

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE  
CONTRÔLE FÉDÉRAL DES FINANCES  
CONTROLLO FEDERALE DELLE FINANZE  
SWISS FEDERAL AUDIT OFFICE



# Prüfung der effektiven Gewinnmarge bei RUAG Aviation 2013–2017

|                            |                                                          |
|----------------------------|----------------------------------------------------------|
| Bestelladresse             | Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK)                     |
| Adresse de commande        | Monbijoustrasse 45                                       |
| Indirizzo di ordinazione   | 3003 Bern                                                |
| Ordering address           | Schweiz                                                  |
| Bestellnummer              | 1.19502.997.00443                                        |
| Numéro de commande         |                                                          |
| Numero di ordinazione      |                                                          |
| Ordering number            |                                                          |
| Zusätzliche Informationen  | <a href="http://www.efk.admin.ch">www.efk.admin.ch</a>   |
| Complément d'informations  | <a href="mailto:info@efk.admin.ch">info@efk.admin.ch</a> |
| Informazioni complementari | twitter: @EFK_CDF_SFAO                                   |
| Additional information     | + 41 58 463 11 11                                        |
| Abdruck                    | Gestattet (mit Quellenvermerk)                           |
| Reproduction               | Autorisée (merci de mentionner la source)                |
| Riproduzione               | Autorizzata (indicare la fonte)                          |
| Reprint                    | Authorized (please mention source)                       |

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Zusammenfassung der Ergebnisse.....</b>                      | <b>4</b>  |
| <b>1 Auftrag und Vorgehen.....</b>                              | <b>8</b>  |
| 1.1 Ausgangslage.....                                           | 8         |
| 1.2 Prüfungsziel und -frage .....                               | 9         |
| 1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze.....                         | 9         |
| 1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung.....                      | 9         |
| 1.5 Schlussbesprechung.....                                     | 9         |
| <b>2 Feststellungen.....</b>                                    | <b>10</b> |
| 2.1 Angepasster Betriebsgewinn (Gewinnmarge) – Bandbreite ..... | 10        |
| 2.2 Herstellkosten – Material.....                              | 10        |
| 2.3 Marketing und Verkauf.....                                  | 11        |
| 2.4 Forschung und Entwicklung (F+E) .....                       | 12        |
| 2.5 Administration fix und variabel.....                        | 12        |
| 2.6 Kalkulatorischer Zuschlag.....                              | 13        |
| <b>Anhang 1: Abkürzungen.....</b>                               | <b>14</b> |

# Prüfung der effektiven Gewinnmarge bei RUAG Aviation 2013–2017

## Zusammenfassung der Ergebnisse

---

Welche ist die effektive Gewinnmarge von RUAG beim Unterhalt und bei der Reparatur von Kampffjets und Armeehelikoptern? Entspricht sie der vereinbarten Gewinnmarge von 8 %? Aufgrund der im Dezember 2018 erneut aufgekommenen Behauptungen in Zeitungsartikeln zu überhöhten Preisen hat RUAG die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) angefragt, diesen Fragen nachzugehen. Die Prüfung erfolgte im Frühling 2019 mit der vollen Unterstützung von RUAG und mit kompletter Transparenz.

Die Prüfung der Rechnungsjahre 2013 bis 2017 zeigt, dass sich die geschätzte effektive Gewinnmarge von RUAG Aviation bei Bundesaufträgen ohne öffentliche Ausschreibung durchschnittlich in einer Bandbreite von 11,6 % bis 14,6 % befindet. Diese ist höher als die fixierten 8 %, aber deutlich tiefer als die 30 bis 35 %, welche in den Medien zu lesen war. In diesen 5 Jahren hat RUAG Aviation einen Nettoumsatz von 1,1 Milliarde Franken mit dem VBS realisiert.

