheits- und Wehrtechnik) für sich, so zeigt sich ebenfalls ein erhöhter Durchschnittswert der Zusätzlichkeitsgrade der letzten Offsetgeschäfte ( $\bar{\sigma}=2.1$  bei insgesamt 22 Swissmem-Fachgruppenmitgliedern, die eine Bewertung abgaben). Einen gewissen Einfluss auf dieses Ergebnis haben die oben besprochenen sieben grossen Player, die alle Swissmem-Fachgruppenmitglieder sind. Sie stellen die Hälfte der 14 positiven Bewertungen.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwiefern der Verband Swissmem für die grossen Player eine Rolle bei der Akquisition von Offset-Geschäften spielt. In einem späteren Kapitel über die Informations- und Beratungsangebote für Schweizer Firmen wird dieses Thema nochmals aufgegriffen.



**2.2.4 Zusätzlichkeit nach den Rüstungsbeschaffungen „Kampfflugzeuge F/A-18 Hornet“, „Schützenpanzer 2000“ und „Transporthelikopter Cougar (auch Super-Puma)“**

Der folgende Abschnitt zeigt auf, dass der Zusätzlichkeitsgrad einer Offsettransaktion nach dem Objekt der Rüstungsbeschaffung und dem zur Kompensation verpflichteten ausländischen Hersteller, beziehungsweise Herstellerteam, variieren kann. Ein Vergleich zwischen den Offsetgeschäften im Rahmen der drei Beschaffungen „Kampfflugzeuge F/A-18 Hornet“ (fa18) (Herstellerteam: Boeing, Northrop Grumman, General Electric, Raytheon), „Schützenpanzer 2000“ (spz2000) (Hersteller: Hägglunds) und „Transporthelikopter Cougar (auch Super-Puma)“ (th98) (Hersteller: Eurocopter) zeigt diese Unterschiede deutlich. Während die Offsetgeschäfte zu den F/A 18 Kampfflugzeugen mit einer Ausnahme von allen beteiligten Firmen (insgesamt neun, wovon acht die Frage beantwortet haben) als zusätzlich gewertet wurden ( $\bar{\sigma} = 2.8$ ), wurde von den sieben Firmen, die im Rahmen der Super-Puma Beschaffung an Offsetgeschäften beteiligt waren, drei Mal angegeben, dass es sich dabei um „Daily-Business“-Transaktionen handelte ( $\bar{\sigma} = 1.29$ ). Ein sehr heterogenes Bild zeigt sich bei der Kompensation der Beschaffung der Schützenpanzer 2000. Hier stehen sich fünf Firmen mit „Daily-Business“-Transaktionen und vier Firmen mit „klarer Zusätzlichkeit“ (Zusätzlichkeitsgrade 4 und 5) gegenüber ( $\bar{\sigma} = 1.89$ ).

**Tabelle 1 Zusätzlichkeit nach Rüstungsbeschaffung**

		<b>fa18</b>	<b>spz 2000</b>	<b>th98</b>
N	Gültige Antworten	8	9	7
	Fehlende Antworten	1	0	0
Mittelwert		<b>2.813</b>	<b>1.889</b>	<b>1.286</b>
Median		3.000	.000	1.000
Standardabweichung		1.8114	2.5221	1.3801
Minimum		.0	-1.0	.0
Maximum		5.0	5.0	3.0

N=8, gültige Antworten aller Firmen mit fa18 als letztes Offsetgeschäft  
 N=9, alle Firmen mit spz200 als letztes Offsetgeschäft  
 N=7, alle Firmen mit th98 als letztes Offsetgeschäft  
 Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Die erhöhten Werte bei den F/A-18-Geschäften sind allfällig auch darauf zurückzuführen, dass die entsprechenden Geschäfte alle relativ lange zurück liegen, was zu einer positiven Verzerrung führen könnte. Wird als letztes, repräsentatives Geschäft ein lange zurück liegendes Geschäft angegeben, ist es eher unwahrscheinlich, dass es sich dabei um ein Daily Business gehandelt hat, da man sich an solche nach zum Teil bis zu 15 Jahren eher weniger erinnern dürfte. Diese mögliche Verzerrung dürfte auch die Inkonsistenz erklären, dass, obwohl die Zusätzlichkeitsgrade für die F/A-18 Geschäfte ( $\bar{\sigma} = 2.8$ ) höher sind als der Gesamtdurchschnitt ( $\bar{\sigma} = 1.43$ ), das in der Studie von Akeret und Schubiger aus dem Jahre 2000 linear gewichtete zusätzliche Volumen aus den F/A-18



Geschäften (50%) kleiner ist, als es in der jetzigen Analyse für alle Geschäfte aus den Jahren 1995-2005 errechnet wurde (56%).

Aus diesen sehr unterschiedlichen Beurteilungen lässt sich dennoch der Schluss ziehen, dass die Qualität von Offsetgeschäften (hier im Hinblick auf die Zusätzlichkeit) auch vom Hersteller abhängt. Auf die Zusammenarbeit zwischen den Herstellern und den Schweizer Firmen wird später nochmals detaillierter eingegangen.

### 2.2.5 Zusätzlichkeit nach Branche

Beim Blick auf die Bewertung der Zusätzlichkeit nach Branchenzugehörigkeit der Firmen fallen die drei Branchen „Waffen und Munition“ ( $\sigma=4$ ), „Fahrzeuge“ ( $\sigma=2.5$ ) und „diverse Dienstleistungen“ ( $\sigma=2.42$ ) mit ihren vergleichsweise hohen Durchschnittswerten auf. Aufgrund der geringen Fallzahlen ist es jedoch schwierig, aus diesen Werten fundierte Aussagen über eine allfällige Bevorzugung gewisser Branchen abzuleiten. Die tiefen Werte in den Branchen „Metall“, „Maschinen“ und „Feinmechanik/ Elektrotechnik“ können aufgrund der höheren Fallzahl eher als stabil gelten. Aus diesen Werten lässt sich die These ableiten, dass Offsetgeschäfte insbesondere in stark auf Export ausgerichteten Unternehmen (was für die erwähnten Branchen typisch ist), relativ einfach im Rahmen von „Courant normal“-Geschäften unterzubringen sind.

**Tabelle 2** Zusätzlichkeit nach Branche

Branchen	N	Mittelwert	Median	Standardabweichung
Chemie/Kunststoff	4	1.000	.000	2.0000
Metall	11	1.136	.000	1.7901
Maschinen	15	1.200	1.000	1.2218
Waffen und Munition	2	4.000	4.000	.0000
Feinmechanik/Elektrotechnik	22	1.250	.000	1.6457
Fahrzeuge	2	2.500	2.500	3.5355
Luftfahrzeuge	2	1.000	1.000	1.4142
Diverse Dienstleistungen	6	2.417	2.500	1.8005
Total	64	1.430	.750	1.6782

N=64, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
 Quelle: Unternehmensbefragung EFK

### 2.2.6 Zusätzlichkeit nach Transaktionsvolumen des letzten Offsetgeschäfts

Aus den Firmeninterviews ergaben sich Hinweise dafür, dass es sich insbesondere bei Geschäften mit tiefem Transaktionsvolumen oft um reine Daily Business-Geschäfte handelte. Dieser Annahme wird nun im Folgenden nachgegangen, indem die Durchschnittswerte der Zusätzlichkeit im Hinblick auf verschiedene Transaktionsvolumen untersucht werden.



Ein erster Blick auf die Kategorie derjenigen Firmen, deren letztes Offsetgeschäft ein Volumen von weniger als 50'000 CHF aufweist, kann diese These weder stützen noch verwerfen. Der durchschnittliche Zusätzlichkeitsgrad liegt mit 1.12 nur knapp unter dem allgemeinen Durchschnitt von 1.4, woraus sich auch aufgrund der wenigen Fälle (8) noch keine Aussage ableiten lässt. Die Tatsache aber, dass von diesen acht Firmen deren fünf ihre letzte Offsettransaktion als „Daily-Business“ bezeichnet haben, deutet jedoch eher auf eine Stützung der vorhin aufgestellten These hin.

**Tabelle 3 Einteilung nach Volumen des letzten Offsetgeschäfts**

	N	Mittelwert	Median	Standardabweichung
<= 0.05 Mio.	8	1.125	.000	2.0310
0.05 Mio. bis 1 Mio.	19	1.316	1.000	1.5294
1 Mio. bis 5 Mio.	11	.727	.000	1.0090
mehr als 5 Mio.	24	1.896	1.750	1.8591
Total	62	1.411	.750	1.6805

N=62, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Ein weiterer möglicher Hinweis dafür, dass Geschäfte mit tiefem Transaktionsvolumen eher im Rahmen des „courant normal“ getätigt werden, beziehungsweise kaum Zusätzlichkeit aufweisen, zeigt sich, wenn man das Transaktionsvolumen des letzten Offsetgeschäfts mit dem Grad der Zusätzlichkeit des letzten Offsetgeschäfts korreliert. Der Korrelationskoeffizient von 0.427 zeigt hier einen leichten, statistisch signifikanten Zusammenhang an. Demnach weisen die Transaktionen mit tiefem Volumen tendenziell eher tiefe Zusätzlichkeitsgrade auf, während bei höheren Transaktionsvolumen eher höhere Werte zu erwarten sind.

**Tabelle 4: Korrelation: Volumen des letzten Offsetgeschäftes mit Grad der Zusätzlichkeit**

		Volumen des letzten Offsetgeschäftes	Grad der Zusätzlichkeit des letzten Offset-Geschäfts
<b>Volumen des letzten Offsetgeschäftes</b>	Pearson Correlation	1	.427(**)
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	63	62
<b>Grad der Zusätzlichkeit des letzten Offset-Geschäfts</b>	Pearson Correlation	.427(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	62	64

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

N=64, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK

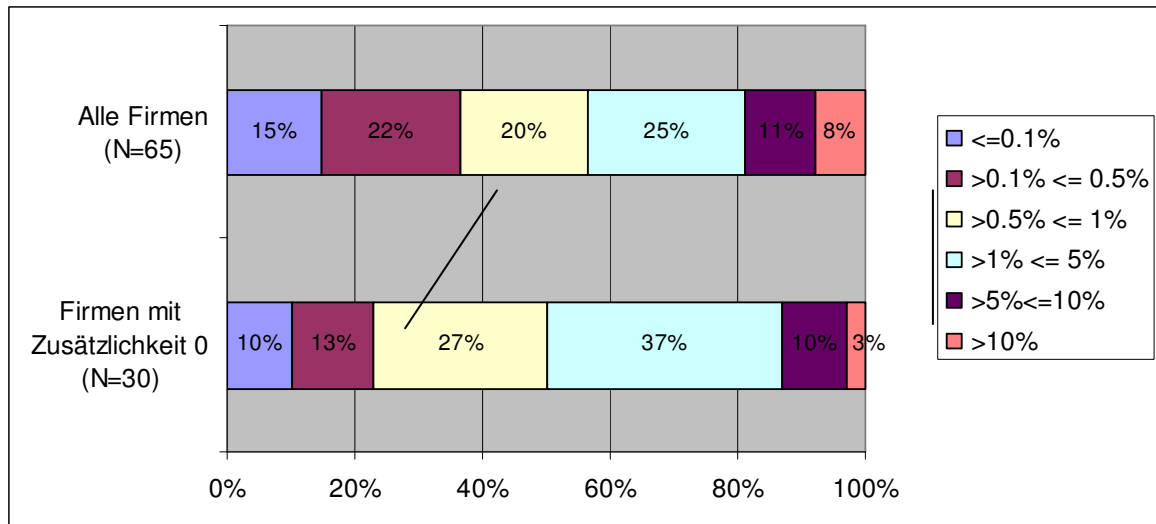


### 2.2.7 Charakterisierung der Firmen ohne Zusätzlichkeit

Welches sind nun diese Firmen, deren Offsetgeschäfte unter „Daily-Business“ fallen?

Eine interessante Annäherung kann anhand der Bedeutung der Offsetvolumen für den Gesamtumsatz einer Firma vorgenommen werden. Die untenstehende Grafik zeigt sowohl für alle Firmen, als auch nur für die Gruppe der Firmen, deren Offsetgeschäfte unter „Daily-Business“ fallen (also Firmen mit Zusätzlichkeit 0), die Verteilung in Bezug auf den Anteil des Offsetvolumens an ihrem Gesamtumsatz.

Abbildung 16 Einteilung nach Anteil des Offsetvolumens am Gesamtumsatz der Firmen



N=65, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
N=30, gültige Antworten aller Firmen, die Zusätzlichkeit=0 angegeben haben  
Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK

Erstaunlicherweise sind die Firmen, die ihre Offsetgeschäfte als nicht zusätzlich bewerteten, nicht in den beiden untersten Kategorien („unter 0.1% des Gesamtumsatzes“ und „zwischen 0.1% und 0.5% des Gesamtumsatzes“) im Verhältnis zur gesamten Stichprobe (alle Firmen mit Offsetvolumen) stärker vertreten, sondern es zeigt sich eine gewisse Häufung in den Bereichen, in denen sich der Anteil ihres Offsetvolumens in den nicht unerheblichen Grössen zwischen 0.5% bis 5% des Gesamtumsatzes bewegt. Auch im Bereich zwischen 5% und 10% Offsetvolumen am Gesamtumsatz sind die „Daily-Business“ Firmen noch gut vertreten.

Damit machen die Daily-Business-Transaktionen bei 77% (N=22) der betroffenen Firmen (N=30) einen erheblichen Anteil am Gesamtumsatz aus. Von allen Firmen, die Offsetgeschäfte (N=65) hatten, sind dies immerhin 35% (22 von 65 Firmen).

„Courant normal“- Geschäfte erreichen also für einen Drittel aller Firmen mit Offset-Geschäften eine nicht zu unterschätzende Grösse in Bezug zu ihrem Gesamtumsatz.

### 2.2.8 Einstufung des Offset Declaration Sheet

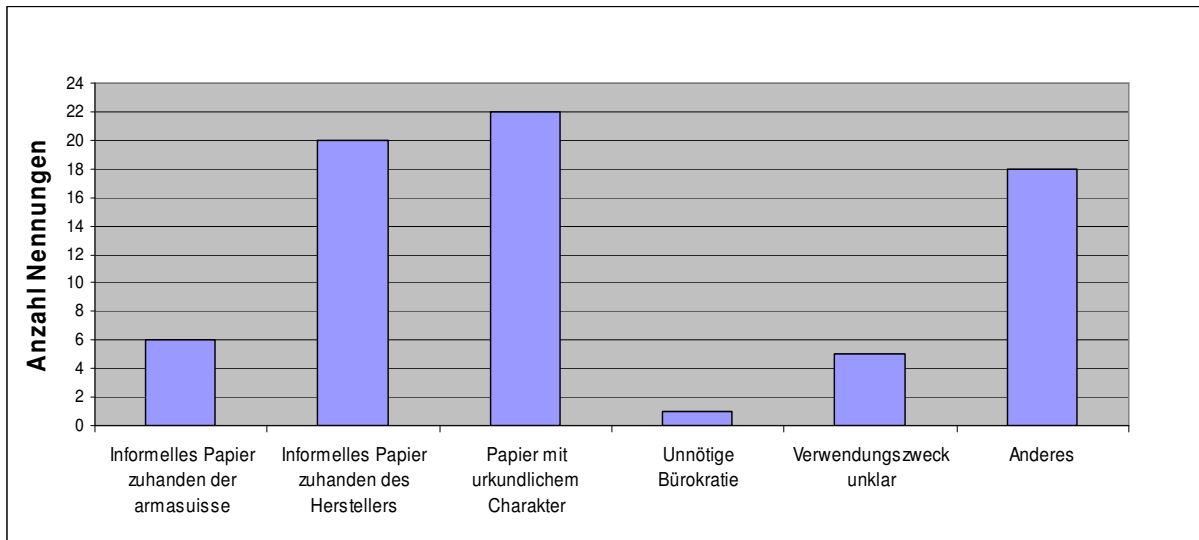
Das vorgehende Kapitel hat gezeigt, dass die Offsettransaktionen oft nicht zusätzlich sind, da sie im Rahmen eines bereits bestehenden „Daily-Business“ stattgefunden haben. Dies steht in einem





gewissen Widerspruch zur Tatsache, dass jede Transaktion auf dem „Offset Declaration Sheet“ (ODS) als Offsetgeschäft deklariert werden muss, womit auch die Zusätzlichkeit des betreffenden Geschäfts bestätigt wird. Um den Gründen dieser Inkonsistenz auf die Spur zu kommen, wurden die Firmen gebeten, das von ihnen zu unterschreibende ODS zu klassifizieren.

**Abbildung 17 Einstufung des Offset Declaration Sheet**



Mehrfachnennungen möglich  
N=62, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Die obenstehende Grafik zeigt ein eher heterogenes Bild. Einerseits wurde das ODS zwar von knapp einem Drittel der Firmen unter anderem nur als „informelles Papier zuhanden des Herstellers“ bezeichnet, andererseits jedoch klassifizierten es immerhin ebenfalls rund ein Drittel der Firmen (22) unter anderem als ein „Papier mit urkundlichem Charakter“. Interessanterweise befinden sich unter denjenigen Firmen, die dem ODS einen urkundlichen Charakter zuschreiben, sieben Firmen, die ihr Offsetgeschäft als nicht zusätzlich bewerteten. Die Unterzeichnung des ODS könnte, streng ausgelegt, somit als bewusste Fehlbeurkundung bezeichnet werden. Aus den Interviews geht jedoch hervor, dass oft nicht bewusst wahrgenommen wurde, dass mit dem Unterschreiben der ODS auch die Zusätzlichkeit bestätigt wird. Vielmehr waren einige Firmen der Meinung, dass das ODS lediglich die Funktion hat, die Transaktion als solche zu bestätigen.

Insgesamt wurde nur einmal „unnötige Bürokratie“ genannt wurde, was deutet darauf hindeutet, dass das Ausfüllen der ODS für die befragten Firmen keinen grossen Aufwand darstellte. Entsprechende Äusserungen aus den Interviews stützen diese Vermutung.

### **2.2.9 Schätzung des effektiv zurückgeflossenen Volumens**

Aus den Angaben zur schweizerischen Wertschöpfung und zum effektiv zusätzlichen Offsetvolumen lässt sich das wertschöpfend in die Schweiz zurückgeflossene Offset-Volumen bestimmen.

Zu diesem Zweck wurde der durchschnittliche schweizerische Wertschöpfungsanteil mit dem geschätzten, effektiv zusätzlichen Offsetvolumen multipliziert.



Schweizerischer Wertschöpfungsanteil (indirekte IB) \* Linear gewichtetes Offsetvolumen = effektiv zurückgeflossenes Volumen (in % des gesamten Offsetvolumens)

$$79\% * 56\% = 44\%$$

$$1'826 \text{ Mio. CHF} * 44\% = 803 \text{ Mio. CHF.}$$

Geschätzte 803 Mio. CHF, also 44% des angemeldeten Offset-Volumens der Jahre 1995-2005 sind also effektiv wertschöpfend in die Schweiz geflossen. Da in dieser Unternehmensbefragung die grossen Player in der Stichprobe überproportional vertreten waren, kann davon ausgegangen werden, dass dieser Wert für die Grundgesamtheit der IB-Firmen insgesamt sogar noch ein wenig tiefer ausfallen dürfte. Ebenfalls mitberücksichtigen sollte man die Tatsache, dass die IB-Firmen ihre Produktionsstätten zum Teil ins Ausland verlagert und ihre IB-Aufträge teilweise dort produziert haben, was die Schweizer Wertschöpfung weiter mindert. Selbiges muss auch für die Wertschöpfung für die Zulieferungen aus dem Inland angenommen werden, da ein Teil wieder in ausländische Produktionsstätten sowie an ausländische Unterlieferanten floss. Aus diesen Gründen ist es vertretbar, von einem effektiv zurückgeflossenen Volumen von **rund 40%** auszugehen. Dieser Wert ist leicht höher, als er in der Studie zu den F/A-18 Offset-Geschäften berechnet wurde. Damals flossen gemäss Akeret und Schubiger rund 44%<sup>6</sup> des Offset-Volumens wertschöpfend in die Schweiz, wobei diese in ihrer Berechnungsmethode oben genannte Umstände zur Wertschöpfung berücksichtigt hatten (Akeret/ Schubiger 2000: S. 43f).

## 2.2.9 Zusammenfassung: Wertschöpfung und Zusätzlichkeit

### Wertschöpfung

Der eigene Wertschöpfungsanteil der Firmen am Volumen der Industriebeteiligungen wird auf über 50% eingeschätzt. Zusammen mit den Zulieferungen aus dem Inland ergibt sich eine Schweizer Wertschöpfung zwischen 76% und 79% des IB-Volumens. Allerdings beinhalten diese Schätzungen gewisse Unschärfen, weil zum Teil unklar bleibt, wie viel Geld durch Teilproduktionen im Ausland wieder aus der Schweiz abfloss. Ebenfalls unklar ist, wie viele Aufträge von Schweizer Unterlieferanten wieder ins Ausland vergeben wurden. Zudem deuten andere Datenquellen darauf hin, dass diese Werte effektiv wahrscheinlich ein wenig tiefer anzusetzen sind.

### Zusätzlichkeit

Im Zusammenhang mit den indirekten Industriebeteiligungen (Offsetgeschäfte) stellte sich die Frage, ob damit effektiv zusätzliches Volumen für die betroffenen Firmen generiert wurde, oder ob die entsprechenden Geschäfte ohnehin bereits im Rahmen von bestehenden Geschäftsbeziehungen mit dem zur Kompensation verpflichteten, ausländischen Hersteller der Rüstungsbeschaffung, beziehungsweise seinen Partnerunternehmen, stattgefunden hätten. Eine Schätzung ergab hier,

---

<sup>6</sup> *27% linear gewichtetes IB-Volumen der IB-Firmen \* eigene Wertschöpfung der IB-Firmen + 17% linear gewichtetes Volumen aus Zulieferungen Dritter aus dem Inland \* eigene Wertschöpfung Zulieferungen Dritter aus dem Inland = 44%*



dass rund 56% des gesamten Offsetvolumens der in der Stichprobe erfassten Firmen als zusätzlich eingestuft werden kann. Allerdings verteilten sich vier Fünftel des zu 100% zusätzlichen Volumens auf wenige grosse Player, von denen nicht ausgeschlossen werden kann, dass sie aus politischen Gründen ihre Geschäfte in der Umfrage als zusätzlich bezeichnen. Demgegenüber steht fast die Hälfte aller befragten Firmen, die ihre Offsetgeschäfte mit einem Zusätzlichkeitsgrad 0 bewerteten und als „Daily-Business“ bezeichneten.

Der durchschnittlich insgesamt trotzdem leicht positiv ausfallende Grad der Zusätzlichkeit ( $\bar{\sigma} = 1.4$ ), kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass zum Teil sehr hohe Bewertungen abgegeben wurden. Als besonders positiv wertende Gruppe erwiesen sich, nicht unerwartet, die grossen Player ( $\bar{\sigma} = 3$ ), aber auch die Werte der Swissmem-Fachgruppenmitglieder ( $\bar{\sigma} = 2.1$ ) liegen klar über dem Durchschnitt.

Hinweise darauf, dass der Typ der Rüstungsbeschaffung selbst einen gewissen Einfluss auf die Zusätzlichkeit von Offsetgeschäften haben kann, ergab ein Vergleich der Offsetgeschäfte im Rahmen der drei Beschaffungen „Kampfflugzeuge F/A-18 Hornet“, „Schützenpanzer 2000“ und „Transporthelikopter Cougar (auch Super-Puma)“. Die Gegengeschäfte zur F/A-18 Beschaffung wiesen einen deutlich überdurchschnittlichen Zusätzlichkeitsgrad auf, während entsprechende Geschäfte zur Transporthelikopter-Beschaffung als leicht unterdurchschnittlich zusätzlich bewertet wurden.

Auf verschiedene Branchengruppen bezogen, zeigt sich bei der Zusätzlichkeit eine leichte Tendenz hin zu hohen Werten bei den Branchen „Waffen und Munition“, „Fahrzeuge“ und „diverse Dienstleistungen“. Die tiefen Werte in den Branchen „Metall“, „Maschinen“ und „Feinmechanik/Elektrotechnik“ sprechen für eine These, wonach Offsetgeschäfte insbesondere in stark auf Export ausgerichteten Unternehmen (was für die erwähnten Branchen typisch ist) relativ einfach im Rahmen von „Courant normal“-Geschäften unterzubringen sind.

Die Analyse des Zusammenhangs zwischen der Höhe des Transaktionsvolumens und dem Grad der Zusätzlichkeit lässt vermuten, dass tiefe Transaktionsbeträge eher im Rahmen von „Courant normal“-Geschäften getätigt werden, während es sich bei Transaktionen mit hohen Beträgen eher um effektiv zusätzliches Volumen handelt.

Die „Daily-Business“-Geschäfte können aber durchaus auch ein erhebliches Volumen erreichen. So kann gezeigt werden, dass bei rund drei Viertel der Firmen, deren Offsetgeschäfte keine Zusätzlichkeit aufweisen, deren Volumen dennoch einen Anteil von mehr als 0.5% des Gesamtumsatzes ausmacht. Insgesamt befindet sich rund ein Drittel aller befragten Firmen mit Offset-Erfahrung in dieser Situation.

### **Offset Declaration Sheet**

Dass mit der Unterzeichnung des „Offset Declaration Sheet“ auch die Zusätzlichkeit bestätigt wird, ist vielen Firmen nicht bewusst. Ohnehin gehen die Ansichten über die Funktion des ODS weit auseinander. So bezeichneten je rund ein Drittel der Firmen das ODS unter anderem als „informelles Papier zuhänden des Herstellers“, beziehungsweise als ein „Papier mit urkundlichem Charakter“. Es ist davon auszugehen, dass durch diese Unklarheit über dessen Bedeutung das ODS zurzeit nur ein schwaches Kontrollinstrument darstellt.



## **Schätzung des effektiv zurückgeflossenen Volumens**

Die Multiplikation des Schweizer Wertschöpfungsanteils mit dem Anteil des rein zusätzlichen Offsetvolumens ergab eine Quote von rund 40% des gesamten Offset-Volumen der Jahre 1995-2005, das davon effektiv wertschöpfend in die Schweiz geflossen ist. Bei einem Gesamtbetrag von 1'826 Mio. CHF sind dies rund 800 Mio. CHF.

### **2.3 Wirkungen von indirekten IB**

Die Industriebeteiligungspolitik des Bundes verfolgt die Absicht, durch Kompensationsverpflichtungen für die schweizerische Industriebasis ein zusätzliches Auftragsvolumen zu schaffen und damit eine nachhaltige Entwicklung der Industriebasis zu unterstützen.<sup>7</sup>

Mit den Offsetgeschäften, also den indirekten Industriebeteiligungen, werden nebst dem Erwerb von zusätzlichem Auftrags- und Exportvolumen erwünschte Wirkungen wie der Zugang zu ausländischen Märkten (Türöffnerfunktion, Folgeaufträge), eine Stärkung in diesen Märkten, sowie der Erwerb von zusätzlichem Know-how verbunden.<sup>8</sup>

Im nachfolgenden Kapitel wird diesen erwünschten Effekten nachgegangen. Der Katalog von Wirkungen wurde dabei noch ergänzt um die Kategorien Innovation und, damit verbunden, allfällige Strukturveränderungen in den Firmen. Diese wurden aus Gründen der Vergleichbarkeit der Studie von Akeret und Schubiger (2000) entnommen (Akeret/ Schubiger 2000: S. 28, 30).

#### **2.3.1 Beurteilung des Instruments der IB bei Rüstungsbeschaffungen**

Die generelle Einschätzung der Wirkungen des Instruments der Industriebeteiligung (direkte und indirekte IB) auf die Schweizer Wirtschaft zeugt von einer grundsätzlich positiven Einstellung der Schweizer Firmen gegenüber Kompensationsgeschäften. Auf einer Skala von -5 (stark negative Wirkungen auf die Schweizer Wirtschaft) über 0 (weder positive noch negative Wirkungen auf die Schweizer Wirtschaft) zu +5 (stark positive Wirkungen auf die Schweizer Wirtschaft) lag der Durchschnittswert bei 2.3. Wiederum kommen überdurchschnittlich positive Signale aus der Gruppe der grossen Player ( $\bar{\sigma}=3.6$ ) sowie der Swissemem-Fachgruppenmitglieder ( $\bar{\sigma}=3.2$ ). Sogar die Gruppe der Firmen, die ihre Offsetgeschäfte als nicht zusätzlich einstufen, schreiben dem Instrument der IB eine positive Wirkung zu ( $\bar{\sigma}=1.8$ ).

---

<sup>7</sup> Grundsätze des Bundesrates für die Rüstungspolitik des VBS, vom 29. November 2002

<sup>8</sup> Grundsätze des Bundesrates für die Rüstungspolitik des VBS, vom 29. November 2002



**Tabelle 5: Beurteilung des Instruments der IB bei Rüstungsbeschaffungen nach Gruppen**

		Alle Firmen	Grosse Player	Swissmem-Fachgruppenmitglieder	Zusätzlichkeit =0
N	Gültige Antworten	70	9	23	26
	Fehlende Antworten	13	0	5	4
Mean		2.286	3.611	3.152	1.769
Median		2.500	3.500	3.500	1.750
Std. Deviation		1.6187	1.3176	1.7151	1.7102
Minimum		-1.0	1.0	-1.0	-1.0
Maximum		5.0	5.0	5.0	5.0

N=70, gültige Antworten gesamte Stichprobe

N=9, alle Firmen mit 80 Mio. CHF oder mehr Offsetvolumen

N=23 gültige Antworten aller Firmen, die Mitglied in Swissmem-Fachgruppe (Luftfahrt, Sicherheits- und Wehrtechnik) sind

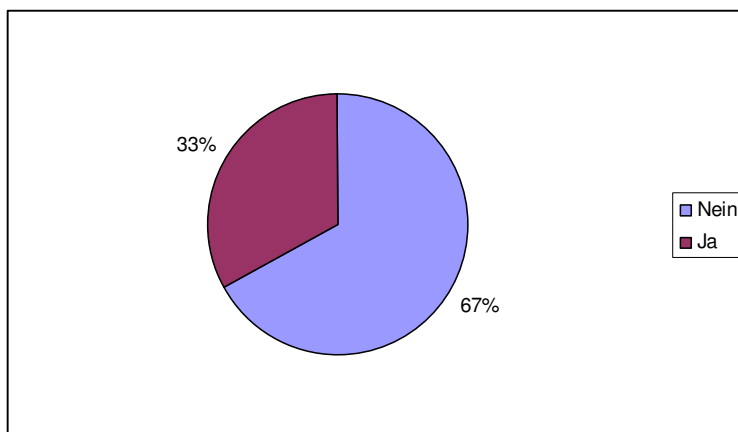
N=26, gültige Antworten aller Firmen, die Zusätzlichkeit=0 angegeben haben

Quelle: Unternehmensbefragung EFK

### 2.3.2 Folgeaufträge

Von den Firmen, die in den Jahren 1995-2005 Offsetgeschäfte hatten, gab ein Drittel an, dadurch zu Folgeaufträgen gekommen zu sein, oder unmittelbar damit zu rechnen. Dieses Ergebnis entspricht exakt den Resultaten aus der Studie aus dem Jahr 2000 (Akeret/ Schubiger 2000: S.169).

**Abbildung 18 Folgeaufträge (ausserhalb von Offset) durch Offset-Aufträge**



N=63, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005

Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Eine differenzierte Erfolgsbilanz mit konkreten Zahlen kann aufgrund vieler unvollständiger Antworten auf diese Frage nicht erstellt werden. Über diejenigen Firmen, die Folgeaufträge ausserhalb



des Offsets hatten und deren Volumen für die Jahre 1995-2005 mittels einer Schätzung quantifiziert werden konnte, kann Folgendes festgehalten werden: Alles in allem sind die Volumen der Folgeaufträge eher gering.

Wenn Folgeaufträge erzielt wurden, dann lagen diese in knapp der Hälfte der Fälle, zu denen Zahlen vorlagen, bei mindestens 50% ihres gesamten Offsetvolumens. In zwei Fällen wurde sogar angegeben, dass das Volumen der durch IB erhaltenen Folgeaufträge über das 30fache der Offsetvolumen selbst beträgt. Allerdings handelte es sich dabei um Firmen mit sehr geringem Offsetvolumen. Insgesamt 6 Firmen<sup>9</sup>, also knapp 10%, erzielten aufgrund ihrer Offsetgeschäfte Folgeaufträge im Bereich zwischen 10 und 20 Mio. CHF über die Jahre 1995-2005 und eine Firma sprach hier sogar von einem Betrag zwischen 50 und 100 Mio. CHF, dies allerdings zum Teil auch im Zusammenhang mit direkten Geschäften. Insgesamt sind jedoch auch diese Beträge zu relativieren, handelt es sich doch immerhin um eine Zeitspanne von 11 Jahren und zum Teil noch zukünftige Jahre.

Im Zusammenhang mit dem Erwerb von Folgeaufträgen können dennoch drei Erfolgstypen unterschieden werden. Am meisten ‚herausgeholt‘ aus den Offsetgeschäften haben diejenigen Firmen, die aus volumenmässig kleinen bis mittleren Offsetgeschäften volumenmässig bedeutende Folgeaufträge in der Grössenordnung von 10 bis 20 Mio. CHF generieren konnten. Sie stellen die eigentlichen „Success Stories“ dar, die in einem eigenen Kapitel näher beschrieben werden (siehe Kapitel 2.8.3). Eine zweite Erfolgsgruppe bilden ein paar grosse Player, die aus viel Offsetvolumen auch viel Volumen aus Folgeaufträgen generierten, jedoch verhältnismässig nicht so „effizient“ wie die zuvor beschriebene Gruppe. Die dritte Gruppe besteht aus Firmen, die aus ihrem sehr geringen Offsetvolumen ein Mehrfaches an Folgeaufträgen generieren konnten. Oft handelt es sich dabei jedoch immer noch um sehr kleine Beträge.

### **2.3.3 Technologietransfer**

Gemäss den Grundsätzen des Bundesrates für die Rüstungspolitik sollen die Offsetgeschäfte „insbesondere auch zum Erwerb von zusätzlichem Know-how führen (...)“<sup>10</sup>. Obwohl der BR diese Zielvorgabe nicht weiter konkretisiert, beziehungsweise quantifiziert hat, sind die Ergebnisse der Auswertung eher als bescheiden einzustufen. Denn die Frage, ob die abgewickelten Offset-Aufträge mit einem Transfer von Technologie an ihre Firma verbunden waren, beantworteten lediglich 13% (8 Firmen) mit „Ja“. Der weitaus grössere Teil der Firmen profitierte also nicht von einem Know-how-Transfer im Rahmen ihrer Offsetgeschäfte.

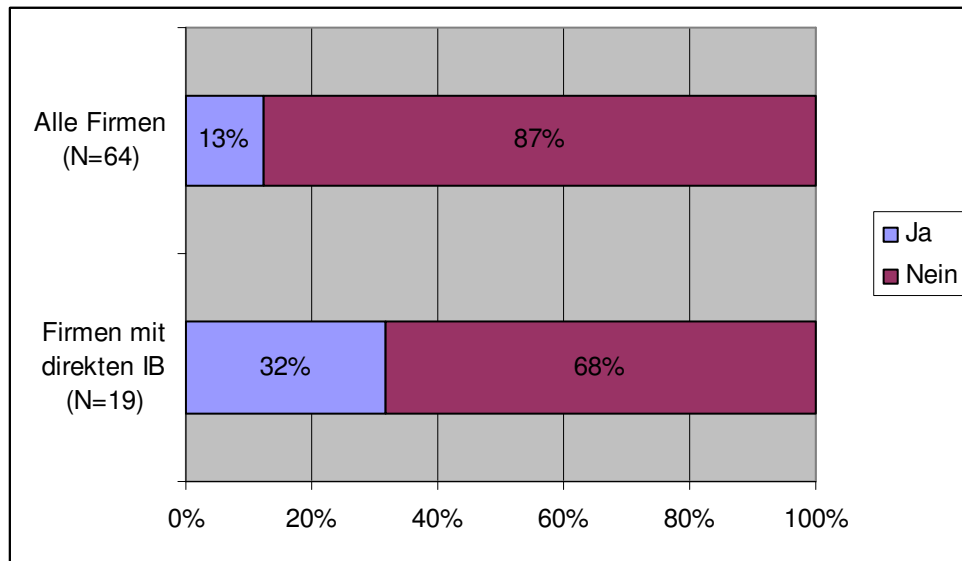
---

<sup>9</sup> Bei zwei weiteren Firmen, über welche keine Angaben über das Folgeauftragsvolumen vorliegen, sind ähnliche Beträge denkbar, womit sich der Anteil der Firmen mit gewichtigen Folgeaufträgen auf 13% erhöhen würde.

<sup>10</sup> Grundsätze des Bundesrates für die Rüstungspolitik des VBS, vom 29. November 2002



**Abbildung 19 Technologietransfer durch Offset-Geschäfte**



N=64, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
N=19, gültige Antworten aller Firmen mit direkten IB  
Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Interessanterweise gaben von denjenigen Firmen, die auch direkte Beteiligungsgeschäfte abgewickelt hatten, verhältnismässig mehr an (32%), im Rahmen von indirekten IB von einem Know-how-Transfer profitiert zu haben. Dies hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass diese bei der Beurteilung ihrer Offsetgeschäfte, fälschlicherweise, zum Teil ihre Erfahrungen aus den direkten Geschäften - die in den meisten Fällen einen Know-how-Transfer beinhalten - mit einfliessen liessen. Von den 8 Firmen insgesamt (13%), die angegeben haben, von einem Know-how-Transfer profitiert zu haben, stammen deren 6 aus der Gruppe „Firmen mit direkten IB“.

Es ist also davon auszugehen, dass der Anteil von 13% noch geringer ausgefallen wäre, wenn die befragten Firmen bei dieser Frage konsequenter die Wirkungen der direkten von denjenigen der indirekten IB getrennt hätten.

Dennoch können im Zusammenhang mit dem Transfer von Know-how verschiedene Erfolgstypen und darunter auch eigentliche „Success Stories“ identifiziert werden. Unter den 8 Firmen, die angegeben haben, von einem Know-how-Transfer zu profitiert zu haben, befinden sich 3 grosse Player, von denen einer stark von vielen und grossen direkten IB profitiert hatte. Für die anderen zwei grossen Player kann angenommen werden, dass der Know-how-Transfer effektiv über die Offsetgeschäfte abgelaufen ist. Dasselbe kann für zwei weitere Firmen angenommen werden, die im Kapitel über Folgeaufträge bereits als „Success Stories“ bezeichnet wurden. Für die verbleibenden 3 Firmen muss aufgrund von weiteren Kontextinformationen davon ausgegangen werden, dass der Know-how-Transfer entweder innerhalb des eigenen Konzerns stattgefunden hat, oder dass es sich um einen Know-how-Transfer im Rahmen von direkten IB gehandelt hat.



### 2.3.4 Innovationsförderung

Als weiteres Qualitätskriterium zur Beurteilung von Offsetgeschäften kann die Innovationsförderung verwendet werden. Dieses Kriterium wurde bereits in der Studie zu den F/A-18 Offset-Geschäften (Akeret/ Schubiger 2000: S. 30) verwendet. Bei der Beurteilung dieses Kriteriums sollte man sich jedoch bewusst sein, dass es in den Grundsätzen des Bundesrates nicht erwähnt wird und insofern eher ergänzenden Charakter hat.

Auf die Frage, ob Offset-Aufträge Innovationen in ihrer Firma tendenziell gefördert oder verhindert haben, resultierte auf einer Skala von -5 (stark verhindert) über 0 (keine Auswirkungen) bis +5 (stark gefördert) ein Durchschnittswert von 0.8. Rund zwei Drittel der Firmen (69%) gaben an, dass gar keine Innovationsförderung stattgefunden hat. Der verbleibende Drittel (31%) sprach von leichten bis starken Innovationen. Diese Zahlen decken sich ziemlich genau mit den Ergebnissen aus der Studie Schubiger/ Akeret (2000), nach der 28% der Firmen eine Innovation aufgrund von Offsetgeschäften erfahren haben (Akeret/ Schubiger 2000: S. 30).

**Tabelle 6 Innovationsförderung durch Offset-Geschäfte**

		<b>Alle Fir- men</b>	<b>Grosse Player</b>
N	Gültige Antworten	62	8
	Fehlende Antworten	21	1
Mittelwert		.815	2.625
Median		.000	3.000
Standardabweichung		1.4436	2.0659
Minimum		.0	.0
Maximum		5.0	5.0

N=62, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
N=8, gültige Antworten aller Firmen mit 80 Mio. CHF oder mehr Offsetvolumen  
Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Eher zu profitieren schienen in Bezug auf die Innovationsförderung ein weiteres Mal die grossen Player ( $\bar{x}=2.6$ ). Wie schon bei der Einschätzung der Zusätzlichkeit gilt es jedoch auch hier grundsätzlich zu bedenken, dass die grossen Player eher daran interessiert sind, ein positives Bild über das Instrument des Offsets zu vermitteln, weshalb diese hohe Bewertung zumindest teilweise zu relativieren ist.

Ein genauerer Blick auf die einzelnen Bewertungen identifiziert 14 Firmen mit Innovationswerten von 2 und mehr. Das heisst, dass insgesamt 23% aller Firmen, aufgrund von Offsetgeschäften einen spürbaren Innovationseffekt verzeichnen konnten. Von den 14 Firmen gehören 5 zur Gruppe der grossen Player, während die restlichen 9 Firmen sehr kleine bis mittlere Player darstellen. Dar-





unter befinden sich auch die zwei in Bezug auf Folgeaufträge und Know-how-Transfer bereits als „Success Stories“ bezeichneten Firmen.

Zu dieser Gesamtbeurteilung gilt es allerdings noch relativierend ins Feld zu führen, dass gewisse Firmen zwar von einem Innovationseffekt gesprochen hatten, diesen aber nicht speziell mit Offsetgeschäften in Verbindung brachten. Sie vertraten den Standpunkt, dass ein Unternehmen stets innovativ sein muss, um wettbewerbsfähige Produkte anbieten zu können.



**Tabelle 7 Innovationsförderung durch Offset-Geschäfte nach Rüstungsbeschaffung**

		fa18	spz2000	th98
N	Gültige Antworten	8	9	6
	Fehlende Antworten	1	0	1
Mittelwert		1.375	1.556	.083
Median		.500	.000	.000
Standardabweichung		1.6850	2.1858	.2041
Minimum		.0	.0	.0
Maximum		4.0	5.0	.5

N=8, gültige Antworten aller Firmen mit fa18 als letztes Offsetgeschäft  
 N=9, alle Firmen mit spz200 als letztes Offsetgeschäft  
 N=6, gültige Antworten aller Firmen mit th98 als letztes Offsetgeschäft  
 Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Betrachtet man den Innovationswert in Bezug auf einzelne Beschaffungsobjekte, so zeigt sich, im Vergleich zur Verteilung im Zusammenhang mit der Zusätzlichkeit (siehe Kapitel 2.2.4), ein weniger heterogenes Bild. Die Beschaffung „Transporthelikopter Cougar (auch Super-Puma)“ fällt jedoch mit einem tiefen Wert nahe bei 0 ( $\sigma=0.08$ ) dennoch ein wenig aus dem Rahmen.

Unterscheidet man die Firmen nach Branchenzugehörigkeit, so fallen die stark überdurchschnittlichen Werte in den Sparten „Waffen und Munition“ ( $\sigma=4$ ), „Fahrzeuge“ ( $\sigma=2.5$ ) sowie „Luftfahrzeuge“ ( $\sigma=3$ ) auf. Wie schon im Zusammenhang mit der Zusätzlichkeit nach Branchenzugehörigkeit thematisiert wurde, ist es aufgrund der geringen Fallzahlen schwierig, allgemeine Aussagen aus diesen Werten abzuleiten.

**Tabelle 8 Innovationsförderung durch Offset-Geschäfte nach Branche**

	N	Mittelwert	Median	Standardabweichung
Chemie/Kunststoff	4	1.750	1.500	2.0616
Metall	11	.727	.000	1.2721
Maschinen	15	.067	.000	.2582
Waffen und Munition	2	4.000	4.000	1.4142
Feinmechanik/Elektrotechnik	22	.636	.000	1.1358
Fahrzeuge	2	2.500	2.500	3.5355
Luftfahrzeuge	1	3.000	3.000	.000
Diverse Dienstleistungen	5	.900	.000	1.7464
Total	62	.815	.000	1.4436

N=62, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
 Quelle: Unternehmensbefragung EFK



Eher aussagekräftiger sind hingegen die Werte der drei Sparten „Metall“, „Maschinen“ und „Feinmechanik/Elektrotechnik“, die durchgängig unter dem schon ohnehin tiefen Durchschnittswert liegen.

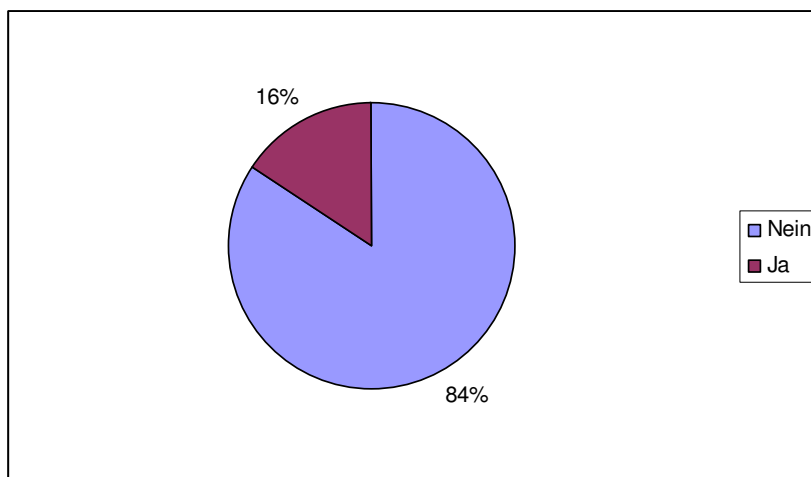
Für Offsetgeschäfte von Firmen aus den Branchen „Metall“, „Maschinen“ und „Feinmechanik/Elektrotechnik“ kann somit die These formuliert werden, dass es sich dabei eher um nicht zusätzliche Daily-Business-Geschäfte handelt (siehe Abschnitt 2.2.5), und, dass diese kaum Innovationsfördernd sind.

### 2.3.5 Strukturveränderungen

Wie die nächste Grafik zeigt, hat das Offset-Geschäft generell wenig Einfluss auf die Unternehmensstrukturen der betroffenen Firmen. Nur 16% der befragten Firmen gaben an, aufgrund von Offset-Geschäften strukturelle Veränderungen vorgenommen zu haben. Im Vergleich zur Studie Akeret/ Schubiger (2000) ist dies eine kleine Steigerung, antworteten doch damals nur 8% auf die entsprechende Frage mit „Ja“ (Akeret/ Schubiger 2000: S. 28).

Bei den Strukturveränderungen handelte es sich zum Beispiel um die Schaffung von Offset-Stellen, mit denen eine bessere Betreuung der laufenden Offsetgeschäfte sowie die gezielte Akquisition von neuen Offset-Aufträgen erreicht werden sollen. Andere strukturelle Veränderungen waren Investitionen in neue Technologien, der Ausbau der Produktionskapazitäten im Allgemeinen sowie Anpassungen im Qualitätsmanagement.

**Abbildung 20 Strukturveränderungen durch Offset-Aufträge**



N=64, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Wiederum bewegten die Offsetgeschäfte am ehesten etwas in der Gruppe der grossen Player (44% mit Strukturveränderungen), was wahrscheinlich direkt mit den grossen Offsetbeträgen zusammenhängt, die die betreffenden Firmen eher zu Investitionen motiviert als Firmen mit kleinen Beteiligungen, denen ein Anreiz für strukturelle Investitionen fehlt.



Dennoch gibt es paar Firmen mit kleinerem bis mittlerem Volumen an Industriebeteiligungen, die im Hinblick auf Offsetgeschäfte zum Teil auf mehreren Ebenen strukturelle Veränderungen vorgenommen haben. Es überrascht nicht, dass sich unter diesen „Spezialfällen“ diejenigen zwei Firmen befinden, die schon in den Kapiteln „Folgeaufträge“, „Technologietransfer“ und „Innovationsförderung“ als erfolgreiche Beispiele erwähnt wurden.

### **2.3.6 Zusammenfassung: Wirkungen von indirekten IB**

Bittet man die Schweizer Unternehmen um eine allgemeine Einschätzung der Wirkungen des Instruments der Industriebeteiligungen (direkte und indirekte IB) auf die Schweizer Wirtschaft, so zeichnen sie fast durchgehend ein positives Bild. Dieser Eindruck steht jedoch in einem gewissen Widerspruch zu den Antworten auf Fragen zu spezifischen Auswirkungen auf ihr eigenes Unternehmen wie Folgeaufträge, Know-how-Transfer et cetera.

Dieser scheinbare Widerspruch kann teilweise dadurch erklärt werden, dass die allgemeine Frage sowohl auf direkte wie indirekte IB bezogen war, während die Fragen nach den spezifischen Wirkungen nur auf indirekte IB abgezielt hatten. Da den direkten IB eher eine positive Wirkung bescheinigt wird, fiel auch die allgemeine Bewertung positiver aus. Eine weitere Erklärung könnte darin bestehen, dass die Firmenvertreter die eigenen Erfahrungen als nicht repräsentativ für das Gros der Geschäfte erachten oder bei einer allgemeinen Beurteilung eher ihre Einstellung zu IB äusserten, während die Antworten zu spezifischen Auswirkungen auf den tatsächlichen Erfahrungen basieren.

Im Folgenden wird versucht, aus diesen Facts verallgemeinernde Aussagen über die Wirkungen von Offsetgeschäften abzuleiten. Eingebettet werden diese Aussagen jeweils in eine Zusammenstellung der wichtigsten Ergebnisse der Auswertungen.

#### **Folgeaufträge**

Offsetgeschäfte können zu Folgeaufträgen ausserhalb von Offset führen, welche jedoch nur in ganz wenigen Einzelfällen ein bedeutendes Volumen annehmen.

Bei einem Drittel der Fälle haben Offset-Aufträge zu Folgeaufträgen ausserhalb von Offset geführt. Bei einem Grossteil der Firmen handelte es sich dabei jedoch um sehr geringe Beträge, die für die Umsatzentwicklung kaum ins Gewicht gefallen sein dürften. Ein grosser Player gab an, von Folgeaufträgen mit einem Volumen zwischen 50 bis 100 Millionen CHF profitiert zu haben und rund 10% der Firmen - sowohl grosse als auch kleine und mittlere Player - generierten immerhin ein Volumen zwischen 10 und 20 Mio. CHF, aber über eine Zeitspanne von 11 und mehr Jahren messen sich letztere Beträge eher bescheiden aus. Es können dennoch drei Erfolgstypen unterschieden werden. Da sind zum einen die grossen Player, die aus viel Offsetvolumen auch viel Volumen aus Folgeaufträgen generierten. Vergleichsweise „effizienter“ waren einzelne Firmen, die aus volumenmässig kleinen bis mittleren Offsetgeschäften Folgeaufträge in ähnlicher Grössenordnung generierten. Diese Firmen profitierten am ehesten von einem Türöffnereffekt, und gehören zu den „Erfolgsgeschichten“ der Offsetpolitik. Im Kapitel 2.8.3 werden diese Unternehmen genauer be-



schrieben. Zum Dritten noch als erfolgreich einzustufenden Typ gehören diejenigen Firmen, die aus ihrem sehr geringen Offsetvolumen zwar ein Mehrfaches an Folgeaufträgen herausholten, wobei es sich letztendlich immer noch um sehr kleine Beträge handelte.

### **Know-how-Transfer**

Offsetgeschäfte führen in den wenigsten Fällen zu einem Transfer von Know-how. Profitiert haben davon bisher einige grosse Player sowie wenige Einzelfälle.

Nur ein kleiner Teil (13%) der befragten Firmen gab an, im Rahmen von Offsetgeschäften von einem Know-how-Transfer profitiert zu haben. Wie schon im Zusammenhang mit den Folgeaufträgen festgestellt wurde, ist auch hier die Gruppe der grossen Player überdurchschnittlich vertreten. Die weiteren Firmen, bei denen auch nach einer vertieften Analyse qualitativer Daten immer noch davon ausgegangen werden konnte, dass sie effektiv auch von einem Know-how-Transfer profitiert hatten, gehören interessanterweise zur Gruppe derjenigen Firmen, die als „Musterbeispiele“ für die Akquisition von Folgeaufträgen durch Offsetgeschäfte gelten können.

### **Innovationsförderung**

Offsetgeschäfte können einen leichten, positiven Einfluss auf die Innovation in einem Unternehmen haben.

Die Beurteilung der Innovationsförderung durch Offsetgeschäfte fällt heterogen aus. Insgesamt kann den Offsetgeschäften ein leicht positiver Einfluss beigemessen werden. Zwar liegt der Durchschnittswert aller Firmen bei lediglich 0.8 und ein grosser Teil (69%) bewertete den Innovationseffekt mit 0. Demgegenüber stehen immerhin 23% aller Firmen, die einen Wert von mindestens 2 angaben. In dieser Gruppe ist von einem spürbaren Innovationseffekt durch Offsetgeschäfte auszugehen. Sie setzt sich zusammen aus ein paar grossen Playern, sowie einigen kleineren und mittlere Unternehmen, inklusive zwei Firmen, die bereits im Zusammenhang mit der Akquisition von Folgeaufträgen sowie in Bezug auf den Transfer von Know-how als erfolgreiche Beispiele bezeichnet werden konnten.

Die oft geäusserte Bemerkung, dass Unternehmen ohnehin stets innovativ sein müssen, um im Wettbewerb bestehen zu können, sollte in diesem Zusammenhang stets bedacht werden, um den Einfluss der Offsetgeschäfte in den angemessenen Relationen zu sehen.

Bei Offsetgeschäften von Firmen aus den Branchen „Metall“, „Maschinen“ und „Feinmechanik/Elektrotechnik“ handelt es sich eher um nicht zusätzliche Daily-Business-Geschäfte, die kaum Innovationsfördernd sind.



Die Einteilung der Firmen nach Branchen brachte bei den drei Sparten „Metall“, „Maschinen“ und „Feinmechanik/Elektrotechnik“, durchgängig tiefe Durchschnittswert hervor. Für Offsetgeschäfte von Firmen aus diesen Branchen kann die These formuliert werden, dass es sich dabei eher um nicht zusätzliche, Daily-Business-Geschäfte handelt (siehe Abschnitt 2.2.5), und, dass diese kaum Innovationsfördernd sind.

### **Strukturveränderungen**

Offsetgeschäfte bewirken selten strukturelle Veränderungen in den Unternehmen. Bei kleinen Off-  
setvolumen fehlt der Anreiz für entsprechende strukturelle Investitionen.

Nur 16% der Firmen gaben an, im Zusammenhang mit Offsetgeschäften strukturelle Änderungen vorgenommen haben. Es erstaunt nicht, dass unter diesen 16% fast die Hälfte der grossen Player zu finden ist. Grosse und regelmässige Offsettransaktionen motivieren eher zu strukturellen Investitionen, als dies bei Firmen mit kleinen Beteiligungen der Fall ist.

Strukturelle Anpassungen können positive Wirkungen von Offsetgeschäften begünstigen.

Unter den Firmen mit kleinerem bis mittlerem Offsetvolumen wurden dennoch zum Teil Anpassungen in diesem Bereich vorgenommen. Dass dabei auch Firmen zu finden sind, denen bezüglich Folgeaufträgen, Know-how-Transfer sowie Innovation ein Erfolg bescheinigt werden kann, könnte ein Hinweis dafür sein, dass strukturelle Veränderungen positive Wirkungen von Offsetgeschäften begünstigen. Im Kapitel 2.8.3 werden diese Erfolgsbeispiele näher beschrieben. Dabei soll aufgezeigt werden, unter welchen Umständen Offset-Geschäfte eine stimulierende Wirkung auf die Entwicklung eines Unternehmens haben können.

## **2.4 Beurteilung von einzelnen Geschäften/ Herstellern/ Herstellerländern**

### **2.4.1 Beurteilungen indirekte IB (einzelne Geschäfte)**

Nach der professionellen Umsetzung ihrer Offset-Geschäfte durch den ausländischen Hersteller befragt<sup>11</sup>, hatten viele der Interviewpartner Schwierigkeiten, diese zu bewerten, weil sie sich oft nicht mehr genau daran erinnern konnten. Bei Firmen mit vielen Geschäften ist es nachvollziehbar, dass nur ein Teil der Geschäfte bewertet werden konnte. Wie in der Tabelle 9 jedoch ersichtlich wird, konnte die Hälfte der Interviewpartner, deren Firmen Offsettransaktionen hatten, nicht einmal ein einziges ihrer Geschäfte im Hinblick auf die professionelle Umsetzung durch den ausländi-

---

<sup>11</sup> Die Interviewpartner wurden gebeten, über jedes einzelne Offsetgeschäft der Jahre 1995-2005 eine Bewertung abzugeben. Die Skala reichte von -5 bis +5 (-5: Die Umsetzung war sehr schlecht; 0: Positive und negative Aspekte der Umsetzung halten sich die Waage; +5: Die Umsetzung war sehr gut). Aus den Einzelbewertungen wurde jeweils ein Mittelwert pro Firma errechnet.



schen Hersteller beurteilen (nur 34 Firmen mit mindestens einem bewerteten Offset-Geschäft von insgesamt 69 Firmen mit Offsettransaktionen). Ein wichtiger Grund dafür ist die Tatsache, dass die IB Geschäfte oft nicht als ebensolche wahrgenommen wurden, weil es sich um reine „courant normal“ Geschäfte handelte (siehe Kapitel 2.2.2).

**Tabelle 9 Beurteilung indirekte IB (einzelne Geschäfte)**

N	Gültige Antworten	34
	Fehlende Antworten	49
Mittelwert		1.920
Median		1.500
Standardabweichung		2.2642
Minimum		-3.0
Maximum		5.0

N=34, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005 (mindestens ein Geschäft beurteilt)  
Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Bei der Beantwortung dieser Frage ergab sich zudem die methodische Schwierigkeit, dass es die Firmen oft nicht mit dem offsetverpflichteten Hersteller der Rüstungsbeschaffung selbst zu tun hatten, sondern mit einem seiner „Partnerunternehmen“, das gegenüber der Schweizer Firma als eigentlicher Kunde gegenübertrat. Die Antworten beziehen sich also sowohl auf die Hersteller wie auch auf „reine“ Kunden. Diejenigen Firmen, die hier eine Bewertung machten, äusserten sich insgesamt eher positiv über die Umsetzung der einzelnen Offset-Geschäfte ( $\bar{x}=1.9$ ). Wie die hohe Standardabweichung aufzeigt, ist diese Bewertung von einer hohen Heterogenität geprägt, was heisst, dass ein gewisser Teil der Firmen auch schlechte bis sehr schlechte Erfahrungen mit den ausländischen Herstellern, beziehungsweise Kunden, im Hinblick auf die Abwicklung ihrer Geschäfte gemacht hatte.

#### **2.4.2 Zusammenarbeit mit dem Hersteller**

Über die Zusammenarbeit mit dem Hersteller beim letzten, repräsentativen Offsetgeschäft, konnten die Interviewpartner eher Auskunft geben. Auch hier beziehen sich die Antworten sowohl auf die Hersteller wie auch auf „reine“ Kunden. Die Bewertungsskala reichte von -5 („Es gab grosse Probleme über den gesamten Projektablauf“) über 0 („Probleme und positive Erfahrungen hielten sich die Waage“) bis +5 („Es gab keinerlei Probleme, die Zusammenarbeit war durchgehend sehr gut“).

Mehr als ein Viertel (28%) antwortete auf diese Frage mit 0. Zum Teil waren dies Verlegenheitsantworten, weil sich die Firmen nicht mehr im Detail an das entsprechende Geschäft erinnern konnte (>“courant normal“). Ein Teil der fehlenden Bewertungen ist ebenfalls auf dieses Phänomen zurückzuführen.



**Tabelle 10 Beurteilung Zusammenarbeit mit dem Hersteller**

N	Gültige Antworten	54
	Fehlende Antworten	29
Mittelwert		2.324
Median		3.000
Standardabweichung		2.1460
Minimum		-2.0
Maximum		5.0

N=54, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005  
Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Die Zusammenarbeit mit dem Hersteller, beziehungsweise Kunden, beim letzten repräsentativen Geschäft wird als positiv gewertet ( $\bar{x}=2.3$ ). Aber auch hier deutet die hohe Standardabweichung darauf hin, dass gewisse Firmen auch Probleme beim Projektverlauf hatten.

Als positiv werteten einige Firmen, dass der Hersteller aktiv auf sie zugekommen sei, um mit ihnen ins Geschäft zu kommen. Als weitere positive Aspekte wurden von den Firmen der häufige Informationsaustausch sowie die gute Organisation bei der Projektumsetzung genannt. Oft wurde jedoch auch betont, dass die guten Beziehungen zu den Herstellern, beziehungsweise Kunden, auch unabhängig von Offsetgeschäften bestünden. Als Gründe für eine negative Bewertung wurde zum Beispiel die schlechte Kommunikation seitens des Herstellers erwähnt, oder es wurde moniert, dass der Hersteller bereits laufende Geschäfte ungefragt als Offset abgebucht hatte.

### **2.4.3 Beurteilung nach Herstellerländern**

Die Bewertungen der Qualität von IB-Geschäften generell in einzelnen Ländern<sup>12</sup> sind pro Land sehr heterogen ausgefallen und bewegen zwischen "weit unterdurchschnittlich" und "weit überdurchschnittlich". Dies gilt insbesondere für die Werte zu den USA, Israel und Schweden, die eine hohe Standardabweichung aufweisen. Entscheidend für die Qualität von Offsetgeschäften scheinen eher die ausländischen Unternehmen selbst und nicht das Land als solches zu sein. Zum Teil hatten die Interviewpartner grosse Mühe, sich für eine Bewertung pro Land festzulegen, da sie sehr unterschiedliche Erfahrungen mit verschiedenen Herstellern desselben Landes gemacht hatten.

---

<sup>12</sup> Die Skala reichte von -5 („IB-Geschäfte mit Herstellern aus diesem Land sind von weit unterdurchschnittlicher Qualität“) über 0 („IB-Geschäfte mit Herstellern aus diesem Land entsprechen dem Standard der IB-Geschäfte generell“) bis +5 („IB-Geschäfte mit Herstellern aus diesem Land sind von weit überdurchschnittlicher Qualität“)





**Tabelle 21 Beurteilung IB-Geschäfte nach Herstellerländern**

	USA	GB	Deutsch-land	Israel	Schweden	Frankreich
N Gültige Antworten	30	18	27	24	20	25
Fehlende Antworten	53	65	56	59	63	58
Mittelwert	.867	.611	1.648	-.646	.675	.740
Median	1.000	.000	2.000	.000	.500	1.000
Standardabweichung	2.7258	1.8673	1.5739	2.7126	2.5041	2.0571
Minimum	-4.0	-2.5	-1.5	-5.0	-4.5	-4.5
Maximum	5.0	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0

N=30, 18, 27, 24, 20, 25, gültige Antworten gesamte Stichprobe  
 Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Die Mittelwerte der Qualitätsbewertungen ergaben drei Ausprägungen. Während die USA, Grossbritannien, Schweden und Frankreich in etwa den gleichen, leicht positiven Mittelwert aufweisen, stechen Deutschland als überdurchschnittlich positiv und Israel als vergleichsweise negativ hervor. Ein Blick auf die Minimal- und Maximalbewertungen zeigt, dass auch mit Israel qualitativ sehr gute IB-Geschäfte abgewickelt wurden, während in den USA, Schweden und Frankreich teilweise auch weit unterdurchschnittliche Beteiligungsgeschäfte gelaufen sind.

## 2.5 Information und Beratung

In den folgenden zwei Abschnitten soll geklärt werden, welche Art von Information und Beratung die Schweizer Unternehmen im Zusammenhang mit IB- und insbesondere mit Offset-Geschäften benötigen, beziehungsweise in Anspruch nehmen. Dabei soll aufgezeigt werden, ob, und falls ja, wo noch Verbesserungsbedarf vorhanden ist.

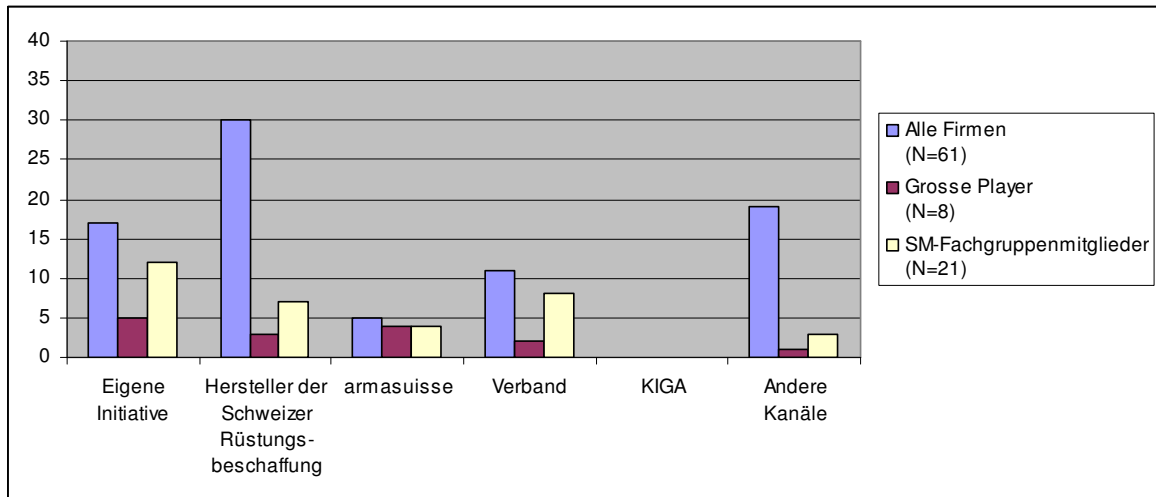
### 2.5.1 Information über das letzte Offsetgeschäft

Es gibt verschiedene Wege, um sich über offene Offsetverpflichtungen ausländischer Hersteller zu informieren, beziehungsweise rechtzeitig davon zu erfahren. Ein möglicher Informationskanal ist sicher die armasuisse, die als Rüstungsbeschafferin die Offsetverpflichtungen mit den Herstellern aushandelt. Weitere potenzielle Informationsquellen sind die Industrieverbände und darunter insbesondere die Swissem-Fachgruppen (Luftfahrt, Sicherheits- und Wehrtechnik) sowie der Westschweizer Verband GRPM, die die Interessen der Schweizer Rüstungsindustrie und die rüstungs-nahen Betriebe vertreten.



Um zu klären, welche Quellen bei der Information über ein anstehendes Offset-Geschäft welche Rolle spielen, wurden die Interviewpartner gefragt, über welche Wege sie vom letzten Offsetgeschäft erfahren hatten. Die Auswahl möglicher Quellen wurde ausgeweitet um „eigene Initiative“, „KIGA“<sup>13</sup> sowie „andere Kanäle“.

**Abbildung 21 Information über das letzte Offsetgeschäft**



Mehrfachnennungen möglich

N=61, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005

N=8, gültige Antworten aller Firmen mit 80 Mio. CHF oder mehr Offsetvolumen

N=21 gültige Antworten aller Firmen, die Mitglied in Swissmem-Fachgruppe (Luftfahrt, Sicherheits- und Wehrtechnik) sind

Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Der jeweilige Hersteller der Schweizer Rüstungsbeschaffung spielte bei der Information eine wichtige Rolle. In fast 50% der Fälle (30 Nennungen) hatte dieser die betreffende Firma über das letzte repräsentative Geschäft informiert. Die „eigene Initiative“ der Firmen steht gleich an zweiter Stelle (17 Nennungen). In der Gruppe der grossen Player stellte sie sogar die wichtigste Form dar, um zu Informationen über neue Offset-Geschäfte zu kommen. Eine untergeordnete Rolle bei der Informationsvermittlung spielen überraschenderweise die Verbände (SWISSMEM und GRPM). Nicht einmal für die Swissmem-Fachgruppenmitglieder stellen die Verbände die wichtigste Informationsquelle dar. Ebenfalls eine kleine Rolle bei der Informationsvermittlung spielte die armasuisse, die nur von 4 Firmen als Informationsquelle genannt wurde. Interessant ist, dass diese 4 Firmen alle samt grosse Player und Swissmem-Fachgruppenmitglieder sind. Dies lässt vermuten, dass der Zugang zu Informationen der armasuisse für diese Gruppen aufgrund eingespielter Kommunikationskanäle (laufende Geschäfte, Fachgruppensitzungen) einfacher ist.

Als „andere Kanäle“ fungierten hauptsächlich persönliche Kontakte sowie professionelle, von den Herstellern engagierte Vermittler. Teilweise wurde die Kategorie „andere Kanäle“ genannt, wenn es sich beim letzten Offsetgeschäft um ein „courant normal“-Geschäft handelte oder als Ausweichmöglichkeit, weil die befragte Firma nicht vom eigentlichen Hersteller, sondern vom ausländischen

<sup>13</sup> Abkürzung für : Kantonale Ämter für Industrie, Gewerbe und Arbeit



Kunden kontaktiert wurde. Zusammen betrachtet, spielen die ausländischen Hersteller und Kunden also klar die wichtigste Rolle bei der Informationsvermittlung über anstehende Offset-Geschäfte.

### 2.5.2 Beurteilung der Beratung und Betreuung für Schweizer Firmen bei IB

Die Beratung und Betreuung, welche die Schweizer Firmen im Zusammenhang mit Industriebeteiligungen in Anspruch nehmen können, wurde als eher ungenügend bewertet. Auf einer Skala von -5 („Beratung und Betreuung sind völlig ungenügend“) über 0 („Positive und negative Aspekte halten sich die Waage“) bis +5 („Beratung und Betreuung sind sehr gut ausgebaut“) antworteten die befragten Firmen durchschnittlich mit einem Wert leicht unter 0 ( $\bar{x}=-0.4$ ). Zufrieden mit dem Beratungs- und Betreuungsangebot sind die grossen Firmen ( $\bar{x}=1.3$ ) und eher zufrieden die Swissmem-Fachgruppenmitglieder ( $\bar{x}=0.4$ ). Die höhere Zufriedenheit der grossen Player kann wahrscheinlich mit dem einfacheren Zugang zu Informationen der armasuisse (siehe Abschnitt 2.5.1) in Verbindung gebracht werden.

**Tabelle 12 Beratung und Betreuung der Schweizer Firmen bei IB**

		Alle Firmen	grosse Player	Swissmem-Fachgruppenmitglieder
N	Gültige Antworten	57	8	23
	Fehlende Antworten	26	1	5
Mittelwert		-0.439	1.250	0.370
Median		0.000	1.750	0.000
Standardabweichung		2.2777	2.1381	2.6510
Minimum		-5.0	-2.0	-5.0
Maximum		5.0	4.5	5.0

N=57, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005

N=8, gültige Antworten aller Firmen mit 80 Mio. CHF oder mehr Offsetvolumen

N=21 gültige Antworten aller Firmen, die Mitglied in Swissmem-Fachgruppe (Luftfahrt, Sicherheits- und Wehrtechnik) sind

Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Die befragten Unternehmen haben den Eindruck, dass die armasuisse und Swissmem in den letzten Jahren ihre Informations- und Beratungsaktivitäten zurückgefahren haben, obschon die armasuisse an mehreren Veranstaltungen über Offset orientierte. Insbesondere die armasuisse wird von vielen Schweizer Unternehmen als zu wenig aktiv wahrgenommen. Einigen Firmen ist es unklar, welche Rolle sie im Zusammenhang mit IB-Geschäften überhaupt wahrnimmt, beziehungsweise wahrnehmen soll. Andere Schweizer Unternehmen haben klarere Vorstellungen und würden die armasuisse zukünftig gerne stärker in einer aktiveren Vermittlerrolle zwischen den ausländischen Herstellern und den Schweizer Industriebetrieben sehen. Sie wünschten sich zudem ein aktiveres Zugehen auf die Schweizer Firmen, wenn Offsetgeschäfte zu vergeben sind.



Die Rolle der Information, beziehungsweise Kommunikation wird indes von vielen Firmen auch den Verbänden, insbesondere der Swissemem zugeschrieben. Allgemein wurde mehr und regelmässige Information gewünscht. Ein oft geäussertes Anliegen ist dabei die Erhöhung der Transparenz über den aktuellen Stand der Offset-Geschäfte. Wichtige Informationen in diesem Zusammenhang wären genaue Angaben, in welchen Produktionsbereichen eine Zusammenarbeit mit den ausländischen Herstellern möglich wäre. Insbesondere den KMU's, die ausserhalb des Rüstungsbereichs produzieren, wäre eine entsprechende Liste eine grosse Hilfe.

Das Problem der von vielen Firmen als ungenügend empfundenen Information und Beratung ist abschliessend jedoch dahingehend zu relativieren, als dass auch viele Firmen angegeben hatten, gar keine Informationen zu benötigen, sei es aufgrund guter eigener Quellen oder schlicht aus Desinteresse. Unter diesen Firmen finden sich natürlich auch etliche, deren Offset-Geschäfte reines „daily-business“ darstellen.

## **2.6 Diverses**

### **2.6.1 Offset-Geschäfte ausserhalb der CH-Rüstungsbeschaffung**

Bis jetzt wurde nur die eine Seite des Offset-Geschäfts beleuchtet, wobei die Schweizer Firmen als Lieferanten für offsetverpflichtete ausländische Hersteller, beziehungsweise Kunden, fungierten. In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, ob die Schweizer Firmen auch ausserhalb der Schweizer Rüstungsbeschaffung mit Offset-Geschäften konfrontiert waren.

In der Befragung traf dies auf genau 20% der Schweizer Firmen zu (siehe Tabelle 16 im Anhang). Dabei konnten drei Beteiligungsformen unterschieden werden: Einige Firmen traten als Hersteller, also Exporteure von Rüstungsgütern auf und waren mit Offsetverpflichtungen anderer Staaten konfrontiert. Andere Schweizer Firmen verfügen über Produktionsstätten in verschiedenen Ländern und konnten so einigen Herstellern beim Abbauen von Offset-Verpflichtungen in den entsprechenden Ländern „behilflich“ sein. Eine weitere Möglichkeit, sich an Offset-Geschäften im Ausland zu beteiligen, ist die Zulieferung an ausländische Firmen, die im Rahmen von Offset-Geschäften produzieren.

Zwei Drittel der grossen Player gaben an, Erfahrung mit Offset-Geschäften ausserhalb der Schweizer Rüstungsbeschaffung zu haben. Interessant ist, dass sich unter den restlichen Schweizer Firmen mit entsprechender Erfahrung drei Firmen befinden, die in der Schweiz wenig bis gar keine IB erhalten haben.

### **2.6.2 Ablehnung von Offset-Verträgen**

In diesem Abschnitt geht es um die Frage, ob es Firmen gibt, die auch schon einen Offset-Auftrag abgelehnt haben und, falls ja, aus welchen Gründen.

Aus der Umfrage geht hervor, dass Offset-Aufträge kaum ausgeschlagen werden. Nur 14% der befragten Firmen gaben an, auf eine entsprechende Anfrage einen negativen Bescheid gegeben zu haben (siehe Tabelle 16 im Anhang). Als Gründe dafür wurden zum einen unterschiedliche Preisvorstellungen genannt. In diesem Zusammenhang wurde auch angeführt, dass gerade für



kleinere Unternehmen mit Offset-Geschäften ein extremer Mehraufwand (zum Beispiel durch das Erstellen von ausführlichen technischen Dokumentationen) verbunden sein kann, wodurch sich die Geschäfte nicht mehr rechnen würden.

### **2.6.3 Erfolgreiche Bemühungen um Offset-Aufträge**

Wie in obenstehendem Abschnitt gezeigt wurde, werden Offset-Aufträge von Seiten der Schweizer Firmen selten ausgeschlagen. Wie sieht es aber auf der Seite der ausländischen Hersteller aus? Folgender Abschnitt soll aufzeigen, wie viele Schweizer Firmen schon einmal erfolglos um einen Offset-Auftrag bemüht hatten, und welches dabei die Gründe für das Scheitern waren.

Von den Firmen, die in den Jahren 1995-2005 IB hatten, hatten sich 41% schon einmal um Offset-Geschäfte bemüht, ohne dass daraus Aufträge entstanden waren (siehe Tabelle 16 im Anhang). Dieses Ergebnis ist schwierig zu interpretieren. Aufschlussreicher ist in diesem Zusammenhang eine Auseinandersetzung mit den Scheiterungsgründen.

Die Gründe für ein erfolgloses Bemühen lassen sich in vier Kategorien unterteilen.

Ein häufiger Grund für das nicht Zustandekommen eines Offset-Geschäfts ist der fehlende Bedarf des ausländischen Herstellers, beziehungsweise Kunden, nach Produkten der entsprechenden Schweizer Firma. Oft scheitert die Offerte auch an ihrem Preis. Damit verbunden ist der dritte, oft genannte Scheiterungsgrund: Die Konkurrenz hat den Zuschlag bekommen, weil sie das gewünschte Produkt zu besseren Konditionen anbieten kann. Ein vierter, oft genannter Scheiterungsgrund ist die mangelnde Grösse vieler Schweizer Unternehmen. Oft verfügen diese nicht über ausreichende Produktionskapazitäten, um grosse Auftragsvolumen fristgerecht zu bewältigen. Ausländische Hersteller greifen deshalb des öfters auf die wenigen, grossen Schweizer Unternehmen zurück. Diese möglichen Gründe für eine erfolglose Bemühung um einen Offset-Auftrag sind nicht Offset-spezifisch und entsprechen den Regeln des freien Wettbewerbes.

## **2.7 Schweizer Firmen mit keinen IB in den Jahren 1995-2005**

Im Abschnitt 2.6.3 wurden Gründe für erfolglose Bemühungen um Offset-Aufträge diskutiert. Die betroffenen Firmen konnten in den Jahren 1995-2005 jedoch trotz gelegentlicher erfolgloser Versuche dennoch Aufträge verbuchen. Das folgende Kapitel widmet sich nun denjenigen Schweizer Unternehmen, die in diesem Zeitraum keine Aufträge im Rahmen von IB hatten. In der Stichprobe machen diese genau 20% aus. Sie wurden mit einem speziell auf sie zugeschnittenen Fragebogen (siehe Fragebogen B im Anhang) befragt. Dabei geht es zum einen darum, zu erfahren, ob diese Firmen über das Instrument der IB in Kenntnis waren und, ob diese ein Interesse damit verbinden. Zum anderen gilt es, insbesondere bei denjenigen Firmen, die trotz Interesse und entsprechenden Kenntnissen nie von IB profitieren konnten, die spezifischen Gründe dafür zu identifizieren.

### **2.7.1 Information**

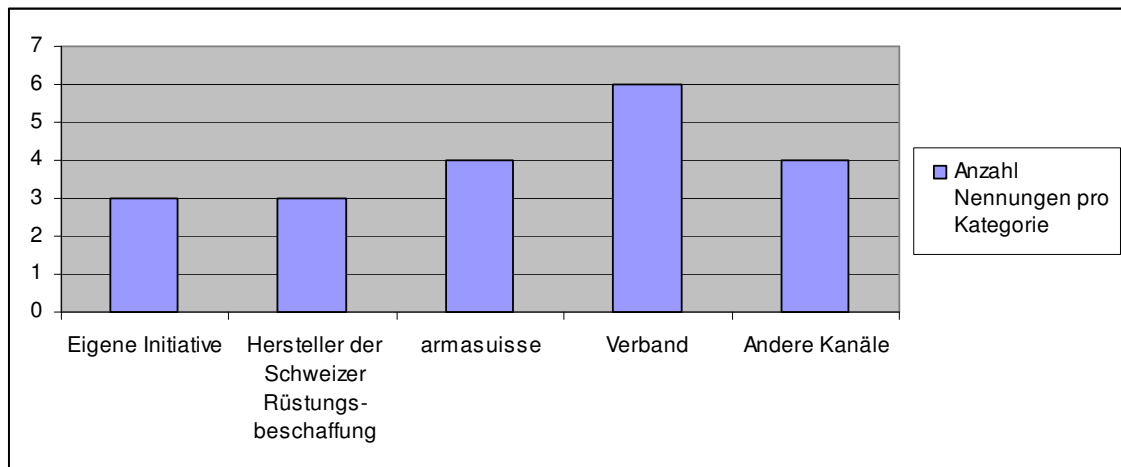
Die Befragung der Firmen ohne IB ergab, dass nur knapp die Hälfte der Firmen ohne IB (47%) über das Instrument der direkten und indirekten IB im Rahmen der Schweizer Rüstungsbeschaffung Bescheid wusste (siehe Tabelle 16 im Anhang). Dies könnte ein Hinweis dafür sein, dass



dieses Instrument in der Schweizer Industrielandschaft, zumindest was diejenigen Firmen betrifft, die noch nicht mit IB konfrontiert waren, nicht sehr bekannt ist.

Werden Firmen ohne Erfahrung mit IB darüber informiert, so geschieht das über die selben Kanäle, wie sie schon im Kapitel 2.5.1 besprochen wurden, also über „eigene Initiative“, die Hersteller, die armasuisse, die Verbände (Swissmem-Fachgruppen, GRPM), sowie andere Kanäle wie Schweizer Generalunternehmer oder anderweitige Geschäftsbeziehungen. Interessanterweise schneiden in dieser Gruppe von Firmen die Verbände (6 Nennungen) sowie die armasuisse (4 Nennungen) vergleichsweise besser ab.

**Abbildung 22 Information zum Thema Industriebeteiligungen**



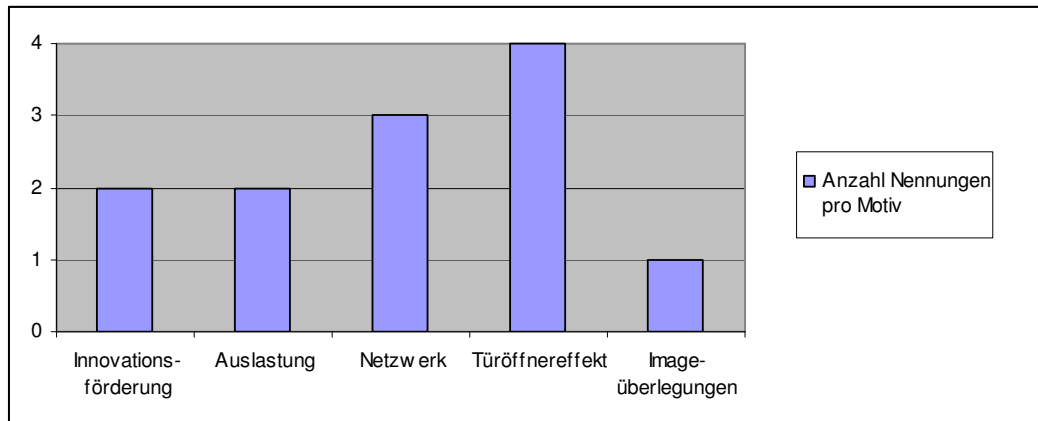
Mehrfachnennungen möglich  
N=10, Firmen ohne IB 1995-2005, mit Kenntnis des Instruments der IB  
Quelle: Unterehnehmensbefragung EFK

### 2.7.2 Interessen im Zusammenhang mit IB

Von den 17 Firmen ohne IB haben sich nur 4 bisher aktiv um Beteiligungsgeschäfte bemüht (siehe Tabelle 17 im Anhang). Dazu liessen sie sich hauptsächlich von vier Motiven leiten. In erster Linie erhofften sie sich von den IB einen Türöffnereffekt (4 Nennungen) und an zweiter Stelle folgten der Wunsch nach einem Ausbau ihrer Business-Netzwerke (3 Nennungen) sowie nach einer besseren Auslastung ihrer Produktionsstätten (3 Nennungen). Ein vierter Effekt, den sich die Firmen von IB erhofften, ist die Förderung der Innovation (2 Nennungen). Imageüberlegungen stellten indes nur für eine Firma einen Beweggrund für Bemühungen um IB dar.



**Abbildung 23 Motive für die aktive Bemühung um IB**



Mehrfachnennungen möglich  
N=4, Firmen ohne IB 1995 bis 2005, mit aktiver Bemühung um IB  
Quelle: Unternehmensbefragung EFK

Die Gründe, auf eine aktive Bemühung um Industriebeteiligungen zu verzichten, können gemäss den Antworten der 13 restlichen Firmen in drei Kategorien zusammengefasst werden. Ein Grund kann die geringe Exportausrichtung des betreffenden Unternehmens sein. Ebenso genannt wurde die Tatsache, dass je nach Produktionsausrichtung des Unternehmens der Absatzmarkt seiner Produkte sehr begrenzt ist und auch mit IB nicht mehr erweitert werden kann. Als dritter Grund wurde in diesem Zusammenhang auch erwähnt, dass das Produktionsprogramm gewisser Firmen sich nicht grundsätzlich nicht gut für Kompensationsgeschäfte eignet, weshalb die Bemühungen um IB nicht als Teil ihrer Firmenstrategie gesehen werden.

### **2.7.3 Gründe für Erfolglosigkeit von Bemühungen**

Ein Grund, weshalb einige Firmen trotz Interesse und Engagement bisher keine Offset Aufträge tätigen konnten, ist nach Angabe einer betroffenen Firma bei den hohen Produktionskosten in der Schweiz zu finden. Eine weitere Erklärung für das nicht Zustandekommen von IB kann darin liegen, dass sich die Kernkompetenz einer an IB interessierten Firma nicht für Kompensationsgeschäfte eignet. Diese Überlegung führte, wie wir in Abschnitt 2.7.2 gesehen haben, bei einigen Firmen zum Entschluss, sich gar nicht mehr um IB zu bemühen. Andere Gründe für ein Scheitern lagen zudem bei der mangelnden Firmengrösse - diese Problematik wurde schon in Abschnitt 2.6.3 erwähnt -, sowie zum Teil in der ungenügenden Information über entsprechende Ausschreibungen. Letzterer Punkt ist deshalb erwähnenswert, da rund 60% der Firmen, denen die IB zum Zeitpunkt der Umfrage unbekannt waren, sich vorstellen können, dieses Instrument zukünftig für ihre internationalen Geschäfte zu nutzen (siehe Tabelle 17 im Anhang).



## **2.8 Schweizer Firmen und ihre Offset-Geschäfte: Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten**

Im folgenden Kapitel werden anhand konkreter Beispiele von Schweizer Firmen die positiven und negativen Aspekte der Offset-Geschäfte genauer beleuchtet. Dabei wurde angestrebt, eine möglichst breite Palette möglicher Auswirkungen von Offset-Geschäften auf die Schweizer Unternehmen aufzuzeigen. Zu diesem Zweck wurden die befragten Unternehmen in eine Typologie unterteilt, die es erlaubt, eine gezielte Auswahl von beispielhaften Firmen vorzunehmen.

### **2.8.1 Entwicklung einer Typologie**

Aufgrund der Erkenntnisse aus den Interviews wurden die Firmen, beziehungsweise ihre Offset-Geschäfte, von den Interviewenden in eine Typologie eingeteilt. In einem ersten Schritt wurde unterschieden zwischen passiven und aktiven Geschäften.

Das passive Geschäft wickelt sich im Rahmen von Daily Business ab, ohne dass die Schweizer Lieferfirma in irgendeiner Weise aktiv würde. Diese Geschäfte weisen keine Zusätzlichkeit auf und sind völlig wirkungslos. Passive Geschäfte lassen sich weiter unterteilen in die Typen „Ignoranz“, „Bewusst unterschreiben“ sowie „Angst vor Negativeffekten“. Der Typ „Ignoranz“ steht für Offset-Geschäfte, die gar nicht als solche wahrgenommen wurden. Den befragten Personen war nicht einmal bewusst, dass ihre Firma für die betreffenden Offset-Transaktionen ein ODS unterschrieben hatte. Der Typ „Bewusst unterschreiben“ steht ebenfalls für reine „Daily-Business“-Geschäfte, wobei sich die Firmenvertreter bewusst sind, dass die ausländischen Hersteller diese Geschäfte zum Abbau ihrer Offsetverpflichtungen benutzen. Mit der Unterzeichnung des ODS meinten sie jedoch lediglich zu bestätigen, dass die betreffende Offset-Transaktion stattgefunden hat. Dass mit dem ODS auch die Zusätzlichkeit bestätigt wird, war ihnen bis zum Zeitpunkt des Interviews nicht bewusst. Zum Typ „Angst vor Nebeneffekten“ zählen diejenigen Firmen, die das ODS trotz fehlender Zusätzlichkeit des Offset-Geschäftes unterschreiben, weil sie befürchten, dass ihre Kunden bei einer Verweigerung der Bestätigung einen Teil der Aufträge des Daily-Business abziehen könnten, da die entsprechenden Produkte auch bei anderen schweizerischen oder ausländischen Firmen bezogen werden könnten.

Bei den aktiven Geschäften bemüht sich die Lieferfirma um die Aufträge, die zumindest teilweise zusätzliches Auftragsvolumen darstellen. Bezüglich Wirkung können drei Typen unterschieden werden. Stimulierende Geschäfte verbessern die Marktposition längerfristig und nachhaltig. Zentral in diesem Zusammenhang sind der Türöffnereffekt sowie der Transfer von Know-how. Stimulierende Geschäfte stellen die eigentlichen „Erfolgsgeschichten“ der Offsetpolitik dar. Neutrale Geschäfte hingegen ändern, trotz Zusätzlichkeit, an der längerfristigen Marktposition nichts, weil sie weder mit der Erschliessung neuer Märkte, noch mit einem Know-how-Transfer für das Unternehmen einhergehen. Erhaltende Geschäfte ermöglichen es, Produktionsbereiche für eine gewisse Zeit aufrechtzuerhalten, die längerfristig auf dem Markt nicht bestehen können. Dabei kann unterschieden werden zwischen erwünschter und unerwünschter Strukturhaltung. Strukturhaltung kommt für den Bundesrat nur in Betracht, „soweit sie aus sicherheitspolitischen Gründen notwendig ist.“<sup>14</sup> Offset-Geschäfte mit einem unerwünschten, strukturhaltenden Effekt können mittelfristig sehr negative

---

<sup>14</sup> Grundsätze des Bundesrates für die Rüstungspolitik des VBS, vom 29. November 2002. S. 416





Folgen für ein Unternehmen haben. Sie stellen die eigentlichen „Misserfolgsgeschichten“ der Off-setpolitik dar.

**Abbildung 24 Typologie Offset-Geschäfte**

	<b>Typ</b>
<b>Aktives Geschäft</b>	<b>Stimulierende Geschäfte</b>
	<b>Neutrale Geschäfte</b>
	<b>Erhaltende Geschäfte:</b> Erwünscht <> unerwünscht
<b>Passives Geschäft</b>	<b>Ignoranz:</b> Nicht wahrnehmen, dass man ODS unterschreibt
	<b>Bewusst unterschreiben:</b> Nur Bestätigung der Transaktion
	<b>Angst vor Negativeffekten</b>

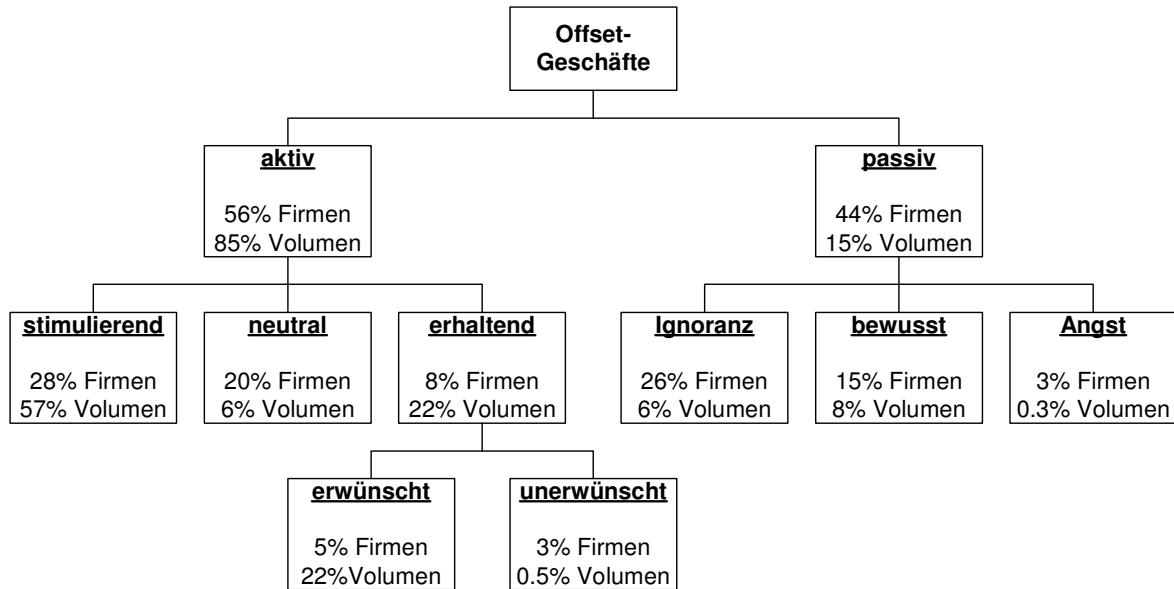
Die Einteilung der Offset-Geschäfte der Firmen in die obenstehende Typologie konnte von den Interviewenden Personen nicht immer eindeutig vollzogen werden. Die Übergänge zwischen den Kategorien erwiesen sich zum Teil als fließend. Insbesondere war es schwierig, eine Abgrenzung zwischen erwünschter und unerwünschter Struktur-erhaltung zu ziehen. Ähnliche Schwierigkeiten ergaben sich bei der Abgrenzung zwischen stimulierenden Geschäften und erwünschter Struktur-erhaltung. In einigen Grenzfällen basiert die Typologisierung bis zu einem gewissen Grad auf dem Standpunkt des jeweiligen Interviewenden.

Diese qualitative Einteilung aufgrund der Eindrücke aus den Interviews bildet dennoch eine wichtige Ergänzung zu dem quantitativen Ergebnisse und stützt diese, wie der folgende Abschnitt auf-zeigt.



## 2.8.2 Einteilung der Firmen in die Typologie<sup>15</sup>

Abbildung 25 Einteilung der Firmen in die Typologie



N=74, alle Firmen mit Offset-Erfahrung

Quelle: Unternehmensbefragung EFK, Einteilung durch den Interviewenden

Insgesamt wurden die Offset-Geschäfte von 56% der Firmen als aktiv bewertet. Die Hälfte davon, also 28%, wurden dabei dem Typ „stimulierend“ zugeordnet. In diese Kategorie wurden auch viele grosse Player eingestuft. Dass auf diese Gruppe 57% des gesamten Offsetvolumens entfällt, ist hauptsächlich auf ebendiese zurückzuführen. Bei der Einteilung lag der Fokus jedoch nicht primär bei der Stärke des Stimulationseffektes. Insofern wurden auch Firmen in diese Kategorie eingeteilt, deren Offset-Geschäfte nur einen leichten stimulierenden Effekt hatten.

Bei weiteren 5% der Firmen liegt nach Einschätzung der befragenden Personen erwünschte Strukturhaltung vor. Darunter befinden sich zwei grosse Player, die für den grössten Teil des Offsetvolumens dieser Gruppe (22%) verantwortlich sind. Gerade bei einigen anderen grossen Playern, deren Geschäfte als stimulierend bezeichnet wurden, kann jedoch zumindest teilweise auch von erwünschter Strukturhaltung gesprochen werden. Hier sind die Übergänge wohl fließend. Würde man die grossen Player mit stimulierenden Geschäften allesamt der erwünschten Strukturhaltung zuschreiben, dann blieben noch 23% an Firmen, deren Offset-Geschäfte als stimulierend bezeichnet werden könnten, während die Kategorie der erwünschten Strukturhaltung mit 14% der Firmen besetzt wäre. Die im Kapitel 2.8.3 beschriebenen „Erfolgsgeschichten“ beziehen sich ohnehin auf kleinere und mittlere Unternehmen, bei denen zudem ein starker stimulierender Effekt der Offset-Geschäfte festgestellt wurde.

Neutrale Geschäfte, also Offset-Geschäfte mit zusätzlichem Volumen aber keinen Wirkungen auf den Geschäftsverlauf der Firmen, konnten bei 20% der Firmen festgestellt werden. Der Effekt der

<sup>15</sup> Detaillierte Ergebnisse zur Einteilung in die Typologie finden sich in Tabelle 18 im Anhang



unerwünschten Strukturhaltung wurde nur 3% der Firmen zugeschrieben. Mit dessen negativen Folgen befasst sich die „Misserfolgsgeschichte“ im Kapitel 2.8.5.

Bei 44% der Firmen wurden deren Offset-Geschäfte als passiv bewertet und somit dem Daily-Business zugeordnet. Vom gesamten Offset-Volumen entfielen 15% auf diesen Bereich. Am häufigsten liessen sich die entsprechenden Firmen dem Typ „Ignoranz“ zuordnen (26%). In diese Kategorie fielen auch diejenigen Firmen, die ihre Offset-Transaktion selber gar nicht mehr nachvollziehen konnten, weil sie mit der Zeit schlicht „in Vergessenheit“ gerieten. Immerhin 15% aller Firmen mit Offset-Geschäften wurden in die Kategorie „Bewusst unterschreiben“ eingeteilt. Eher selten der Fall war die „Angst vor Negativeffekten“ (3%). Das ODS wurde in der Regel nicht nur aus Angst vor möglichen negativen Konsequenzen gegenüber dem ausländischen Hersteller unterschrieben.

In den folgenden Abschnitten werden nun zum jedem Typ ein bis zwei Beispiele beschrieben. Es handelt sich dabei um wahre Geschichten von Schweizer Firmen mit Offset-Erfahrung, wobei diese aus Gründen der Diskretion anonymisiert wurden.

### **2.8.3 Erfolgsgeschichten: Beispiele von stimulierenden Geschäften**

#### **Stimulierendes Geschäft: Beispiel 1**

Die Firma A ist spezialisiert auf Präzisionsgussteile im Leichtmetallbau. Sie hat es in den letzten rund 15 Jahren erfolgreich geschafft, sich im Flugzeugmarkt international zu positionieren und tätigt heute einen substanziellen Umsatz im Bereich Luftfahrt mit den einschlägigen Herstellern in den USA. Der Grundstein dieses Erfolges wurde vor gut 10 Jahren im Rahmen des F/A-18 Offset Geschäftes gelegt. Die Firma verzeichnete damals noch keinerlei Umsatz in den USA und wurde von einem der damaligen Offset-Verpflichteten Hersteller primär aufgrund der damals laufenden Kompensationsverpflichtung in der Schweiz mit ersten Aufträgen in beschränktem Umfang berücksichtigt. Ohne Offset hätte der Hersteller vermutlich nicht den aufwendigen Weg in Kauf genommen, um neue Unterauftragnehmer in einer Schweizer Randregion zu suchen (Türöffnereffekt).

Zwei wichtige Erfolgsvoraussetzungen waren für den Beginn und den späteren Verlauf der Geschäftsbeziehung von grosser Bedeutung: Die Technologiekompetenz und die Konkurrenzfähigkeit. Die Technologiekompetenz seitens des Schweizer Herstellers war vorgängig bereits vorhanden. Dabei konnte sich der Schweizer Lieferant in der engeren Wahl behaupten und wurde mit ersten kleineren Aufträgen versehen. Die Produkte des Schweizer Lieferanten waren von Beginn weg konkurrenzfähig und in einem globalen Kontext kompetitiv. Die erhaltenen Aufträge folgten den Marktbedürfnissen und dienten nicht dem Strukturhalt.

Beide Firmen waren offenbar an einer langjährigen Partnerschaft interessiert und konnten im Rahmen dieser Partnerschaft beiderseits voneinander lernen. So gab es insbesondere beim Schweizer Lieferanten diverse organisatorische, prozessmässige und teilweise auch technologische Änderungen und -Verbesserungen dank der neuen Geschäftsbeziehung. Der Schweizer Lieferant war Willens genug, um sich den Wünschen und Forderungen – namentlich im Bereich Prozesse und Qualitätsstandards – des neuen Kunden anzupassen und daraus zu lernen (Kooperationswille und Kooperationsfähigkeit). Der ausländische Hersteller war seinerseits bereit, sein vor-



handenes Prozess- und Qualitätsknowhow dem Schweizer Unterlieferanten zu vermitteln (Know-how-Transfer, Innovation, Strukturveränderungen).

All diese Faktoren führten dazu, dass Firma A heute autonom unterwegs ist und einen entsprechend nachhaltigen Erfolg auch ohne Offset-Verpflichtung vorweisen kann. Die guten Beziehungen zum Hersteller scheinen bis heute anzuhalten - obwohl dieser aktuell keine Offset-Verpflichtungen in der Schweiz hat. Nicht zuletzt dank des guten Namens des Herstellers im Flugzeugmarkt konnte die Schweizer Firma inzwischen zudem weitere internationale Kunden gewinnen (Multiplikationseffekt).

### **Stimulierendes Geschäft: Beispiel 2**

Die Firma B ist spezialisiert auf ein Nischenprodukt im Flugzeugausrüstungsbereich. Sie hat es in den vergangenen Jahren dank Offset erfolgreich geschafft, sich als weltweiter Ausrüstungslieferant seiner Produkte für eine grosse Zahl von Fluggesellschaften zu etablieren. Der Grundstein für diesen Erfolg legte Firma B durch eine Offset-Verpflichtung im Luftfahrtbereich über darauf geknüpfte Kontakte mit den beteiligten Flugzeugherstellern.

Dank der Produktgüte des Schweizer Lieferanten konnte der offsetverpflichtete Hersteller davon überzeugt werden, die Produkte der Firma B bei seinen Kunden zu empfehlen. Damit konnte der Markteintritt des Schweizer Unternehmens beschleunigt und damit das Wachstum entsprechend verstärkt werden (Türöffnereffekt).

Eine wichtige Erfolgsvoraussetzung für den Beginn und den späteren Verlauf der Geschäftsbeziehung war für die Firma B die Technologie- und Marktcompetenz, die vorgängig bereits in besonders hohem Masse vorhanden war. Nebst der klar vorhandenen Technologiekompetenz konnte zudem eine perfekte Aufbereitung der entsprechenden Businesscases den Hersteller von der umfassenden Kompetenz des Schweizer Lieferanten überzeugen.

Heute wird Offset für den weiteren Erfolg der Firma B kaum noch benötigt, da die entsprechenden Produkte – dank guter Qualität bei gutem Preis/Leistungsverhältnis – inzwischen zum Selbstläufer geworden sind. Die Firma B hat sich dank guter Positionierung damit im Markt etabliert und kann damit nachhaltig von der damaligen Offset-Verpflichtung profitieren (Folgeaufträge).

### **2.8.4 Beispiel für neutrales Geschäft**

Die Firma C ist ein mittleres Unternehmen aus dem Bereich der Elektrotechnik, das sich auf die Produktion eines bestimmten, grossen Gerätes für den zivilen Gebrauch spezialisiert hat. Die Firma C zählt zu den 30 grössten IB-Firmen der Schweiz, die Offsettransaktionen machen mehr als 10% des Umsatzes aus. Die Offsetgeschäfte werden aktiv eingesetzt. Traditionell verfügt die Firma C über gute Geschäftsbeziehungen in ein Land, das zu den wichtigen Herstellerländern der schweizerischen Rüstungsbeschaffungen gehört. Die Hersteller aus diesem Land lassen ihr internationales Netzwerk spielen, um Firmen zum Kauf des Gerätes bei der Firma C zu motivieren. Insofern fördern die Offsetverpflichtungen Kundenkontakte für die Firma C.

Der befragte Finanzchef vertritt die Einschätzung, dass es durch diese Kundenkontakte auch zu einer Förderung von Innovationen in der Firma C gekommen ist (weil durch die entsprechenden Kundenkontakte Materialverbesserungen initiiert wurden). Trotz dieser positiven Wirkungen ist letztlich ein mehr oder weniger neutraler Gesamteffekt zu vermuten. Nach Einschätzung des Inter-



viewpartners wäre die Firma C auf dem relativ übersichtlichen Markt nämlich auch sonst auf die Kunden gekommen. Insofern führten die Kompensationsverpflichtungen zu einer etwas schnelleren Entwicklung, ohne dass aber grundsätzlich neue Märkte geöffnet oder anderweitig nicht auch zu erreichende Innovationseffekte ausgelöst worden wären.

### **2.8.5 Misserfolgsgeschichte: Beispiel eines strukturerhaltenden Geschäfts mit negativen Folgen**

Die Firma D mit Standort in einer Randregion der Schweiz war seit vielen Jahren in der schweizerischen Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie tätig. Die Firma war Verbandsmitglied und tauchte bei überdurchschnittlich vielen Offset-Vorhaben entweder als Teilelieferant im Zusammenhang mit indirekten Geschäften oder bei der Lieferung von Standardkomponenten im Rahmen von direkten Beteiligungen auf. Der über Offset angemeldete Umsatz stieg insbesondere in den letzten Jahren zeitweilig auf über 25% des gesamten Firmenumsatzes im jeweiligen Jahr.

Möglicherweise aufgrund der langjährigen Kenntnisse im Zusammenhang mit Offset-Geschäften wurden indirekte Transaktionen von der überwachenden Stelle kaum genauer unter die Lupe genommen, während dem die direkten Beteiligungen insbesondere aufgrund ihrer klaren Zusatzlichkeit ohnehin kaum hinterfragt wurden.

Der Wegfall eines der grossen Offset-Geschäfte der letzten Jahre in Kombination mit dem nicht mehr aktiv verfolgten „Regionen Balancing“ (das heisst dem aktiv geäusserten Bedürfnis des Bundes an die jeweils verpflichteten Hersteller, Beauftragungen in Randregionen besonders zu pflegen) brachte die Firma D in eine schwierige Lage. Hinzu kam, dass sie es wegen der guten und vermeintlich langfristig sicheren Aufträge verpasst hatte, Innovationen in ihrer Firma voranzutreiben sowie nötige Strukturanpassungen an die sich veränderten, (internationalen) Rahmenbedingungen vorzunehmen. Aufgrund des nicht mehr konkurrenzfähigen Produktportfolios hatte die Firma D in der Folge keine Chance, die substantiell hohen Umsätze aus IB-Geschäften (über 25% des Gesamtumsatzes) auf irgendeine Art und Weise zu kompensieren. Nach drei weiteren Jahren fast ohne Offset-Beteiligungen verschwand sie schliesslich ganz von der Bildfläche und meldete kurze Zeit später Konkurs an.

Dieser Fall zeigt exemplarisch auf, dass Offset-Geschäfte längerfristig negative Folgen haben können, insbesondere dann, wenn sie eine strukturerhaltende Funktion übernehmen.

Offset-Geschäfte bergen auch Klumpenrisiken für Schweizer Firmen. Ein Umsatz von über 20% des Gesamtumsatzes für eine Schweizer Firma im Zusammenhang mit einer einzigen Offset-Verpflichtung bringt das Risiko mit sich, dass diese 20% nach Beendigung der entsprechenden Verpflichtung auf einen Schlag wegfallen. Da ein nahtloser Übergang in den „ursprünglichen“ Geschäftsverlauf in der Praxis zumeist schwierig ist, kann die Ablösung für die Schweizer Firma sogar mit Kosten verbunden sein.

Entscheidend in diesem Zusammenhang ist das frühzeitige Erkennen und Abschätzen des Klumpenrisikos durch das verantwortliche Management. Wenn es der Firma zudem gelingt, über Offset-Geschäfte Innovationen zu voranzutreiben sowie zu neuem Know-how zu gelangen, können negative, strukturerhaltende Effekte sowie Klumpenrisiken vermindert werden.



### **2.8.6 Beispiel für passives Geschäft, Ignoranz**

Die Firma E ist ein mittleres Unternehmen, das im Bereich von Kunststoffherzeugnissen sowohl für militärische wie für zivile Zwecke produziert. Sie gehört mehrheitlich einer ausländischen Unternehmung, die ihrerseits in mehreren Fällen bei schweizerischen Rüstungsbeschaffungen als Herstellerin in Erscheinung tritt. Die ausländische Muttergesellschaft bucht die konzerninternen Zulieferungen systematisch als Offsettransaktionen ab, ohne dass dies der schweizerischen Firma bisher bewusst gewesen wäre. Beim Interview mit einem Mitglied der Geschäftsleitung wurde dies erst nach einigen Abklärungen deutlich, da das ODS zudem jeweils auf unterer Hierarchiestufe unterschrieben wird.

Somit ergibt sich die eigenartige Situation, dass die Offsettransaktionen sowohl absolut (die Firma E gehört zu den 30 grössten IB-Lieferanten) wie auch relativ (die Offsettransaktionen machen am Umsatz der Firma E zwischen 5-10% aus) von erheblichem Gewicht sind, diese von der Firma E bisher aber gar nicht als Offset wahrgenommen wurden.

### **2.8.7 Beispiel für passives Geschäft, bewusste Bestätigung**

Die Firma F ist ein grösseres Unternehmen im Bereich von hochspezialisierten, feinmechanischen Produkten für den rein zivilen Gebrauch und ist zu 100% auf den Export ausgerichtet. Einer der grösseren Kunden hat im Laufe der letzten Jahre immer wieder Lieferungen der Firma F als Offsettransaktionen abgebucht. Diese Offsettransaktionen erreichen einen erheblichen Umfang, denn die Firma F zählt zu den 30 grössten IB-Firmen der Schweiz. Die als Offset abgebuchten Aufträge machen gut 2% des Umsatzes der Firma F aus. Der für den Verkaufsbereich zuständige Interviewpartner nimmt die ODS lediglich als eine Bestätigung der Firma F zuhanden des Kunden wahr. Nach seiner Einschätzung könnte die Firma F sich problemlos weigern, das ODS zu unterzeichnen, da der Kunde keine Ausweichmöglichkeit hätte und die hochspezialisierten Produkte weiterhin nur bei der Firma F beziehen könnte. Die Firma F hat sich nie aktiv um Offsetaufträge bemüht und hat dies auch künftig nicht im Sinn. Mit der armasuisse hat die Firma F nie Kontakt gehabt, da offene Fragen von der armasuisse offenbar direkt mit dem Kunden der Firma F geklärt werden. So hat die Firma F überhaupt nichts davon mitbekommen, dass die armasuisse angemeldete Offsettransaktionen in Millionenhöhe nicht akzeptierte (weil diese zu spät angemeldet wurden).

### **2.8.8 Beispiel für passives Geschäft, Angst vor Negativeffekt**

Die Firma G ist ein KMU in der Maschinenindustrie, deren Produkte weitestgehend dem zivilen Gebrauch dienen und ist zu fast 100% auf den Export ausgerichtet. In den letzten Jahren hat sie im Rahmen von mehreren IB-Geschäften Offsetaufträge gehabt, die im Durchschnitt rund 1% des Umsatzes ausmachten. Der befragte Firmenchef betrachtet diese Transaktionen durchgehend als reines Daily Business. Im Rahmen von laufenden Geschäftsbeziehungen werden vom jeweiligen Kunden ODS nachgereicht. Wenn die Firma G sich weigern würde, das ODS zu unterschreiben, würden diese Kunden vermutlich einen Teil der Aufträge abziehen, da die entsprechenden Produkte auch bei anderen schweizerischen oder ausländischen Firmen bezogen werden könnten. Die Firma G unterschreibt in der Folge die ODS ohne weitere Diskussion mit den Kunden. Das ODS



wird „als Stück Papier“ bezeichnet, das „unterschrieben werden muss und mit dem lediglich bestätigt wird, dass die Transaktion stattgefunden hat“. Anzumerken bleibt, dass die Firma G auch einen betragsmässig bescheidenen Auftrag aus einer direkten Industriebeteiligung hatte, welcher nach Einschätzung des Firmeninhabers ebenfalls voll und ganz im Rahmen von Daily Business erfolgte.

### **2.8.9 Beispiel für eine Firma, die bisher gar keine Offset-Geschäfte hatte**

Die Firma H ist ein kleines KMU mit weniger als 50 Angestellten und seit 20 Jahren aktiv in der Maschinenindustrie. Sie produziert mechanische Teile und Spezialmaschinen nach Mass. Ihre wichtigsten Kunden kommen aus der Region, worunter sich auch grosse Namen aus der Uhrenindustrie, der Lebensmittelbranche sowie im Medizinalbereich tätiger Unternehmen befinden. Die Firma H weist steigende Umsatzzahlen auf, ist aber kaum auf Export ausgerichtet.

Seit längerer Zeit schon bemühte sich die Firma H um Geschäfte im Rüstungsbereich, insbesondere in der Funktion als Unterlieferant. Sie zeigte sich sehr interessiert an Industriebeteiligungsprogrammen, im Speziellen an Kompensationsgeschäften. Dafür hat sie sich aktiv um Information bemüht und ist auch Mitglied verschiedener Industrieverbände, die über Kontakte zur armasuisse und ausländischen Herstellern verfügen. Zudem nahm sie an zahlreichen Veranstaltungen teil, die zum Ziel hatten, Schweizer Unternehmen mit ausländischen Herstellern in Kontakt zu bringen, sowie, um die Kontakte mit den grossen Schweizer Rüstungsunternehmen zu vertiefen.

Diese Bemühungen waren bis jetzt jedoch noch nicht von Erfolg gekrönt; die Firma H hat noch nie von IB profitieren können. Die zahlreichen etablierten Kontakte haben keine Geschäfte generieren können. Die Firma H hat bisher nicht einmal eine konkrete Offerte oder eine positive Antwort auf ihre Produktpräsentationen erhalten. Die Vertreter dieser Firma haben den Eindruck, dass weder die grossen Schweizer Unternehmen noch die ausländischen Hersteller daran interessiert sind, mit kleinen KMU's zusammenzuarbeiten. Trotz der Teilnahme an zahlreichen Veranstaltungen, haben sie den Eindruck, dass es jeweils schon im Vornherein feststeht, wer von den Kompensationsgeschäften profitieren wird. Die befragten Firmenvertreter sind dementsprechend desillusioniert und haben kaum Hoffnung, dass sich an diesem System einmal etwas ändern wird. Sie haben viele Ressourcen investiert und damit nichts erreicht.

## **3 Schlussfolgerungen**

Aus den Ergebnissen der Unternehmensbefragung lassen sich die folgenden Schlussfolgerungen zu den Industriebeteiligungen ziehen:

### **Wertschöpfung und Zusätzlichkeit:**

- Der **Schweizerische Wertschöpfungsanteil** liegt nach Angaben der befragten Unternehmen bei den direkten IB bei **76%** und bei den Offset-Geschäften bei **79%**.
- Der **eigene Wertschöpfungsanteil** der Firmen am IB-Volumen wird auf **über 50%** eingeschätzt. Andere Datenquellen deuten darauf hin, dass diese Werte effektiv wahrscheinlich ein wenig tiefer anzusetzen sind.



- Die **Zusätzlichkeit** ist bei Offset-Geschäften **oft nicht gegeben**. Bei fast der Hälfte der befragten Firmen handelte es sich bei den Offset-Geschäften um „**Daily-Business**“. Bei einem Drittel aller Firmen mit Offset-Geschäften machten „Daily-Business“-Offset-Geschäfte einen bedeutenden Anteil an ihrem Gesamtumsatz aus.
- Die **grossen Player** bewerteten ihre Offset-Geschäfte mit einem **überdurchschnittlich hohen Zusätzlichkeitsgrad**. Dabei handelte es sich oft um sehr hohe Beträge.
- Aus der linearen Gewichtung (anhand der Zusätzlichkeitsgrade) und Aufsummierung der einzelnen Offsetvolumen resultierte ein **effektiv zusätzlicher Anteil von 56% am gesamten Offsetvolumen**. Dieser Wert ist zu relativieren, weil der grösste Anteil davon auf die Bewertung weniger grosse Player zurückzuführen ist. Es ist anzunehmen, dass diese aus politischen Motiven an einer positiven Bewertung des Aspektes der Zusätzlichkeit interessiert sind.
- Aus der Multiplikation der durchschnittlichen Schweizer Wertschöpfung mit dem linear gewichteten, zusätzlichen Offsetvolumen resultierte Wert von **44% an effektiv wertschöpfend in die Schweiz geflossenem Offset-Volumen**.
- Trotz ein paar Abweichungen zeichnete sich der Trend ab, dass **tiefe Transaktionsbeträge** eher im Rahmen von „**Courant normal**“-Geschäften getätigt wurden, während es sich bei Transaktionen mit hohen Beträgen eher um effektiv zusätzliches Volumen handelte.
- Die Tatsache, dass die Hälfte der Firmen ihre „Daily-Business“-Geschäfte auf dem ODS ohne Konsequenzen als zusätzlich bezeichnen konnte, wirft Fragen auf über den bestehenden **Kontrollmechanismus**.

#### **Information und Beratung:**

- Die **Information** und die **Beratung** der Schweizer Firmen werden von den befragten Unternehmen als **eher schwach** beurteilt. Ein grosser Teil der Firmen informiert sich selbst oder wird vom Hersteller der Rüstungsbeschaffung selber angegangen. Eine Firma, die hier über wenige Ressourcen verfügt, ist auf weitere Informations- und Beratungsdienste angewiesen. Damit sind hauptsächlich die Verbände (Swissmem-Fachgruppen, GRPM) und die armasuisse angesprochen.
- Einen zentralen Aspekt stellt für viele Schweizer Firmen die **frühzeitige Information** über anstehende Offset-Geschäfte dar. Dazu gehören vor allem Angaben, in welchen Produktionsbereichen eine Zusammenarbeit mit den ausländischen Herstellern möglich wäre, damit die Firmen an ihrer Produktpalette allenfalls noch entsprechende Anpassungen vornehmen können. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die **Transparenz** über den aktuellen Stand von bereits angelaufenen Offset-Geschäften, insbesondere über den Anteil der noch offenen Offset-Verpflichtungen eines ausländischen Herstellers.

#### **Wirkungen von Offset-Geschäften:**

- **Direkte IB** werden für die Schweizer Industrie als **vorteilhafter** gesehen **als indirekte IB**. Dies gilt insbesondere für die damit verbundenen Wirkungen wie Technologietransfers, In-





novationsförderung, die Erhöhung von Akquisitionschancen sowie Türöffnereffekte. Direkte IB ermöglichen es den Unternehmen, eine Geschäftsbeziehung zu den ausländischen Herstellern aufzubauen und sich als „High-Quality Lieferant“ zu etablieren.

- Offset-Geschäfte waren bei **wenigen Firmen mit nachhaltigen Wirkungen** verbunden. Sie führten zwar bei rund einem Drittel der Firmen zu Folgeaufträgen ausserhalb von Offset, aber nur in ganz wenigen Einzelfällen mit bedeutendem Volumen. In den wenigsten Fällen fand ein Know-how Transfer statt. Massgeblich profitiert von Offset-Geschäften haben bisher hauptsächlich die grossen Player sowie wenige Einzelfälle - die eigentlichen „Erfolgsgeschichten“.
- Gemäss der Typologisierung profitierten, - je nach Einordnung der grossen Player, deren Offset-Geschäfte auch als erwünschte Strukturhaltung bezeichnet werden können - **zwischen 23% und 28%** von leicht bis stark **stimulierenden Offset-Geschäften**.

**Als Erfolgsvoraussetzungen für nachhaltig stimulierende Geschäfte konnten folgende Faktoren identifiziert werden:**

- Die **Technologiekompetenz** und die **Konkurrenzfähigkeit** einer Firma müssen vorgängig bereits vorhanden sein.
- **Strukturelle Anpassungen** der Firmen können positive Wirkungen von Offsetgeschäften begünstigen. Zu nennen sind hier insbesondere Anpassungen in den Bereichen Prozesse und Qualitätsstandards, die Schaffung von Offset-Stellen sowie Investitionen in neue Technologien.
- Die Vergabe der **Offset-Aufträge sollten** den Marktbedürfnissen entsprechen und **nicht dem Strukturhalt dienen**. Dadurch können negative Auswirkungen auf den längerfristigen Geschäftsverlauf einer Firma verhindert werden.
- Ein anderer negativer Faktor, den es zu vermeiden gilt, ist das **Klumpenrisiko**. Dies ist insbesondere dann problematisch, wenn Offset-Geschäfte einen grossen Anteil am Gesamtumsatz ausmachen, ohne ein Entwicklungspotenzial für die betreffende Firma darzustellen.



## Anhang 1 : Auswertungstabellen

Tabelle 13 Vergleich Population und Stichprobe

		Population				Stichprobe			
		Anzahl Firmen		Volumen IB		Anzahl Firmen		Volumen IB	
		absolut	% v. Total	in Mio.. CHF	% v. Total	absolut	% v. Total	in Mio.. CHF	% v. Total
<b>Volumen IB Geschäfte</b>	0					16	19%	0	0%
	weniger als 10 Mio.	919	93%	840	19%	39	47%	63	2%
	10 bis 79 Mio.	62	6%	1564	36%	19	23%	636	25%
	80 Mio. +	10	1%	1904	44%	9	11%	1833	72%
	Insgesamt	991	100%	4308	100%	83	100%	2532	100%
<b>Gesamtumsatz</b>	weniger als 10 Mio.	261	45%	323	13%	25	30%	30	1%
	10 bis 99 Mio.	251	43%	752	30%	39	47%	391	15%
	100 Mio. +	75	13%	1413	57%	19	23%	2111	83%
	Insgesamt	584	100%	2488	100%	83	100%	2532	100%
<b>Exportanteil</b>	unter 50%	252	43%	803	32%	33	40%	846	33%
	50 bis 79%	135	23%	599	24%	13	16%	639	25%
	80% und mehr	197	34%	1086	44%	37	45%	1046	41%
	Insgesamt	584	100%	2488	100%	83	100%	2532	100%
<b>Region</b>	Westschweiz	142	19%	558	15%	18	22%	138	6%
	Tessin	25	3%	89	2%	2	2%	24	1%
	Ostschweiz	102	14%	445	12%	13	16%	373	15%
	Zürich/ Aargau	223	30%	1263	33%	21	25%	787	31%
	Innerschweiz	79	11%	790	21%	9	11%	408	16%
	Nordwestschweiz	178	24%	652	17%	20	24%	802	32%
	Insgesamt	749	100%	3769	100%	83	100%	2532	100%
<b>SM-Mitgliedschaft</b>	Fachgruppe	32	6%	973	39%	28	34%	1901	75%
	SM-Uebrige	85	15%	718	29%	17	21%	416	16%
	Nicht-SM	467	80%	797	32%	38	46%	214	9%
	Insgesamt	584	100%	2488	100%	83	100%	2532	100%
<b>GRPM-Mitgliedschaft</b>	Ja	17	3%	330	13%	8	10%	598	24%
	Nein	567	97%	2158	87%	75	90%	1933	76%
	Insgesamt	584	100%	2488	100%	83	100%	2532	100%
<b>Anzahl Transaktionen</b>	0 Transaktionen					14	17%	0	0%
	1-3 Transaktionen	357	61%	351	14%	15	18%	15	1%
	4-9 Transaktionen	118	20%	338	14%	16	19%	63	3%
	10 + Transaktionen	109	19%	1798	72%	38	46%	2454	97%
	Insgesamt	584	100%	2488	100%	83	100%	2532	100%

N=991, Firmen mit IB-Beteiligungen 1995-2005

N=584, Firmen mit IB-Beteiligungen 1995-2005 und Angaben zu Umsatz, Exportanteil, Mitgliedschaft Swissmem und GRPM, Anzahl Transaktionen

N=749, Firmen mit IB-Beteiligungen 1995-2005, die eindeutig einem Kanton, bzw. einer Region zugewiesen werden konnten

N=83, gesamte Stichprobe

Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK



**Tabelle 14 Einteilung der Firmen nach Wertschöpfung (eigene und schweizerische) aus indirekten IB**

	Eigene Wertschöpfung				Schweizerische Wertschöpfung			
	N absolut	Vol. absolut	% v. Total N	% v. Total Vol.	N absolut	Vol. absolut	% v. Total N	% v. Total Vol.
Unter 51%	27	1257	44%	70%	6	89	10%	5%
51% und mehr	35	552	56%	30%	57	1721	90%	95%
Total	62	1809	100%	100%	63	1810	100%	100%

N=62, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005

N=63, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005

Quelle: Unternehmensbefragung EFK

**Tabelle 15 Zusätzliches Offsetvolumen, linear gewichtet nach Zusätzlichkeitsgrad**

Zusätzlichkeit	Stichprobe gesamt (N=69)		Grosse Player (N=9)		Stichprobe ohne grosse Player (N=60)	
	Volumen letztes Geschäft	Volumen Offset gesamt	Volumen letztes Geschäft	Volumen Offset gesamt	Volumen letztes Geschäft	Volumen Offset gesamt
-1.0	0.03	3.02		0		3.02
0.0	170.31	367.22		107.5		259.72
0.5	11.24	26.97		0		26.97
1.0	5.54	37.9		0		37.9
1.5	18.95	43.5		0		43.5
2.0	45.52	82.61		17.6		65.01
3.0	78.87	516.53		478.5		38.03
4.0	104.25	475.68		426		49.68
4.5	10.02	18.1		0		18.1
5.0	204.72	254.5		186.3		68.2
Total	649.45	1826.03		1215.9		610.13

**Linear gewichtetes, zusätzliches Volumen**

	<b>370.579</b>	<b>1017.019</b>	<b>0</b>	<b>821.24</b>	<b>0</b>	<b>195.779</b>
<b>in % von Total</b>	<b>57%</b>	<b>56%</b>		<b>68%</b>		<b>32%</b>

N=69, alle Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005

N=9, alle Firmen mit 80 Mio. CHF oder mehr Offsetvolumen

N=60, alle Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005 ohne Firmen mit 80 Mio. CHF oder mehr Offsetvolumen

Quellen: Controlling armasuisse, Unternehmensbefragung EFK



**Tabelle 16 Diverses**

		Offset-Geschäfte ausserhalb der CH-Rüstungsbeschaffung		Ablehnung von Offset-Aufträgen		Erfolgreiche Bemühungen um Offset-Aufträge	
N	Gültige Antworten	absolut	% v. Total	absolut	% v. Total	absolut	% v. Total
	Gültige Antworten	74		64		64	
	Fehlende Antworten	9		19		3	
Ja		15	20%	9	14%	26	41%
Nein		59	80%	55	86%	38	59%

N=74, gültige Antworten gesamte Stichprobe

N=64, gültige Antworten gesamte Stichprobe

N=64, gültige Antworten aller Firmen mit Offsettransaktionen 1995-2005

Quelle: Unternehmensbefragung EFK

**Tabelle 17 Firmen ohne IB**

		Instrument der direkten und indirekten IB im Rahmen der CH-Rüstungsbeschaffung bekannt?		In Vergangenheit aktiv um Beteiligungsgeschäfte bemüht?		Könnten Sie sich vorstellen, das Instrument der IB für Ihre internationalen Geschäfte zu nutzen?	
N	Gültige Antworten	absolut	% v. Total	absolut	% v. Total	absolut	% v. Total
	Gültige Antworten	17		11		10	
	Fehlende Antworten	0		6		7	
Ja		8	47%	4	36%	6	60%
Nein		9	53%	7	64%	4	40%

N=17, alle Firmen, die mit Fragebogen B befragt wurden

N=11, gültige Antworten aller Firmen, die mit Fragebogen B befragt wurden

N=10, gültige Antworten aller Firmen, die mit Fragebogen B befragt wurden

Quelle: Unternehmensbefragung EFK



**Tabelle 18 Einteilung in Typologie Offset-Geschäfte**

	<b>absolut</b>	<b>% v. Total</b>
<b>stimulierende Geschäfte</b>	21	28%
<b>neutrale Geschäfte</b>	15	20%
<b>erhaltende Geschäfte: erwünscht</b>	4	5%
<b>erhaltende Geschäfte: unerwünscht</b>	2	3%
<b>Ignoranz</b>	19	26%
<b>Bewusst unterschreiben</b>	11	15%
<b>Angst vor Negativeffekten</b>	2	3%
<b>Total</b>	74	100%

N=74, alle Firmen mit Offset-Erfahrung

Quelle: Unternehmensbefragung EFK, Einteilung durch den Interviewenden



**Anhang 2 : Fragebogen A und B**

**Fragebogen A**  
**Befragung von Unternehmen mit Aufträgen**  
**aus Industriebeteiligungen bei Rüstungsbeschaffungen**

*Vorbemerkung: Grau unterlegte Angaben sind schon aus der Erfassung von Informationen bei armasuisse und weiteren Quellen bekannt.*

**A. Koordinaten Firma und interviewte Person**

**Firma:**

Firmenname: XXX .....

Strasse: XXX .....

PLZ, Ort: XXX .....

Homepage: XXX .....

**Person:**

Anrede: XXX .....

Vorname: XXX .....

Name: XXX .....

Telefon direkt: XXX ..... Telefon Zentrale: XXX .....

Fax: XXX .....

e-mail: XXX .....

Position/Stellung innerhalb der Firma: XXX .....

(Bsp: Leiter Stabstelle Offset)

**Sind diese Angaben korrekt und vollständig?**

Allfällige Korrekturen: .....

.....

.....

.....



**B. Checken von Erkenntnissen aus den Angaben bei armasuisse**

Die armasuisse (früher Gruppe Rüstung) nimmt das Controlling über den Fortgang der Industriebeteiligungsgeschäfte vor. Die EFK hat die Angaben bei armasuisse über die Industriebeteiligungsgeschäfte der Jahre 1995-2005 statistisch ausgewertet. Im Folgenden würden wir von Ihnen gerne wissen, ob die für Ihre Firma erfassten Angaben (welche streng vertraulich behandelt werden) korrekt und vollständig sind.

**1. Direkte Industriebeteiligungen**

Unter direkten Industriebeteiligungen verstehen wir den direkten Einbezug eines Schweizer Unternehmens in die Produktion eines Rüstungsgutes, welches sich die Schweiz im Ausland beschafft.

Gemäss den Angaben der armasuisse (frühere Gruppe Rüstung) entfallen von 1995-2005 bei folgenden Geschäften direkte Industriebeteiligungen auf Ihre Firma:

Geschäft	Jahre	Mio. Fr.
XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX

**Sind diese Angaben korrekt und vollständig?**

Allfällige Korrekturen: .....  
.....  
.....  
.....

**2. Indirekte Industriebeteiligungen / Offset**

Unter indirekten Industriebeteiligungen / Offset verstehen wir Aufträge an Schweizer Unternehmen zum Ausgleich von Rüstungsbeschaffungen im Ausland. Die Aufträge können dabei unmittelbar vom ausländischen Rüstungslieferanten kommen oder von weiteren ausländischen Unternehmen, die auf Veranlassung des Rüstungslieferanten Aufträge in die Schweiz vergeben.

Gemäss den Angaben der armasuisse (frühere Gruppe Rüstung) hatte Ihre Firma von 1995-2005 bei folgenden Rüstungsbeschaffungen Offset-Aufträge:

Geschäft	Jahre	Mio. Fr.	Beurteilung
XXX	XXX	XXX	
XXX	XXX	XXX	
XXX	XXX	XXX	



**Sind diese Angaben korrekt und vollständig?**

Allfällige Korrekturen: .....

.....

.....

.....

**Wie beurteilen Sie die professionelle Umsetzung der einzelnen Geschäfte von Seiten des ausländischen Rüstungslieferanten auf einer Skala von -5 bis +5 (-5: Die Umsetzung war sehr schlecht; 0: Positive und negative Aspekte der Umsetzung halten sich die Waage; +5: Die Umsetzung war sehr gut)? (Beurteilung in obige Tabelle eintragen).**

**Welches sind die Gründe für die höchste Note?**

.....

.....

.....

**Welches sind die Gründe für die tiefste Note?**

.....

.....

.....

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Falls (entgegen den Angaben bei armasuisse) seit 1995 keinerlei Industriebeteiligungen auf die Firma entfallen, ist auf <u>Fragebogen B</u> zu wechseln.</li><li>➤ Falls seit 1995 keine direkten Industriebeteiligungen auf die Firma entfallen, ist bei <u>Frageblock D</u> weiterzufahren.</li></ul> |
|---|





**C. Fragen zu den direkten Industriebeteiligungen**

Wir möchten Ihnen zu den direkten Industriebeteiligungen einige vertiefende Fragen stellen.

**1. Welcher durchschnittliche Anteil stammt bei den von Ihnen durchgeführten direkten Industriebeteiligungen aus Zulieferungen von Dritten**

aus dem Inland .....%

aus dem Ausland .....%

**2. Wie beurteilen Sie die direkten Industriebeteiligungen im Vergleich mit Offsetgeschäften inbezug auf folgende Aspekte?**

	Vorteil für direkte Industriebeteiligung	Vergleichbare Vorteile	Vorteil für Offsetgeschäft
2.1. Aufwand/Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Technologietransfer/ Innovationsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Akquisitionschancen/ Türöffnereffekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Schweizerische Wertschöpfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Haben Ihnen die direkten Industriebeteiligungen genützt, um Offsetgeschäfte zu erhalten?**

Ja                       Nein

Falls Ja:

In welcher Art:.....  
.....  
.....  
.....



**D. Fragen zum letzten Offsetgeschäft aus den Jahren 1995-2005**

Das letzte Geschäft aus den Jahren 1995-2005, bei denen Ihre Firma Offset-Aufträge hatte, betrifft „XXX“ (XXX - XXX). Wir möchten Ihnen dazu einige vertiefende Fragen stellen.

**1. Ist dieses Geschäft für Ihre Erfahrungen mit Offset-Aufträgen repräsentativ?**

- Ja                       Nein

*Falls Nein:*

Aus welchen Gründen nicht:.....  
.....  
.....

Welches andere möglichst wenig zurück liegende Geschäft wäre repräsentativ:

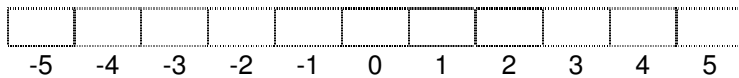
.....

**➔ Mit dem als repräsentativ erachteten letzten Geschäft weiter fahren.**

**2. Wie wurden Sie auf dieses Offsetgeschäft aufmerksam?**

- Durch eigene Initiative
- Durch den Hersteller der schweizerischen Rüstungsbeschaffung (welcher:.....)
- Durch armasuisse (früher: Gruppe Rüstung)
- Durch Verband (welcher:.....)
- Durch KIGA (Kanton:.....)
- Durch andere Kanäle (welche: .....

**3. Wie beurteilen Sie den Grad der Zusätzlichkeit Ihrer Aufträge bei diesem Offsetgeschäft?**



Skala:

-5 = Ohne Abgabe einer „Offset-Deklaration“ hätten wir sogar mit erheblichen Einbussen bei bestehenden Aufträgen rechnen müssen (Negativeffekt).

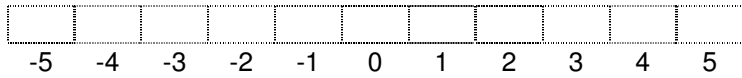
0 = Die Aufträge wäre so oder so zustande gekommen → “Daily Business”/“Courant Normal”.

+5 = Die Aufträge wäre ohne Offset unmöglich zu Stande gekommen.

Bemerkungen:.....  
.....  
.....  
.....



**4. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit dem Hersteller?**



Skala:

-5 = *Es gab grosse Probleme über den gesamten Projektablauf.*

0 = *Probleme und positive Erfahrungen hielten sich die Waage.*

+5 = *Es gab keinerlei Probleme, die Zusammenarbeit war durchgehend sehr gut.*

Falls Skalenwert kleiner 0:

Welcher Art waren die Probleme: .....

.....

.....

.....



**E. Fragen zu den bisherigen Offsetgeschäften generell**

**1. Welcher durchschnittliche Anteil stammt bei den von Ihnen getätigten Offset-Aufträgen aus Zulieferungen von Dritten**

*aus dem Inland* .....%

*aus dem Ausland* .....%

**2. Haben die von Ihnen getätigten Offset-Aufträge zu Folgeaufträgen ausserhalb von Offset geführt, bzw. rechnen Sie in den kommenden Jahren mit solchen Aufträgen?**

Ja  Nein

Falls Ja:

In welchem Gesamtumfang seit 1995 (Mio.. Fr.).....

**3. Haben Sie an Sie herangetragene Offset-Aufträge ausgeschlagen?**

Ja  Nein

Falls Ja:

Aus welchen Gründen? .....

.....

.....

.....

.....

**4. Bewirkten die von Ihnen getätigten Offset-Aufträge Strukturänderungen innerhalb Ihrer Firma? (Beispielsweise in der Aufbau- oder Ablauforganisation)**

Ja  Nein

Falls Ja:

Wie würden Sie Änderungen beschreiben: .....

.....

.....

.....



**5. Waren die abgewickelten Offset-Aufträge mit einem Transfer von Technologie an Ihre Firma verbunden?**

Ja                       Nein

*Falls Ja:*

Als wie bedeutend stufen Sie den Technologietransfer ein und wie hat er sich konkretisiert?.....

.....  
.....  
.....

**6. Haben die abgewickelten Offset-Aufträge die Realisierung von Innovationen in Ihrem Betrieb tendenziell gefördert oder verhindert?**



Skala

- 5 = stark verhindert
- 0 = keine Auswirkungen
- +5 = stark gefördert

Bemerkungen:.....

.....  
.....  
.....

**7. Haben Sie sich auch um Offset-Geschäfte bemüht, ohne dass daraus Aufträge entstanden sind?**

Ja                       Nein

*Falls Ja:*

Welches waren die wichtigsten Gründe für den mangelnden Erfolg? .....

.....  
.....  
.....

Um welche nicht realisierte Auftragssumme handelte es sich für den Zeitraum von 1995-2005 etwa? (Mio.. Fr.):.....

**8. Wie würden Sie die von Ihnen für jede Offset-Transaktion zu unterschreibende „Offset Declaration Statement (ODS)“ klassifizieren?**

- Das ODS ist ein informelles Papier zuhanden der armasuisse (früher Gruppe Rüstung).
- Das ODS ist ein informelles Papier zuhanden des Herstellers.
- Das ODS ist ein Papier mit urkundlichem Charakter.
- Das ODS stellt eine unnötige Bürokratie dar.
- Der Verwendungszweck des ODS ist uns unklar.
- .....



**F. Vergleich von Offsetaufträgen mit „normalen“ Exportgeschäften**

**1. Wie beurteilen Sie ein Exportgeschäft mit Offset-Anerkennung im Vergleich zu einem „normalen“ Exportgeschäft bezüglich administrativem Aufwand und Projektkosten?**



Skala:

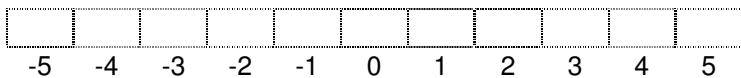
-5 = Aufwand/Kosten bei einem Exportgeschäft mit Offset sind viel grösser als bei einem „normalen“ Exportgeschäft

0 = Aufwand/Kosten sind bei beiden Geschäftsformen etwa gleich.

+5 = Aufwand/Kosten bei einem Exportgeschäft mit Offset sind viel kleiner als bei einem „normalen“ Exportgeschäft

Bemerkungen: .....  
.....  
.....  
.....

**2. Wie beurteilen Sie ein Exportgeschäft mit Offset-Anerkennung im Vergleich zu einem „normalen“ Exportgeschäft bezüglich Akquisitions- und Marktzutrittschancen?**



Skala:

-5 = Die Akquisitions-/Marktzutrittschancen bei einem Exportgeschäft mit Offset sind viel kleiner als bei einem „normalen“ Exportgeschäft.

0 = Die Akquisitions-/Marktzutrittschancen sind bei beiden Geschäftsformen etwa gleich.

+5 = Die Akquisitions-/Marktzutrittschancen bei einem Exportgeschäft mit Offset sind viel grösser als bei einem „normalen“ Exportgeschäft.

Bemerkungen: .....  
.....  
.....  
.....

**3. Sehen Sie weitere Punkte, bei denen sich ein Exportgeschäft mit Offset-Anerkennung von einem „normalen“ Exportgeschäft positiv oder negativ unterscheidet?**

Ja                       Nein

Falls Ja:

Um welche Punkte handelt es sich? .....  
.....  
.....  
.....



**G. Weitere Erfahrungen und Einschätzungen**

**1. Ist Ihre Firma auch ausserhalb von Geschäften der schweizerischen Rüstungsbeschaffung mit Offsetgeschäften konfrontiert?**

Ja                       Nein

Falls Ja:

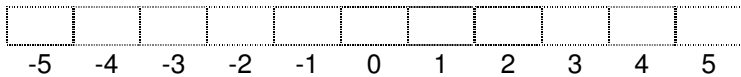
In welcher Art (Art der Geschäfte, als Besteller oder Lieferant)? .....

.....

.....

.....

**2. Wie beurteilen Sie das Instrument der Industriebeteiligung bei Rüstungsbeschaffungen generell?**



Skala:

- 5 = stark negative Wirkungen auf die Schweizer Wirtschaft
- 0 = weder positive noch negative Wirkungen auf die Schweizer Wirtschaft
- +5 = stark positive Wirkungen auf die Schweizer Wirtschaft

Begründung: .....

.....

.....

.....

**3. Unterscheidet sich Ihre Beurteilung nach direkten und indirekten Industriebeteiligungen?**

Ja                       Nein

Falls Ja:

In welcher Art? .....

.....

.....

.....



**4. Wie beurteilen Sie IB-Geschäfte mit Herstellern aus folgenden Ländern?**

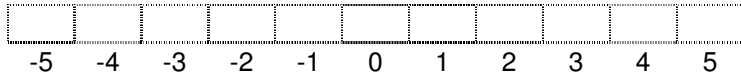
Skala:

-5 = IB-Geschäfte mit Herstellern aus diesem Land sind von weit unterdurchschnittlicher Qualität

0 = IB-Geschäfte mit Herstellern aus diesem Land entsprechen dem Standard der IB-Geschäfte generell

+5 = IB-Geschäfte mit Herstellern aus diesem Land sind von weit überdurchschnittlicher Qualität

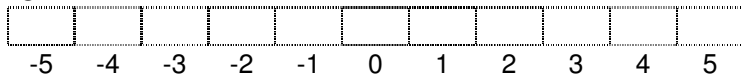
*USA*



Begründung: .....

.....

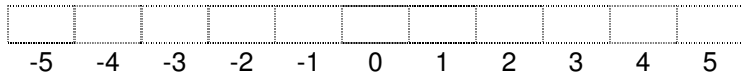
*UK*



Begründung: .....

.....

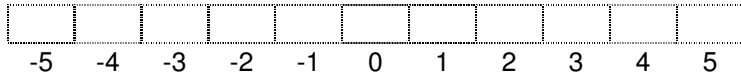
*Deutschland*



Begründung: .....

.....

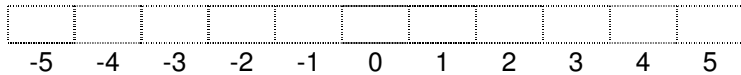
*Israel*



Begründung: .....

.....

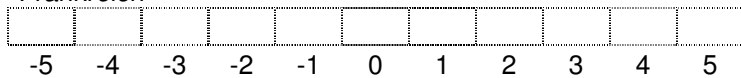
*Schweden*



Begründung: .....

.....

*Frankreich*



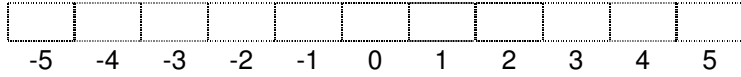
Begründung: .....

.....





**5. Wie beurteilen Sie die Beratung und Betreuung, welche Schweizer Firmen im Zusammenhang mit Industriebeteiligungen in Anspruch nehmen können?**



Skala:

-5 = Beratung und Betreuung sind völlig ungenügend

0 = Positive und negative Aspekte halten sich die Waage

+5 = Beratung und Betreuung sind sehr gut ausgebaut

Falls Skalenwert kleiner 0:

Welche Dienstleistungen sollten stärker angeboten werden? .....

.....

.....

.....





**I. Weitere Angaben zu Ihrer Firma**

Gerne würden wir im überprüfen, ob die Angaben zu Ihrer Firma, welche wir aus verschiedenen Quellen (Geschäftsberichte, Handelsregister, Betriebs- und Unternehmensregister) zusammengetragen haben, korrekt und vollständig sind. Diese Angaben werden von der EFK streng vertraulich behandelt.

**1. Grundangaben**

Handelsregister-Eintrag: XXX .....

Unternehmensausrichtung : XXX .....

Branche NOGA: XXX .....

Mitgliedschaft bei Swissem: XXX .....

Mitgliedschaft bei GRPM: XXX .....

Allfällige Angaben zu Unternehmensbiografie: XXX .....

Website: XXX .....

**Sind diese Angaben korrekt und vollständig?**

Allfällige Korrekturen: .....

.....  
.....  
.....

**2. Angaben zu Umsatz und Beschäftigten**

	1995	2000	2005
Umsatz (Mio.. Fr.)			
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente)			
Exportanteil (in %)			



**Fragebogen B**

**Befragung von Unternehmen ohne Aufträge aus Industriebeteiligungen (IB) bei Rüstungsbeschaffungen**

*Vorbemerkung: Grau unterlegte Angaben sind schon aus der Erfassung von Informationen bei armasuisse und weiteren Quellen bekannt.*

**A. Koordinaten Firma und interviewte Person**

**Firma:**

Firmenname: XXX.....  
Strasse: XXX.....  
PLZ, Ort: XXX.....  
Homepage: XXX.....

**Person:**

Anrede: XXX.....  
Vorname: XXX.....  
Name: XXX.....  
Telefon direkt: XXX..... Telefon Zentrale: XXX.....  
Fax: XXX.....  
e-mail: XXX.....

Position/Stellung innerhalb der Firma: XXX.....  
(Bsp: *Leiter Verkauf*)

**Sind diese Angaben korrekt und vollständig?**

Allfällige Korrekturen: .....  
.....  
.....  
.....



## B. Checken von Erkenntnissen zum Thema Industriebeteiligungen

Bei Rüstungsbeschaffungen der Schweizer Armee im Ausland kommt es im Allgemeinen zu einer Beteiligung der Schweizer Industrie - sei es durch direkte Zulieferung an den ausländischen Hersteller (**direkte Beteiligung**), sei es durch andere kompensierende Bestellungen des ausländischen Herstellers (**indirekte Beteiligung oder Offset**). Durch diese Industriebeteiligungen soll die industrielle Basis der Rüstungsproduktion im Inland nachhaltig erhalten und gestärkt werden, einerseits indem der Zugang zu ausländischen Märkten geöffnet oder gesichert wird, andererseits indem der Zugang zu neuen Technologien ermöglicht wird. Generell sollen durch die Industriebeteiligungen Arbeitsplätze in der Schweiz geschaffen werden.

### **1. Aufträge im Rahmen von Industriebeteiligungen.**

Gemäss den Angaben der armasuisse (frühere Gruppe Rüstung) hat Ihre Firma (seit 1995) keine Aufträge im Rahmen von Beteiligungsgeschäften gehabt. Ist dies korrekt?

Ja                       Nein

➡ Falls Nein (es hat Aufträge gegeben, die als Industriebeteiligungsgeschäfte akzeptiert wurden) ist auf Fragebogen A zu wechseln.

**2. Ist Ihnen das Instrument der direkten bzw. indirekten Beteiligung im Rahmen der Schweizer Rüstungsbeschaffung grundsätzlich bekannt?**

Ja                       Nein

➡ Falls JA: weiter zu Frageblock C



➔ Die folgenden Fragen sind zu beantworten, wenn Frage B2 mit Nein beantwortet wurde.

**3. Könnten Sie sich vorstellen, das Instrument der Industriebeteiligung zukünftig für Ihre internationalen Geschäfte zu nutzen?**

- Ja                       Nein

Falls Nein, Begründung (z.B. geringe Exportausrichtung): .....

.....

.....

**4. Über welche (kommunikations-) Kanäle müsste das Instrument Ihres Erachtens verstärkt vermittelt werden?**

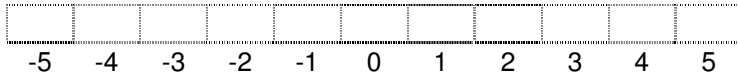
- Die Initiative sollte beim Unternehmen liegen
- Durch den jeweiligen Hersteller der schweizerischen Rüstungsbeschaffung
- Durch armasuisse (früher: Gruppe Rüstung)
- Durch Verbände (welcher:.....)
- Durch KIGA (Kanton:.....)
- Durch andere Kanäle (welche: .....

➔ Weiter zu Frageblock H



**C. Fragen zum Werthaltung gegenüber Industriebeteiligung bei Rüstungsbeschaffungen**

**1. Wie beurteilen Sie das Instrument der Industriebeteiligung bei Rüstungsbeschaffungen generell?**



Skala:

- 5 = stark negative Wirkungen auf die Schweizer Wirtschaft
- 0 = weder positive noch negative Wirkungen auf die Schweizer Wirtschaft
- +5 = stark positive Wirkungen auf die Schweizer Wirtschaft

Begründung: .....

.....

.....

**2. Unterscheidet sich Ihre Beurteilung nach direkten und indirekten Industriebeteiligungen?**

- Ja
- Nein

Falls Ja:

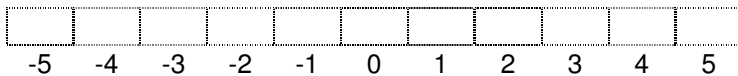
In welcher Art? .....

**3. Wie beurteilen Sie IB-Geschäfte mit Herstellern aus folgenden Ländern?**

Skala:

- 5 = IB-Geschäfte mit Herstellern aus diesem Land haben stark negative Wirkungen auf die Schweizer Wirtschaft
- 0 = IB-Geschäfte mit Herstellern aus diesem Land haben weder positive noch negative Wirkungen auf die Schweizer Wirtschaft
- +5 = IB-Geschäfte mit Herstellern aus diesem Land haben stark positive Wirkungen auf die Schweizer Wirtschaft

USA



Begründung: .....

.....

UK

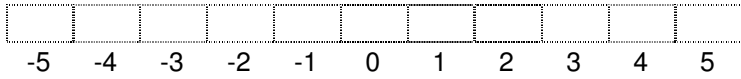


Begründung: .....

.....



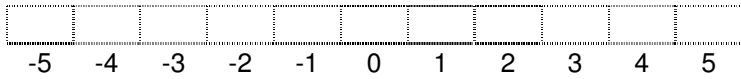
*Deutschland*



Begründung: .....

.....

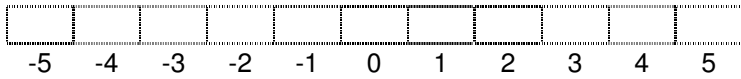
*Israel*



Begründung: .....

.....

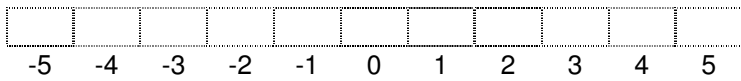
*Schweden*



Begründung: .....

.....

*Frankreich*



Begründung: .....

.....





**D. Fragen zum konkreten Verhalten der Firma im Zusammenhang mit Industriebeteiligung**

**1. Wie wurden Sie konkret auf das Thema Industriebeteiligung aufmerksam?**

- Durch eigene Initiative
- Durch den Hersteller der schweizerischen Rüstungsbeschaffung (.....)
- Durch armasuisse (früher: Gruppe Rüstung)
- Durch Verband (welcher.....)
- Durch KIGA (Kanton:.....)
- Durch andere Kanäle (welche:.....)

**2. Haben Sie sich in der Vergangenheit aktiv um Beteiligungsgeschäfte bemüht?**

- Ja
- Nein

➔ Falls JA: weiter bei Frageblock E

**3. Was waren die ausschlag gebenden Gründe dafür, dass Sie trotz Kenntnis nicht an Beteiligungsgeschäften interessiert sind?**

- zu hoher administrativer Aufwand
- Projektkosten im Vergleich zu einem 'normalen' Geschäft
- fehlende Rentabilität
- ethische Überlegungen
- Imageüberlegungen
- Möglichkeiten lagen ausserhalb der Firmenstrategie
- andere Gründe (:.....)

**4. Können Sie sich vorstellen, sich zukünftig aktiv um Beteiligungsgeschäfte zu bemühen?**

- Ja
- Nein

**5. Sehen Sie die Chancen stärker im Bereich der direkten Industriebeteiligung oder der indirekten Industriebeteiligung (Offset)?**

- direkt
- indirekt



**6. Wie glauben Sie, müssten sich insbesondere die direkten Industriebeteiligungen im Vergleich mit Offsetgeschäften in Bezug auf folgende Aspekte im Vorfeld sowie in der Abwicklung auswirken?**

	Vorteil für direkte Ind.-beteiligung	Vergleichbare Vorteile	Vorteil für Off- setgeschäft
Aufwand/Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologietransfer/ Innovationsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akquisitionschancen/ Türöffnereffekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schweizerische Wertschöpfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Welche Gründe bringen Sie zu dieser Situationsbeurteilung?**

.....

.....

.....

**➡ Weiter zu Frageblock H**

\*



**E. Fragen zum Bemühen um Aufträge aus Industriebeteiligungen**

**1. Um welche Art von Beteiligungsgeschäften haben Sie sich aktiv bemüht?**

- direkte IB
- indirekte

(Anmerkung: Je nach der Art der Bemühungen ist im Folgenden der Teil **direkte IB** und / oder **indirekte IB** auszufüllen)

**2. Was waren / sind für Sie die Beweggründe, sich aktiv um Beteiligungsgeschäfte zu bemühen?**

- Innovationsförderung
- Auslastung
- Netzwerk
- Türöffnereffekt
- Imageüberlegungen
- Andere (.....)

**3. Bei welchen Beteiligungsgeschäften haben Sie sich um Aufträge bemüht?**

Geschäft	direkt	indirekt	Note

**Wie beurteilen Sie das professionelle Vorgehen von Seiten des ausländischen Rüstungslieferanten bei der Vorbereitung der einzelnen Geschäfte auf einer Skala von -5 bis +5 (-5: Die Umsetzung war sehr schlecht; 0: Positive und negative Aspekte der Umsetzung halten sich die Waage; +5: Die Umsetzung war sehr gut)? (Note in obige Tabelle eintragen).**

**Welches sind die Gründe für die höchste Note?**

.....

.....

.....

**Welches sind die Gründe für die tiefste Note?**

.....

.....

.....



**4. Um welche nach Ihrer Einschätzung potentielle Auftragssumme handelte es sich für den Zeitraum von 1995-2005 etwa? (Mio.. Fr.):**.....

**5. Ungefähr wie viel Zeit und Energie haben Sie in diese Projekte im Vorfeld investiert?**

- einige Stunden
- einige Tage
- Wochen
- Monate
- > 1 Personenjahr (wie viel:.....)

**6. In welchen Phasen waren Sie bei Ihren Bemühungen aktiv?**

- Im Vorfeld direkt mit dem potentiellen Hersteller
- Über die armasuisse
- Über die einschlägigen Verbände (:.....)
- Anlässlich des Kickoffs mit dem Hersteller
- Anlässlich einer „Purchasing Conference“ mit dem Hersteller
- andere Bemühungen (:.....)

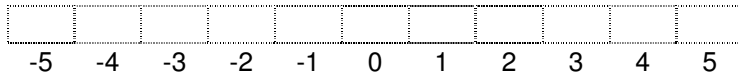
**7. Was waren Ihres Erachtens die Gründe, dass Sie trotz Interesse und aktivem Engagement bisher keine Beteiligungsgeschäfte tätigen konnten?**

- Zeitfaktor (:.....)
- Preisgründe (:.....)
- Zuschlag der armasuisse ging nicht an 'unseren' Hersteller
- ungenügende Unterstützung seitens der Verbände
- ungenügende Unterstützung seitens der Behörden
- Beteiligungsgeschäfte lagen ausserhalb unserer Kernkompetenz  
(Unsere Kernkompetenz:.....)
- die Offset-Transaktion wurde von armasuisse nicht anerkannt (Ablehnung des ODS)
- andere Gründe (:.....)



**F. Vergleich von Offsetaufträge mit „normalen“ Exportgeschäften (Erwartungshaltungen)  
(nur auszufüllen, falls Kenntnis des Instruments und aktive Bemühungen)**

**1. Wie beurteilen Sie ein Exportgeschäft mit Offset-Anerkennung im Vergleich zu einem „normalen“ Exportgeschäft bezüglich administrativem Aufwand und Projektkosten?**



Skala:

- 5 = Aufwand/Kosten bei einem Exportgeschäft mit Offset sind viel grösser als bei einem „normalen“ Exportgeschäft
- 0 = Aufwand/Kosten sind bei beiden Geschäftsformen etwa gleich.
- +5 = Aufwand/Kosten bei einem Exportgeschäft mit Offset sind viel kleiner als bei einem „normalen“ Exportgeschäft

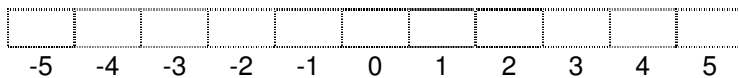
Bemerkungen: .....

.....

.....

.....

**2. Wie beurteilen Sie ein Exportgeschäft mit Offset-Anerkennung im Vergleich zu einem „normalen“ Exportgeschäft bezüglich Akquisitions- und Marktzutrittschancen?**



Skala:

- 5 = Die Akquisitions-/Marktzutrittschancen bei einem Exportgeschäft mit Offset sind viel kleiner als bei einem „normalen“ Exportgeschäft.
- 0 = Die Akquisitions-/Marktzutrittschancen sind bei beiden Geschäftsformen etwa gleich.
- +5 = Die Akquisitions-/Marktzutrittschancen bei einem Exportgeschäft mit Offset sind viel grösser als bei einem „normalen“ Exportgeschäft.

Bemerkungen: .....

.....

.....

.....

**3. Sehen Sie weitere Punkte, bei denen sich ein Exportgeschäft mit Offset-Anerkennung von einem „normalen“ Exportgeschäft positiv oder negativ unterscheidet?**

- Ja
- Nein

Falls Ja:

Um welche Punkte handelt es sich? .....

.....

.....



**G. Weitere Einschätzungen**  
*(nur auszufüllen, falls Kenntnis des Instruments und aktive Bemühungen)*

**1. Ist Ihre Firma auch ausserhalb von Geschäften der schweizerischen Rüstungsbeschaffung mit Offsetgeschäften konfrontiert?**

- Ja                       Nein

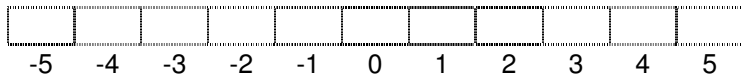
*Falls Ja:*

In welcher Art (Art der Geschäfte, als Besteller oder Lieferant)? .....

.....

.....

**2. Wie beurteilen Sie die Beratung und Betreuung, welche Schweizer Firmen im Zusammenhang mit Industriebeteiligungen in Anspruch nehmen können?**



Skala:

- 5 = Beratung und Betreuung sind völlig ungenügend
- 0 = Positive und negative Aspekte halten sich die Waage
- +5 = Beratung und Betreuung sind sehr gut ausgebaut

Welche Dienstleistungen sollten stärker angeboten werden? .....

.....

.....





**I. Weitere Angaben zu Ihrer Firma**

Gerne würden wir im überprüfen, ob die Angaben zu Ihrer Firma, welche wir aus verschiedenen Quellen (Geschäftsberichte, Handelsregister, Betriebs- und Unternehmensregister) zusammengetragen haben, korrekt und vollständig sind. Diese Angaben werden von der EFK streng vertraulich behandelt.

**1. Grundangaben**

Handelsregister-Eintrag: XXX .....

Unternehmensausrichtung: XXX .....

Branche NOGA: XXX .....

Mitgliedschaft bei Swissmem: XXX .....

Mitgliedschaft bei GRPM: XXX .....

Allfällige Angaben zu Unternehmensbiografie: XXX .....

**Sind diese Angaben korrekt und vollständig?**

Allfällige Korrekturen: .....  
.....  
.....  
.....

**2. Angaben zu Umsatz und Beschäftigten**

	1995	2000	2005
Umsatz (Mio. Fr.)			
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente)			
Exportanteil (in %)			