



# **Bundesaufträge an den Technologiekonzern RUAG**

Prüfung der Abwicklung von Bundesaufträgen



## **Impressum**

<b>Bestelladresse</b>	Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)
<b>Adresse de commande</b>	Monbijoustrasse 45, CH - 3003 Bern
<b>Order address</b>	<a href="http://www.efk.admin.ch/">http://www.efk.admin.ch/</a>
<b>Bestellnummer</b>	
<b>Numéro de commande</b>	1.8406.500.00149.14
<b>Zusätzliche Informationen</b>	Fachbereich 6 „Wirtschaftlichkeitsprüfung und Evaluation“
<b>Complément d'informations</b>	E-Mail: <a href="mailto:ueli.luginbuehl@efk.admin.ch">ueli.luginbuehl@efk.admin.ch</a>
<b>Further informations</b>	Telefon: 031 323 10 55
<b>Originaltext</b>	Deutsch
<b>Texte original</b>	Allemand
<b>Original text</b>	German
<b>Zusammenfassung</b>	Deutsch (« Das Wesentliche in Kürze »)
<b>Résumé</b>	Français (« L'essentiel en bref »)
<b>Abstract</b>	English (« Key facts »)
<b>Abdruck</b>	Gestattet (mit Quellenvermerk)
<b>Reproduction</b>	Autorisée (merci de mentionner la source)
<b>Reproduction</b>	Authorised (please mention the source)



## **Bundesaufträge an den Technologiekonzern RUAG Prüfung der Abwicklung von Bundesaufträgen**

### **Das Wesentliche in Kürze**

---

Die RUAG Holding ist aus den bundeseigenen Rüstungsbetrieben hervorgegangen und per 1. Januar 1999 in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft überführt worden. Die Schweizerische Eidgenossenschaft ist Alleinaktionärin. Der Verwaltungsrat setzt sich aus sieben Mitgliedern zusammen, wobei das Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) mit dem Chef Planungsstab der Armee vertreten ist. Der Technologiekonzern ist Hersteller wehrtechnischer und ziviler Produkte sowie Anbieter entsprechender Serviceleistungen. Er ist in den Märkten „Aviation & Space“, „Defence & Security“ und „Ammunition & Products“ tätig und besitzt Betriebsstätten in der Schweiz, Deutschland, Schweden und Ungarn.

1999, als die Rüstungsbetriebe des Bundes unter dem Namen RUAG ihren Betrieb aufnahmen, beliefen sich die Aufträge des VBS auf 86% des Umsatzes. Nur 14% des Umsatzes von 960 Millionen Franken entfielen auf Drittkunden. Im Jahr 2007 betrug der Umsatz 1'409 Millionen Franken, wovon nur noch 34% auf das VBS entfielen. Das Umsatzwachstum ist primär auf Akquisitionen von Unternehmungen im In- und Ausland zurückzuführen. Die RUAG beschäftigt heute 6'700 Mitarbeitende, wovon 3'800 in der Schweiz arbeiten.

Die Sicherheitspolitische Kommission des Nationalrats hat im Jahr 2007 entschieden, eine verwaltungsunabhängige Überprüfung der Geschäftstätigkeit der RUAG durchführen zu lassen. Diese hat das Geschäft an die Finanzdelegation der Eidgenössischen Räte delegiert, welche die Eidgenössische Finanzkontrolle mit der Prüfung beauftragt hat.

### **Gegenstand und Zweck der Prüfung**

Mit einem Überblick und einer kurzen Beurteilung über das heutige VBS-Beschaffungswesen soll die aktuelle Situation bezüglich Einhaltung des fairen Wettbewerbs und des besten Preis-Leistungsverhältnis aufgezeigt werden. Bei den einzelnen Tochterunternehmen soll untersucht werden, welche Margen die VBS-Aufträge im Verhältnis zu Drittaufträgen aufweisen. Eine Gegenüberstellung soll aufzeigen, ob es dabei zu unstatthafter Querfinanzierungen kommt. Mit einem Blick über die Grenzen soll ferner skizziert werden, wie in vergleichbaren Ländern die staatlichen Rüstungsunternehmen aufgestellt sind.

### **Erwartungen des Eigners an die RUAG**

Die Zielsetzungen an die RUAG werden jeweils in einer für vier Jahre gültigen Eignerstrategie festgehalten. Die RUAG Unternehmen dienen vorab der Sicherstellung der Ausrüstung der Armee und bilden damit einen integrierenden Bestandteil des verteidigungspolitischen Auftrages. Dabei hat RUAG primär die Instandhaltung, Kampfwertsteigerung und soweit nötig, die Entsorgung von Waffensystemen, Geräten und Munition sicherzustellen. Es wird eine Konkurrenzfähigkeit sowohl im zivilen als auch im militärischen Bereich erwartet. Dabei soll eine angemessene EBIT-Marge (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) von über 6% erzielt werden, ohne dass auf Monopolaufträgen des VBS „unangemessene“ Gewinne erzielt werden. Die erwartete Rendite wurde bis heute jedoch noch nicht erreicht, so betrug sie für das Jahr 2007 5.4%.

Die Erwartungen des Eigners bzw. deren Vertreter an das Berichtswesen und das Controlling sind ebenfalls Bestandteil der Eignerstrategie. Die gewünschten Geschäftsinformationen sind jedoch



nicht immer klar definiert, was zu Diskussionen bezüglich Art und Umfang der Berichterstattung führt (z.B. Segment- und Margeninformationen). Um diesbezügliche Unklarheiten zu vermeiden, müssten die von RUAG bereitzustellenden Kennzahlen vom Eigner in Zukunft konkretisiert werden.

### **Relevanz der RUAG Tochterunternehmen für das VBS unterschiedlich**

Die Abhängigkeit der RUAG Tochterunternehmen von VBS-Aufträgen ist unterschiedlich. Dies zeigt sich bei den Umsatzanteilen. Bei RUAG Electronics betrug der durchschnittliche Anteil der VBS-Aufträge am Umsatz in den Jahren 2003 - 2007 (fünf Jahre) über 80% (710 Mio. Franken), bei RUAG Land Systems knapp 50% (433 Mio. Franken), bei RUAG Aerospace 40% (1'120 Mio. Franken), RUAG Ammotec 12% (124 Mio. Franken) und bei RUAG Components 5% (25 Mio. Franken). Die Frage der Querfinanzierung zwischen VBS- und Drittaufträgen muss deshalb für jedes Tochterunternehmen differenziert betrachtet werden.

### **Keine Querfinanzierungen zu Gunsten von Drittaufträgen**

Die VBS-Aufträge im Inlandgeschäft weisen durchschnittlich eine leicht tiefere Gewinnmarge als Drittaufträge auf. Nur bei RUAG Land Systems besteht eine höhere - jedoch durch den Strukturerehaltungseffekt begründbar - Gewinnmarge.

Die RUAG Unternehmen in der Schweiz weisen eine höhere Gewinnmarge auf als diejenigen im Ausland. Da sich das Auslandgeschäft mit teilweise neuen Geschäftsfeldern oft noch im Aufbau befindet, ist es nachvollziehbar, dass unter Berücksichtigung der Produktezyklen zurzeit noch tiefere Margen in Kauf genommen werden müssen.

Für die EFK ist eine Querfinanzierung bei der RUAG nur in denjenigen Fällen von Relevanz, wenn einem Geschäftssegment dauerhaft Ressourcen zugeleitet werden müssten, um seinen Fortbestand zu gewährleisten. Dies hat die EFK jedoch nicht festgestellt. Im Gegenteil: Verlustbringende Aktivitäten wurden entweder verkauft oder ganz aufgegeben.

Die EFK kommt zum Schluss, dass keine Querfinanzierung zu Gunsten von Drittaufträgen stattfindet.

### **Tendenziell höhere Gewinnmargen bei ausländischen Rüstungsunternehmen**

Ein Vergleich auf der Basis von öffentlich zugänglichen Geschäftsergebnissen ausländischer Rüstungsunternehmen zeigt, dass bei diesen die Gewinnmargen tendenziell höher ausfallen als diejenigen der RUAG.

### **Für Beschaffungen im Rüstungsbereich gelten spezielle Bestimmungen**

Für Rüstungsgüter sind die nationalen Beschaffungsgesetze und internationalen Beschaffungsbestimmungen nicht durchwegs anwendbar. Der Bundesrat hat daher spezielle Regeln aufgestellt, die in diesen Fällen zu beachten sind.

Die EFK kommt zum Schluss, dass die heute bestehenden Bestimmungen für Beschaffungen im Rüstungsbereich eingehalten werden.

### **Optimierungspotential bei der Rüstungsbeschaffung**

Die Parlamentarischen Verwaltungskontrolle sowie die ETH-Zürich haben schon früher und unabhängig von dieser Prüfung die Rüstungsbeschaffung näher untersucht. Dabei wurde die aktuelle Beschaffungspraxis aus rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Perspektive beurteilt. Beide Berichte kommen zum Schluss, dass bei der Rüstungsbeschaffung Optimierungspotentiale bestehen und



weisen auf die unterschiedlichen Interessen und Schwerpunkte im Bereich der Rüstungsindustrie hin. Politische, sicherheitspolitische, betriebswirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen widersprechen sich teilweise bzw. müssen jeweils aufeinander oder auf die effektiven Bedürfnisse der Armee abgestimmt werden. Die Empfehlungen wurden von den zuständigen Gremien aufgenommen. Sie sind in verschiedene Projekte eingeflossen und werden weiter verfolgt.

Der Stand der Umsetzung wurde im Rahmen dieser Prüfung nicht weiter untersucht.

### **Reduktion der staatlichen Beteiligungen in Finnland und Norwegen**

Die Situation in Finnland und Norwegen ist mit derjenigen in der Schweiz weitgehend vergleichbar. Eine unabhängige Sicherstellung von Beschaffung, Wartung und Unterhalt der Rüstungsgüter ist auch in diesen Ländern ein entscheidendes Kriterium der Verteidigungspolitik. Trotz dem verteidigungspolitischen Auftrag haben sich die staatlichen Beteiligungen an Rüstungsunternehmen - übrigens nicht nur in Finnland und Norwegen - in den letzten Jahren reduziert. Finnland festigt seine Industrieposition im Rüstungsbereich über einen grossen internationalen Partner. Norwegen hingegen hat den Weg über die finanzielle Öffnung (going public) verbunden mit einer Diversifikation in die nichtmilitärischen Märkte gewählt. Auch hierzulande wurde erkannt, dass ein Rüstungsunternehmen eine gewisse Grösse sowie eine Diversifikation in andere Sektoren braucht, um langfristig zu überleben. Die RUAG hat in den letzten Jahren dieses Ziel primär mit dem Zukauf von Firmen verfolgt.





## **Commandes passées par la Confédération auprès du groupe RUAG**

### **Audit de l'évolution des transactions**

#### **L'essentiel en bref**

---

Le 1<sup>er</sup> janvier 1999, les entreprises d'armement de la Confédération ont été transformées en sociétés anonymes de droit privé et regroupées dans la holding RUAG. La Confédération suisse en est l'actionnaire unique. Le conseil d'administration est formé de sept membres, dont un représentant du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) en la personne du chef de l'Etat-major de planification de l'armée. Le groupe technologique RUAG fabrique des biens à usage tant militaire que civil et fournit les prestations de services correspondantes. Il est actif sur les marchés «Aviation & Space», «Defence & Security» et «Ammunition & Products» et possède des établissements en Suisse, en Allemagne, en Suède et en Hongrie.

En 1999, quand les entreprises d'armement de la Confédération ont débuté leur activité sous le nom de RUAG, les mandats du DDPS représentaient 86 % de leur chiffre d'affaires. Seuls 14 % des 960 millions de francs réalisés provenaient de clients tiers. En 2007, le chiffre d'affaires est passé à 1'409 millions de francs, dont 34 % en provenance du DDPS. La croissance du chiffre d'affaires provient en premier lieu d'acquisitions d'entreprises en Suisse et à l'étranger. RUAG occupe aujourd'hui 6'700 salariés, dont 3'800 en Suisse.

En 2007, la Commission de la politique de sécurité du Conseil national a décidé de soumettre l'activité commerciale de RUAG à une évaluation indépendante. Elle a délégué cette tâche à la Délégation des finances des Chambres fédérales, qui a chargé le Contrôle fédéral des finances (CDF) de procéder à un audit.

#### **Objet et but de l'audit**

Un bref examen du système d'acquisitions du DDPS doit tout d'abord permettre de cerner dans quelle mesure les principes de la libre concurrence et du meilleur rapport qualité/prix sont respectés. Dans un deuxième temps, il s'agit d'établir, pour chaque filiale de RUAG, quelles sont les marges pratiquées lors de commandes du DDPS en comparaison avec les commandes de tiers. Le but est de montrer l'existence ou non de financements croisés interdits. Enfin, un chapitre est consacré à l'activité des entreprises publiques d'armement dans des pays comparables à la Suisse.

#### **Attentes du propriétaire vis-à-vis de RUAG**

La Confédération fixe périodiquement les objectifs assignés à RUAG dans le cadre d'une stratégie du propriétaire d'une durée de quatre ans. Les entreprises RUAG servent en premier lieu à assurer l'équipement de l'armée et font ainsi partie intégrante du mandat de défense du pays. RUAG doit notamment garantir la maintenance et l'amélioration de l'aptitude au combat, ainsi que, le cas échéant, l'élimination des systèmes d'armement, d'appareils et de munitions de l'armée. Une capacité concurrentielle est attendue aussi bien dans les domaines civils que militaires. Concrètement, un EBIT (résultat avant intérêts et impôts) de plus de 6 % du produit d'exploitation est visé, sans pour autant provenir de bénéfices surfaits réalisés dans le cadre des mandats de monopole du DDPS. Le rendement attendu n'a toutefois pas été atteint à ce jour, puisqu'il était de 5,4 % en 2007.



Les attentes du propriétaire ou de ses représentants en matière de rapports et de controlling font également partie de la stratégie du propriétaire. Mais comme les informations souhaitées sur la marche des affaires ne sont pas toujours clairement définies, le genre et l'étendue des données à livrer dans les rapports restent matière à discussion (par. ex. informations par segment ou sur la marge bénéficiaire). Pour éviter tout malentendu à ce sujet, le propriétaire devrait à l'avenir préciser les chiffres-clés que RUAG doit lui remettre.

### **Importance variable des filiales de RUAG pour le DDPS**

Les filiales de RUAG dépendent à des degrés divers des commandes du DDPS, comme le montre la structure de leur chiffre d'affaires. Durant les années 2003 à 2007 (cinq ans), la part moyenne des commandes du DDPS dans le chiffre d'affaires total a dépassé 80 % (710 millions de francs) chez RUAG Electronics, elle avoisine 50 % (433 millions) chez RUAG Land Systems, 40 % (1120 millions) chez RUAG Aerospace, 12 % (124 millions) chez RUAG Ammotec et 5 % seulement (25 millions) chez RUAG Components. Par conséquent, la question du financement transversal entre les commandes du DDPS et celles de tiers requiert un examen séparé pour chaque filiale de RUAG.

### **Absence de financement croisé au profit des mandats de tiers**

Les mandats du DDPS réalisés dans le pays dégagent en moyenne une marge bénéficiaire légèrement moins élevée que les mandats de tiers. Seul RUAG Land Systems affiche une marge bénéficiaire plus élevée, mais elle s'explique par des mesures visant à maintenir des structures en prévision de mandats à moyen terme.

Les entreprises RUAG actives en Suisse génèrent une marge bénéficiaire supérieure à celles implantées à l'étranger. Mais comme les activités à l'étranger exploitent en partie de nouveaux créneaux et se trouvent souvent encore dans leur phase de mise en place, il est compréhensible de devoir s'accommoder pour le moment de marges faibles, compte tenu des cycles des produits.

Selon le CDF, un financement croisé doit être relevé chez RUAG lorsqu'un segment d'affaires draine des ressources pendant plusieurs années pour pouvoir continuer d'exister. Le CDF n'a toutefois pas constaté un tel phénomène. Au contraire, les activités déficitaires ont été soit vendues, soit abandonnées.

Le CDF conclut à l'absence de financement croisé au profit de mandats de tiers.

### **Marges bénéficiaires plus élevées dans les entreprises d'armement étrangères**

Sur la base des résultats publiés, les marges bénéficiaires des entreprises d'armement étrangères ont tendance à être plus élevées que celles de RUAG.

### **Dispositions spéciales régissant les acquisitions dans le secteur de l'armement**

Les législations nationales sur les marchés publics et les dispositions internationales en la matière ne s'appliquent pas entièrement aux biens d'armement. Le Conseil fédéral a donc élaboré des règles spéciales applicables dans de tels cas.

Le CDF parvient à la conclusion que les dispositions en vigueur pour les acquisitions dans le secteur de l'armement sont respectées.



### **Potentiel d'optimisation dans les acquisitions d'armements**

Le Contrôle parlementaire de l'administration ainsi que l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich ont récemment examiné les acquisitions d'armements, indépendamment du présent audit. Leurs analyses portent sur la pratique actuelle des marchés publics, dans une perspective tant juridique que microéconomique. Leurs deux rapports concluent à l'existence de potentiels d'optimisation et mettent en évidence des intérêts et des priorités contradictoires dans le domaine des acquisitions d'armements. Les conditions-cadre de nature politique, relevant de la politique de sécurité, de la gestion d'entreprise et les aspects légaux doivent être harmonisés entre eux en fonction des besoins de l'armée. Les organes compétents ont pris bonne note des recommandations formulées. Elles ont débouché sur divers projets, dont la mise en œuvre se poursuit.

Le présent audit n'a pas examiné l'état de ces travaux.

### **Réduction des participations étatiques en Finlande et en Norvège**

La situation en Finlande et en Norvège est dans une large mesure comparable à celle de la Suisse. Ces pays privilégient eux aussi, dans leur politique de défense, une approche indépendante en matière d'achats, de maintenance et d'entretien des biens d'armement. Or en dépit de ce mandat de défense du pays, les participations étatiques aux entreprises d'armement ont diminué au cours des dernières années – et d'ailleurs pas seulement en Finlande et en Norvège. La Finlande consolide sa position industrielle dans le secteur de l'armement à l'aide d'un grand partenaire international. De son côté, la Norvège a opté pour l'ouverture financière (going public), combinée à une diversification dans des marchés non militaires. En Suisse aussi, il est apparu qu'une entreprise d'armement a besoin d'une taille critique suffisante et d'une diversification dans d'autres secteurs pour assurer sa pérennité. A cet effet, RUAG a poursuivi une politique d'acquisition d'entreprises au cours des dernières années.

**Texte original en allemand**





## **Federal contracts awarded to the RUAG technology company**

### **Audit of federal contract processing**

#### **Key facts**

---

RUAG Holding emerged from the federally-run armament enterprises and was converted into a corporation under private law effective 1 January 1999. The Swiss Confederation is the sole shareholder. RUAG Holding's Board of Directors consists of seven members, the Federal Department of Defence, Civil Protection and Sport (DDPS) being represented by the Chief of the Armed Forces Planning Staff. The technology group manufactures military and civilian products and offers corresponding services. It is involved in the "Aviation & Space", "Defence & Security", and "Ammunition & Products" markets and operates production sites in Switzerland, Germany, Sweden, and Hungary.

When the federal armament enterprises began operations as RUAG in 1999, DDPS contracts amounted to 86% of its sales. Only 14% of sales totalling CHF 960 million went to third-party clients. In 2007, sales were CHF 1,409 million, of which only 34% went to DDPS. The sales growth is primarily due to the acquisition of enterprises in Switzerland and abroad. Today, RUAG employs 6,700 people, 3,800 of whom work in Switzerland.