### Berechnungsmethodik und Ergebnisse

In ihrer Prüfung hat die EFK keine Manipulationen bei den Buchungen festgestellt. Die Fakturierung ist als vertragskonform anzusehen. Die Gewinnmargen rapportierte RUAG wie vereinbart an den Rüstungschef. Die Schätzung der EFK der effektiven Gewinnmarge stützt sich auf eine verursachergerechte Zuordnung der Kosten und weicht somit von der vereinbarten Pauschalverteilung ab. Bei jeder Position wurde sowohl der Mindest- als auch der Maximal-Anpassungsbedarf bestimmt. Damit wurde eine Bandbreite definiert. Hauptziel des Vorgehens war, den VBS-Aufträgen nur die Kosten zuzuordnen, die effektiv zur Erbringung der bestellten Leistung nötig sind. Dadurch werden die Auswirkungen von Querfinanzierungen korrigiert. Quersubventionierungen aus dem Rüstungsgüterbereich in zivile Tätigkeiten sind gemäss BGRB (Botschaft zu einem Bundesgesetz über die Rüstungsunternehmen des Bundes vom 16. April 1997) zu vermeiden. Eine Finanzierung des Aufbaus von Drittgeschäft hat demnach lediglich über die erwirtschafteten Gewinne, nicht jedoch über eine nicht verursachungsgemässe Kostenverrechnung zu erfolgen. Folgende Anpassungen hat die EFK bei ihren Berechnungen vorgenommen:

- **Zweifache Erhebung einer Gewinnmarge auf Ersatzteilen:** Die RUAG-Gruppe beschafft teilweise Ersatzteile über die in den USA domizilierte Konzerngesellschaft Mekanex. Die dem VBS in Rechnung gestellten Ersatzteile tragen Gewinnzuschläge der ausländischen und der schweizerischen Gesellschaft. Nur der schweizerische Gewinnzuschlag wurde berücksichtigt.
- **Forschungs- und Entwicklungskosten:** Die seitens RUAG abgerechneten Projektkosten für das zivile Flugzeug Dornier 228 stellen eine Querfinanzierung dar und wurden abgezogen.

- **Marketing und Verkauf:**

- Ein wesentlicher Teil der Marketingkosten betrifft internationale Airshows in Singapur, Australien oder Paris und Messen wie die *European Business Aviation Convention + Exhibition (EBACE)* in Genf. Gemäss RUAG handelt es sich um teilweise ausgelagerte Marketing- und Kommunikationsleistungen für die Armee – ohne expliziten Auftrag vom VBS. Marketingkosten für die Dornier 228 sind in dieser Position ebenfalls enthalten.
- Zudem sponsert RUAG diverse VBS- und Milizveranstaltungen, beispielsweise *AIR 14, Thun meets Army, 50 Jahre Waffenplatz Bure, Fondation du Musée de l'Aviation Militaire de Payerne, Jubiläum Grenadiere und Fallschirmaufklärer, Schweizerische Offiziersgesellschaft*. Der RUAG zufolge unterstützen solche Sponsoring-Beiträge das VBS indirekt in ihrer politischen Zielerreichung.

Bei der Schätzung der effektiven Gewinnmarge wurde nur ein kleiner Teil dieser Position berücksichtigt. Ausserdem wird die EFK das Sponsoring und die ausgelagerten Marketing- und Kommunikationsleistungen mit der Leitung des VBS besprechen.

- **Administrationskosten:** Abzug der Beratungskosten für die Dornier 228 und Reduktion der Management- und Brand Fees, die bei den SLA-Leistungen für das VBS keinen Mehrwert schaffen.
- **Streichung des Zuschlags für kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen:** Dieser kalkulatorische Zuschlag ist zwar im Jahr 2001 mit dem VBS vereinbart worden, stellt aber eindeutig eine Gewinnkomponente dar. Auffallender Weise ist dieser Zuschlag bei den anderen Kunden der RUAG nicht einkalkuliert.

## Generelle Stellungnahme des Verwaltungsrates RUAG

RUAG dankt der EFK für die Bereitschaft, die von ihr gewünschte Prüfung im Bereich «Aviation» (Flugsysteme) durchgeführt zu haben. RUAG stellt erfreut fest, dass die Prüfung der EFK mit voller Unterstützung und in kompletter Transparenz erfolgt ist, die EFK die Verrechnungen an das VBS als vertragskonform bestätigt und keine Manipulationen bei den Buchungen festgestellt hat.

Was ist der Kernpunkt der Prüfung der EFK? Es ist eine Vereinbarung aus dem Jahre 2001, die die Geschäftsbeziehung zwischen dem VBS und RUAG und damit die Preisgestaltung regelt sowie die Einhaltung dieser Regelung. Überraschenderweise wird das in dieser Vereinbarung definierte Kalkulationsschema, welches nach gängiger Industriepraxis aufgebaut ist, von der EFK nun aber grundsätzlich abgelehnt. Dies ist daher überraschend, da dieses Kalkulationsschema seit Anbeginn von RUAG angewendet wird, und bei RUAG Aviation sowie RUAG Defence von der Internen Revision des VBS seit 2002 über 50-mal und von der EFK seit 2001 4-mal geprüft und die Anwendung mit einer Ausnahme (betreffend der kalkulatorischen Zinsen im 2016) immer gutgeheissen wurde.

Auf Basis der erwähnten Vereinbarung von 2001 bestätigt die EFK in ihrer Prüfung einerseits die vertragskonforme Verrechnung und Offenlegung gegenüber dem Kunden. Andererseits führt die EFK in ihrer Prüfung nun einseitig Elemente eines neuen Kostenschlüssels für Gemeinkosten (z.B. Verwaltung, Versicherungen, Ausbildung, Technologieentwicklung usw.) ein. Dies ohne Konsultation der Vertragsparteien, unter Nicht-Beachtung der geltenden Vereinbarung und in Abkehr der geprüften Praxis. Konkret wird anstelle einer Gleichbehandlung aller Kunden bezüglich Gemeinkosten nun dem VBS eine von der EFK hergeleitete, privilegierte Stellung eingeräumt. Die EFK fordert hierdurch eine sogenannt verursachergerechte Kostenzuweisung, d.h. dass nur eindeutig dem VBS zuordenbare Kosten dem VBS auch angerechnet werden. Daraus leitet die EFK eine geringere Kostenzuordnung der RUAG-Gemeinkosten auf das VBS ab und berechnet eine neue geschätzte Gewinnmarge, je nach Annahmen, auf 11.6 % bis 14.6 %.

In Konsequenz müssten damit die nicht mehr dem VBS belastbaren Gemeinkosten dann den Drittkunden verrechnet werden, was unweigerlich zu höheren Preisen für Dritte führen würde und Umsatz- und Synergieverluste sowie letztlich höhere Kostensätze für das VBS zur Folge hätte. RUAG schätzt den direkten positiven Effekt der Synergien aufs VBS heute auf über 50 Millionen Franken über die letzten 5 Jahre. Zusätzlich erwirtschaftete das Nicht-SLA-Geschäft über 5 Jahre weit über 100 Millionen Franken eigene Deckungsbeiträge, welche die Fixkostendeckung und Flexibilität zugunsten des VBS ebenfalls unterstützt haben. Diese Wechselwirkung, basierend auf Synergien zwischen VBS- und Drittgeschäft ist also nicht zu unterschätzen. Diese Synergien werden in der Betrachtung der EFK nicht berücksichtigt, was aber in einer Gesamtbetrachtung zu integrieren ist.

RUAG sieht sich über die von der EFK nun auch bestätigte, vertragskonforme Handhabung der Mehrjahres-Verträge gestärkt und ist überzeugt, dass sich der bisherige Weg für das VBS und RUAG bewährt hat. Im Einklang mit dem Bundesgesetz über die Rüstungsunternehmen des Bundes (BGRB) hat der Verwaltungsrat RUAG als Industrieunternehmen nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen geführt und am Markt positioniert sowie entlang den Eigner-Zielen des Bundesrates namhafte Synergien realisiert. Über die fünf von der EFK betrachteten Jahre konnten von den Vertragsparteien akzeptierte, nachgewiesene Einsparungen von 109 Millionen Franken für die Periode 2013–2017 zu Gunsten des VBS realisiert werden. Und auch der laufende 5-Jahresvertrag ab 2018 enthält Preisreduktionen von weiteren 100 Millionen Franken.

RUAG verzichtet daher auf die Kommentierung der einzelnen Anpassungen am Kostenschlüssel durch die EFK, da eine allfällige neue Kostenzuweisung sorgfältig durchdacht und unter Einbezug aller Konsequenzen der zukünftigen Handhabung mit dem VBS besprochen werden muss. Fakt ist, dass mit der Entflechtung und der hauptsächlich auf die Armee ausgerichteten MRO Schweiz auf den 1.1.2020 eine neue, präziserte Beziehung zwischen RUAG und VBS starten wird. RUAG ist bereit, allfällige Anpassungen (am Kalkulationschema im Sinne der Vorschläge des Prüfberichts oder andere Änderungen) mit dem VBS aufzunehmen und alternative Handhabungsweisen, idealerweise unter Beizug der EFK, zu besprechen und weiter zu entwickeln. Der Verwaltungsrat der RUAG spricht sich dezidiert dafür aus, die MRO Schweiz auch inskünftig nach industriellen Grundsätzen zu führen.

*Die EFK übernimmt generelle Stellungnahmen von Geprüften unverändert und unkommentiert.*

# 1 Auftrag und Vorgehen

## 1.1 Ausgangslage

### Service Level Agreement (SLA)

2012 löste das VBS mit der RUAG für die Wartung der Einsatzmittel der Armee die jährliche Beauftragung durch mehrjährige Service Level Agreements (MJ-SLA) ab. Das Vertragswerk ist für 2013–2017 gültig und nach Systemgruppen untergliedert. Mit dem MJ-SLA pro Systemgruppe optimierten die Vertragsparteien die Beauftragung und Abrechnung von «Maintenance, Repair & Overhaul (MRO)»-Leistungen. Das MJ-SLA 2013–2017 verlängerten die Vertragsparteien Ende 2017 um weitere fünf Jahre (2018–2022). Mit dem MJ-SLA für die Flugsysteme der Schweizer Armee generiert die RUAG Aviation im Durchschnitt einen jährlichen Nettoerlös von rund 210 Millionen Franken.

Teil des MJ-SLA ist die Gewinnvereinbarung vom 14. Dezember 2012. Diese sichert der RUAG aus den Erlösen des MJ-SLA, die von armasuisse freihändig vergeben wurden, eine Gewinnmarge von 8 % zu. Die Vereinbarung vom 14. Dezember 2012 ist auf eine Gewinnvereinbarung vom 5. November 2001 zurückzuführen. Sie verpflichtet die RUAG, jährlich und kumulativ über die ganze Vertragsdauer den erzielten Gewinn offenzulegen (Margenreporting an den Rüstungschef). Im MJ-SLA ist das Einsichtsrecht in die Preiskalkulation vereinbart. Demnach muss RUAG dem VBS ermöglichen, die Zahlen in deren Büchern zu überprüfen. Das Margenreporting der RUAG an das VBS beruht auf kalkulatorischer Basis und zeigt im Gegensatz zur EFK-Prüfung keine Nachkalkulation zu Ist-Werten.

Gemäss dem Margenreporting 2013–2017 resultierte eine provisorische kumulierte Gewinnmarge von 9,3 %. Die Differenz zur Gewinnmarge gemäss Gewinnvereinbarung (8 %) erstattet RUAG mit dem im SLA 2018–2022 vereinbarten Rabatt zurück. RUAG stellte das SLA 2018–2022 auf ein neues, angepasstes Mengen- und Preisgerüst ab. Die EFK prüfte weder die Vorkalkulation und Rabattierung des SLA 2018–2022<sup>1</sup> noch, ob die Rückerstattung tatsächlich erfolgte.

### Prüfungen

Im Frühling 2016 nahm die EFK im Rahmen einer Preisprüfung bei der RUAG Aviation das vertraglich vereinbarte Einsichtsrecht wahr. RUAG Aviation stellte der EFK die zur Beurteilung der Preiskalkulation angeforderten Informationen nicht in der nötigen Qualität zur Verfügung, sodass die EFK die Preisprüfung sistierte.

Die Revisionsstelle (KPMG) der RUAG prüfte aufgrund der jährlich aktualisierten Risikoeinschätzung im Rahmen der Abschlussprüfung des Geschäftsjahres 2018 das (SLA)-Margenreporting (2013–2017) an das VBS. Die KPMG hielt in der Berichterstattung vom 28. Februar 2019 fest, dass die tatsächliche kumulierte Gewinnmarge (2013–2017) 10,5 % und nicht 9,3 % betrage. Der Grund für die Differenz sei, dass das Margenreporting der RUAG auf kalkulatorischen Werten beruhe und KPMG die Gewinnmarge zu tatsächlichen Werten berechne.

Von Februar bis Mai 2019 prüfte die EFK auf Anfrage des Verwaltungsrates der RUAG das Margenreporting 2013–2017 für das MJ SLA für die Wartung der Flugsysteme der Schweizer Armee mit Fokus auf die verursachergerechte Kostenzuordnung.

<sup>1</sup> Präsentation Mehrjahres-SLAs 2013–2017, Übersicht 2017 (kumuliert 2013–2017), präsentiert am 12. Juni 2018 durch den CEO und den CFO RUAG an den Rüstungschef und den Leiter Führungs- und Aufklärungssysteme VBS

## 1.2 Prüfungsziel und -frage

Die EFK prüfte mit Stichproben, ob die RUAG Aviation die Umsätze und die Kosten in den Geschäftsjahren 2013 bis 2017 verursachergerecht abrechnet und verbucht. Die Prüfung soll folgende Frage beantworten: Ist die verursachergerechte Kostenverbuchung und Gewinnkalkulation bei der RUAG Aviation in den Geschäftsjahren 2013–2017 gewährleistet?

## 1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze

■■■■■ sowie ■■■■■ als externe Unterstützung führten die Prüfung vom 18. Februar bis 12. April 2019 durch. Sie erfolgte unter der Federführung von ■■■■■. Ergebnisbesprechungen fanden am 14. April und am 25. April 2019 statt. Der vorliegende Bericht berücksichtigt keine Aspekte, die nach der Ergebnisbesprechung bekannt wurden.

## 1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung

Die RUAG Aviation erteilte der EFK die notwendigen Auskünfte umfassend und zuvorkommend. Die gewünschten Unterlagen samt unterzeichnetem Entwurf einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung nach Kunden- und Produktsegmenten (bis auf Stufe Betriebsergebnis) für die Jahre 2013 bis 2017 sowie die benötigte Infrastruktur standen dem Prüfungsteam zur Verfügung.

## 1.5 Schlussbesprechung

Die Schlussbesprechung fand am 3. Mai 2019 statt. Teilgenommen haben:

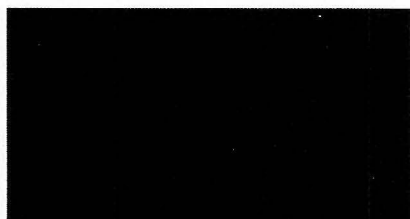
Für die RUAG, der Verwaltungsratspräsident, der für das Audit Committee verantwortliche Verwaltungsrat, der CEO, der CFO, der designierte CEO RUAG MRO Schweiz, der designierte CFO RUAG MRO Schweiz, der designierte Leiter Finanzen und Controlling, RUAG MRO Schweiz, der Verantwortliche Eignerbeziehungen RUAG.

Seitens VBS der Projektleiter Entflechtung RUAG.

Für die EFK der Direktor, der Mandatsleiter, der Fachbereichsleiter, der Revisionsleiter und ein Vertreter der extern beigezogenen Unterstützung.

Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE



## 2 Feststellungen

### 2.1 Angepasster Betriebsgewinn (Gewinnmarge) – Bandbreite

Aufgrund der Deckungsbeitragsrechnung nach Kunden- und Produktsegmenten der RUAG Aviation, Sparte «MRO-MJ-SLA 2013–2017», und den Prüfungsfeststellungen berechnete die EFK das Betriebsergebnis:

| SLA 2013-2017<br>(in Millionen Franken)                       | Feststellungen<br>siehe Kapitel: | RUAG         | Gewinnbandbreite nach Anpassungen                      |                                                          |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                                               |                                  |              | Minimum<br>(gem. quantitativen Prüfungsfeststellungen) | Maximum<br>(Basis Minimum plus qualitative Einschätzung) |
| <b>Nettoumsatz</b>                                            |                                  | <b>1 119</b> | <b>1 119</b>                                           | <b>1 119</b>                                             |
| <b>Herstellkosten</b>                                         | 2.2)                             | <b>-813</b>  | <b>-810</b>                                            | <b>-810</b>                                              |
| <b>Bruttogewinn</b>                                           |                                  | <b>306</b>   | <b>309</b>                                             | <b>309</b>                                               |
| Div. Materialkosten                                           |                                  | 12           | 12                                                     | 12                                                       |
| <b>Marketing + Verkauf</b>                                    | 2.3)                             | <b>-50</b>   | <b>-38</b>                                             | <b>-10</b>                                               |
| <b>Forschung + Entwicklung</b>                                | 2.4)                             | <b>-29</b>   | <b>-22</b>                                             | <b>-19</b>                                               |
| <b>Administration fix / var.</b>                              | 2.5)                             | <b>-128</b>  | <b>-125</b>                                            | <b>-123</b>                                              |
| Abschreibung immaterielles Anlagevermögen                     |                                  | -1           | -1                                                     | -1                                                       |
| RUAG Corp. Services                                           |                                  | -5           | -5                                                     | -5                                                       |
| <b>Kalk. Zuschlag</b>                                         | 2.6)                             | <b>-11</b>   | <b>0</b>                                               | <b>0</b>                                                 |
| <b>Angepasstes Betriebsergebnis</b>                           |                                  | <b>94</b>    | <b>130</b>                                             | <b>163</b>                                               |
| <b>Betriebsergebnis in % Nettoumsatz (Gewinnmarge)</b>        |                                  | <b>8,4 %</b> | <b>11,6 %</b>                                          | <b>14,6 %</b>                                            |
| <b>SOLL-Betriebsergebnis</b><br>(gem. Gewinnvereinbarung 8 %) |                                  | <b>90</b>    |                                                        |                                                          |

Tabelle 1: Detail (Quellen: Spartenrechnung RUAG und Berechnungen EFK)

### 2.2 Herstellkosten – Material

Die amerikanische Tochtergesellschaft der RUAG-Gruppe Mecanex kauft für die RUAG Schweiz AG Ersatzteile auf dem amerikanischen Markt ein. Die Mecanex erhebt auf diesen Ersatzteilen neben anderen Gemeinkostenzuschlägen einen Gewinnzuschlag von 5,25 % (Rechnungsstellung von der Mecanex an die RUAG Schweiz AG, Aviation). Die RUAG Aviation in der Schweiz stellt dem VBS die Ersatzteile mit dem vereinbarten Gewinnzuschlag von 8,7 % in Rechnung. Dadurch tragen die an das VBS verrechneten Ersatzteile eine zweifache Gewinnbezuschlagung der RUAG.

RUAG Aviation belastet die SLA-Aufträge des VBS für die Kosten der Funktionen *Einkauf*, *Materialwirtschaft* und *Item Management* (MAWI/Einkauf) fix mit jährlich 11,3 Millionen Franken. Für diesen in absoluten Franken vertraglich festgelegten Gemeinkostenzuschlag fehlt eine konkrete, nachvollziehbare Herleitung.

#### Beurteilung

Die zweifache Gewinnbezuschlagung der via Konzerngesellschaft Mecanex beschafften Ersatzteile ist anzupassen, der Gewinn nimmt um 3 Millionen Franken zu.

Da die Berechnungsgrundlage nicht vollständig nachvollziehbar ist, kann die EFK die Angemessenheit der 11,3 Millionen Franken für die Kosten der *MAWI/Einkauf* Funktion nicht abschliessend beurteilen. Die EFK verzichtet jedoch auf eine Anpassung.

## 2.3 Marketing und Verkauf

Die Kosten für Marketing und Verkauf verteilt die RUAG Aviation nach Nettoumsatz auf die Business Units (Grundlage des Umlageschlüssels ist der Nettoumsatz pro Business Unit). Das SLA mit dem VBS generiert anteilmässig den höchsten Nettoumsatz und trägt in der Folge den grössten Anteil der Kosten für Marketing und Verkauf. Die in den Geschäftsjahren 2014 und 2017 gezogenen Stichproben zeigen, dass ein wesentlicher Teil der Marketingkosten beispielsweise für internationale Airshows in Singapur, Australien oder Paris und für Messen wie die *European Business Aviation Convention + Exhibition (EBACE)* in Genf anfallen. Weitere Marketing- und Verkaufskosten betreffen Beratungsleistungen für die *Dornier 228*.

Die RUAG begründet die Kostenzuteilung für Marketing und Verkauf an das VBS mit der Möglichkeit der Kunden- und Lieferantenpflege. Wovon die Leistungen für das MJ-SLA profitieren. Zudem nutzen auch Vertreterinnen und Vertreter der Schweizer Armee die Kommunikations- und Marketingleistungen auf nationaler und internationaler Ebene der RUAG für eigene Zwecke. Gemäss RUAG handelt es sich um teilweise ausgelagerte Marketing- und Kommunikationsleistungen für die Armee – ohne expliziten Auftrag vom VBS (u. a. Messeauftritte, Kommunikation, Vertragsmanagement mit Lieferanten). RUAG sponsert oder organisiert zum Beispiel auch folgende Anlässe und Einrichtungen mit Zielpublikum Schweizer Armee, Schweizer Behörden und Öffentlichkeit: AIR 14, Thun meets Army, 50 Jahre Waffenplatz Bure, Impulstage, Morgensterngespräche, ICT-Networking Party, Fondation du Musée de l'Aviation Militaire de Payerne, Jubiläum Grenadiere und Fallschirmaufklärer, Schweizerische Offiziersgesellschaft. Gemäss RUAG unterstützen solche Sponsoring-Beiträge das VBS indirekt in ihrer politischen Zielerreichung.

#### Beurteilung

Der von der RUAG angewandte Verteilschlüssel nach Nettoumsatz führt zu einer überproportionalen und nicht verursachergerechten Kostenzuteilung zulasten des VBS.

Bei den Marketing- und Verkaufskosten zum MJ-SLA für das VBS besteht ein grosser Ermessensspielraum. Es geht um Kundenpflege, Marktentwicklung und Öffentlichkeitsarbeit. Die Prüfungsergebnisse führen zu folgender Einschätzung: Gestützt auf die Stichproben resultiert eine Anpassung von mindestens 12,5 Millionen Franken. Ausgehend von einer verursachergerechten Abrechnung, kann eine weitergehende Anpassung der Marketing- und Verkaufskosten um rund 40 Millionen Franken erwogen werden. Ausserdem wird die EFK das Sponsoring und die ausgelagerten Marketing- und Kommunikationsleistungen mit der Leitung des VBS besprechen.

## 2.4 Forschung und Entwicklung (F+E)

Die Kosten für F+E verteilt die RUAG Aviation in Prozent der Fertigungskosten auf die Sparten. Sparten mit anteilmässig hohen Fertigungskosten tragen in der Folge auch die höchsten Anteile an F+E-Kosten. Die F+E-Projekte werden innerhalb der RUAG Schweiz AG abgewickelt und finanziert.

Die EFK stellte fest, dass in der Division RUAG Aviation F+E-Kosten für Projekte (Entwicklung Flugzeug *Dornier 228*) von der RUAG Aerospace Services GmbH in Deutschland in die RUAG Schweiz AG Aviation fakturiert und vollumfänglich in den F+E-Zuschlag fliessen. Die RUAG begründet dieses Vorgehen wie folgt:

- a) Die entwickelten Komponenten, wie der Autopilot des *Dornier 228*, liessen sich gemäss RUAG auch in den Maschinen der Schweizer Armee verwenden.
- b) Erhalt und Auslastung von spezifischem Ingenieur-Wissen.

Ein schlüssiger Nachweis für eine praktische Umsetzung dieses Potenzials (gemäss Punkt a) im militärischen Bereich fehlt jedoch.

### Beurteilung

Der angewendete pauschale Verteilungsmechanismus belastet das SLA mit dem VBS übermässig, ohne nachweisbaren finanziellen Nutzen.

Kosten ausländischer F+E-Projekte wie das Flugzeug *Dornier 228* verrechnet die RUAG Aviation mit dem angewendeten Verfahren nicht verursachergerecht, da keine Rückverrechnung an die Gesellschaft erfolgt, wo der Nutzen (Umsatz) anfällt. Es ist ein Beispiel von Querfinanzierung.

Aufgrund der Resultate aus den Prüfungshandlungen ergibt sich eine Anpassung von 6,5 Millionen Franken. Ausgehend von der Annahme, dass RUAG Aviation Kosten von anderen Entwicklungsprojekten mit der gleichen Mechanik im Konzern abrechnet, zieht die EFK eine Kostenanpassung von 10 Millionen Franken in Betracht.

Presseartikel sind der Ansicht, dass ein wesentlich höherer Anteil der ausgewiesenen F+E-Kosten der RUAG Aviation nicht geschäftsmässig begründet sind. Die EFK konnte diese Hinweise nicht erhärten.

## 2.5 Administration fix und variabel

Bei den Administrationskosten unterscheidet die RUAG Aviation zwischen einem fixen und einem variablen Zuschlag. Als Berechnungs- und Verteilgrundlage für den fixen Zuschlag von 7 % dienen die Material-, Fremdbearbeitungs- und Fremdleistungskosten. Dieser Zuschlag ist rechnerisch nicht nachweisbar.

Der variable Administrationskosten-Zuschlag, welchen RUAG Aviation nach Fertigungskosten verteilt, beinhaltet *Support*-Kosten (HR, Finanzen, IT etc.) und Kosten für den *Overhead* der Business Units und Profit Center, z. B. Brand- und Management-Fees. RUAG Aviation belastet den nicht SLA-begründeten Beratungsaufwand für die *Dornier 228*. Die EFK stellt keinen direkten Zusammenhang zum Wartungsgeschäft fest.

### Beurteilung

Für Kosten von unternehmensweit nutzbaren Funktionen oder Aufgaben ist der Administrationszuschlag wie von der RUAG Aviation konzipiert vertretbar. Bei den *Brand Fees* stellt sich die Frage, inwieweit diese für die SLA-Leistungen für das VBS einen Mehrwert schaffen. Die Beratungskosten für das Flugzeug *Dornier 228* führen in diesem Konzept zur übermässigen, nicht verursachergerechten Belastung der Sparte SLA-VBS.

Die Ergebnisse aus den Prüfungshandlungen machen eine Kostenreduktion von 3 Millionen Franken aus. Mit der vollständigen Anpassung der *Brand Fees* ergibt sich eine Kostenreduktion von 5 Millionen Franken.

## 2.6 Kalkulatorischer Zuschlag

Den exklusiv bei VBS-Aufträgen über die Dauer des MJ-SLA 2013–2017 unverändert angewendete Zuschlagssatz von 1,4 % für kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen begründet die RUAG Aviation wie folgt:

- Die Betreuung des Kunden VBS ist anspruchsvoller und arbeitsintensiver als die Betreuung anderer Kunden;
- die Erhebung eines kalkulatorischen Zinses infolge langfristiger Vorratshaltung von VBS-spezifischem Material (Kapitalbindung).

RUAG Aviation verfügt über keine nachvollziehbare Berechnungsgrundlage dieses Zuschlagssatzes.

### Beurteilung

Die Begründung des Zuschlags für kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen ist betriebswirtschaftlich nicht schlüssig. Die exklusive Anwendung bei Aufträgen des VBS verstösst gegen das Gebot der Gleichbehandlung und der Meistbegünstigung.

Die EFK betrachtet den Zuschlag von 10,8 Millionen Franken als Gewinnkomponente.

## Anhang 1: Abkürzungen

|        |                                                                            |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|
| EFK    | Eidgenössische Finanzkontrolle                                             |
| MJ-SLA | Mehrjahres-Service Level Agreement                                         |
| SLA    | Service Level Agreement                                                    |
| VBS    | Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport |