



Staatsunternehmen im Spannungsfeld öffentlich-rechtlicher vs. privat-rechtlicher Organisationslösungen

Eine szenariobasierte Potenzialuntersuchung am Beispiel der RUAG (Holding AG)

Dr. Thorsten Klaas-Wissing
Daniel Laude
Prof. Dr. Wolfgang Stölzle

Universität St.Gallen, Lehrstuhl für Logistikmanagement

St. Gallen, 23. Juni 2014



St.Galler RUAG Studie

Zielstellung

Die Studie adressiert die Vergangenheit, den Status quo und die Zukunft der RUAG.

- Untersuchung der Entwicklung der RUAG seit ihrer Umwandlung in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft im Jahr 1999 bis «heute», d.h. 2013

- Szenariobasierte Analyse der Zukunftsaussichten der RUAG
 - Szenario 1: Fortbestand als privatrechtliche AG
 - Szenario 2: Reintegration als Regiebetrieb(e)

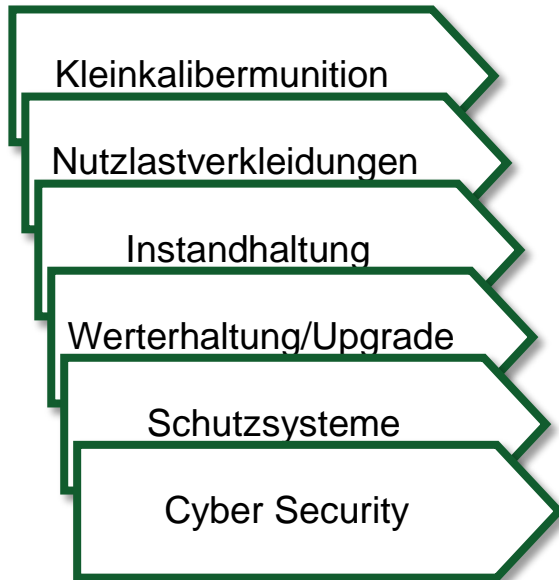


Beurteilung der heutigen und zukünftigen Ausrichtung der RUAG «im Spannungsfeld öffentlich-rechtlicher vs. privatrechtlicher Organisationslösungen» – aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive!

Vorgehensweise der Untersuchung

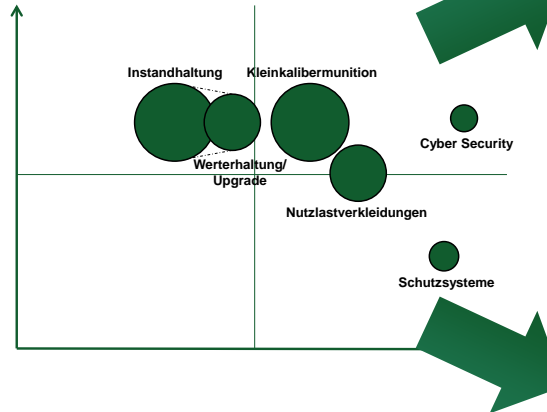
Ausgerichtet an den Zielen der Studie ist die Methodik festgelegt worden.

(I) «Geschäftsfelder in Steckbriefen»
 Einzelpfade der Geschäftsfelder auf Basis der Zahlen (1999) bis 2013/2018



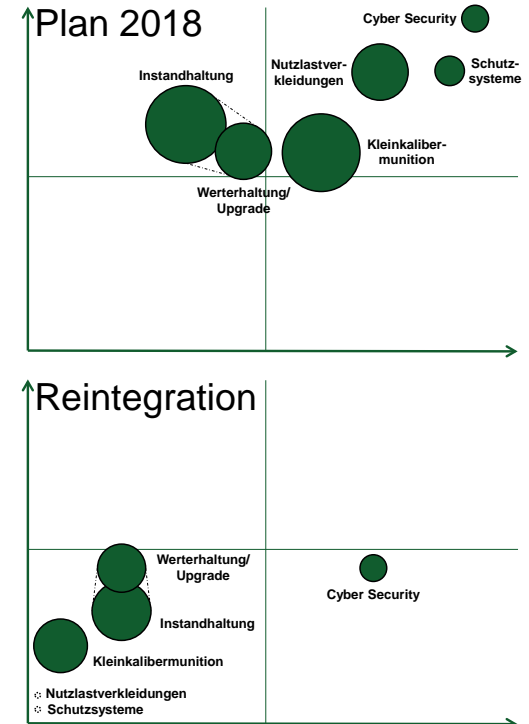
«Betriebswirtschaftlich basierte Beschreibung der Entwicklungen ausgewählter Geschäftsfelder»

(II) «Aktuell»
 Portfolio auf Basis der Zahlen 2013



«Zusammenspiel der ausgewählten Geschäftsfelder im RUAG-Portfolio aus heutiger Sicht»

(III) «Zukunft»
 Portfolio auf Basis der Planzahlen 2018 vs. alternativer Reintegrationsentwicklungen



«Konsequenzen einer möglichen Reintegration der Geschäftsfelder für die RUAG»

Auswahlkriterien für die Geschäftsfelder

Die Selektion der Geschäftsfelder erfolgte anhand folgender Kriterien:

Wertbeitrag für die RUAG

Zielsetzung: Umfassende Abbildung der Geschäftstätigkeit. Ein hoher Wertbeitrag entspricht einem hohen Einfluss auf den Geschäftserfolg.

Bewertung: Umsatz, Umsatzanteil RUAG, Umsatzanteil Division, EBIT, EBIT-Anteil Division

Zukunftsaussichten der Geschäftstätigkeit

Zielsetzung: Abbildung der Wachstumspotentiale. Sie beeinflussen den zukünftigen Geschäftserfolg.

Bewertung: Schätzung der Zukunftsaussichten

Vernetzung der Wertschöpfung

Zielsetzung: Abbildung der Vernetzungen der Wertschöpfung innerhalb der RUAG Organisation.

Bewertung: Wechselwirkungen in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Distribution

Internationalität der Geschäftstätigkeit

Zielsetzung: Abbildung der Internationalität des Geschäftes. Kostensenkungen oder Innovationen, die durch eine Beschaffung, Produktion oder Distribution im Ausland bedingt werden.

Bewertung: Einfluss der internationalen Beschaffung, Produktion und Distribution auf Kosten und Innovationen

Bedeutung für das VBS*

Zielsetzung: Abbildung der Bedeutung für das VBS als Eigner und wichtiger Kunde.

Bewertung: Einfluss für die strategische Absicherung oder Kosten des VBS

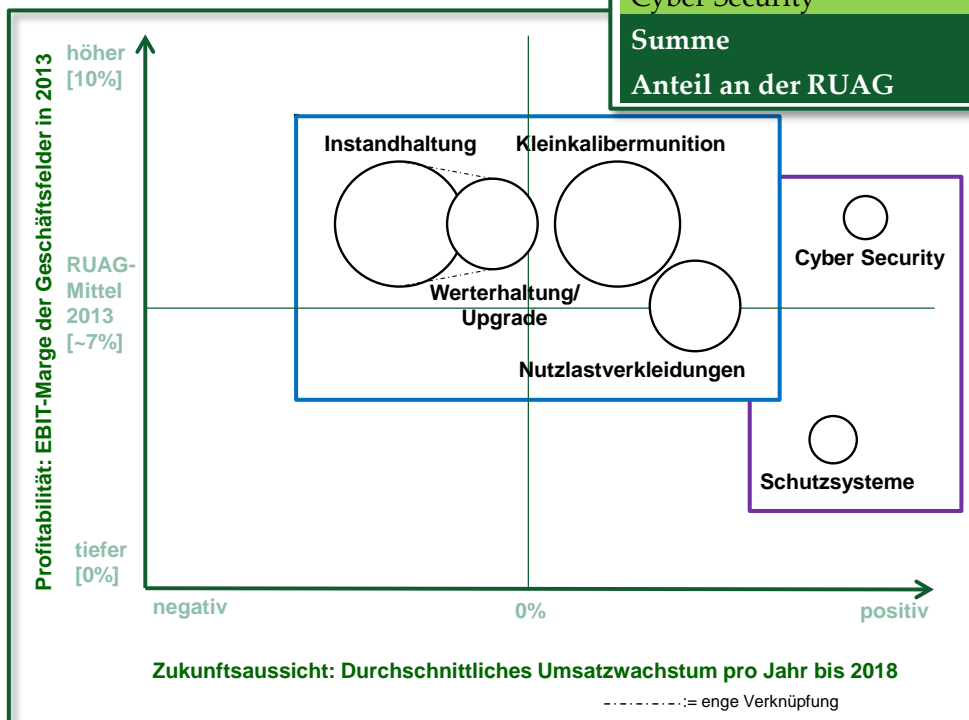
* VBS = Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport

Die Auswahlkriterien gewährleisten eine methodisch abgesicherte Auswahl der Fallbeispiele für eine belastbare Abbildung der gesamten Geschäftstätigkeit der RUAG.

Portfolio an Geschäftsfeldern

Das untersuchte Portfolio setzt sich aus sechs Geschäftsfeldern zusammen.

Geschäftsfeld	Division	Umsatz 2013	EBIT 2013
Kleinkalibermunition	Ammotec	354.0	28.6
Nutzlastverkleidungen	Space	93.3	6.5
Instandhaltung	Aviation/Defence	530.8	40.9
Werterhaltung/Upgrade	Aviation/Defence	76.6	6.3
Schutzsysteme	Defence	6.3	0.2
Cyber Security	Defence	4.2	0.3
Summe		1065	83
Anteil an der RUAG		61%	72%



Das Portfolio umfasst:

- Traditionelles «Brot und Butter» Geschäft
- Zukunftsträchtige Innovationsfelder

Die untersuchten Geschäftsfelder decken den Grossteil des Konzerngeschäfts ab und stellen damit eine belastbare Auswahl dar.

Steckbriefe

Inhaltlich weisen alle Steckbriefe das gleiche sechstufige Auswertungsschema auf.



Entwicklung der RUAG

Die RUAG hat sich seit ihrer Privatisierung grundlegend gewandelt.

- RUAG hat sich zu einem international agierenden, diversifizierten Technologiekonzern entwickelt.
- Privatwirtschaftliche Organisationsform hat der RUAG die nötige Handlungsfreiheit im Sinne der Eignerstrategie gegeben.
- Auslandsgeschäft und die zivilen Anwendungen haben massgeblich zum Geschäftserfolg und Wachstum der RUAG beigetragen.
- Geschäftserweiterung der RUAG hat zu Skaleneffekten in der operativen Leistungserstellung geführt, die auch dem nationalen Marktumfeld zu Gute kommen.
- Vordergründig «Armee-ferne» Geschäftsfelder, wie z.B. «Nutzlastverkleidungen» tragen zur Absicherung der Schweiz und indirekt zur Stärkung der nationalen Sicherheit bei.
- Eidgenossenschaft profitiert als Eigentümer und als Kunde der RUAG.

Die Entwicklung der letzten 15 Jahre verlief im Sinne der Eignerstrategie und verdeutlicht den Erfolg der Privatisierung.

Ergebnisse: Umsatzaussichten mit & ohne Reintegration

Eine Reintegration hätte erhebliche Auswirkungen auf die Umsatzaussichten aller Geschäftsfelder.

Geschäftsfeld	Umsatzaussicht bei Fortbestand	Umsatzaussicht bei Reintegration
Kleinkalibermunition	400.0	46.7
Nutzlastverkleidungen	111.9	0.0
Instandhaltung	457.9	240.9
Werterhaltung/Upgrade	73.0	36.0
Schutzsysteme	17.0	0.0
Cyber Security	28.6	5.6
Portfolio	1088	329

- Niedrigere Umsatzerwartung bei allen Geschäftsfeldern im Fall einer Reintegration verglichen zum Fortbestand als AG.
- Umsatzaussicht des gesamten Portfolios bei Fortbestand mehr als drei Mal so hoch als bei Reintegration.

▶ Volles Durchschlagen des fehlenden Auslands- und Zivilgeschäfts

Ergebnisse: Szenario 1

Bei Fortbestand als privatwirtschaftliche AG würde die RUAG auf ihrem Wachstumspfad bleiben.

- RUAG entwickelt sich weiterhin in Richtung eines international agierenden Technologiekonzerns.
- Basis dieser Entwicklung bleiben die Anforderungen der Schweizer Armee unter dem Postulat der Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit.
- Die Erschliessung ausländischer und ziviler Märkte bleibt ein wesentlicher Faktor für die Erzielung von Skaleneffekten.
- Wettbewerb und Zusammenarbeit mit ausländischen und zivilen Kunden fördert die Innovationsfähigkeit der RUAG, was auch der Schweizer Armee zugute kommt.
- Umsatz und Profitabilität der RUAG werden sich bis 2018 weiter positiv entwickeln – massgebliche Wachstumstreiber sind das Auslands- und Zivilgeschäft.

▶ Eine privatwirtschaftliche Organisation als AG würde der RUAG die nötigen Freiheiten lassen, um zukünftig weiter zu wachsen und profitabel zu agieren.

Ergebnisse: Szenario 2

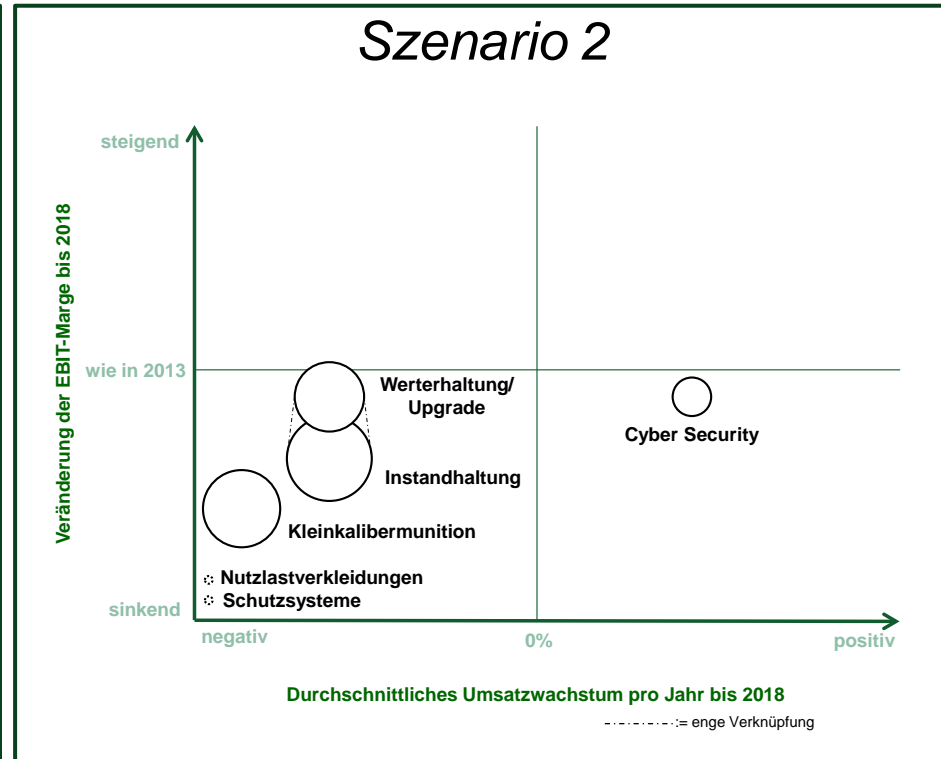
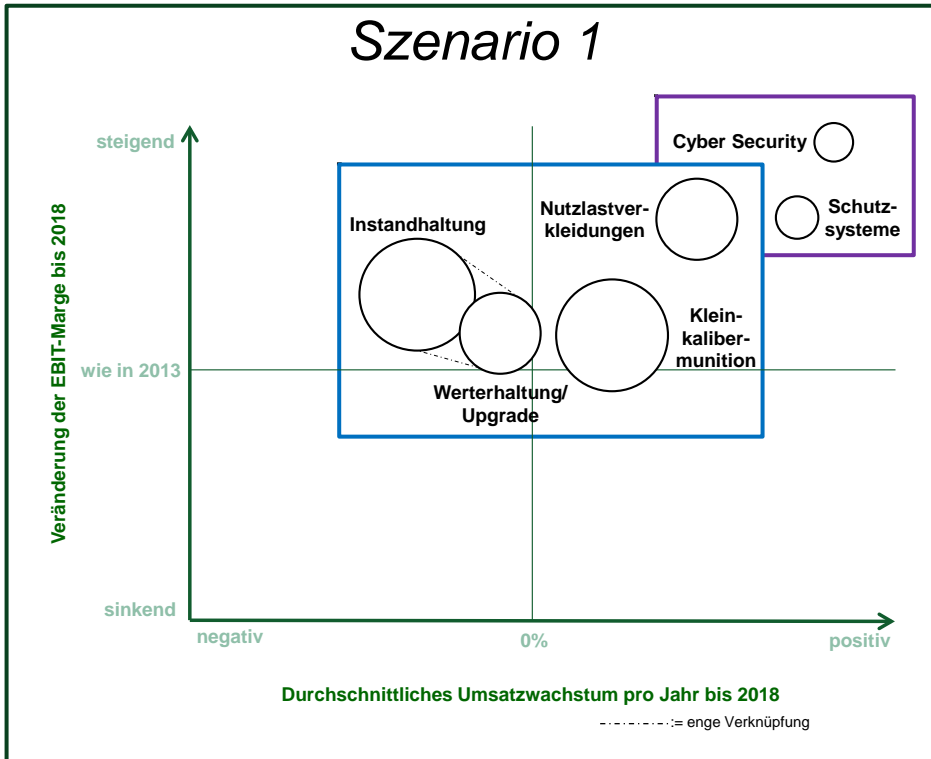
Eine Reintegration als Regiebetrieb würde die Geschäftsaktivitäten der RUAG verändern und die Wirtschaftlichkeit beeinflussen.

- Ausrichtung der Aktivitäten auf nationale Versorgung der Schweizer Armee (resp. Sicherheitsbehörden).
- Einträgliche Veräusserung von Geschäftsfeldern, die aktuell keine unmittelbare Versorgungsfunktion für die Armee erfüllen (z.B. Nutzlastverkleidungen und Schutzsysteme).
- Aufgabe des Auslands- und Zivilgeschäfts für die übrigen Geschäftsfelder mit entsprechendem Verlust an Skaleneffekten.
- Innovationsimpulse alleine auf die Anforderungen der Schweizer Armee begrenzt.
- Aufrechterhaltung der Versorgungssicherheit angesichts internationaler Vernetzung in der Wertschöpfung fraglich.
- Versorgung der Schweizer Armee zukünftig sehr wahrscheinlich sowohl technologisch als auch wirtschaftlich auf geringerem Niveau.

▶ Eine Reintegration würde sowohl das Geschäft der RUAG als auch die Versorgung der Schweizer Armee einschränken.

Gegenüberstellung der Szenarien

Der Fortbestand als AG bietet bessere Aussichten für Umsatzwachstum und Profitabilität (EBIT-Marge).



- «Brot und Butter» Geschäft bleibt solide Grundlage der RUAG
- Innovationsfelder wachsen und verbessern Profitabilität

- Fast alle Geschäftsfelder verlieren an Umsatz und Profitabilität (nur Cyber Security wächst leicht)
- Zukunftschancen bleiben ungenutzt

▶ Nach 15 Jahren RUAG als privatwirtschaftliche Aktiengesellschaft ist die Schweiz gut beraten, den eingeschlagenen Weg weiter zu verfolgen.

Universität St. Gallen
Lehrstuhl für Logistikmanagement

Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

F: +41 71 224 7315
I: www.logistik.unisg.ch



Dr. Thorsten Klaas-Wissing
Vize-Direktor

T: +41 71 224 7299
E: thorsten.klaas@unisg.ch



Prof. Dr. Wolfgang Stölzle
Ordinarius

T: +41 71 224 7280
E: wolfgang.stoelzle@unisg.ch



Daniel Laude
Projektmitarbeiter

T: +41 71 224 7284
E: daniel.laude@unisg.ch