In 2007, the National Council's Defence Committee commissioned an Administration-independent audit of RUAG's business activities. The matter was delegated to the parliamentary Finance Delegation, which mandated the Swiss Federal Audit Office to conduct the audit.

#### **Object and purpose of the audit**

With the help of an overview and a brief assessment of the current DDPS procurement system, the audit examines the current situation with respect to compliance with the principles of fair competition and best cost/performance ratio. The audit examines the individual subsidiaries with regard to the margins of DDPS orders in comparison with third-party orders. The comparison aims to show whether impermissible cross-financing occurs. With a view across the borders, the audit outlines how government armament enterprises are structured in comparable countries.

#### **Owner's expectations of RUAG**

The objectives for RUAG are defined in owner strategies covering four years. First of all, the RUAG companies must guarantee the Armed Forces' equipment; hence the companies constitute an integral part of the federal government's defence policy mandate. RUAG primarily ensures the maintenance of material, maintenance of combat readiness, upgrading of combat readiness and, to the extent necessary, disposal of weapons systems, devices and ammunition. RUAG is expected to be competitive both in the civilian and in the military field. A reasonable EBIT margin (earnings before interest and tax) of more than 6% should be achieved, without achieving "unreasonable" profits on DDPS monopoly orders. The expected earnings have not been achieved so far, however; in 2007, earnings were 5.4%.

The expectations of the owner and the owner's representatives with respect to reporting and controlling are also part of the owner strategy. The desired business information is not always clearly defined, however, which has led to discussions concerning the type and scope of reporting (e.g. segment and margin information). To prevent uncertainties in this regard, the owner should in future specify in more detail the key data to be provided by RUAG.



### **Unequal relevance of RUAG subsidiaries to DDPS**

The dependence of RUAG subsidiaries on DDPS contracts varies. This is evidenced by the sales figures. At RUAG Electronics, the average sales share of DDPS contracts between 2003 and 2007 (five years) was more than 80% (CHF 710 million); at RUAG Land Systems, the share was nearly 50% (CHF 433 million); at RUAG Aerospace 40% (CHF 1,120 million); at RUAG Ammotec 12% (CHF 124 million); and at RUAG Components 5% (CHF 25 million). The question of cross-financing between DDPS and third-party contracts must therefore be examined in a differentiated manner for each subsidiary.

### **No cross-financing for the benefit of third-party contracts**

On average, domestic DDPS orders had a slightly lower profit margin than third-party orders. Only at RUAG Land Systems is the profit margin higher – albeit due to the structure maintenance effect.

The RUAG companies in Switzerland have a higher profit margin than those abroad. Since foreign business, including several new business fields, is often still under development, it is understandable that lower margins must still be accepted, taking into account the product cycles.

For the SFAO, cross-financing at RUAG is only relevant in cases where resources are fed to a business segment on a permanent basis to ensure its survival. The SFAO did not determine that this is the case. On the contrary: loss-generating activities were either sold or abandoned completely.

The SFAO concludes that no cross-financing takes place for the benefit of third-party contracts.

### **Somewhat higher profit margins at foreign armament enterprises**

A comparison on the basis of publicly available financial statements of foreign armament enterprises shows that their profit margins tend to be higher than those of RUAG.

### **Special provisions apply to procurements in the armament sector**

National procurement laws and international procurement provisions do not apply fully to armament purchases. The Federal Council has therefore established rules to be observed in such cases.

The SFAO concludes that the provisions currently in force for procurements in the armament sector are complied with.

### **Optimisation potential for armament procurement**

Already at an earlier time and independently of this audit, the Parliamentary Control of the Administration and the ETH Zurich examined armament procurement in detail. The current procurement practice was evaluated from a legal and business management perspective. Both reports concluded that optimisation potential exists for armament procurement, and they drew attention to the various interests and focuses relating to the armament industry. Political, security policy, business management, and legal parameters conflict in some areas or should be harmonised more closely with each other and with the actual needs of the Armed Forces. The recommendations were taken up by the competent bodies. They have been included in various projects and continue to be pursued.

This audit did not further examine the status of their implementation.



### **Reduction of State participation in Finland and Norway**

The situation in Finland and Norway is largely comparable to the situation in Switzerland. Also in those countries, an independent guarantee of procurement, maintenance, and support of armaments is a key criterion of defence policy. Despite the defence policy mandate, State participations in armament enterprises – incidentally not only in Finland and Norway – have been reduced, however. Finland is strengthening its industrial position in the armament field with the help of a major international partner. Norway, by comparison, has chosen to go public, combined with diversification into non-military markets. Also in Switzerland, it has been recognised that an armament enterprise requires a certain size as well as diversification into other sectors in order to survive in the long term. In recent years, RUAG has primarily pursued this goal by acquiring other companies.

**Original text in German**





## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1	Warum dieses Thema?	3
1.2	Die vier zu behandelnden Fragen	4
1.3	Vorgehensweise und Erhebungsmethoden	6
1.4	Durchführung	7
1.5	Klärung des Begriffs Quersubventionierung bzw. -finanzierung	7
<b>2</b>	<b>Wichtigste Bundespartner und Erwartungen gegenüber der RUAG</b>	<b>8</b>
2.1	Der Bundesrat ist zuständig für die Rüstungspolitik	8
2.2	Die Erwartungen an die RUAG werden in einer Eignerstrategie festgehalten	9
2.3	Das Departement Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS)	10
<b>3</b>	<b>Übersicht über den Technologiekonzern RUAG</b>	<b>12</b>
3.1	Die RUAG als Beteiligung des Bundes	12
3.2	Die RUAG ist aus den staatlichen Rüstungsbetrieben hervorgegangen	12
3.3	Rechnungsabschlüsse werden nach anerkannten Standards erstellt	13
3.4	Die RUAG Tochterunternehmen verfügen über ein gut ausgebautes innerbetriebliches Rechnungswesen und wenden für VBS- und Drittaufträge die gleichen Kalkulationsgrundsätze an	14
3.5	Aufträge unter Selbstkosten bilden die Ausnahme	14
3.6	Wichtige Kennzahlen der RUAG Holding	15
3.7	Wichtige Kennzahlen der RUAG Tochterunternehmen	17
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Berichte „Rüstungsbeschaffung im VBS“</b>	<b>20</b>
4.1	Der Bericht der GPK-NR weist auf Optimierungspotential bei der Rüstungsbeschaffung hin	20
4.2	Der Bericht der ETH Zürich erkennt Schwachstellen beim Beschaffungsprozess	22
<b>5</b>	<b>Ergebnis der Abklärungen bezüglich Querfinanzierung</b>	<b>24</b>
5.1	Die Preisprüfungen decken keine systematischen Mängel in der Kalkulation der VBS-Aufträge auf	24
5.2	Die Gewinne von RUAG Aerospace Schweiz finanzieren teilweise die Expansion ins Ausland	25
5.3	Bei RUAG Electronics sind keine Anzeichen einer Querfinanzierung feststellbar	25
5.4	Bei RUAG Land Systems weisen VBS-Aufträge ein leicht höhere Gewinnmarge als Drittaufträge auf	25
5.5	Die Gewinnmargen auf VBS-Aufträgen mit Drittlieferanten sind vergleichbar	26
5.6	Ausländische Rüstungsunternehmen erzielen tendenziell höhere Gewinnmargen als RUAG	26



<b>6</b>	<b>Situation bei ausländischen Rüstungsbetrieben</b>	<b>27</b>
6.1	Finnland ist eine ausländische Partnerschaft eingegangen	27
6.2	Norwegen verbesserte die Marktchancen des grössten staatlichen Rüstungsbetriebs mit einer Teilprivatisierung	28
<b>7</b>	<b>Antworten auf die vier Fragen der Prüfung</b>	<b>29</b>
<b>8</b>	<b>Schlussfolgerungen der EFK</b>	<b>30</b>
8.1	Optimierungsmassnahmen beim Beschaffungswesen sind eingeleitet	30
8.2	Keine Querfinanzierungen und keine übermässige Gewinnmargen	31

### **Anhänge**

Anhang 1:	Rechtsgrundlagen.....	32
Anhang 2:	Bibliographie .....	33
Anhang 3:	Eignerstrategie des Bundesrates für die Rüstungsunternehmen des Bundes / RUAG 2007 - 2010 .....	34
Anhang 4:	Unterfragen zur Frage Querfinanzierung .....	37
Anhang 5:	Gesprächspartner .....	38
Anhang 6:	Konsolidierte und assoziierte Gesellschaften sowie Minderheits-beteiligungen .....	39
Anhang 7:	Die 30 grössten Bestellungen des VBS 2003 - 2007 .....	40
Anhang 8:	Abkürzungen.....	41

### **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Die RUAG Beteiligung in der Staatsrechnung .....	12
Tabelle 2:	Umsatzentwicklung RUAG konsolidiert 2003 - 2007 .....	15
Tabelle 3:	Personal - Durchschnittsbestand (Basis Vollzeitstellen) .....	17
Tabelle 4:	Preisprüfungen (Geprüfte Beträge in Mio. Franken) .....	24
Tabelle 5:	Geprüfte Auftragswerte und Gewinnmargen.....	26
Tabelle 6:	Durchschnittliche EBIT-Margen ausländischer Rüstungsunternehmen.....	27

### **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	RUAG Organisation aus Marktsicht .....	13
Abbildung 2:	Umsatz- und Gewinnentwicklung der RUAG .....	16



## 1 Einleitung

### 1.1 Warum dieses Thema?

Die Sicherheitspolitische Kommission des Nationalrats (SiK-N) hat im Jahr 2007 entschieden, eine verwaltungsunabhängige Überprüfung der Geschäftstätigkeit des bundeseigenen Technologieunternehmens RUAG durchführen zu lassen. Mit Schreiben vom 2. November 2007 an die Konferenz der Präsiden der Aufsichtskommissionen und -delegationen (KPA) beantragte sie, aufgrund von Artikel 170 der Bundesverfassung, die Parlamentarische Verwaltungskontrolle (PVK) mit der Durchführung einer Prüfung zu beauftragen. In der Sitzung der KPA vom 3. März 2008 wurde die Anfrage der SiK-N behandelt. Sie beschloss, das Geschäft gesamthaft an die Finanzdelegation der Eidgenössischen Räte (FinDel) zu delegieren und die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) mit der Prüfung zu beauftragen.

Die folgenden vier Aspekte sollen dabei durchleuchtet werden:

1. Einhaltung der Prinzipien des fairen Wettbewerbes gegenüber den Mitbewerbern;
2. Bestes Preis- Leistungsverhältnis für das beschaffte Produkt;
3. Allfällige Quersubventionen<sup>1</sup> zwischen VBS- und Drittaufträgen;
4. Situation von Rüstungsunternehmungen in vergleichbaren Ländern.

In einer ersten Phase hat die EFK eine Projektskizze<sup>2</sup> und in einer zweiten Phase eine Machbarkeitsstudie<sup>3</sup> erarbeitet, welche anlässlich der ausserordentlichen Sitzung der FinDel vom 11. Juni bzw. 17. September 2008 genehmigt wurden. Die von der FinDel und der Finanzkommissionen der eidgenössischen Räte<sup>4</sup> anlässlich der Lilienberg Tagung diskutierten Fragen und Anliegen im Zusammenhang mit dem vorliegenden Thema werden soweit möglich einbezogen.

In die Prüfung einbezogen wird die RUAG mit ihren Geschäftssegmenten Aerospace, Electronics, Land Systems, Components und Ammotec. Im Besonderen soll untersucht werden, welche Margen die Aufträge des Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) im Verhältnis zu Drittaufträgen aufweisen. Eine Gegenüberstellung soll aufzeigen, ob es dabei zu unerwünschten Querfinanzierungen kommt. Die Prüfung soll zudem über Personal und Umsatzentwicklungen informieren.

Weiter soll ein kurzer Überblick über das VBS-Beschaffungswesen gegeben werden und mit einem Blick über die Grenzen Lösungen anderer Länder im Bereich von staatlichen Rüstungsunternehmungen skizziert werden.

Die Prüfung wird aufgrund von Art. 170 der Bundesverfassung<sup>5</sup> und Art. 54 Abs. 4 des Parlamentsgesetzes<sup>6</sup> durchgeführt. Die Arbeiten der EFK basieren auf den Bestimmungen des Finanz-

---

<sup>1</sup> Erläuterungen zum Begriff Quersubventionierung siehe Ziffer 1.5.

<sup>2</sup> Eidg. Finanzkontrolle, Projektskizze: Prüfung der Geschäftstätigkeit der RUAG vom 3. Juni 2008.

<sup>3</sup> Eidg. Finanzkontrolle, Machbarkeitsstudie, Prüfung Geschäftstätigkeit der RUAG vom 3. September 2008.

<sup>4</sup> Tagung Lilienberg, Ermätingen, Protokoll vom 3./4. Juli 2008.

<sup>5</sup> SR 101, Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999, Art. 170: „Die Bundesversammlung sorgt dafür, dass die Massnahmen des Bundes auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.“

<sup>6</sup> SR 171.10, Bundesgesetz über die Bundesversammlung (Parlamentsgesetz) vom 13. Dezember 2002, Art 54 Abs 4: „Die Konferenz der Präsiden der Aufsichtskommissionen und -delegationen entscheidet über Anträge der Kommissionen, die Wirksamkeit von Erlassen durch die mit dieser Aufgabe betraute Dienststelle der Parlamentsdienste, die EFK oder Dritte überprüfen zu lassen, und gewährleistet in Zusammenarbeit mit dem Bundesrat die Kohärenz der Wirksamkeitsüberprüfungen.“



kontrollgesetzes<sup>7</sup>, insbesondere den Artikeln 8 (Bereich Aufsicht) und 10 (Auskunft, Amtshilfe und Datenzugriff).

Die weiteren rechtlichen Grundlagen sind im **Anhang 1** ersichtlich.

## **1.2 Die vier zu behandelnden Fragen**

Anhand des Antrages der SiK-N vom 2. November 2007 lassen sich die folgenden vier Hauptfragen ableiten. Diese werden nachfolgend umschriebenen und interpretiert:

### **Hauptfrage 1:**

**Werden die Prinzipien des fairen Wettbewerbes bei der Beschaffung von Armeematerial und -dienstleistungen eingehalten?**

Die Auftragsvergabe für die Beschaffung und Unterhalt von Armeematerial ist Aufgabe der Organisationseinheit armasuisse im VBS. Die RUAG ist dabei ein wichtiger Auftragnehmer.

Das Gesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BoeB)<sup>8</sup> ist aufgrund von Artikel 3 lit. e auf Aufträge im Bereich der Beschaffung von Waffen, Munition oder Kriegsmaterial und die Erstellung von Bauten der Kampf- und Führungsinfrastruktur von Gesamtverteidigung und Armee nicht anwendbar. Das VBS ist bei diesen Aufträgen somit nicht gehalten, die Aufträge öffentlich auszuschreiben, auch bestehen keine Rekursmöglichkeiten gegen Vergabeentscheide der öffentlichen Auftraggeberin. Diese Einschränkung des Geltungsbereichs des Gesetzes gilt gegenüber allen Auftragnehmern und ergibt sich aufgrund entsprechender Ausnahmeregeln, welche sowohl im WTO-Abkommen (Welthandelsorganisation) als auch in den bilateralen Verträgen mit der Europäischen Union enthalten sind. Der Bund hat für die Auftragsvergabe in den ausgeschlossenen Bereichen spezielle Regeln aufgestellt, die in der Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen (VoeB)<sup>9</sup> festgehalten sind (Artikel 32 ff VoeB). Die Auftragsvergabe an die RUAG unterliegt grundsätzlich diesen Verfahrensregeln. Daraus folgt, dass das VBS vertreten durch die armasuisse grundsätzlich auch in diesen Fällen eine Wettbewerbslage schaffen muss, wobei sie aber bei der Wahl des Wettbewerbsverfahrens grösseren Handlungsspielraum hat (Artikel 35 ff). Ist aus sachlichen Gründen die Schaffung einer Wettbewerbslage nicht möglich, dann kommt das in der VoeB Artikel 5 vorgesehene Einsichtsrecht in die Kalkulation des Auftragnehmers zum Zuge.

Mit einem Postulat wurde der Bundesrat im Jahre 2005 gebeten zu prüfen, ob der Artikel 3 in dem Sinne abzuändern sei, dass nur noch Beschaffungen, welche besonderer Geheimhaltung bedürfen, ausgenommen werden können<sup>10</sup>. Der Bundesrat hob in seiner Stellungnahme hervor, dass komplexe Waffensysteme immer besonders sensitive Komponenten aufweisen, die der Geheimhaltung unterliegen, und deshalb im Rahmen der erwähnten Gesetzgebung im „Einladungsverfahren“ beschafft werden können. Eine Anpassung des Gesetzes sei aus wirtschafts-, sicherheits- und rüstungspolitischen Gründen, gemäss Bundesrat, nicht wünschenswert.

<sup>7</sup> SR 614, Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzkontrolle (Finanzkontrollgesetz, FKG) vom 28. Juni 1967.

<sup>8</sup> SR 172.056.1, Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen vom 16. Dezember 1994.

<sup>9</sup> SR 172.056.11, Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen vom 11. Dezember 1995.

<sup>10</sup> Postulat 05.3645 von Nationalrat Roland F. Borer vom 6.10.2005: Unterstellung von Rüstungskäufen unter das BoeB.



Die Beurteilung der Beschaffungsprozesse innerhalb des VBS war bereits Bestandteil mehrerer Untersuchungen. Zudem werden Beschaffungsaufträge stichprobenmässig durch das Finanzinspektorat (Fisp) armasuisse und die EFK überprüft.

**Hauptfrage 2:**

**Kauft der Bund bei Aufträgen an die RUAG das beste Preis-/Leistungsverhältnis ein?**

Die armasuisse ist für die Auftragsvergabe bei Beschaffungen und Unterhalt von Armeematerial zuständig. Sie muss sicherstellen, dass sowohl bei einer Konkurrenz- als auch einer Monopolsituation das Preis-/Leistungsverhältnis stimmt.

Wird im Einklang mit der Gesetzgebung auf die Schaffung einer Wettbewerbslage verzichtet (Monopolsituation) und erreicht der Auftragswert eine Million Franken, wird ein Einsichtsrecht in die Kalkulation vereinbart. Dies ist vor allem bei Unterhalts- und Wartungsverträgen mit der RUAG der Fall. Zusätzlich kann in Verträgen eine sogenannte Meistbegünstigungsklausel aufgenommen werden. Hierbei verpflichtet sich der Lieferant, falls er Dritten für vergleichbare Lieferungen und vergleichbaren Voraussetzungen günstigere Preise oder Bedingungen gewährt, den Vertragspreis mit dem VBS anzupassen. Das Einsichtsrecht ermächtigt die zuständigen Kontrollorgane (Fisp armasuisse oder EFK) entsprechende Prüfungen vorzunehmen.

**Hauptfrage 3:**

**Werden Drittaufträge der RUAG durch VBS-Aufträge querfinanziert?**

Diese Frage betrifft direkt die RUAG und soll im Rahmen dieser Untersuchung vertieft abgeklärt werden. Die Unterfragen zu dieser Hauptfrage sind im **Anhang 4** ersichtlich.

In politischen Gremien wird verschiedentlich die Meinung vertreten, dass die RUAG mit den Aufträgen des Bundes „hohe / branchenunübliche“ Gewinne erzielt und dadurch bei Drittaufträgen günstiger als die Konkurrenz offerieren kann.

Abklärungen zu dieser Fragestellung bedingen entsprechende Daten und Informationen seitens der RUAG.

**Hauptfrage 4:**

**Welche Lösungen haben andere Länder im Bereich von staatlichen Rüstungsunternehmen getroffen?**

Alle Länder mit einer Armee haben sich mit Fragen bezüglich Rüstungspolitik, Rüstungsbeschaffung und der damit zusammenhängenden Unterstützung der privaten oder staatlichen Rüstungsindustrie auseinanderzusetzen.

Ein Blick über die Grenzen soll zeigen, was für Strategien die beiden mit der Schweiz vergleichbaren Länder Finnland und Norwegen im Zusammenhang mit staatlichen Rüstungsunternehmen getroffen haben.



### 1.3 Vorgehensweise und Erhebungsmethoden

#### Hauptfragen 1 und 2: Fairer Wettbewerb und bestes Preis-/Leistungsverhältnis

Die Sicherstellung des fairen Wettbewerbs und des besten Preis-/Leistungsverhältnisses ist Aufgabe der Beschaffungsstelle armasuisse.

Die Beschaffungsprozesse von Armeematerial innerhalb des VBS war bereits Bestandteil früherer Untersuchungen. Die Beantwortung der Fragen bezüglich „fairer Wettbewerb“ und „bestes Preis-/Leistungsverhältnis“ beschränkt sich auf die Darstellung der Ergebnisse der Berichte „Rüstungsbeschaffung im VBS“ der PVK vom 23. November 2007 sowie „Bereinigte Rüstungsprozesse“ von Prof. Dr. R. Boutellier, ETH Zürich, Projekt AARE 2006 (nicht öffentlich).

Die wichtigsten Ergebnisse zu den Hauptfragen 1 und 2 befinden sich in **Ziffer 4**.

#### Frage 3: Querfinanzierung

RUAG besitzt keine spezifischen Auswertungen über die Ergebnisse der VBS- gegenüber den Drittaufträgen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass dieser Aspekt für die RUAG keine Führungsgrösse darstellt. Über die Annahme und Ablehnung eines Auftrags sind andere Faktoren entscheidend.

Die Frage der Querfinanzierung wird anhand von Annäherungsberechnungen und Analysen auf der Basis von Daten der letzten fünf Jahre (2003 - 2007) untersucht.

Konkret werden die 30 grössten Bestellungen des VBS der letzten fünf Jahre (2003 - 2007) als Stichprobe herangezogen (**siehe Anhang 7**)<sup>11</sup>. Sie hat einen Nettowert von rund 2 Milliarden Franken und repräsentiert rund 2/3 der VBS-Aufträge. Bei 15 Bestellungen wurden die vereinbarten Preise durch das Fisp armasuisse anlässlich von Preisprüfungen bereits überprüft<sup>12</sup>. Bei den restlichen 15 Bestellungen<sup>13</sup> werden die Preise durch die EFK verifiziert. Dazu wird von der RUAG eine entsprechende Kalkulation für diese Aufträge verlangt. Diese Daten werden von der EFK plausibilisiert. Die Prüfergebnisse werden anschliessend mit den ausgewiesenen EBT der jeweiligen Geschäftssegmente verglichen. Ein allfälliges Delta ist anschliessend pro Geschäftssegment näher zu analysieren und zu interpretieren. Es werden grundsätzlich keine Aussagen zu einzelnen Aufträgen gemacht.

Anlässlich von drei Inspektionsbesuchen bei den RUAG-Tochterunternehmen (Aerospace, Electronics und Land Systems) wird die EFK den Prozess sowie die Systematik der Datenerfassung von Material, Arbeitszeiten, Zuschlägen untersuchen. Zugleich wird Einblick in die Auftragsabwicklung und -abrechnung genommen.

Die wichtigsten Feststellungen zur Frage bezüglich „Querfinanzierung“ sind **Ziffer 5** zu entnehmen.

#### Frage 4: Vergleich mit Drittstaaten

Erste Abklärungen zu dieser Frage haben gezeigt, dass keine umfassende und systematische Datensammlung zum Thema besteht. Detaillierte Informationen müssten somit mittels einer Umfrage in ausgewählten Ländern erhoben werden. Der Erfolg einer solchen schriftlichen Umfrage bei

---

<sup>11</sup> Aufteilung der 30 Bestellungen: Aerospace 11, Electronics 10, Land Systems 8 und Ammotec 1.

<sup>12</sup> Für diese Aufträge liegen verifizierte Kalkulationen vor, aus denen das jeweilige Ergebnis hervorgeht.

<sup>13</sup> Diese Bestellungen teilen sich wie folgt auf: Aerospace 3, Electronics 6 und Land Systems 6.



den ausländischen Stellen ist schwierig abzuschätzen. Diesbezügliche Erfahrungen des VBS haben gezeigt, dass Rücklaufquoten im militärischen Umfeld tief ausfallen.

Es wird daher ein vereinfachtes Verfahren zur Behandlung dieser Frage gewählt. Einerseits werden Interviews mit der RUAG, dem GS VBS sowie Sachverständigen durchgeführt und andererseits wird den Rechnungshöfen in Finnland und Norwegen ein Schreiben mit Fragen zur Beantwortung zugestellt. Finnland und Norwegen wurden gewählt, da diese im Hinblick auf die Rüstungsindustrie am ehesten mit der Situation in der Schweiz vergleichbar sind.

Die wichtigsten Ergebnisse dieser Befragung sind unter **Ziffer 6** aufgeführt.

#### **1.4 Durchführung**

Die Untersuchung wurde von Ueli Luginbühl und Paul Sprecher, Revisionsexperten EFK, durchgeführt. Mandatsleiter war Jean-Marc Blanchard; die Untersuchung stand unter der Federführung von Armin Vuillemin, Stv. Direktor der EFK.

Damit die Koordination zwischen den verschiedenen betroffenen Stellen innerhalb des VBS und der RUAG sichergestellt werden konnte, wurde auf Seiten des VBS Herr Stephan Rothenbühler, Generalsekretariat, Beteiligungsmanagement Corporate Governance und seitens der RUAG Herr Urs Kiener, CFO RUAG Holding, als Hauptansprechperson bezeichnet.

Sowohl die Zusammenarbeit mit dem VBS als auch der RUAG war gut. Beide behandelten die Anliegen der EFK kooperativ und speditiv. In den Interviews wurde offen und informativ Auskunft gegeben. Die EFK dankt allen Beteiligten für die gewährte wertvolle Unterstützung.

Damit der Bericht keine Geschäftsgeheimnisse der RUAG verletzt, hat die RUAG Einblick in den Berichtsentwurf erhalten und konnte sich dazu entsprechend äussern.

Die Untersuchung wurde in der zweiten Jahreshälfte 2008 durchgeführt. Die Untersuchung basiert auf den Geschäftszahlen 2003 bis 2007 und zeigt die organisatorische Situation der RUAG per Ende 2008.

#### **1.5 Klärung des Begriffs Quersubventionierung bzw. -finanzierung**

Der Begriff Subvention kennzeichnet den Einsatz öffentlicher Mittel. Gemäss Subventionsgesetz<sup>14</sup> werden unter dem **Begriff Subventionierung** Finanzhilfen und Abgeltungen für Empfänger ausserhalb der Bundesverwaltung verstanden. Die beiden Begriffe werden in Artikel 3 des Subventionsgesetzes wie folgt umschrieben:

1 **Finanzhilfen** sind geldwerte Vorteile, die Empfängern ausserhalb der Bundesverwaltung gewährt werden, um die Erfüllung einer vom Empfänger gewählten Aufgabe zu fördern oder zu erhalten. Geldwerte Vorteile sind insbesondere nichtrückzahlbare Geldleistungen, Vorzugsbedingungen bei Darlehen, Bürgschaften sowie unentgeltliche oder verbilligte Dienst- und Sachleistungen.

2 **Abgeltungen** sind Leistungen an Empfänger ausserhalb der Bundesverwaltung zur Milderung oder zum Ausgleich von finanziellen Lasten, die sich ergeben aus der Erfüllung von:

a. bundesrechtlich vorgeschriebenen Aufgaben;

---

<sup>14</sup> SR 616.1 Bundesgesetz über Finanzhilfen und Abgeltungen (Subventionsgesetz, SuG) vom 5. Oktober 1990.



*b. öffentlichrechtlichen Aufgaben, die dem Empfänger vom Bund übertragen worden sind.*

Unter dem **Begriff Quersubventionierung** kann der Vorgang bezeichnet werden, wenn einem Unternehmenssegment dauerhaft Ressourcen zugeleitet werden, die aus der Wertschöpfung eines anderen Segments stammen. Wobei in Privatunternehmen eine „Quersubvention“ nicht als Subventionen im engeren Sinne angesehen wird, es wird vielmehr von einer „Querfinanzierung“ gesprochen. Solche „Querfinanzierungen“ kommen insbesondere bei öffentlichen Unternehmen<sup>15</sup> und regulierten Monopolbetrieben<sup>16</sup> vor.

Bei der RUAG handelt es sich um eine Unternehmung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, welche nach privatem Recht organisiert ist. Der Begriff Subventionierung bzw. „Quersubventionierung“ im engeren Sinne ist deshalb nicht anwendbar. Das VBS „subventioniert“ die RUAG nicht, sondern bezieht von ihr Produkte und Leistungen. Die EFK wird daher den Begriff „Querfinanzierung“ verwenden.

Der RUAG muss auch zugestanden werden, dass im Rahmen von Aufbau neuer Geschäftsfelder und Produktzyklen unterschiedliche Gewinnmargen entstehen.

Für die EFK ist eine „Querfinanzierung“ bei der RUAG nur in denjenigen Fällen von Relevanz, wenn festgestellt wird, dass einem Geschäftssegment dauerhaft Ressourcen zugeleitet werden müssen, die aus der Wertschöpfung anderer Segmente (z.B. den VBS-Aufträgen) stammen. Dauerhaft ist, wenn ein Segment über mehrere Jahre aus der Wertschöpfung anderer Segmente finanziert werden muss, um seinen Fortbestand zu gewährleisten.

## **2 Wichtigste Bundespartner und Erwartungen gegenüber der RUAG**

### **2.1 Der Bundesrat ist zuständig für die Rüstungspolitik**

Der Bundesrat ist zuständig für die **Rüstungspolitik**. In Folge der Reformprojekte VBS und Armee XXI hat der Bundesrat die Grundsätze für die Rüstungspolitik des VBS per 29. November 2002 letztmals neu überarbeitet<sup>17</sup>. Die Rüstungspolitik definiert die Art und Weise, wie die Rüstungsbeschaffung in ihren Grundzügen erfolgen soll. Sie umfasst alle Phasen des Rüstungsablaufs und regelt auch Fragen der nationalen und internationalen Kooperation mit der Industrie. Die Rüstungspolitik umfasst auch die Beschaffung und den Erhalt von Wissen, welches die Beherrschung der notwendigen Technologiefähigkeiten im Rüstungsbereich gewährleistet. Gemäss diesen Grundsätzen soll die materielle Ausrüstung der Schweizer Armee vermehrt mit derjenigen der Nachbarstaaten und anderer Partnerstaaten kompatibel sein, d.h. internationalen Standards entsprechen. Sogenannte „Helvetisierungen“ sollen aus Wirtschaftlichkeitsgründen vermieden und

---

<sup>15</sup> *www.wikipedia.org; Ein Elektrizitätswerk einer Stadt und die Verkehrsbetriebe sind als Tochtergesellschaften in einer städtischen Holding-Gesellschaft organisiert. Das Elektrizitätswerk erwirtschaftet Überschüsse, die dazu genutzt werden, die Betriebsverluste der Verkehrsbetriebe auszugleichen.*

<sup>16</sup> *Höpner Martin, Determinanten der Quersubventionierung, Berliner Journal für Soziologie 1/06, 7-23; Im Rahmen der Quersubventionierung werden den Monopolbereichen (z.B. Energie, Post, Eisenbahn) Kosten zugewiesen, die eigentlich in den Wettbewerbsbereichen des verbundenen Unternehmens entstehen. Die Wettbewerbsbereiche erlangen somit gegenüber ihren Mitbewerbern Marktvorteile zu Lasten derjenigen, welche die verteuerten Leistungen des Monopolbereichs entgeltlich beanspruchen.*

<sup>17</sup> *Grundsätze des Bundesrates für die Rüstungspolitik des VBS, vom 29. November 2002.*



Eigenentwicklungen nur noch dann realisiert werden, wenn alternative Lösungen weniger wirtschaftlich sind. Es ist geplant die Rüstungspolitik im Jahr 2009 zu revidieren<sup>18</sup>.

## **2.2 Die Erwartungen an die RUAG werden in einer Eignerstrategie festgehalten**

In der Eignerstrategie des Bundesrates für die Rüstungsunternehmen des Bundes / RUAG werden die Zielsetzungen des Bundes in das Unternehmen konkretisiert (*Anhang 3*). Sie wird jeweils für vier Jahre abgeschlossen. Grundlage für die Eignerpolitik bildet der Bericht des Bundesrates an die Bundesversammlung über die Sicherheitspolitik der Schweiz vom 7. Juni 1999 und das Armeeleitbild vom 24. Oktober 2001.

Die wichtigsten Punkte werden untenstehend zusammenfassend aufgeführt.

### *Grundsatz*

Die Beteiligungsgesellschaft und ihre Tochterunternehmen dienen vorab der Sicherstellung der Ausrüstung der Armee. RUAG bildet damit einen integrierenden Bestandteil für die Umsetzung des verteidigungspolitischen Auftrages.

### *Aktionariat*

Der Bund ist Alleinaktionär der RUAG Holding. Die Aktien der Betriebsgesellschaften RUAG Aerospace AG, RUAG Ammotec AG, RUAG Components AG, RUAG Electronics AG und RUAG Land Systems AG sind im alleinigen Besitze der RUAG Holding. Eine Öffnung des Aktionariats ist aus sicherheits- und verteidigungspolitischen Überlegungen in den kommenden vier Jahren weder bei der RUAG Holding noch bei den zuvor einzeln aufgeführten Betriebsgesellschaften vorgesehen.

### *Geschäftspolitik*

RUAG hat eine nachhaltige, ethischen Grundsätzen verpflichtete Entwicklung anzustreben. RUAG hat weiter eine fortschrittliche Personalpolitik zu verfolgen.

Dem VBS sind substantielle Vorschläge zur Senkung der Instandhaltungsausgaben zu unterbreiten. Die entsprechenden Verhandlungen zwischen RUAG und armasuisse laufen zurzeit. Dort wo möglich, sollen die mit der RUAG bestehenden Leistungsvereinbarungen in sogenannte Service Level Agreements umgewandelt werden.

### *Positionierung am Markt*

Ausgehend vom Grundauftrag sind Konkurrenzfähigkeit im zivilen und militärischen Bereich aufrechtzuerhalten, auszubauen und zu stärken.

### *Strategische Ziele zugunsten der Armee*

RUAG hat primär die Instandhaltung, Kampfwerterhaltung, Kampfwertsteigerung und soweit nötig Entsorgung von Waffensystemen, Geräten und Munition der Armee sicherzustellen. In Bereichen des Kerngeschäfts VBS, hat das VBS mit seinen Aufträgen Priorität.

### *Finanzielle Ziele*

RUAG hat eine angemessene Eigenkapitalrendite zu erzielen. Ferner wird erwartet, dass sich die

---

<sup>18</sup> Bericht der GPK NR vom 23. November 2007 betreffend Rüstungsbeschaffung VBS, Ergänzender Teilbericht zur Stellungnahmen des Bundesrats vom 4. März 2008, 26. September 2008, S: 8658.



betrieblichen Ausgaben im Verhältnis zu den betrieblichen Erträgen verbessern. RUAG hat einen EBIT<sup>19</sup> in Prozenten des Betriebsertrages von über 6 Prozenten anzustreben.

#### *Kooperationen und Beteiligungen*

In den nächsten Jahren soll das organische Wachstum der Unternehmen RUAG im Vordergrund stehen. Diese Präferenz schliesst Akquisitionen nicht aus. Bei Beteiligungen mit einem Übernahmewert von mehr als 50 Millionen Franken und bei Auslandsbeteiligungen mit einem Übernahmewert von mehr als 10 Millionen Franken ist die Zustimmung des Eigners einzuholen.

#### *Berichtswesen und Controlling*

Der Verwaltungsrat verpflichtet sich, ein auf den bestehenden Unterlagen der RUAG aufbauendes Kennzahlensystem zu unterbreiten, welche eine wirkungsvolle und stufengerechte Kontrolle der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen erlaubt.

#### *Weitere Bestimmungen*

RUAG darf auf Monopolaufträgen des VBS keine „unangemessenen Gewinne“ erzielen (*vgl. dazu Ziffer 2.3.4*).

### **2.3 Das Departement Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS)**

#### **2.3.1 Die Eigentümerversammlung wird primär durch das VBS wahrgenommen**

Als Eigentümerversammlung nimmt das VBS unter Beizug des Eidgenössischen Finanzdepartements die Interessen der Eidgenossenschaft wahr. Als Leitlinie dient die Eigentümerstrategie.

Auf Anfang 2008 hat sich das Eidgenössische Finanzdepartement aus dem Verwaltungsrat der RUAG zurückgezogen. Dieses Vorgehen entspricht den Leitlinien des Berichts des Bundesrates zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate-Governance-Bericht).

#### **2.3.2 Die Gruppe Verteidigung ist für Rüstungsplanung zuständig**

##### **Der Planungsstab der Armee**

Der Planungsstab ist für die Rüstungsplanung verantwortlich. Er formuliert als Auftraggeber die Bedürfnisse der Armee und legt die Anforderungen fest.

Der Planungsstab plant im Auftrag des Chefs Armee die Investitionen für die Armee und ist somit ein wesentlicher Entscheidungsträger.

##### **Logistikbasis der Armee**

Die Logistikbasis der Armee unterstützt die Schweizer Armee in den Logistikprozessen im Inland und Ausland. Zu den Aufgaben der Logistikbasis gehören: Nach- und Rückschub von Material und Systemen und deren Instandhaltung. Sie erbringt Sanitätsleistungen für die Truppe, stellt den Transport von Menschen und Gütern sicher, stellt Infrastrukturen und Systeme bereit, betreibt und unterhält sie.

Im Bereich der Instandhaltung ist die Logistikbasis der Armee in Zusammenarbeit mit armasuisse ein wichtiger Partner gegenüber der RUAG.

---

<sup>19</sup> Betriebsgewinn vor Steuern und Zinsen (Earnings before Interests and Taxes).



### **2.3.3 armasuisse ist das Kompetenzzentrum für Beschaffungen**

Die armasuisse ist das Kompetenzzentrum des VBS für die Evaluation, die Beschaffung, die Instandhaltung und die Liquidation von Material und Systemen.

Der Kompetenzbereich Beschaffungen ist zuständig für die Einkaufsprozesse. Sie sind für die aktive Mitwirkung im Planungsprozess der Auftraggeber, das strategische Beschaffungs- und Verkaufsmanagement, die operative Durchführung von Evaluation, Beschaffung, Verkauf und Entsorgung sowie die Unterstützung der Phasen Nutzung und Betreuung verantwortlich. Die notwendigen Ausführungsregeln und die Beschaffungsabläufe sind in den Geschäftsprozessen des Managementsystems festgehalten.

Zusammenfassend läuft eine Beschaffung wie folgt ab:

Die armasuisse holt als Auftraggeberin meist im Einladungsverfahren eine Anzahl Offerten ein. Die mögliche Anzahl der Anbieter ist in der Regel beschränkt. Dennoch hat die armasuisse dafür zu sorgen, dass der Wettbewerb spielt. Ein Projektteam (bestehend aus Systemführer / Kommerz / Qualitätssicherung / Logistiker usw.) nimmt auf Grund der vorhandenen Unterlagen eine Marktsichtung vor und erarbeitet eine Liste möglicher Anbieter. Diese erhalten von armasuisse eine Offertanfrage mit den technischen Anforderungen. Die Auswertung der Angebote erfolgt anhand von Nutzwertanalysen (Kosten-/Nutzenanalysen). Hier werden die zu erbringenden Leistungskriterien in einzelne Merkmale aufgegliedert und strukturiert. Jedes dieser Merkmale wird entsprechend seiner Bedeutung gewichtet.

Der Kompetenzbereich Wissenschaft und Technologie bietet technisch wissenschaftlichen Leistungen an. Dazu gehören das Technologiemonitoring, die Durchführung von Forschungsprojekten sowie die nationale und internationale Vernetzung mit Universitäten, Forschung, Industrie und multilateralen Forschungs- und Entwicklungsprojekten.

Diese zwei Kompetenzbereiche sind für diese Untersuchung von Bedeutung. Sie stehen in einer mehr oder wenig engen Beziehung zu den RUAG Unternehmungen.

### **2.3.4 Das Finanzinspektorat armasuisse führt Preisprüfungen durch**

Das Fisp armasuisse ist die interne Revisionsstelle der armasuisse im Sinne von Art. 11 des Bundesgesetzes über die EFK. Es ist als Stabsstelle dem Rüstungschef unterstellt und nimmt seine Aufgaben selbständig und unabhängig wahr. Mit seiner Prüftätigkeit unterstützt es den Rüstungschef und die Unternehmensleitung bei der Wahrnehmung seiner Führungs-, Überwachungs- und Kontrollaufgaben. Neben den ordentlichen Aufgaben als interne Revisionsstelle nimmt das Fisp armasuisse Preisprüfungen vor.

Für Leistungsvereinbarungen mit der RUAG besteht eine sogenannte „Gewinnvereinbarung“. Sie wird jährlich zwischen RUAG und armasuisse ausgehandelt. Diese Vereinbarung betrifft insbesondere die Verträge für die regelmässige Wartung und Instandhaltung des Armeematerials jedoch nicht die Beschaffung. Für jedes System bzw. für jede Systemgruppe werden die zu leistenden Arbeiten und deren Entschädigung jährlich neu verhandelt. Die zwischen armasuisse und RUAG abgeschlossenen Verträge werden als Leistungsvereinbarungen bezeichnet. Mit der Gewinnvereinbarung, wird verhindert, dass auf solchen Leistungen unangemessenen Gewinne erzielt werden.



Die Berechnung der maximal erlaubten Gewinnmarge basiert auf Spartenergebnissen (Aerospace, Electronics und Land Systems) von rund 20 in der Wehrtechnik tätigen in- und ausländischen Firmen. Berücksichtigt werden gewichtete EBIT-Mittelwerte der letzten drei Jahre, kalkulatorische Zinsen sowie Leistungsvereinbarungsumsätze mit der RUAG nach Sparte. Aus diesen Daten wird eine für das Gesamtunternehmen RUAG gültige maximale Gewinnmarge berechnet. Diese Marge ist vertraulich und wird nicht publiziert.

### **3 Übersicht über den Technologiekonzern RUAG**

#### **3.1 Die RUAG als Beteiligung des Bundes**

Der Eigner weist die Beteiligung an der RUAG in der Staatsrechnung wie folgt aus:

**Tabelle 1: Die RUAG Beteiligung in der Staatsrechnung**

Zahlen in Mio. Franken	2007	2008
Aktienkapital	340	340
Anteil Bund in %	100	100
Equity-Wert per Ende Jahr	774	808
Dividende	7	15

Quelle: Staatsrechnungen Bund

Die Höhe der Dividende wird nach gängiger Praxis im Rahmen der Aussprachen zwischen Bund und dem Verwaltungsrat der RUAG festgesetzt.

#### **3.2 Die RUAG ist aus den staatlichen Rüstungsbetrieben hervorgegangen**

Die RUAG Holding ist aus den bundeseigenen Rüstungsbetrieben hervorgegangen und per 1. Januar 1999 in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft überführt worden. Die Schweizerische Eidgenossenschaft ist Alleinaktionärin. Der Verwaltungsrat setzt sich aus sieben Mitgliedern zusammen, wobei die Eidgenossenschaft mit dem Chef Planungsstab der Armee vertreten ist.

Der Technologiekonzern ist Hersteller wehrtechnischer und ziviler Produkte sowie Anbieter entsprechender Serviceleistungen. Er ist in den Märkten „Aviation & Space“, „Defence & Security“ und „Ammunition & Products“ tätig und besitzt Betriebsstätten in der Schweiz, Deutschland, Schweden und Ungarn. Der Konzern besteht heute aus 28 Tochterunternehmen (Mehrheitsbeteiligungen) sowie 8 Minderheitsbeteiligungen (**Anhang 6**).

Im ersten Geschäftsjahr 1999 beliefen sich die Aufträge des VBS auf 86% des Umsatzes. Lediglich 14% des Umsatzes von 960 Millionen Franken entfielen auf Drittkunden.

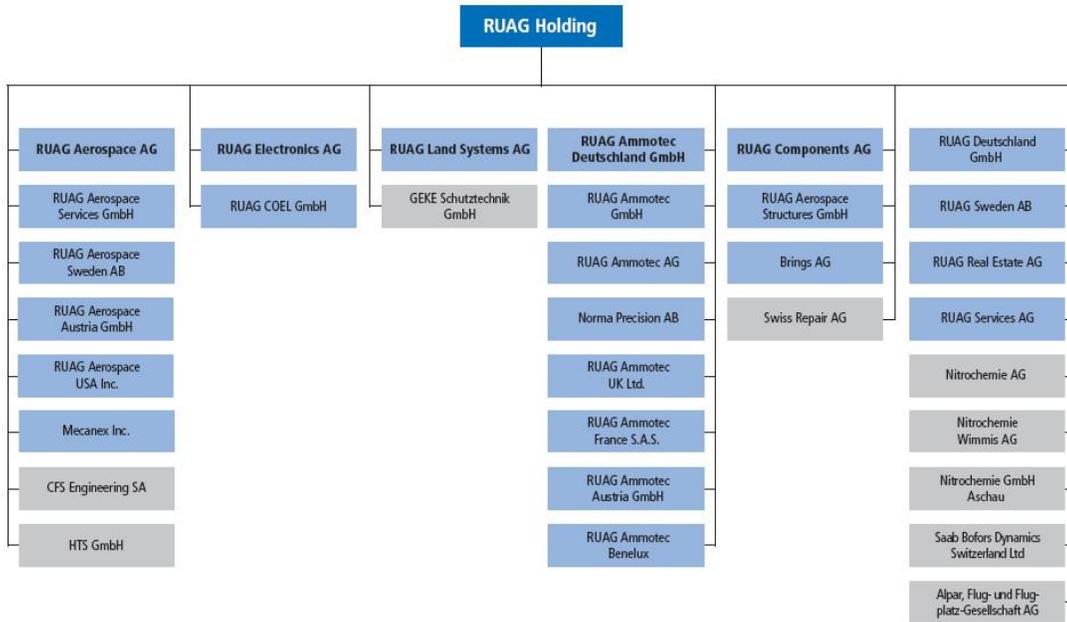
Im Jahr 2007 betrug der Umsatz 1'409 Millionen Franken, wovon 66% auf Drittkunden entfielen. Das Umsatzwachstum ist primär auf Akquisitionen von Unternehmungen im In- und Ausland zurückzuführen.

Die RUAG beschäftigt heute 6'700 Mitarbeitende, wovon rund 3'800 in der Schweiz arbeiten. Die RUAG bildet rund 370 Lehrlinge in verschiedenen Berufsgattungen aus.



Abbildung 1: RUAG Organisation aus Marktsicht

Tochtergesellschaften und Beteiligungen



Legende  
■ = Mehrheitsbeteiligungen ■ = Minderheitsbeteiligungen

Quelle: RUAG 2008

### 3.3 Rechnungsabschlüsse werden nach anerkannten Standards erstellt

Ihre Jahresabschlüsse erstellt die RUAG gemäss den International Financial Accounting Standards (IFRS). Gemäss diesen Standards sollen Bilanzleser unter anderem in der Lage sein, die Verankerung des Unternehmens in den jeweiligen Branchen und Regionen zu beurteilen. Auch soll ersichtlich sein, welche Bereiche wie viel zum Unternehmensergebnis beitragen (Segmentberichterstattung - International Accounting Standards IAS 14). Bis anhin hat RUAG in der konsolidierten Jahresrechnung über Umsatz und Ergebnisse auf Stufe des Konzerns informiert, nicht aber über Umsatz und Ergebnisse der Tochterunternehmen bzw. der Geschäftssegmente.

Im Rahmen einer Annäherung zwischen den Rechnungslegungsnormen IFRS und US-GAAP übernimmt IFRS ab 1. Januar 2009 der amerikanischen Ansatz. Dies bedeutet eine pragmatische Betrachtung der Geschäftsbereiche aus Konzernleitungssicht („Management Approach“), d.h. die Publikation der Ergebnisse nach Geschäftsbereichen wird sich nach der internen Konzernberichterstattung ausrichten.

Der Verwaltungsrat der RUAG hat dem Eigner in Aussicht gestellt, ab dem Geschäftsjahr 2009 in der konsolidierten Jahresrechnung Angaben über die erzielten Ergebnisse der einzelnen Geschäftsbereiche zu machen. Mit den zusätzlichen Informationen im Geschäftsbericht der RUAG soll auch die Transparenz bezüglich Geschäftsaktivitäten und -ergebnisse erhöht werden. Die Details dazu werden zurzeit zwischen dem Eigner und dem Verwaltungsrat der RUAG besprochen. Es ist jedoch keine Berichterstattung nach „Wehrtechnik und Zivil bzw. VBS- und Drittaufträge“ vorgesehen. Sie sind keine relevanten Führungsgrössen für die Konzernleitung.



### **3.4 Die RUAG Tochterunternehmen verfügen über ein gut ausgebautes innerbetriebliches Rechnungswesen und wenden für VBS- und Drittaufträge die gleichen Kalkulationsgrundsätze an**

RUAG Holding hat in einem „Accounting Manual“ gegenüber den Tochterunternehmen detaillierte Regeln für die Verbuchung der Geschäftsvorfälle und die Bewertung von Aktiven und Passiven in der Finanzbuchhaltung erlassen.

Bei der Ausgestaltung des innerbetrieblichen Rechnungswesens sind die Tochterunternehmen jedoch weitgehend frei. Was das Kalkulationsschema betrifft, finden sich im Anhang des „Accounting Manuals“ grundlegende Vorgaben:

- Das Kostenrechnungssystem dient als Instrument der Unternehmungsführung und ist betriebsindividuell ausgeprägt. Basis bildet das jeweilige Leistungsangebot einer Tochtergesellschaft mit ihren Produkten- (Kostenträger) und Strukturkosten (Kostenstellen) bzw. variablen und fixen Kosten.
- Die Kostenrechnungssysteme (Kalkulationen) müssen auf Basis Vollkosten erfolgen. Es findet die flexible Plankostenrechnung Anwendung.
- Die Kosten und Zuschlagssätze sind weder in deren Höhe noch deren Basis normiert.
- Die Unternehmen sind frei, Herstell- sowie Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten zu differenzieren.

Die Abklärungen der EFK sowie die Ergebnisse der Preisprüfungen zeigen, dass alle RUAG Tochterunternehmen über ein gut ausgebautes innerbetriebliches Rechnungswesen verfügen, welches ein transparenter Nachvollzug der Auftragskalkulationen bzw. -abrechnungen erlaubt.

Für den vorliegenden Auftrag wichtig ist die Feststellung, dass die RUAG Tochterunternehmen für Dritt- und VBS-Aufträge das gleiche Kalkulationsschema und die gleichen Gemeinkostenzuschläge verwenden.

### **3.5 Aufträge unter Selbstkosten bilden die Ausnahme**

Gemäss Organisationsreglement der RUAG Holding müssen grössere Offerten unter den Selbstkosten der Konzernleitung zum Entscheid unterbreitet werden. In den Jahren 2003 - 2007 hat die Konzernleitung aus strategischen Überlegungen acht dieser Offerten bewilligt. Davon kamen drei Aufträge mit einem Vertragswert von rund 100 Mio. Franken zustande. Einer dieser Aufträge mit einem Vertragswert von 62 Mio. Franken betrifft das VBS.

Die Überlegungen, die zu den erwähnten Offerten unter Selbstkosten führten, wurden der EFK dargelegt.



### 3.6 Wichtige Kennzahlen der RUAG Holding

#### 3.6.1 Das Auftragsvolumen des Bund mit der RUAG ist relevant

Tabelle 2: Umsatzentwicklung RUAG konsolidiert 2003 - 2007

Zahlen in Mio. Franken	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Umsatz nach Kundengruppe</b>	<b>1'236</b>	<b>1'273</b>	<b>1'183</b>	<b>1'217</b>	<b>1'387</b>
<b>Umsatz VBS</b>	<b>521</b>	<b>512</b>	<b>459</b>	<b>471</b>	<b>470</b>
davon Leistungsvereinbarungen	268	276	266	272	279
davon Vergabe an Unterlieferanten	115	141	126	140	153
<b>Umsatz Dritte</b>	<b>715</b>	<b>761</b>	<b>724</b>	<b>746</b>	<b>917</b>
Umsatz mit Inlandkunden	644	615	562	574	613
Umsatz mit Auslandkunden	592	658	621	643	774
<b>Nettoumsatz gemäss Finanzberichten</b>	<b>1221</b>	<b>1202</b>	<b>1194</b>	<b>1247</b>	<b>1409</b>
EBIT in Mio. Franken	43	53	19	71	76
EBIT in % des Nettoumsatzes	3.5%	3.5%	1.6%	5.6%	5.4%

Quelle: RUAG - Darstellung EFK

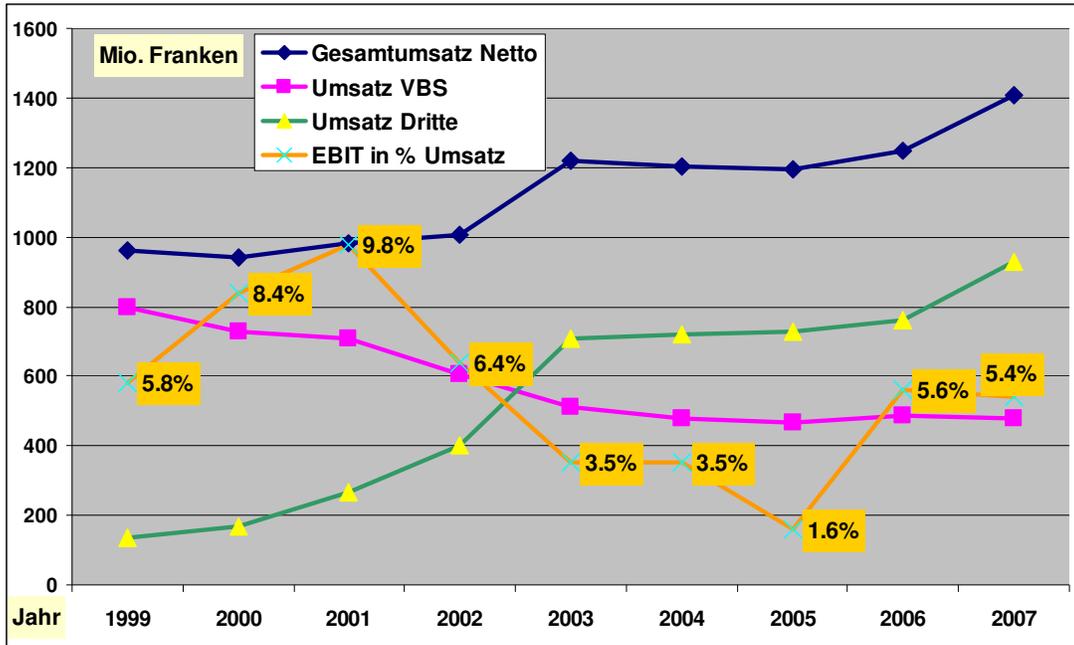
Das VBS ist mit durchschnittlich knapp 40% des Umsatzes der grösste Kunde der RUAG. Die in den letzten fünf Jahren von der RUAG ausgewiesenen Aufträge des VBS beliefen sich jährlich auf durchschnittlich knapp 490 Mio. Franken (insgesamt mehr als 2'000 Bestellungen). Auf den Inlandumsatz bezogen ist der VBS-Umsatzanteil jedoch 80%. Eine wesentliche Grösse sind die Leistungsvereinbarungen für die Instandhaltung von Armeematerial wie z.B. Luftfahrzeuge, Führungssysteme, Kampf- und Aufklärungsfahrzeuge. Für diese Verträge in einer Monopolsituation besteht die bereits erwähnte Gewinnvereinbarung (**siehe Ziffer 2.3.4**).

Rund ein viertel der VBS-Umsatzes wird nicht von der RUAG selber, sondern von ihren Unterlieferanten erbracht.

Die Umsätze mit Inlandkunden (VBS und Dritte) haben in den letzten Jahren insgesamt stagniert, während diejenigen mit ausländischen Kunden um knapp 30% zugenommen haben. Dies ist auf die Expansion der Geschäftstätigkeit im Ausland zurückzuführen.



Abbildung 2: Umsatz- und Gewinnentwicklung der RUAG



Quelle: RUAG Geschäftsberichte - Darstellung EFK

Der Ausbau der Geschäftstätigkeit mit Zukäufen von Firmen widerspiegelt sich in der Gesamtumsatzentwicklung wie auch in der Entwicklung der Kundensegmente VBS/Dritte.

Der vom Bundesrat erwartete EBIT von über 6% hat das Unternehmen in den letzten fünf Jahren nicht erreicht.

Der mit 1.6% tiefe EBIT im 2005 wurde durch Sonderfaktoren einmalig belastet. Einerseits durch die Folgen des katastrophalen Unwetters, welches die Produktionsanlagen am Schweizer Standort Altdorf gänzlich verwüstet hat, andererseits durch den Rückzug aus dem Geschäft mit grosskalibriger Munition für Panzer, Mörser und Artillerie (Warhead Division) und die Schliessung der Sparte Metallverarbeitung. Ohne diese Sonderfaktoren hätte der EBIT für das Jahr 2005 5.1% betragen. Insgesamt ist seit dem Jahr 2005 wieder eine kontinuierliche Verbesserung des EBIT festzustellen. Die gegenüber den Jahren 2000 und 2001 tieferen EBIT's ab dem Jahr 2002 sind u.a. auf die Praxisänderung bei der Gewinnvereinbarung (Wechsel von einer Gewinnregelung mit Incentive zu einer mit einem festen Prozentsatz), die Expansion in Drittmärkte sowie die Umstellung der Rechnungslegung nach IFRS-Standards zurückzuführen.



### 3.6.2 Die Zunahme des Personalbestandes erfolgte im Ausland

Tabelle 3: Personal - Durchschnittsbestand (Basis Vollzeitstellen)

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Schweiz</b>	3'865	3'759	3'737	3'667	3'906
	100%	98%	97%	95%	101%
<b>Ausland</b>	1'800	1'798	1'903	2'010	2'145
	100%	100%	106%	112%	119%
<b>Total</b>	5'665	5'557	5'640	5'677	6'051
	100%	98%	100%	100%	107%

Quelle: RUAG

Der durchschnittliche Personalbestand in der Schweiz blieb bis in Jahr 2003 stabil. In den Jahren 2004 bis 2006 erfolgte eine Reduktion des Personalbestandes (minus 109 Vollzeitstellen gegenüber 2003) und im Jahr 2007 erfolgte eine Erhöhung um 239 Stellen. Diese Veränderungen sind einerseits mit Restrukturierungsmassnahmen (z.B. RUAG Land Systems) und andererseits mit Firmenübernahmen (z.B. Derendinger & CIE SA oder Transairco S.A.) zu erklären. Im Vergleich zum Gründungsjahr 1999 erhöhte sich der Personalbestand in der Schweiz um 77 Vollzeitstellen.

Im Ausland bestanden bis zur Verselbständigung im Jahre 1999 keine Arbeitsplätze. Zwischen 1999 bis 2003 entstanden 1'817 Arbeitsplätze im Ausland vor allem infolge Firmenübernahmen. Ab 2004 bis 2007 verflachte sich die Zunahme von Arbeitsplätzen im Ausland. Durch Firmenübernahmen im Jahr 2008 (Saab Aerospace und MFS 2000) entstanden weitere 700 Arbeitsplätze im Ausland.

### 3.7 Wichtige Kennzahlen der RUAG Tochterunternehmen

#### 3.7.1 Die RUAG Aerospace ist der wichtigste Umsatzträger der RUAG

Die RUAG Aerospace ist ein Unternehmen der Luft- und Raumfahrt mit Hauptsitz in Emmen, sowie 13 weiteren Standorten in der Schweiz. Im Ausland ist RUAG Aerospace in Deutschland, Österreich und Schweden tätig. Gegen 2'900 Mitarbeitende (Vollzeitstellen) erwirtschafteten im Jahr 2007 einen Nettjahresumsatz von 664 Mio. Franken. Die Hauptaktivitäten der Firma sind Entwicklung, Herstellung, Montage und Service von Strukturbauteilen sowie Unterhalt und Verbesserungen von Flugzeugen, Helikoptern, Drohnen, Lenkwaffen und Luftabwehrsystemen. Die RUAG Aerospace ist sowohl der wichtigste Umsatz- als auch Gewinnträger des Konzerns.

Ende 2008 hat RUAG Aerospace die schwedische Weltraumfirma Saab Space mit ihrer Österreichischen Tochter mit rund 500 Mitarbeitenden übernommen.

Als wichtige Konkurrenten auf dem Schweizer Markt können die Firmen Pilatus<sup>20</sup> (Unterhalt von Luftfahrzeugen), Jet Aviation (Unterhalt und Ausrüstung von Business Jets), Oerlikon Space<sup>21</sup> (Bereich Raumfahrt) und Europavia (Unterhalt von Helikoptern) bezeichnet werden.

<sup>20</sup> Zwischen Pilatus und RUAG Aerospace (Bereich Strukturbau) bestehen Kooperationen, so liefert RUAG Aerospace beispielsweise ein Höhenleitwerk für den PC-12 oder Rümpfe und Flügel für die Montage des PC-21.

<sup>21</sup> Zusammenarbeit zwischen Oerlikon Contraves und RUAG Aerospace (Bereich Space) als Unterlieferant betreffend die Herstellung von Nutzlastverkleidungen für die Trägerrakete Ariane.



Der durchschnittliche Anteil der VBS-Aufträge am Gesamtumsatz 2003 - 2007 beträgt rund 40%. Die Abnahme des VBS-Umsatzes ab Jahr 2005 ist auf die Verschiebung gewisser Unterhaltsarbeiten (Leistungsvereinbarungen) auf die RUAG Electronics zurückzuführen. Im Durchschnitt beläuft sich der Anteil des VBS-Umsatzes für Unterhaltsdienstleistungen (Leistungsvereinbarungen für Flugzeuge, Helikopter, usw.) auf 75%.

### **3.7.2 RUAG Electronics ist stark von VBS-Aufträgen abhängig**

Die RUAG Electronics ist in den drei Kerngeschäften Simulation & Training, Network Enabled Operation Services (NEO) und Homeland Security (HLS) tätig. Der Hauptsitz befindet sich in Bern. Weitere 14 Standorte befinden sich in der Schweiz, einer befindet sich in Deutschland. Rund 770 Mitarbeitende (Vollzeitstellen) erwirtschafteten im Jahr 2007 einen Nettujahresumsatz von 228 Mio. Franken. Die Haupttätigkeiten sind Entwicklungen und Unterhalt von Simulation-, Aufklärungs-, Kommunikations- und Führungssystemen. Weiter werden Kommunikationsdienstleistungen und -produkte für die Behörden und Organisationen für Rettung und Sicherheit erbracht. Ferner ist RUAG Electronics das Integrations- und Kompetenzzentrum für C4ISTAR (Command, Control, Computers, Communications, Intelligence, Surveillance, Target Acquisition, Reconnaissance) der Schweizer Armee. Sie nimmt diese Aufgabe im Auftrag des Chefs VBS wahr. Die Finanzierung erfolgt über Projektkredite.

Als wichtige Konkurrenten auf dem Schweizer Markt sind die Firmen Thales Schweiz<sup>22</sup> (Bereich Führungsinformationssystemen), Rheinmetall Defence Electronics (Bereich Simulation von Landssystemen primär im internationalen Geschäft), Siemens Schweiz<sup>23</sup> (Bereich Führungsinformationssysteme der Luftwaffe), Swisscom Broadcast (Bereich Polycom und Public Mobile Radio) sowie Roschi Rhode & Schwarz (Bereiche Kommunikation und Messtechnik) zu bezeichnen.

Der durchschnittliche Anteil der VBS-Aufträge am Gesamtumsatz 2003 - 2007 beträgt über 80%. Die Zunahme des Umsatzes ab Jahr 2005 ist auf die Übernahme gewisser Unterhaltsarbeiten (Leistungsvereinbarungen für Führungssysteme) von der RUAG Aerospace zurückzuführen. Je die Hälfte des VBS-Umsatzes werden durch Leistungsvereinbarungen (Unterhalt und Wartungsarbeiten) sowie durch Projekte erwirtschaftet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass von den VBS-Aufträgen 35% an Unterlieferanten im In- und Ausland vergeben werden.

### **3.7.3 Umsätze und Ergebnisse von RUAG Land Systems werden stark durch Sondereffekte beeinflusst**

RUAG Land Systems AG mit Sitz in Thun entwickelt, produziert und unterhält Waffensysteme, Schutzsysteme und Container. Ferner nimmt sie Kampfwertsteigerungen an bestehenden Systemen vor. Die Firma ist fast ausschliesslich in der Wehrtechnik tätig. Über 500 Mitarbeitende (Vollzeitstellen) erwirtschafteten im Jahr 2007 einen Nettujahresumsatz von 120 Mio. Franken.

Als wichtige Konkurrenten auf dem Schweizer Markt treten die Firmen Mowag<sup>24</sup> (Bereich Rad- und gepanzerte Kampffahrzeuge) sowie Oerlikon Contraves<sup>25</sup> (Bereich IMESS<sup>26</sup>) auf.

---

<sup>22</sup> Zum Teil besteht eine enge Zusammenarbeit im Rahmen von Bundesaufträgen.

<sup>23</sup> Zum Teil besteht eine enge Zusammenarbeit im Rahmen von Bundesaufträgen.

<sup>24</sup> Zum Teil besteht auch eine Zusammenarbeit, aktuell Gepanzertes Mannschafts-Transport-Fahrzeug (GMTF).



Der Umsatzrückgang von RUAG Land Systems ab dem Jahr 2005 ist darauf zurückzuführen, dass erstens der Rückzug aus dem Geschäft mit grosskalibriger Munition für Panzer, Mörser und Artillerie (Warhead Division) und die Schliessung der Sparte Metallverarbeitung in Thun beschlossen wurde. Zweitens wurde der Auftrag Schützenpanzer 2000 als Unterlieferant der schwedischen Firma Hägglunds Ende 2005 abgeschlossen.

Das Ergebnis 2005 wurde insbesondere durch die Aufgabe der Warhead Division und die unversicherten Unwetterschäden (Kanton Uri) negativ beeinflusst. Das ausserordentliche Unwetterereignis hat die zur Verfügung stehende Versicherungsdeckung überschritten.

Der durchschnittliche Anteil der VBS-Aufträge am Gesamtumsatz 2005 - 2007 beträgt knapp 50%, wovon die Hälfte Leistungsvereinbarungen betrifft.

### **3.7.4 Der Anteil des VBS-Umsatzes bei RUAG Components ist unbedeutend**

Die RUAG Components AG mit Sitz in Altdorf ist ein Kompetenzzentrum für die Metallverarbeitung. Die Firma bietet spezialisierte Bearbeitungs-, Umform- und Oberflächentechnik an und bietet auch Entsorgungsdienstleistungen an. Die Firma ist heute fast ausschliesslich im zivilen Markt tätig. Die 370 Mitarbeitenden (Vollzeitstellen) erwirtschafteten im Jahr 2007 einen Nettjahresumsatz von 114 Mio. Franken.

Der Umsatzanteil der VBS-Aufträge ist mit durchschnittlich 5% gering und vor allem auf Entsorgungsdienstleistungen zurückzuführen. In Anbetracht der geringen VBS-Umsatzanteils hat die EFK auf eine detaillierte Auftragsanalyse verzichtet.

### **3.7.5 RUAG Ammotec erwirtschaftete den grössten Teil des Umsatzes mit ausländischen Kunden**

Die RUAG Ammotec GmbH mit Hauptsitz in Thun entwickelt, produziert und vertreibt kleinkalibrige Standard- und Spezialmunition für Militär, Polizei, Jäger und Sportschützen. Die Produktionsstandorte sind in der Schweiz, Deutschland, Schweden und Ungarn. Zudem bestehen Vertriebsgesellschaften in Frankreich, Grossbritannien und Österreich. Die knapp 1'400 Mitarbeitenden (Vollzeitstellen) erwirtschafteten im Jahr 2007 einen Nettjahresumsatz von 298 Mio. Franken.

Der durchschnittliche Umsatzanteil der VBS-Aufträge betrug für die Jahre 2004 - 2007 12%. Dabei handelt es sich zu grossen Teilen um die Munitionsbeschaffung für das Sturmgewehr (Gewehrpatrone 90). Zudem entsorgt RUAG Ammotec von der Schweizer Armee nicht mehr benötigte Munition. Der grösste Teil des Umsatzes wird mit ausländischen Kunden erwirtschaftet. Dies ist hauptsächlich auf die Übernahme des Kleinkalibergeschäftes von Dynamit Nobel in Deutschland zurückzuführen. Mit dem im Dezember 2008 erfolgten Kauf der Firma MFS 2000 in Ungarn mit 200 Mitarbeitenden wird RUAG Ammotec seine Marktposition im Geschäft der kleinkalibrigen Munition weiter verstärken.

In Anbetracht der geringen VBS-Umsatzanteils hat die EFK auf eine detaillierte Auftragsanalyse verzichtet.

---

<sup>25</sup> Zum Teil besteht eine Zusammenarbeit, aktuell z.B. im Bereich Mittelkaliber-Flap 35mm.

<sup>26</sup> Integriertes Modulares Einsatzsystem Schweizer Soldat.



## **4 Ergebnisse der Berichte „Rüstungsbeschaffung im VBS“**

### **4.1 Der Bericht der GPK-NR weist auf Optimierungspotential bei der Rüstungsbeschaffung hin**

Die PVK hat im Auftrag der Geschäftsprüfungskommission des Nationalrats (GPK-NR) im 2007 die Rüstungsbeschaffung näher untersucht. Im Fokus der Untersuchung stand die Phase der Evaluation und Auswahl eines bestimmten Rüstungsgutes durch armasuisse. Dabei wurde die aktuelle Beschaffungspraxis aus rechtlicher Sicht (Rechtmässigkeit) und aus betriebswirtschaftlicher Perspektive (Wirtschaftlichkeit) beurteilt. Im Wesentlichen hält der Bericht der PVK vom 18. Oktober 2007 folgendes fest:

- Hohe Bedeutung von freihändigen Vergaben  
Fast die Hälfte der Mittel oder rund 750 Millionen Franken gab armasuisse im Jahr 2006 für Aufträge aus, die freihändig vergeben wurden. Diese Situation wird mit der hohen Bedeutung von Monopolen, insbesondere im Unterhaltsbereich, begründet.
- Starke Präferenz für das Einladungsverfahren  
Der Grundgedanke, wo immer möglich Wettbewerb zu schaffen, ist bei der armasuisse besser verankert als beim Departementsbereichs Verteidigung. Dies führt bei der Festlegung des Vergabeverfahrens immer wieder zu Meinungsverschiedenheiten. Das Einladungsverfahren wird den wettbewerbsintensiveren offenen oder selektiven Verfahren vorgezogen. Es ist in der Handhabung flexibler und weniger aufwändig und ermöglicht den Kreis der Anbieter auf bewährte Lieferanten zu beschränken.
- Teilweise ungenügende Transparenz von Verfahren und Evaluationskriterien  
Armasuisse verwendet in allen vertieft untersuchten Wettbewerbsverfahren sachliche Kriterien und klar strukturierte Bewertungsinstrumente. Im Hinblick auf die Transparenz der Verfahren und der Evaluationskriterien ergibt sich aber ein gemischtes Bild. Als problematisch erwiesen sich in den vertieft untersuchten Beschaffungsvorhaben die Aspekte bezüglich mangelnder Offenlegung und Änderung der Evaluationskriterien im Laufe des Verfahrens.
- Rechtliche Vorgaben nicht optimal für komplexe Rüstungsbeschaffungen  
Es fehlt weniger an den Instrumenten und den Kompetenzen der Beteiligten als vielmehr, dass an einer bewährten Praxis festgehalten wird oder dass eine widersprüchliche Ausgangslage zu wenig geklärt wird. Andererseits sind die heutigen Vorgaben für das offene oder selektive Verfahren eher auf Beschaffungen von Standardgütern zugeschnitten und werden den Beschaffungsvorhaben komplexer Rüstungsgüter nur zum Teil gerecht.
- Ungenügende strategische Grundlagen  
Die Rüstungsbeschaffung hat auch verteidigungspolitische und aussenpolitische Vorgaben zu berücksichtigen, die unter Umständen ein Abrücken von beschaffungsrechtlichen Vorgaben erfordern (Sicherstellung der einheimischen Industriebasis, Lieferungen aus kriegsführenden Staaten).



- Politische und finanzielle Steuerung durch das Parlament nicht optimal

Das Parlament kann zu Beschaffungsvorhaben erst zu einem sehr späten Zeitpunkt verbindlich Stellung beziehen. Es liegt auf der Hand, dass diese Ausgangslage aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht optimal ist und eine vom konkreten Vorhaben unabhängige Gewährung der Finanzmittel über Rahmenkredite dem VBS mehr Flexibilität und Planungssicherheit geben würde.

- Ungenügende strategische Grundlagen für wirtschaftliche Beschaffung

Die aktuelle strategische Position der Rüstungsbeschaffung ist geprägt von vielen Monopolen oder Quasi-Monopolen, stark konzentrierten Lieferantenbeziehungen und einem hohen Inlandanteil.

- Tendenz zu Kosten treibenden Überspezifikationen in den Pflichtenheften

Die Pflichtenhefte neigen zur Überspezifikation und die definitiven Pflichtenhefte werden sehr spät im Prozess erstellt. Es können immer wieder neue und geänderte Anforderungen (Funktionalität, Mengen) ins Pflichtenheft einfließen.

- Starke Gewichtung des Qualitätsaspekts in der Evaluation

In führenden Industrieunternehmen sind Beschaffungsentscheide klar auf den Preis und die kommerziellen Kriterien fokussiert. Demgegenüber berücksichtigt armasuisse bei den meisten Beschaffungsentscheiden Qualitätsmerkmale, die über den Mindestanforderungen liegen (Verifikationsversuche, Erprobungen).

- Management: Mangelnde Kostenorientierung bei Vorgaben und Controlling

Die für die Abwicklung der einzelnen Vorhaben nötigen Ressourcen werden nicht aufgrund einer Analyse pro Projekt ermittelt und anschliessend durch das Management zugeteilt. Vielmehr geht man von den vorhandenen Ressourcen aus und verteilt diese auf Vorhaben. Es fehlen von Seiten des Managements klare, bis auf einzelne Vorhaben heruntergebrochene Vorgaben bezüglich Zeit und Kosten.

Der Bundesrat hat die von der PVK bzw. GPK-NR geäusserten Feststellungen bzw. Empfehlungen zur Kenntnis genommen. Er hält zusammenfassend fest<sup>27</sup>, dass der Bericht auf die unterschiedlichen Interessen und Schwerpunkte im Bereich der Rüstungsindustrie hinweist. Politische, sicherheitspolitische, betriebswirtschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen widersprechen sich teilweise bzw. müssen jeweils aufeinander oder auf die effektiven Bedürfnisse der Armee abgestimmt werden. Dies bedingt einen konstruktiven Dialog und ein koordiniertes Vorgehen aller Beteiligten und Interessierten.

---

<sup>27</sup> *Stellungnahmen des Bundesrates vom 14. März 2008 28. September 2008 auf den Bericht der GPK-N vom 23. November 2007 betreffend Rüstungsbeschaffung im VBS.*



Zu den acht von der GPK-NR formulierten Empfehlungen äussert sich der Bundesrat wie folgt:

1. Ausarbeitung einer klaren Strategie für die Rüstungsbeschaffung unter Berücksichtigung aus- sen- und sicherheitspolitischen Interessen
2. Ausarbeitung einer expliziten Strategie bei den Beschaffungsprozessen, unter Berücksichtigung differenzierter Warengruppen-Strategien

**Antwort Bundesrat:** Mit modifizierter Rüstungspolitik und Eignerstrategie (geplante Revision 2009) sowie der Revision des öffentlichen Beschaffungsrechts (Inkrafttreten voraussichtlich 2010) werden die Grundlagen für die Ausarbeitung einer Beschaffungsstrategie bereitgestellt.

3. Klärung der genauen Voraussetzungen für das Einladungsverfahren
4. Verbesserung der Transparenz der Verfahrensabläufe und Bewertungskriterien bei Rüstungs- beschaffungen
5. Verbesserung des Rechtsschutzes der Anbieter im Bereich der Rüstungsbeschaffung im Rah- men der laufenden Revision des Beschaffungsrechts

**Antwort Bundesrat:** Im Vorentwurf für das Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (Totalrevision) werden die Anliegen entsprechend aufgenommen.

6. Einführung einer nach bestimmten Kriterien geführten Statistik über die Rüstungsbeschaffungen

**Antwort Bundesrat:** Anliegen werden umgesetzt; im Rahmen der Verwaltungsreform - Quer- schnittsprüfung Nr. 5/Beschaffung - wird bis Ende 2009 ein integrales Beschaffungs-Controlling angestrebt (Projekt „Statistik Beschaffungszahlen“).

7. Stärkerer Berücksichtigung der Kostendimension bei der Ausarbeitung der Pflichtenhefte und beim Auswahlverfahren für Rüstungsbeschaffungen
8. Stärkere kostenorientierte Ausrichtung auf der Ebene von Management und Controlling arma- suisse - Antwort Bundesrat muss näher geprüft werden

**Antwort Bundesrat:** Erhöhter Handlungsbedarf erkannt, VBS wird aufgefordert die bisherigen Anstrengungen weiterzuverfolgen und allfällige Schwachstellen mit geeigneten Massnahmen an- zugehen.

Der Stand der vom Bundesrat in Aussicht gestellten Massnahmen hat die EFK im Rahmen diese Projekts nicht weiter untersucht.

#### **4.2 Der Bericht der ETH Zürich erkennt Schwachstellen beim Beschaf- fungsprozess**

Im Hinblick auf mögliche Verbesserungen bezüglich Reduktion der Beschaffungszeiten für Rüs- tungsgüter (Stichwort „beschleunigte Beschaffungsprozesse“) hat die ETH-Zürich, Bereich Mana- gement, Technology, and Economics (D-MTEC) unter der Leitung von Prof. Dr. R. Boutellier im Auftrag des VBS im 2006 eine entsprechende Studie erstellt. Dabei haben die Auftragnehmer mit- tels Interviews beim VBS (Planungsstab, armasuisse, Führungsunterstützungsbasis, Logistikbasis



der Armee), bei der RUAG und bei weiteren Lieferanten die IST-Situation aufgenommen und Vergleiche mit ähnlichen Situationen in der Industrie angestellt. Der Bericht ist öffentlich nicht zugänglich. Die EFK wird sich daher auf generelle Feststellungen beschränken.

Die wichtigsten Ergebnisse bzw. Schlussfolgerungen der Untersuchung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Weltweit konzentrieren Firmen ihre Beschaffung immer stärker, dezentralisieren aber gleichzeitig ihre Einkäufer. Professionalisierung und Bündelung erlauben eine Senkung der Beschaffungszeiten, der Beschaffungskosten und der Einstandspreise. Die Erfahrung zeigt, dass bei der Halbierung der Durchlaufzeit die Produktivität um etwas 25% steigt. Technisches Know-how wird vermehrt bei den Lieferanten belassen, was zu einer stärkeren Lieferantenintegration führt.

Kürzere Beschaffungszeiten bringen auch grosse Vorteile: Man kann später entscheiden, hat aktuellere Informationen, die Treffsicherheit steigt, da Bedürfnisse und Spezifikationen zum Zeitpunkt der Entscheidung genauer bekannt sind. Beschleunigung bringt Stabilität, indem rasch und ohne andauernde Modifikationen beschafft werden kann. Grundvoraussetzung dazu ist eine stabile Aufbauorganisation, in welcher die wesentlichen Rollen und Aufgaben geklärt sind, und eine frühe Integration aller Beteiligten. Insbesondere braucht es eine intensive Zusammenarbeit und eine Unité de doctrine bei der Führung.

- Die Rollen der Hauptplayer im Beschaffungsprozess (Planungsstab der Armee, armasuisse, Logistikbasis der Armee, Führungsunterstützungsbasis und RUAG) sind schriftlich definiert, lassen jedoch viele Details auf unterer Stufe ungeklärt. Die verschiedenen Reorganisationen beim VBS haben dazu geführt, dass die Rollen zum Teil noch nicht gefestigt sind. Zudem existieren gewisse „Mauern“ zwischen den Bereichen, welche das Zusammenarbeiten erschweren. Das extreme Hierarchiedenken auf höhere Stufen, führt dazu, dass ein optimales funktionieren der Integrierten Projektteams behindert wird. Überdies existieren nach wie vor immer noch zu viele Hierarchie-Stufen, was ein rasches Vorankommen bei Beschaffungsgeschäften verhindert.
- Was die Rolle des RUAG betrifft, so gehen die Meinungen auseinander, inwieweit das notwendige Wissen für den Unterhalt von Systemen bei der RUAG aufzubauen ist oder ob man es besser beim Lieferanten belassen soll.

Eine Reduktion der Beschaffungszeiten erfordert grundsätzliche Veränderungen. Es wurden daher neun Massnahmen für eine Optimierung der Beschaffungsprozeduren vorgeschlagen. Die Umsetzung der vorgeschlagenen Massnahmen soll die Effizienz steigern und den geplanten Personalabbau erlauben. Eine erfolgreiche Umsetzung benötigt indes eine langfristig angelegte Unternehmensentwicklung. Die neun Vorschläge sind nachfolgend in Stichworten aufgeführt:

- Erhöhung der Handlungsfreiheit durch „Optionen“
- Frühere Information der Politik zwecks Verhinderung von Querschüssen
- Verbesserung der Zusammenarbeit an der Spitze
- Dezentralisation der armasuisse für gewisse Aufgaben
- Umbau der Führungsunterstützungsbasis zum Betreiber für den Bereich Verteidigung
- Schlanke Entwicklung der Logistikbasis der Armee zu einem Logistikmanagement-Betrieb
- Klärung der Rollen und Stabilisation der Beschaffungsabläufe



- Abbau von Hierarchien und Verstärkung des Projektmanagements
- Know-how Konzentration pro Beschaffungsobjekt an einer Stelle.

Die Vorschläge wurden auf Stufe VBS zusammengefasst und für die Umsetzung an die betroffenen Bereiche delegiert. Gemäss Auskunft des VBS sind die Vorschläge in verschiedene Projekte eingeflossen und sind bereits umgesetzt worden oder befinden sich im Begriff der Umsetzung.

Der Stand der Umsetzung hat die EFK im Rahmen dieses Projekts nicht weiter untersucht.

## 5 Ergebnis der Abklärungen bezüglich Querfinanzierung

### 5.1 Die Preisprüfungen decken keine systematischen Mängel in der Kalkulation der VBS-Aufträge auf

Das Fisp armasuisse und die EFK führen Preisprüfungen bei RUAG durch. In den letzten 5 Jahren wurde dabei ein Auftragsvolumen von rund 1.3 Mrd. Franken geprüft. Dies entspricht rund 50% des von der RUAG ausgewiesenen VBS-Umsatzes.

Anlässlich dieser Prüfungen wurden Preiskorrekturen von knapp 4 Mio. Franken (0.3%) des vereinbarten Preises zu Gunsten des VBS vorgenommen. Bei den festgestellten Differenzen handelt es sich um individuelle Fehler in Auftragskalkulationen und nicht um systematische Mängel im betrieblichen Rechnungswesen.

**Tabelle 4: Preisprüfungen (Geprüfte Beträge in Mio. Franken)**

Segmentbereich	2003	2004	2005	2006	2007	Total
<b>RUAG Aerospace</b>	164	53	217	322	191	947
<b>RUAG Electronics</b>	41	5	50	13	96	206
<b>RUAG Land Systems</b>	16	5	1	4	35	60
<b>RUAG Ammotec</b>	103	-	-	-	-	103
<b>RUAG Components</b>	-	-	-	-	2	2
<b>Total</b>	324	63	268	339	324	1'318

Quelle: armasuisse Finanzinspektorat

Bei den erwähnten Prüfungen handelt es sich um kaufmännisch und reaktiv ausgerichtete Kontrollen, welche zum Ziel haben, die Angemessenheit des offerierten Preises einer Leistung oder eines Produktes zu verifizieren. Vereinzelt werden von den zuständigen Fachbereichen der armasuisse sogenannte „technische Prüfungen“ bzw. „Leistungsüberprüfungen“ (z.B. Überprüfung der Ausgewogenheit verrechneten Stunden, verrichteten Arbeiten sowie des Materialeinsatzes) durchgeführt. Diese finden unabhängig von den kaufmännischen Preisprüfungen statt. Ein koordiniertes Vorgehen zwischen den Preisprüfungen und den technischen Prüfungen findet nicht statt.

Preisprüfungen vor Vertragsabschluss (Monopolsituation) werden nur vereinzelt vorgenommen. Begründet wird dies damit, dass Lieferanten gar nicht zur geforderten Offenlegung der notwendigen Kalkulationsunterlagen bereit wären. Obwohl solche Prüfungen die Verhandlungsposition des



Einkäufers gegenüber dem potentiellen Lieferanten stärken könnte, wird diese Variante sowohl von armasuisse<sup>28</sup> als auch vom Bundesamt für Bauten und Logistik als schwer umsetzbar beurteilt<sup>29</sup>.

## **5.2 Die Gewinne von RUAG Aerospace Schweiz finanzieren teilweise die Expansion ins Ausland**

Auftragswerte und Gewinne der Stichprobe beziehen sich zu über 80% auf Leistungsvereinbarungen, für die eine Gewinnobergrenze mit der armasuisse vereinbart wird. Die mit VBS-Aufträgen erzielte Marge in der Schweiz liegt tiefer als der von RUAG Aerospace Schweiz erzielte EBT. In der untersuchten Periode wurden somit auf den Aufträgen mit Dritten im Inland höhere Gewinne erzielt. Im Inlandgeschäft findet keine Querfinanzierung der VBS-Aufträge zu Gunsten der Drittaufträge statt.

RUAG Aerospace Schweiz erzielt einen höheren EBT als die ausländischen Tochterunternehmen. Daraus kann abgeleitet werden, dass RUAG Aerospace Schweiz, welches sowohl Umsätze mit dem VBS wie auch mit Drittkunden beinhaltet, das Auslandgeschäft von RUAG Aerospace, mitfinanziert. Das Auslandgeschäft von RUAG Aerospace in den Jahren 2003-2007 bestand im Wesentlichen aus Gesellschaften in Deutschland (Oberpfaffenhofen). Die insgesamt tiefere Marge – namentlich das Flugzeugstrukturbaugeschäft in Oberpfaffenhofen - ist auch durch den in den untersuchten Jahren 2003 - 2007 fallenden USD-Kurs belastet (In der Flugzeugindustrie wird in USD fakturiert).

## **5.3 Bei RUAG Electronics sind keine Anzeichen einer Querfinanzierung feststellbar**

Auftragswerte und Gewinne der Stichprobe beziehen sich zu 70% auf Leistungsvereinbarungen, für die eine Gewinnobergrenze mit der armasuisse vereinbart wird. Die mit VBS-Aufträgen erzielte Marge liegt jedoch tiefer als der von RUAG Electronics Schweiz erzielt Gesamt-EBT. Die relative tiefe Gewinnmarge ist die Folge von VBS-Aufträgen, die mit Verlust ausgeführt wurden.

Auf Drittaufträgen, welche rund 20% des Gesamtumsatzes von RUAG Electronics ausmachen, werden insgesamt leicht höhere Margen erzielt. Die EFK geht davon aus, dass keine Querfinanzierungen stattfinden.

Der Verlust der Tochterunternehmung im Ausland, welche im Jahr 2006 erworben wurde, ist zu vernachlässigen, da ihr Umsatzanteil noch gering ist.

## **5.4 Bei RUAG Land Systems weisen VBS-Aufträge ein leicht höhere Gewinnmarge als Drittaufträge auf**

Auftragswerte und Gewinne der Stichprobe beziehen sich zu 28% auf Leistungsvereinbarungen, für die eine Gewinnobergrenze mit der armasuisse vereinbart wird. Der wesentliche Anteil der Stichprobe umfasst Beschaffungs- und Werterhaltungsaufträge, bei denen keine formellen Gewinnvorgaben bestehen.

---

<sup>28</sup> *Parlamentarischen Verwaltungskontrolle, Bericht Rüstungsbeschaffung im VBS vom 18. Oktober 2007 zuhanden der Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates.*

<sup>29</sup> *Eidgenössische Finanzkontrolle, Bericht an das Bundesamt für Bauten und Logistik, Überprüfung der Formulierung des Einsichtsrechts bei Beschaffungsverträgen im Bereich Logistik, Ziffer 3.12, 14. November 2006.*



Wie bereits unter **Ziffer 3.7.3** erwähnt, wird das Gesamtergebnis von RUAG Land System von Sondereffekten beeinflusst und ist deshalb nicht repräsentativ. Unter Elimination dieser Sondereffekte ergibt sich ein angepasster EBT, der um 1.5% tiefer ist als derjenige der Stichprobe. Offensichtlich weisen die VBS-Aufträge durchschnittlich eine leicht höhere Gewinnmarge als Drittaufträge auf.

83% der von RUAG Land Systems ausgeführten Drittaufträge stammen aus dem Ausland. Obwohl einzelne Aufträge sehr gut rentieren, muss davon ausgegangen werden, dass Auslandsaufträge unter Margendruck ausgeführt werden und somit das Ergebnis negativ beeinflussen.

Zwischen der Erarbeitung eines Prototyps und der Serienfertigung können mehrere Jahre vergehen. Die Aufträge aus dem Rüstungsprogramm fallen in der Regel jährlich unregelmässig und in unterschiedlicher Höhe an. Um die Leistungsbereitschaft für das VBS sicherzustellen und um Beschaffungs- und insbesondere Werterhaltungsaufträge aus Rüstungsprogrammen termingerecht ausführen zu können, wurden und werden bestehende Strukturen (Werkstätten und Personal) Aufrecht erhalten. Diese Sicherstellung des Fachwissens führte zeitweise zu einer Unterbeschäftigung, die sich in tiefen Margen widerspiegelt.

Die EFK kommt zum Schluss, dass jedoch nicht von einer Querfinanzierung zu Lasten der VBS-Aufträge gesprochen werden darf.

### **5.5 Die Gewinnmargen auf VBS-Aufträgen mit Drittlieferanten sind vergleichbar**

Die EFK hat die Gewinnmargen von VBS-Aufträgen an Drittlieferanten aufgrund der durch das Fisp armasuisse durchgeführten Preisprüfungen analysiert. Für die Periode 2003 - 2007 ergibt sich dabei eine durchschnittliche Marge von 7.8%. Die Gewinn- bzw. Verlustspanne bewegt sich zwischen -15.5% und +50%.

**Tabelle 5: Geprüfte Auftragswerte und Gewinnmargen**

VBS Drittlieferanten	Anzahl PP	Geprüfter Auftragswert in TCHF	Gewinn in TCHF	in % vom Auftragswert
<b>Inland</b>	37	606'639	33'341	5.5%
<b>Ausland</b>	16	680'528	66'545	9.8%
<b>Total</b>	53	1'287'167	99'886	7.8%

Quelle: armasuisse Finanzinspektorat

Verglichen mit dem Ergebnis der 30 grössten Bestellungen des VBS der letzten fünf Jahre mit einer Gewinnmarge von 6.4% ergeben die Preisprüfungen des Fisp armasuisse bei Drittlieferanten im Inland eine leicht tiefere und im Ausland eine höhere Gewinnmarge.

### **5.6 Ausländische Rüstungsunternehmen erzielen tendenziell höhere Gewinnmargen als RUAG**

Die nachfolgende Tabelle gibt Auskunft über die Gewinnmargen ausländischer Konkurrenzunternehmen. Für den Vergleich wurden u.a. die öffentlich zugänglichen Geschäftsergebnisse der Firmen bzw. der entsprechenden Geschäftsbereiche von BAE Systems, EADS, SAAB, Finmeccanica,



Raytheon, Northrop Grumman, Boeing, General Dynamics, Siemens, Thales, Rheinmetall Defence und Honeywell herangezogen.

**Tabelle 6: Durchschnittliche EBIT-Margen ausländischer Rüstungsunternehmen**

Tätigkeitsbereich	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Aerospace</b>	9.8%	10.3%	10.1%	10.7%	10.9%
<b>Electronics</b>	6.1%	7.3%	7.2%	7.9%	7.0%
<b>Land Systems</b>	7.7%	9.1%	10.8%	10.4%	10.2%

Quelle: armasuisse Finanzinspektorat

Obwohl dieser Vergleich mit gewissen Unsicherheiten (z.B. Finanzergebnisse, Steuern) verbunden ist, zeigt die Tabelle, dass die Gewinnmargen der ausländischen Unternehmungen tendenziell höher ausfallen als diejenigen der RUAG Unternehmen.

## **6 Situation bei ausländischen Rüstungsbetrieben**

### **6.1 Finnland ist eine ausländische Partnerschaft eingegangen**

Patria ist das international tätige staatliche Rüstungsunternehmen Finnlands. Heute befindet sich das Unternehmen noch zu 73% im Besitz des finnischen Staates, da sich im Jahr 2001 die European Aeronautic Defence and Space Company (EADS) Europas größter Luft-, Raumfahrt- und Rüstungskonzern an Patria mit 27% beteiligte. Der Gesamtumsatz im Jahr 2007 betrug 840 Mio. USD, wovon 90% im Militärbereich erwirtschaftet wurden<sup>30</sup>. Der Gewinn vor Steuern und Zinsen (EBIT) betrug 6.9%. Die Firma ist nicht an der Börse kotiert. Finnland kam zum Schluss, dass in Anbetracht des kleinen Heimmarktes, der weiter fortschreitenden Technologisierung sowie besserer Exportmöglichkeiten eine Anbindung an einen grossen europäischen Partner den Fortbestand besser gewährleiste als ein Alleingang.

Wie in der Schweiz sind auch in Finnland die heimische Sicherstellung der Lieferbereitschaft, des Unterhalts der Rüstungsgüter und des Erhalts von Fachkompetenzen und Kapazitäten wichtige Argumente der Regierung für eine eigene Rüstungsindustrie.

In Finnland sind Beschaffungen von Gütern oder Dienstleistungen im Rüstungsbereich wie in der Schweiz vom öffentlichen Beschaffungsrecht ausgeschlossen. Die Überlegungen sind die ähnlichen wie in der Schweiz: Man will die einheimische Rüstungsindustrie, welche in Krisenzeiten die Aufrechterhaltung der Verteidigungsbereitschaft gewährleisten soll, schützen. Die Beschaffungsstellen sind jedoch bestrebt, trotzdem kostengünstig einzukaufen. Dies wird meist durch Einladungsverfahren mit ausgewählten Lieferanten sichergestellt. Zudem wird bei Beschaffungswerten über 1 Million Euro der Ethikkodex der European Defence Agency<sup>31</sup> beachtet. Zudem besteht bei Monopolsituationen die Möglichkeit, Preis- und Kostenprüfungen vorzunehmen. Interessant ist, dass in Finnland die Preisprüfungen durch externe Revisoren durchgeführt werden. In der Schweiz wie in Deutschland werden sie durch Staatsangestellte durchgeführt.

<sup>30</sup> [www.defensenews.com](http://www.defensenews.com).

<sup>31</sup> [www.eda.europa.eu/genericitem.aspx?area=Organisations&id=154](http://www.eda.europa.eu/genericitem.aspx?area=Organisations&id=154), the Code of Conduct of Defence Procurement, Brüssel 2005.



Beim Unterhalt des Rüstungsmaterials geht die finnische Armee ähnliche Wege wie die Schweiz. Der Unterschied besteht darin, dass in der Schweiz jährlich für jedes System eine Leistungsvereinbarung abgeschlossen wird. Die finnische Armee hingegen hat im Jahr 2008 einen achtjährigen Unterhaltsvertrag mit der Firma Millog Oy abgeschlossen. Millog ist zu 55% im Besitze von Patria Oy, der Rest gehört anderen finnischen Unternehmen. Mit dieser langen Vertragsdauer ergibt sich für Millog eine bessere Planungssicherheit, die sich für die finnische Armee finanziell günstig auswirken sollte.

## **6.2 Norwegen verbesserte die Marktchancen des grössten staatlichen Rüstungsbetriebs mit einer Teilprivatisierung**

Die Kongsberg Gruppen (Kongsberg) ist eine international ausgerichtetes Unternehmen, welches in 25 Ländern tätig ist. Neben Aktivitäten im Rüstungsbereich liefert Kongsberg hoch technologische Produkte für die „Offshore“ Öl- und Gasproduktion und die Handelsschifffahrt. Der Gesamtumsatz im Jahr 2007 betrug 1.5 Mrd. USD, wovon 40% im Militärbereich erwirtschaftet wurden<sup>32</sup>. Der Gewinn vor Steuern und Zinsen (EBIT) betrug 15.7%. Die Firma ist seit 1993 börsenkotiert und befindet sich zu 50.001% im Besitz des norwegischen Staates. Das Aktionariat wurde damals geöffnet, um zusätzliche Mittel zu beschaffen und damit die Chancen eines Einstiegs in den Zivilmarkt zu verbessern. Es wird aber darauf geachtet, dass die Aktienmehrheit beim norwegischen Staat bleibt.

In Norwegen sind Beschaffungen von Gütern oder Dienstleistungen im Rüstungsbereich wie in der Schweiz vom öffentlichen Beschaffungsrecht ausgeschlossen. Die Überlegungen sind die ähnlichen wie in der Schweiz: Man will die einheimische Rüstungsindustrie, welche in Krisenzeiten die Aufrechterhaltung der Verteidigungsbereitschaft gewährleisten soll, schützen. Die Beschaffungsstellen sind jedoch bestrebt, trotzdem kostengünstig einzukaufen. Dazu bestehen detaillierte Richtlinien. Die korrekte Vertragsabwicklung und Kostenkontrolle (Preisprüfung) von Beschaffungen werden durch eine dafür spezialisierte „Vertragsprüfungseinheit“ im Verteidigungsministerium sichergestellt.

Der norwegische Staat finanziert u.a. auch die Entwicklung von Rüstungsgütern, welche anschliessend von der Armee gekauft werden. Ziel ist es, dass solche Entwicklungen später auch in andere Länder exportiert werden können. Grosse Systeme (Flugzeuge, Panzer, Schiffe und Waffensysteme) werden jedoch weitgehend im Ausland beschafft.

Beim Unterhalt geht die norwegische Armee den ähnlichen Weg wie die Schweiz. Der Unterhalt wird zwischen Armee, Kongsberg Gruppen und der Industrie aufgeteilt. Der Unterschied besteht - soweit durch die EFK abschätzbar - darin, dass in Norwegen ein wesentlicher Teil des Unterhalts noch durch die Armee selber ausgeführt wird (Sicherstellung des Fachwissens).

Der norwegische Staat beteiligt sich zudem noch mit 50% an der Firma NAMMO AS, welche in der Entwicklung und Produktion von Munition, Raketen sowie im Weltraumbereich und in der umweltgerechten Entsorgung tätig ist. Die anderen 50% der Firma befinden sich im Besitz von Patria. Die Firma ist 1998 aus dem Zusammenschluss der Munitionsbereiche drei grosser nordländischen Rüstungsfirmen hervorgegangen (Celsius AB Schweden, Patria Industries Oyj Finnland und Rau-

---

<sup>32</sup> [www.defensenews.com](http://www.defensenews.com).



foss ASA Norwegen). Nammo AS wird von Defense News nicht unter den weltweit grössten 100 Rüstungsunternehmen aufgeführt.

## **7 Antworten auf die vier Fragen der Prüfung**

### **Werden die Prinzipien des fairen Wettbewerbes bei der Beschaffung von Armeematerial und -dienstleistungen eingehalten?**

Wie in vielen europäischen Ländern ist die Rüstungsbeschaffung auch in der Schweiz vergleichsweise wenig wettbewerbsorientiert. Für Rüstungsgüter sind die nationalen Beschaffungsgesetze und internationalen Beschaffungsregeln oft nicht anwendbar. Die Bevorzugung der eigenen Industrie im Rahmen freihändiger Vergaben ist eher die Regel als die Ausnahme. Hingegen geht die Schweiz mit der Forderung des Einladungsverfahrens für die Beschaffung von Kriegsmaterial über die Mindestanforderungen des internationalen Beschaffungsrechts hinaus.

Bei der für die Beschaffung zuständigen armasuisse ist der Grundgedanke, wo immer möglich Wettbewerb zu schaffen, grundsätzlich gut verankert. Die Armee als späterer Nutzer eines erstmals zu beschaffenden Gutes kann jedoch die Auswahl potenzieller Lieferanten aufgrund der militärischen Anforderungen erheblich beeinflussen, so dass Quasi-Monopolsituationen geschaffen werden. Der spätere Kauf von Ersatzteilen und -material ist zudem eng mit dem ursprünglich beschafften Gut verknüpft.

Ein wesentlicher Anteil des RUAG Umsatzes mit dem VBS betrifft nicht Beschaffungen sondern den Unterhalt und Wartung des Armeematerials. Diese Situation ist gemäss Bundesgesetz über die Rüstungsunternehmen des Bundes (BGRB) und der Eignerstrategie aus verteidigungspolitischen Überlegungen so gewollt.

Die Ergebnisse der im Rahmen der Evaluation der Kompensationsgeschäfte<sup>33</sup> durchgeführten Unternehmensbefragungen zu Industriebeteiligungen ergaben keine konkreten Hinweise, dass der im Rüstungsbereich vorherrschende „eingeschränkte“ Wettbewerb von der armasuisse missbraucht wird.

Die EFK kommt zum Schluss, dass die heute bestehenden Gesetze, Verordnungen und Regeln für Beschaffungen im Rüstungsbereich eingehalten werden.

### **Kauft der Bund bei Aufträgen an die RUAG das beste Preis-/Leistungsverhältnis ein?**

Die Rüstungsbeschaffung ist geprägt von Monopolen, Quasi-Monopolen, stark konzentrierten Lieferantenbeziehungen sowie einem hohen Inlandanteil. Dies trifft auch auf die Geschäftsbeziehungen mit der RUAG zu. Deshalb sind professionelle Preis- und Vertragsverhandlungen der armasuisse entscheidend. Weitere Instrumente um ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis zu gewährleisten sind die Gewinnvereinbarungen mit RUAG (Leistungsvereinbarungen), die Vereinbarung des Einsichtsrechts bei Beschaffungen in Monopolsituationen sowie die Meistbegünstigungsklausel.

Die Ergebnisse der Preisprüfungen zeigen, dass die von der RUAG bezogenen Leistungen ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis aufweisen.

<sup>33</sup> Eidgenössische Finanzkontrolle, Bericht Rüstungsbeschaffung im Ausland, Evaluation der Kompensationsgeschäfte und Teilbericht Unternehmensbefragung zu den Industriebeteiligungen, September 2007.



### **Werden Drittaufträge durch VBS-Aufträge querfinanziert?**

Für die Beurteilung dieser Frage werden die operativen Ergebnisse der Tochterunternehmen herangezogen. Eine Beurteilung auf Stufe Holding macht wenig Sinn. Die detaillierten Analysen unterliegen dem Geschäftsgeheimnis der RUAG und können Dritten nicht zugänglich gemacht werden.

Zusammenfassend ergibt sich folgendes Resultat:

- Die VBS-Aufträge im Inlandgeschäft weisen durchschnittlich eine leicht tiefere Gewinnmarge als Drittaufträge auf. Nur bei RUAG Land Systems besteht eine höhere - jedoch durch den in der Eignerstrategie vorgesehenen Strukturerehaltungseffekt begründbar - Gewinnmarge. Insgesamt ergibt sich, dass beim Inlandgeschäft keine Querfinanzierungen erfolgen.
- Die RUAG Unternehmen in der Schweiz weisen eine höhere Gewinnmarge auf als diejenigen im Ausland. Da sich Unternehmensaktivitäten im Ausland oft noch im Aufbau befinden, werden tiefere Margen in Kauf genommen.
- Die Gewinnmargen ausländischer Rüstungsunternehmen liegen tendenziell höher als diejenigen der RUAG Tochterunternehmen.

### **Welche Lösungen haben andere Länder im Bereich von staatlichen Rüstungsunternehmen getroffen?**

Die Situation in Finnland und Norwegen ist mit derjenigen in der Schweiz vergleichbar. Eine weitgehend unabhängige Sicherstellung von Beschaffung, Wartung und Unterhalt der Rüstungsgüter ist auch in diesen Ländern ein entscheidendes Kriterium der Verteidigungspolitik. Trotzdem ist festzustellen, dass die staatlichen Beteiligungen an Rüstungsunternehmen - nicht nur in Finnland und Norwegen - in den letzten Jahren reduziert wurden.

Finnland versucht über einen grossen internationalen Partner seine Industrieposition im Rüstungsbereich zu festigen. Norwegen hingegen hat den Weg über die finanzielle Öffnung (going public) verbunden mit einer Diversifikation in die nichtmilitärischen Märkte gewählt. Auch die Schweiz hat erkannt, dass ein Rüstungsunternehmen eine gewisse Grösse sowie eine Diversifikation braucht, um langfristig zu überleben. Dieses Ziel wird primär mit dem Zukauf von Firmen erreicht.

Grundsätzlich ist auch eine Teilprivatisierung der RUAG denkbar. Wie die Beispiele Finnland und Norwegen zeigen, schliesst ein verteidigungspolitischer Auftrag eine (Minderheits-) Beteiligung an einem staatlichen Rüstungsbetrieb nicht aus.

Die Abklärungen mit den Rechnungshöfen von Finnland und Norwegen ergaben, dass die Frage bezüglich Querfinanzierung zwischen staatlichen Aufträgen und Drittaufträgen im Rüstungsbereich bis anhin kein politisch relevantes Thema darstellte und somit nicht näher untersucht wurde.

## **8 Schlussfolgerungen der EFK**

### **8.1 Optimierungsmassnahmen beim Beschaffungswesen sind eingeleitet**

Die von der Parlamentarischen Verwaltungskontrolle und Prof. Boutellier, ETH-Zürich in ihren Berichten vorgeschlagenen Optimierungen in den Beschaffungsprozessen der Armee sind in ver-



schiedenste Projekte des VBS eingeflossen. Die Umsetzung befindet sich in verschiedenen Stadien. Insbesondere Reorganisations- bzw. Verbesserungsprojekte sind jedoch zeitintensiv und nicht kurzfristig umsetzbar.

## **8.2 Keine Querfinanzierungen und keine übermässige Gewinnmargen**

Die Untersuchung der EFK hat aufgezeigt, dass die geäusserten Vermutungen von unstatthaften Querfinanzierungen von Dritt- durch VBS-Aufträge bzw. „hohen / branchenunüblichen“ Gewinnen nicht zutreffen. Die geprüften RUAG Unternehmungen kalkulieren VBS- und Drittaufträge gleich. Die durchschnittlich erzielten Gewinnmargen der RUAG sind für VBS und Drittaufträge praktisch identisch. Die VBS-Aufträge, welche an Drittlieferanten vergeben wurden, ergeben leicht höhere Gewinnmargen.



## **Anhang 1: Rechtsgrundlagen**

- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (SR 101)
- Bundesgesetz über die Bundesversammlung (Parlamentsgesetz, ParlG) vom 13. Dezember 2002 (SR 171.10)
- Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BoeB) vom 16. Dezember 1994 (SR 172.056.1)
- Bundesgesetz über die Armee und die Militärverwaltung (MG) vom 3. Februar 1995 (SR 510.10)
- Bundesgesetz über das Kriegsmaterial (KMG) vom 13. Dezember 1996 (SR 514.51)
- Bundesgesetz über Waffen, Waffenzubehör und Munition (WG) vom 20. Juni 1997 (SR 514.54)
- Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzkontrolle (Finanzkontrollgesetz, FKG) vom 28. Juni 1967 (SR 614.0)
- Bundesgesetz über die Rüstungsunternehmen des Bundes (BGRB) vom 10 Oktober 1997 (SR 934.21)
- Bundesgesetz über die Kontrolle zivil und militärisch verwendbarer Güter sowie besonderer militärischer Güter (GKG) vom 13. Dezember 1996 (SR 946.202)
- Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen (VoeB) vom 11. Dezember 1995 (SR 172.056.11)
- Verordnung des EVD über die Anpassung der Schwellenwerte im öffentlichen Beschaffungswesen für das Jahr 2008 (SR 172.056.12)
- Verordnung über die Organisation des öffentlichen Beschaffungswesens des Bundes (Org-VoeB) vom 22. November 2006 (SR 172.056.15)
- Verordnung des VBS über das Armeematerial (VAMAT) vom 6. Dezember 2007 (SR 514.20)
- Verordnung über das Kriegsmaterial (KMV) vom 25. Februar 1998 (SR 514.511)
- Verordnung über Waffen, Waffenzubehör und Munition (WV) vom 21. September 1998 (SR 514.541)
- Verordnung über die Aus-, Ein- und Durchfuhr zivil und militärisch verwendbarer Güter sowie besonderer militärischer Güter (GKV) vom 25. Juni 1997 (SR 946.202.1)
- Übereinkommen über das öffentliche Beschaffungswesen vom 15. April 1994 (SR 0.632.231.422)
- Grundsätze des Bundesrates für die Rüstungspolitik des VBS vom 29. November 2002



## **Anhang 2: Bibliografie**

- Eidgenössische Finanzkontrolle, Bericht an die Gruppe Rüstung über die Wirtschaftlichkeit der Instandhaltung von Armeematerial im BWM und BLF vom 20. März 2003 (nicht öffentlich)
- Eidgenössische Finanzkontrolle, Bericht an das Bundesamt für Bauten und Logistik, Überprüfung der Formulierung des Einsichtsrechts bei Beschaffungsverträgen im Bereich Logistik, 14. November 2006
- Eidgenössische Finanzkontrolle, Bericht Liquidationsprozess Armeematerial, Gruppe V und Gruppe armasuisse, 12. Oktober 2006
- Eidgenössische Finanzkontrolle, Bericht Liquidationsprozess Munition, Gruppe V und Gruppe armasuisse, 24. April 2007
- Eidgenössische Finanzkontrolle, Bericht Prüfung von Ausserdienststellungsaufträge von Armeematerial, Gruppe V und Gruppe armasuisse, 1. Oktober 2007
- Eidgenössische Finanzkontrolle, Diverse Berichte über Preisprüfungen bei der RUAG (nicht öffentlich)
- Eidgenössische Finanzkontrolle, Diverse Berichte im Bereich des Beschaffungswesens bei der armasuisse (nicht öffentlich)
- Eidgenössische Finanzkontrolle, Bericht Rüstungsbeschaffung im Ausland, Evaluation der Kompensationsgeschäfte, September 2007
- Eidgenössische Finanzkontrolle, Bericht Rüstungsbeschaffung im Ausland, Teilbericht Unternehmensbefragung zu den Industriebeteiligungen, September 2007
- Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates, Bericht Rüstungsbeschaffung im VBS vom 23. November 2007
- Höpner Martin, Determinanten der Quersubventionierung, Ein Vorschlag zur Analyse wirtschaftlicher Liberarisierung, Berliner Journal für Soziologie 1/06, 7-23
- Parlamentarischen Verwaltungskontrolle, Bericht Rüstungsbeschaffung im VBS vom 18. Oktober 2007 zuhanden der Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates
- Bundesrat, Bericht zur Auslagerung und Steuerung von Bundesaufgaben (Corporate-Governance-Bericht) vom 13. September 2006
- armasuisse, Zusammenstellung der Preisprüfungen 2003 bis 2007 (nicht öffentlich)
- armasuisse, Zusammenstellung Auftragsvolumen der armasuisse mit der RUAG 2003 bis 2007
- RUAG, Geschäftsberichte, 2004 bis 2007
- RUAG, Finanzberichte, 2004 bis 2007
- RUAG, Segmentinformationen 2003 bis 2007
- RUAG, Diverse Unterlagen (u.a. Organisationsreglement, Offerten, Auszüge Accounting Manual, Personalentwicklung, usw.)
- Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Bericht Bereinigte Rüstungsprozesse vom 15. September 2006, Prof. Dr. Roman Boutellier (nicht öffentlich)
- Sicherheitspolitische Kommission des Nationalrates, Protokolle 2007
- Diverse Zeitschriften, Zeitungsartikel und Referate



### **Anhang 3: Eignerstrategie des Bundesrates für die Rüstungsunternehmen des Bundes / RUAG 2007 - 2010**

Bern, 28. März 2007

#### **Präambel**

Die Beteiligungsgesellschaft und ihre Tochtergesellschaften (hiernach gesamthaft RUAG) dienen vorab der Sicherstellung der Ausrüstung der Armee (Art. 1 Abs. 1 des Bundesgesetzes über die Rüstungsunternehmen des Bundes, BGRB, SR 934.21). RUAG bildet damit einen integrierenden Bestandteil für die Umsetzung des verteidigungspolitischen Auftrages.

Gemäss Art. 3 Abs. 2 des BGRB formuliert der Bundesrat die Eignerstrategie. Sie ist auf vier Jahre befristet und endet 2010.

Der Bund ist Alleinaktionär der Beteiligungsgesellschaft (hiernach RUAG Holding).

Das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) nimmt die Aktionärsinteressen des Bundes in Zusammenarbeit mit dem Eidgenössischen Finanzdepartement (EFD) auf der Basis und unter Sicherstellung der Umsetzung der vorliegenden Eignerstrategie wahr. Die strategischen Ziele richten sich an den Verwaltungsrat der RUAG Holding. Er ist für die stufengerechte Umsetzung derselben verantwortlich.

Neben der Festlegung der strategischen Ziele stehen dem Bund zur Einflussnahme auf die Unternehmung die Mittel zur Verfügung, die gemäss Aktienrecht einem Aktionär zukommen.

#### **1 Grundzüge der Geschäftspolitik**

- 1.1 Der Bundesrat erwartet, dass RUAG ihre Geschäftstätigkeiten so ausrichtet und eine Geschäftspolitik verfolgt, die
  - zu strategischen Kundenbeziehungen im militärischen und zivilen Bereich mit hoher Kundenzufriedenheit und einer nachhaltigen Entwicklung führt;
  - ihre Konkurrenzfähigkeit gewährleistet;
  - ihre gesunde finanzielle Basis sichert;
  - einer fortschrittlichen Personalpolitik verpflichtet ist;
  - auf eine öffentliche Wahrnehmung als leistungsfähiges, international aktives und ethischen Grundsätzen verpflichtetes Technologieunternehmen ausgerichtet ist.
- 1.2 Der Bundesrat erwartet, dass sich alle Aktivitäten der RUAG im Rahmen der vom Bundesrat in dieser Eignerstrategie formulierten Absichten und Ziele bewegen.
- 1.3 Der Bundesrat erwartet, dass RUAG dem VBS im Bereich der von der Unternehmung erbrachten Instandhaltungsleistungen substantielle Vorschläge zur Senkung der Instandhaltungsausgaben unterbreitet.

#### **2 Positionierung am Markt und Aufgabenbereiche**

Der Bundesrat erwartet, dass RUAG

- ihre Konkurrenzfähigkeit im zivilen und militärischen Bereich aufrechterhält sowie ihre zivilen und militärischen Marktleistungen zur breiteren Abstützung der Technologiefelder ausbaut und stärkt;
- für die Tätigkeiten zugunsten der Armee ihre Fähigkeiten an diejenigen Technologiefeldern orientiert, die aufgrund der Planung der Armee als künftige Kernbereiche definiert oder die zur Sicherstellung der Betriebsfähigkeit der in der Armee bereits im Einsatz befindlichen Systeme notwendig sind;
- aufgrund bestehenden Know-hows und Produktionsfähigkeit namhafte Beiträge zur Sicherstellung der Aufwuchsfähigkeit der Armee leisten kann.

#### **3 Strategische Ziele**

Der Bundesrat erwartet, dass RUAG unter Berücksichtigung der Grundsätze des Bundesrates für die Rüstungspolitik des VBS vom 29. November 2002 ihre Tätigkeiten auf die für die Landesverteidigung wichtigen Rüstungsgüter und Technologien, insbesondere die Systemtechnologien, ausrichtet.

Daraus leiten sich folgende strategischen Ziele und konkreten Aufgabengebiete ab:

- 3.1 Diese Tätigkeiten haben primär die Instandhaltung, Kampfwernerhaltung, Kampfwertsteigerung und Entsorgung von Waffensystemen, Geräten und Munition der Armee sicherzustellen: Im Bereich des Kerngeschäfts VBS, insbesondere im Bereich Instandhaltung und Einsatzbereitschaft, hat das VBS mit seinen Aufträgen Priorität.



- 3.2 Die Fähigkeit, rasch Anpassungen an Systemen anderer Hersteller vorzunehmen, damit die Systembereitschaft gewährleistet ist, ist sicherzustellen: Zur Erreichung dieses Ziels können die Beteiligungsgesellschaft oder die Tochtergesellschaften frühzeitig in die Abklärungen entsprechender Systeme einbezogen werden. Die Verpflichtung zur Sicherstellung der Fähigkeiten entfällt, wenn RUAG nicht frühzeitig in die Abklärungen einbezogen wird.
- 3.3 Für vom VBS definierte Munitionssorten ist die Aufrechterhaltung einer ausreichenden und flexiblen Produktionsfähigkeit zur Grundversorgung der Armee sicherzustellen. Im Bereich der Grosskalibermunition hat RUAG im Zusammenhang mit der Überführung dieses Geschäftsbereiches in eine neue Gesellschaft oder im Falle einer Veräusserung dieses Bereiches an ein Drittunternehmen sicherzustellen, dass der Eigner auf das Know-how zurückgreifen kann.
- Im Bereich der Kleinkalibermunition erhält RUAG die Produktionsfähigkeit.
- 3.4 Im Bereich der Sensortechnologie verfolgt RUAG den Stand der Technik und stellt damit namentlich die Integrationsfähigkeit in die Systeme der Armee sicher.
- 3.5 Im Bereich Führung und Aufklärung bündelt RUAG die Kompetenzen produktneutral zu Gunsten der Armee und unterstützt das VBS bei den Rüstungsprozessen.
- 3.6 In ausgewählten Bereichen der Werkstofftechnologie hält sich RUAG durch Entwicklungen und Kooperationen auf dem Stand der Technik.
- 3.7 Die Instandhaltungs- und Integrationsfähigkeit der Systeme der Luftwaffe stellt RUAG durch Aktivitäten im zivilen und militärischen Bereich sicher.
- 3.8 Die Instandhaltungs- und Integrationsfähigkeit im Bereich der schweren Landsysteme hält RUAG aufrecht und baut sie durch Entwicklungen und Kooperationen aus.

#### **4 Finanzielle Ziele**

- 4.1 Der Bundesrat erwartet von der RUAG
- die Finanzierung der Unternehmung aus eigener Kraft;
  - eine angemessene Eigenkapitalrendite;
  - die Ausschüttung einer stetigen Dividende auf der heutigen Basis;
  - die Verwendung nicht beanspruchter Gewinne zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes.
- 4.2 Der Bundesrat erwartet, dass RUAG einen EBIT in Prozenten des Betriebsertrages von über 6 Prozent anstrebt.

#### **5 Personelle Ziele**

- 5.1 Der Bundesrat erwartet, dass RUAG
- eine fortschrittliche, sozial verantwortliche, transparente und ethischen Grundsätzen verpflichtete Personalpolitik verfolgt;
  - sich aktiv in der Berufsbildung engagiert und entsprechende Ausbildungsplätze bereitstellt;
  - die Personalpolitik selbständig festlegt und mit den Sozialpartnern auf der Basis von Gesamtarbeitsverträgen zusammenarbeitet;
  - in bestehenden und in neuen Geschäftsfeldern unter marktwirtschaftlichen Bedingungen möglichst attraktive Arbeitsplätze schafft;
  - die personalpolitischen Grundsätze für bundesnahe Unternehmen bezüglich Kaderlöhnen, Verwaltungsratshonoraren, Entschädigungen, Boni, berufliche Vorsorge der Kader und allfälliger weiterer Leistungen an dieses einhält (Kaderlohnverordnung; SR 172.220.12).
- 5.2 Die Entschädigungen für den Verwaltungsrat werden von der Generalversammlung der RUAG Holding festgelegt. Eine zusätzliche Vergütung der eigenen Verwaltungsräte in den Tochtergesellschaften erfolgt nicht.

#### **6 Kooperationen und Beteiligungen**

- Für den Bundesrat steht ein organisches Wachstum im Vordergrund. Diese Präferenz schliesst Akquisitionen nicht aus. Er erwartet aber, dass RUAG
- 6.1 eine risikobewusste Kooperations- und Beteiligungsstrategie verfolgt, welche die Markt- und die Zulieferposition stärkt, den Unternehmenswert und das Gesamtergebnis der RUAG steigert sowie die Technologiebasis im Sinne dieser Eignerstrategie erweitert;
- 6.2 eine dauernde und enge führungsmässige Betreuung sicherstellt und keine unkalkulierbaren Risiken oder Klumpenrisiken in Kauf nimmt;



- 6.3 Beteiligungen nur mit längerfristig überlebensfähigen Unternehmungen eingeht;
- 6.4 bei Auslandsbeteiligungen anstrebt, dass sie gleichzeitig auch die Wertschöpfung im Inland günstig beeinflussen, d.h. Arbeitsplätze im Inland erhalten bzw. geschaffen werden können;
- 6.5 bei grösseren Beteiligungen im Inland mit einem Übernahmewert von mehr als 50 Millionen Schweizer Franken und bei Auslandsbeteiligungen mit einem Übernahmewert von mehr als 10 Millionen Schweizer Franken die Zustimmung des Eigners einholt;
- 6.6 Beteiligungen und / oder Geschäftseinheiten veräussert, die für den Bund und die Unternehmung nicht von strategischer Bedeutung bzw. für die Erfüllung des Kernauftrages (vgl. Ziffer 3) nicht mehr notwendig sind.

## **7 Berichtswesen und Controlling**

- 7.1 Der Bundesrat erwartet, dass der Verwaltungsrat der RUAG Holding den Eigner jährlich über den Geschäftsverlauf und die Erreichung der in der Eignerstrategie definierten strategischen Ziele informiert. Der Verwaltungsrat stellt dem Eigner die folgenden Unterlagen schriftlich zu:
  - Geschäfts- und Finanzbericht der RUAG
  - Bericht des Verwaltungsrates über die Erreichung der strategischen Ziele
  - Bericht des Konzernprüfers zur konsolidierten Jahresrechnung
  - Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung
  - Kaderlohnreporting inkl. detaillierter Angabe sämtlicher Entschädigungen führender Kadermitglieder des Konzerns und Tochtergesellschaften.Weiter informiert der Verwaltungsrat den Eigner über die Unternehmensplanung und die Umsetzung der Kriegsmaterialgesetzgebung.
- 7.2 Der Verwaltungsrat legt dem Eigner die gemäss Ziffer 6 zu genehmigenden Beteiligungs- und Kooperationsvorhaben vor.
- 7.3 Zwischen dem Eigner und dem Verwaltungsratspräsidenten der RUAG Holding finden quartalsweise Aussprachen statt.
- 7.4 Der Bund ist mit einem Vertreter des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) im Verwaltungsrat der RUAG Holding vertreten. Er kann bei Bedarf in die Unterlagen der operativen Geschäftstätigkeit der RUAG Einsicht nehmen und nötigenfalls entsprechend Einfluss ausüben, insbesondere zur Wahrung von staatspolitischen Interessen.

## **8 Weitere Bestimmungen**

- 8.1 Können die Beschaffungsinstanzen des Bundes bei Angeboten der Beteiligungsgesellschaft oder ihrer Tochtergesellschaften keine Wettbewerbslage schaffen, so ist mit dem Mittel des Einsichtsrechts (vgl. Art. 5 der Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen (VoeB) vom 11. Dezember 1995, SR 172.056.11) Transparenz über die Preisgestaltung zu schaffen.
- 8.2 Klärungen zu Fragen der Interpretation der Eignerstrategie trifft der Chef VBS in Absprache mit dem Chef EFD. Änderungen der Eignerstrategie werden dem Bundesrat unterbreitet.

## **9 Risikopolitik**

Der Bundesrat erwartet, dass RUAG ein angemessenes und funktionierendes Risikomanagement betreibt.

## **10 Schlussbestimmungen**

- 10.1 Die strategischen Ziele können innerhalb der laufenden Periode 2007 bis 2010 angepasst werden, wenn ein geändertes Umfeld dies als notwendig erscheinen lässt.
- 10.2 Diese Eignerstrategie des Bundesrates für die Rüstungsunternehmen des Bundes / RUAG 2007 bis 2010 ist ab dem 1. April 2007 gültig. Sie ersetzt die Eignerstrategie für die Rüstungsunternehmen des Bundes / RUAG 2003 - 2006, gutgeheissen am 29. November 2002.

Im Namen des Schweizerischen Bundesrates

Micheline Calmy-Rey  
Bundespräsidentin

Annemarie Huber-Hotz  
Bundeskanzlerin



#### **Anhang 4: Unterfragen zur Frage Querfinanzierung**

##### **Hauptfrage:**

**Werden die zivilen Aufträge der RUAG durch VBS-Aufträge querfinanziert ?**

##### **Unterfragen:**

###### ***Gewinn- und Gewinnverwendung***

- Welche Gewinne und Verluste entstehen in den verschiedenen Segmenten, aufgeteilt in VBS- und Drittaufträge?
- Wie werden die erwirtschafteten Gewinne verwendet?
- Sind allfällige Querfinanzierungen zwischen VBS- und Drittaufträgen begründ- und nachvollziehbar?
- Finden Querfinanzierungen punktuell, systematisch oder dauerhaft statt?

###### ***VBS-Umsatzvolumen***

- Wie hoch sind die VBS-Umsätze in den einzelnen RUAG Segmenten?
- Wie hoch ist der Anteil aus VBS-Aufträgen, welcher an Unterlieferanten weitergegeben wird?
- Welches sind die potentiellen Konkurrenten der RUAG in der Schweiz?

###### ***Kalkulation***

- Gibt es bezüglich der Kalkulation von Aufträgen Vorgaben der RUAG Holding an die RUAG Tochtergesellschaften?
- Werden die Kalkulationsschemata der einzelnen RUAG Tochtergesellschaften durch die Holding bewilligt? Wer genehmigt allfällige Abweichungen bzw. Unterschreitungen von Vorgaben?
- Werden für VBS- und Drittaufträge prinzipiell die gleichen Kostensätze und Umlageschlüssel angewendet?
- Welche Gemeinkosten-Zuschläge werden auf an Unterlieferanten vergebenen Aufträgen berechnet?



## Anhang 5: Gesprächspartner

<b>Böckli</b>	Markus	RUAG Electronics	CFO
<b>Borer</b>	Roland F.	Mitglied SiK-N	Unternehmer
<b>Brugger</b>	Hansjörg	RUAG Electronics	General Manager NEO Services
<b>Höhener</b>	Beat	RUAG Aerospace	Executive Vice President
<b>Grandjean</b>	Antoine	Eidg. Finanzverwaltung	Finanzdienst III
<b>Gyger</b>	Beat	RUAG Land Systems	System Manager Containers & Logistics Vehicles
<b>Kiener</b>	Urs	RUAG Holding	Finanzchef
<b>Kislig</b>	Marcel	RUAG Land Systems	System Management Containers & Logistics Vehicles
<b>Macherel</b>	Benoît	RUAG Land Systems	CFO
<b>Mamin</b>	Pascal	RUAG Land Systems	Marketing & System Management Member of the Board
<b>Marbach</b>	Jürg	RUAG Aerospace	Senior Controller
<b>Peter</b>	Konrad	Peter Consulting	VR-Präsident RUAG
<b>Rongevær</b>	Otto	Office of the Auditor General of Norway	
<b>Rothenbühler</b>	Stephan M.	GS VBS	Leiter Beteiligungsmanagement/ Corporate Governance VBS
<b>Schwald</b>	Hans-Peter	Staiger, Schwald & Partner	VR Mitglied RUAG
<b>Seiler</b>	Markus	GS VBS	Generalsekretär
<b>Siegenthaler</b>	Peter	Eidg. Finanzverwaltung	Direktor
<b>Stahel</b>	Martin	RUAG Holding	Stabschef
<b>Steybe</b>	Marcel	RUAG Aerospace	Head of Controlling
<b>Wenger</b>	Ulrich	RUAG Holding	Marketingchef Konzern
<b>Wicki</b>	Toni	RUAG Holding	CEO
<b>Zmoos</b>	Simon	RUAG Electronics	Leiter Controlling & strat. Projekte
<b>Zysset</b>	Bruno	armasuisse	Leiter Inspektorat

**Diverse weitere Personen** in den verschiedenen RUAG-Tochterunternehmen (Produktion, Technik, Rechnungswesen usw.)



## Anhang 6: Konsolidierte und assoziierte Gesellschaften sowie Minderheitsbeteiligungen

Gesellschaft	Sitz	Land	Aktienkapital	(100%)	Kapitalanteile
<b>RUAG Holding<sup>1</sup></b>	<b>Bern</b>	<b>Schweiz</b>	<b>CHF</b>	<b>340'000'000</b>	
<i>Konsolidierte Gesellschaften<sup>2</sup></i>					
RUAG Aerospace AG	Emmen	Schweiz	CHF	47'000'000	100.00%
AC Aerotechnik AG	Buochs	Schweiz	CHF	250'000	60.00%
Mecanex USA Inc.	Berlin, CT	USA	USD	1'500	100.00%
RUAG Deutschland GmbH	Wessling	Deutschland	EUR	25'000	100.00%
RUAG Aerospace Services GmbH	Wessling	Deutschland	EUR	1'000'000	100.00%
RUAG Aerospace Structures GmbH	Wessling	Deutschland	EUR	25'000	100.00%
RUAG Sweden AB	Göteborg	Schweden	SEK	100'000	100.00%
RUAG Aerospace Sweden AB	Göteborg	Schweden	SEK	15'000'000	100.00%
RUAG Aerospace Austria GmbH	Wien	Österreich	EUR	1'500'000	100.00%
RUAG Aerospace USA Inc.	El Segundo, CA	USA	USD	1'000	100.00%
RUAG Electronics AG	Bern	Schweiz	CHF	4'100'000	100.00%
RUAG COEL GmbH	Wedel	Deutschland	EUR	260'000	100.00%
Sintro Electronics AG	Unterseen	Schweiz	CHF	2'000'000	100.00%
RUAG Land Systems AG	Thun	Schweiz	CHF	30'100'000	100.00%
RUAG Components AG	Thun	Schweiz	CHF	16'000'000	100.00%
brings! AG	Schattdorf	Schweiz	CHF	100'000	55.00%
RUAG Ammotec Deutschland GmbH	Fürth	Deutschland	EUR	100'000	100.00%
RUAG Ammotec GmbH	Fürth	Deutschland	EUR	25'000	100.00%
RUAG Ammotec AG	Thun	Schweiz	CHF	12'000'000	100.00%
RUAG Ammotec Austria GmbH	Wiener Neudorf	Österreich	EUR	298'000	100.00%
RUAG Ammotec France	Paris	Frankreich	EUR	1'000'000	100.00%
RUAG Ammotec UK Ltd.	Liskeard	England	GBP	15'000	100.00%
RUAG Ammotec Benelux BVBA	Boechout	Belgien	EUR	25'000	100.00%
Norma Precision AB	Amotfors	Schweden	SEK	2'500'000	100.00%
RUAG Real Estate AG <sup>3</sup>	Bern	Schweiz	CHF	8'000'000	100.00%
RUAG Services AG	Bern	Schweiz	CHF	100'000	100.00%
<i>Assoziierte Unternehmen<sup>4</sup></i>					
CFS Engineering SA	Lausanne	Schweiz	CHF	150'000	40.00%
HTS GmbH	Coswig	Deutschland	EUR	26'000	24.62%
SwissRepair AG	Dietikon	Schweiz	CHF	100'000	28.00%
Nitrochemie AG Wimmis	Wimmis	Schweiz	CHF	1'000'000	49.00%
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Schweiz	CHF	25'000'000	45.00%
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Deutschland	EUR	7'700'000	45.00%
GEKE Schutztechnologie GmbH	Lichtenau	Deutschland	EUR	100'000	25.00%
<i>Minderheitsbeteiligungen</i>					
Saab Bofors Dynamics Switzerland Ltd	Thun	Schweiz	CHF	2'000'000	5.00%
Alpar, Flug- und Flugplatz-Gesellschaft AG	Bern	Schweiz	CHF	10'150'000	1.97%

Quelle: Finanzbericht RUAG 2008 - Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung



**Anhang 7: Die 30 grössten Bestellungen des VBS 2003 - 2007**

**Art der Aufträge: Leistungsvereinbarung**

Firma	EinkBeleg	Bestellung	Vertragspreis (ohne MWST)	Gewinn / Verlust in Fr.	Gewinn / Verlust in %				
Ruag	<b>Details wurden anonymisiert</b>		138'728'239.00	<b>Details wurden anonymisiert</b>					
Ruag			144'045'365.00						
Ruag			18'319'343.00						
Ruag			147'497'790.00						
Ruag			154'178'488.00						
Ruag			170'513'568.00						
Ruag			174'021'992.00						
Ruag			26'904'550.00						
Ruag			29'587'562.00						
Ruag			26'082'171.00						
Ruag			27'565'884.00						
Ruag			37'122'756.00						
Ruag			37'045'335.00						
Ruag			34'184'014.00						
Ruag			43'227'439.00						
Ruag			32'206'996.00						
Ruag			29'881'435.00						
Ruag			31'243'536.00						
Total							1'302'356'463.00		

**Art der Aufträge: Beschaffungen / Werterhaltung / Diverses**

Firma	EinkBeleg	Bestellung	Vertragspreis (ohne MWST)	Gewinn / Verlust in Fr.	Gewinn / Verlust in %				
Ruag	<b>Details wurden anonymisiert</b>		17'313'100.00	<b>Details wurden anonymisiert</b>					
Ruag			53'139'065.00						
Ruag			146'896'123.00						
Ruag			0.00						
Ruag			44'164'796.00						
Ruag			71'850'000.00						
Ruag			40'168'852.00						
Ruag			251'459'644.00						
Ruag			31'479'676.00						
Ruag			19'888'900.00						
Ruag			23'900'479.00						
Ruag			54'360'000.00						
Total							754'620'635.00		

\*Diese Bestellung wurde mit einem anderen Auftrag zusammengeführt.



## **Anhang 8: Abkürzungen**

BoeB	Gesetz über das öffentliche Beschaffungswesen
C4ISTAR	<b>C</b> ommand, <b>C</b> ontrol, <b>C</b> ommunications, <b>C</b> omputer, <b>I</b> nformation, <b>I</b> ntelligence, <b>S</b> urveillance, <b>T</b> arget <b>A</b> cquisition, <b>R</b> econnaissance
EBT	Earnings before Taxes / Gewinn vor Steuern
EBIT	Earnings before Interests and Taxes / Gewinn vor Zinsen und Steuern
FinDel	Finanzdelegation der Eidgenössischen Räte
Fisp	Finanzinspektorat
IAS	International Accounting Standards
IFRS	International Financial Accounting Standards
GPK-NR	Geschäftsprüfungskommission des Nationalrats
PVK	Parlamentarische Verwaltungskontrolle
SiK-N	Sicherheitspolitische Kommission des Nationalrats
US GAAP	Generally accepted accounting principles
VoeB	VO über das öffentliche Beschaffungswesen
VBS	Eidg. Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport