

Offset heute

Wichtiges Instrument oder lästiges Ärgernis in der Beschaffung?

Prof. Dr. Thomas Friedli

Bern, 08. November 2018

Agenda

- 1** Einleitung
- 2** Management Summary
- 3** Nationale & Internationale Perspektiven zu Offset
- 4** Quantitative Analyse
- 5** STIB
- 6** Status Quo - Organisation
- 7** Zusammenfassung & Empfehlungen

Agenda

- 1 Einleitung**
- 2 Management Summary**
- 3 Nationale & Internationale Perspektiven zu Offset**
- 4 Quantitative Analyse**
- 5 STIB**
- 6 Status Quo - Organisation**
- 7 Zusammenfassung & Empfehlungen**

Kompensationsgeschäfte

Ein viel genutztes Instrument bei Rüstungsbeschaffungen

Begriff und Ausprägungen

- Ausländischer Auftragnehmer bezieht die inländische Industrie in die Beschaffung mit ein, direkt oder indirekt.



Direkt

- Produzierte Güter oder erbrachte Dienstleistungen des Gegengeschäfts **fließen in das zu beschaffende Rüstungsgut ein.**



Indirekt

- Produzierte Güter oder erbrachte Dienstleistungen des Gegengeschäfts **haben keinen Verwendungsbezug** zum Rüstungsgut, das beschafft wird.

Kompensationsobligation
Industriebeteiligung
Offsets
Offsetgeschäft
Kompensationsgeschäft
Gegengeschäft

Ziele der Industriebeteiligung:

Sicherheitspolitische Überlegungen:

- Industrielle Fähigkeiten sicherstellen
- Technologie und Wissenstransfer

Wirtschaftspolitische Überlegungen:

- Auftrags- und Exportvolumen
- Marktzugang

Stimmen zu Offsetverpflichtungen

Unterschiedliche Auffassungen zur Höhe der Zusatzkosten

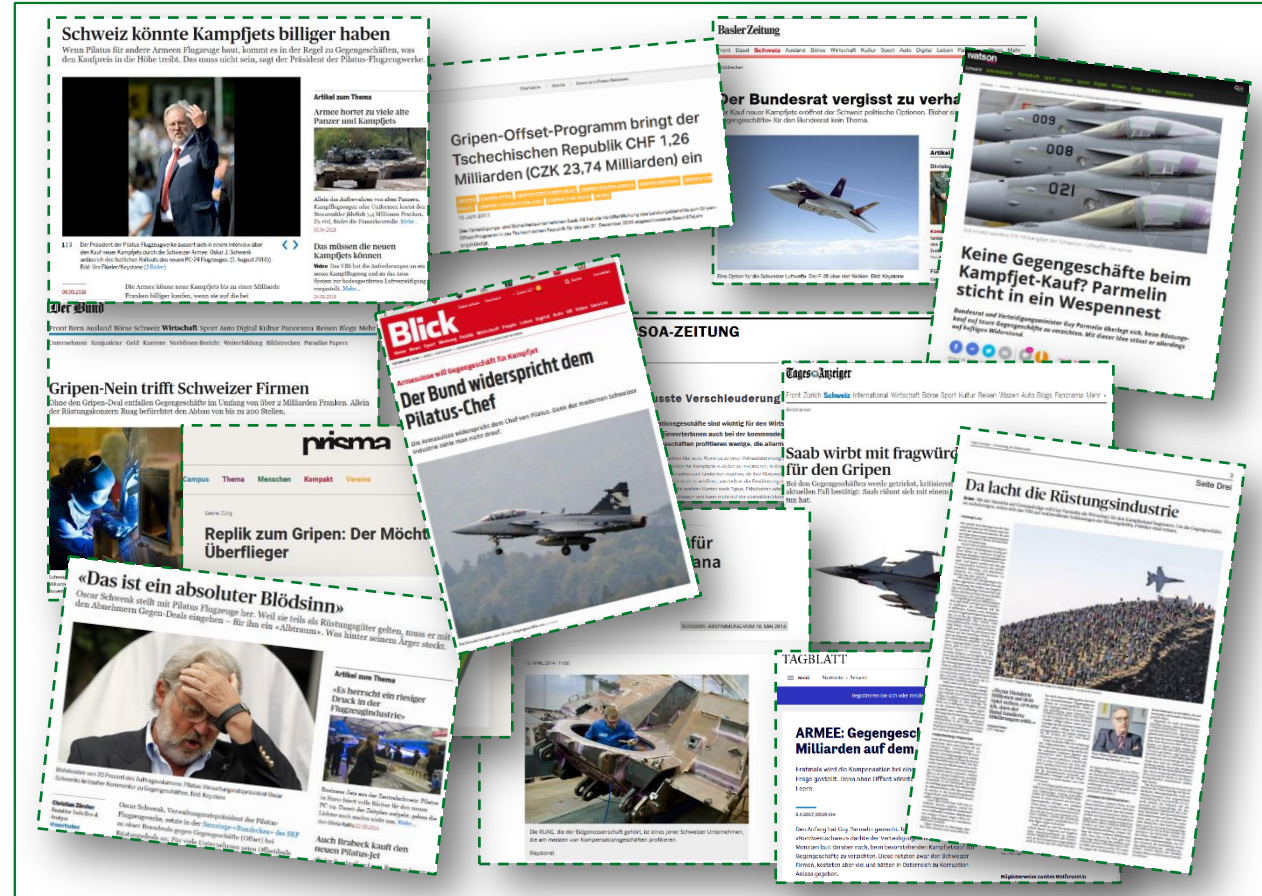
«Wenn Pilatus Trainingsflugzeuge für andere Armeen baut und zu 100 Prozent **Kompensationsgeschäften** gezwungen wird, **schlagen wir 15 bis 20 Prozent drauf**. Das ist normal».

(Oskar Schwenk, VRP Pilatus)

«Je nach Zielland und Art des Geschäfts berücksichtigen sie diese in der Kalkulation – wenn überhaupt – mit **1% bis max. 5%**». (VSSW, 2017)

«[...] diese Prämie [beträgt] bei straffer interner Abwicklung des Offsets [...] **2-5% des Kaufpreises**».

(EFK, 2007)



Notwendigkeit einer **objektiven Betrachtung**, um valide Aussagen bezüglich **Kosten und Nutzen von Offset** machen zu können.

Ausgangslage

- 2008 führte das ITEM-PM¹ eine Studie über den Offsetprozess durch, nachdem der EFK Bericht von 2007 einige Mängel beanstandet hatte.
- Das Ergebnis war eine Darstellung des Schweizer Offsetansatzes zusammen mit einer Roadmap an Handlungsempfehlungen.
- In 2009 verabschiedete die Europäische Union eine Richtlinie (2009/81/EG), nach der alle europäischen Länder ihre Offsetobligationen aussetzen sollten.
 - Lediglich im Fall von nationalen Sicherheitsinteressen ist Offset weiterhin möglich.
- In Folge dessen wurden insbesondere im europäischen Raum Richtlinien bezüglich obligatorischer Kompensationsleistungen bei Rüstungsbeschaffungen geändert.
- Im Hinblick auf die bevorstehenden grossen Beschaffungen der Schweizer Armee führte das ITEM-PM in diesem Jahr eine Neuauflage der Studie von 2008 durch, bei welcher der Fokus auf dem Vergleich des Schweizer Ansatzes mit dem Vorgehen anderer Länder, als auch auf der Darstellung des Stimmungsbildes der nationalen Industrie lag.

¹ITEM-PM = Institut für Technologiemanagement – Division Produktionsmanagement

Quellen: EFK (2007) – Rüstungsbeschaffung im Ausland; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=celex:32009L0081>

Agenda

- 1** Einleitung
- 2** Management Summary
- 3** Nationale & Internationale Perspektiven zu Offset
- 4** Quantitative Analyse
- 5** STIB
- 6** Status Quo - Organisation
- 7** Zusammenfassung & Empfehlungen

Zusammenfassung

- Kompensationsgeschäfte sind im internationalen Vergleich **keine Besonderheit**, sondern der **Regelfall**. Dies gilt auch für (west-) europäische Länder.
- In der nationalen Industrie besteht gemäss unserer Datenbasis **ein Konsens über die positiven Auswirkungen** von Offset, weshalb die Weiterführung durchgehend unterstützt wird.
- Insbesondere der **Zugang zu international tätigen Grosskonzernen**, welcher ohne Offset nicht möglich ist, wird als eines der Hauptargumente genannt (Türöffner-Effekt).
- Die **Kosten** von Offset werden durchgängig als **abhängig vom beschaffenden Land** beschrieben. Entsprechend ist der prozentuale Aufschlag für Länder mit einer weitentwickelten Industriebasis und Infrastruktur geringer als in Schwellen- oder Entwicklungsländern. In der Schweiz liegt dieser im Bereich von **2-5%**.
- Die Berechnung des Steuerrückflusses durch die Kompensationsprojekte erreicht eine Höhe von mind. 4% des jährlichen Offsetvolumens. **Die Mehrkosten werden dementsprechend durch die Steuerrückflüsse fast vollständig neutralisiert.**

Agenda

- 1** Einleitung
- 2** Management Summary
- 3** Nationale & Internationale Perspektiven zu Offset
- 4** Quantitative Analyse
- 5** STIB
- 6** Status Quo - Organisation
- 7** Zusammenfassung & Empfehlungen

Internationaler Vergleich

Seite 1/2

Durch Recherchen und Interviews mit Vertretern aus Australien, Belgien, Dänemark, Finnland, Kanada, Niederlande, Norwegen und Österreich ergeben sich die folgenden acht Kernbotschaften:

- I. Die meisten Länder weltweit haben eine industrielle Beteiligungsstrategie, wobei die Ausführungsformen als auch die Benennungen variieren.*
- II. Tendenziell steigen die Anforderungen an Generalunternehmer in Form von Kompensationsleistungen ausserhalb der EU (z.B. Indien).*
- III. Während die meisten kontaktierten Länder die Kosten für die Forderung nach Kompensationsleistungen im Blick haben, sind alle davon überzeugt, dass die positiven Rückflüsse in das Land diese mindestens egalisieren.*
- IV. Alle kontaktierten Länder sind überzeugt, dass durch industrielle Beteiligungen essentiell wichtige Fähigkeiten erlangt bzw. im Land gehalten werden.*

Internationaler Vergleich

Seite 2/2

V. Alle kontaktierten Länder sind überzeugt, dass industrielle Beteiligungen einen bedeutenden Türöffner-Effekt für die lokale Industrie darstellen.

VI. Oft wird das industrielle Beteiligungsprogramm durch das Wirtschaftsministerium in Zusammenarbeit mit dem Verteidigungsministerium der jeweiligen Länder ausgeführt (z.B. eine gemeinsame Kommission in Finnland).

VII. Die industrielle Beteiligungspolitik ist meist durch die Regierung abgesegnet, wodurch diese eine hohe politische Gewichtung erfährt.

VIII. Geringere Transparenz im Vergleich zu 2008/2009 – Heute werden die Kompensationsraten (in % des Beschaffungswertes) und die übertragbaren Fähigkeiten oft Fallweise entschieden.

Der Schweizer Ansatz unterscheidet sich wenig von den internationalen Standards. Er zeichnet sich durch eine hohe Flexibilität und ein gutes Ansehen aus.

“Thanks to offset, you become valuable and interesting to foreign customers, who otherwise would not have known you even existed.” - L. de la Serna, Jean Gallay SA

Das Stimmungsbild der nationalen Industrie

Aus Interviews mit 17 Personen der Industrie-ergeben sich eine Reihe an Aussagen bezüglich dem Schweizer Offsetansatz, die durchwegs breit abgestützt sind. Hier ein Auszug:

- I. Eine hohe Qualität der eigenen Produkte ist der Schlüssel für einen erfolgreichen Abschluss eines Kompensationsprojektes.*
- II. Eine aktive Teilnahme innerhalb der Industrieverbände-als auch eine aktive Rolle bei der Akquisition ist essentiell.*
- III. Generell überwiegt der positive Nutzen den Aufwand bei der Akquisition.*
- IV. Den grössten Nutzen von Kompensationsprojekten sehen die Unternehmen vor allem bei
 - a. Zugang** zu international agierenden Grosskonzernen
 - b. Aufbau nachhaltiger** Geschäftsbeziehungen
 - c. Langfristige Entwicklungsmöglichkeiten***
- V. Verbesserungspotenzial wird insbesondere bei der gezielten Unterstützung von KMUs bei der Vergabe als auch beim Controlling der laufenden Offsetobligationen gesehen.*

Die Weiterführung der Industriebeteiligungspolitik des Bundesrates erfährt durchwegs grosse Unterstützung.

Drei Fallstudien als positive Orientierungshilfen

- Mercury Mission Systems Intl. (MMSI), Genf, erreichte zwei Jahre in Folge ein Wachstum im zweistelligen Prozentbereich.
- MMSI sieht Offset mitunter als einer der Hauptgründe, wieso das Unternehmen heute da steht, wo es steht.
- Induzierte Effekte (Kontakte, Wiederverwertung von Erfindungen, tieferes Produktverständnis) werden als die wichtigste Aspekte von Offset wahrgenommen.



- GF Precicast, Novazzano, wäre heute ohne Offset laut eigener Aussage im Luftfahrt Bereich nicht aktiv und der Kontakt zu GE mit den wichtigen Folgeaufträgen wäre nie entstanden.
- GF Precicast unterstreicht die Möglichkeit sich durch Offset langfristig strategisch weiter zu entwickeln und nachhaltige Geschäftsbeziehungen, als auch Kompetenzen aufzubauen.








- Sauter Bachmann, Netstal, schaffte den Eintritt in den Luftfahrt-Bereich durch das Kompensationsprojekt in Zuge der F/A-18 Beschaffung.
- Durch die hohe Qualität der Produkte erreichte Sauter Bachmann Folgeaufträge, die mehr als 10-mal das Volumen des initialen Kompensationsprojektes umfassten.
- Infolgedessen investierte Sauter Bachmann CHF 20 Mio. in ein neues Gebäude in Netstal.



Rolle der Schweizer Industrie

Kompensationsgeschäfte sind kein Selbstläufer

Initiierung langfristiger Beziehungen

- **Nicht** alle Kompensationsgeschäfte führen zu **langfristigen** und **nachhaltigen** Geschäftsbeziehungen.
- **Erfolgsfaktoren:**
 -  **Kompetenz**
 -  **Einsatzbereitschaft**
 -  **Wettbewerbsfähigkeit**
 -  **Risikobereitschaft**
 -  **Strategischer Fokus**

Aussagen von Schweizer Kompensationsnehmern

“Auch für KMUs”

Nicht nur **grosse Unternehmen**, sondern insbesondere auch **KMUs** können an Kompensationsgeschäften **partizipieren**.

“Risiko eingehen”

Es gibt **keine Garantie!** Wie bei jeder **Geschäftsentscheidung** muss man auch für **Kompensationsgeschäfte** ein **Risiko** eingehen und gewisse **Investitionen** im Voraus tätigen.

“Präsenz zeigen”

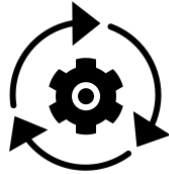
Ausländische Generalunternehmer klopfen nicht einfach so an die Tür. Wer an Kompensationsgeschäften beteiligt werden möchte, sollte die **B2B-Meetings** nutzen und sich als **fähiger Geschäftspartner präsentieren**.

Agenda

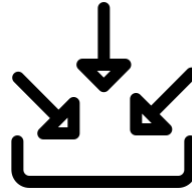
- 1** Einleitung
- 2** Management Summary
- 3** Nationale & Internationale Perspektiven zu Offset
- 4** Quantitative Analyse
- 5** STIB
- 6** Status Quo - Organisation
- 7** Zusammenfassung & Empfehlungen

Steuerrückflüsse von Kompensationsgeschäften

Ein einfaches Modell zur groben Abschätzung



Modell mit den für Steuer-
rückflüsse relevanten
Steuerarten **aufstellen**



Notwendige **Variablen**
bestimmen und
validieren

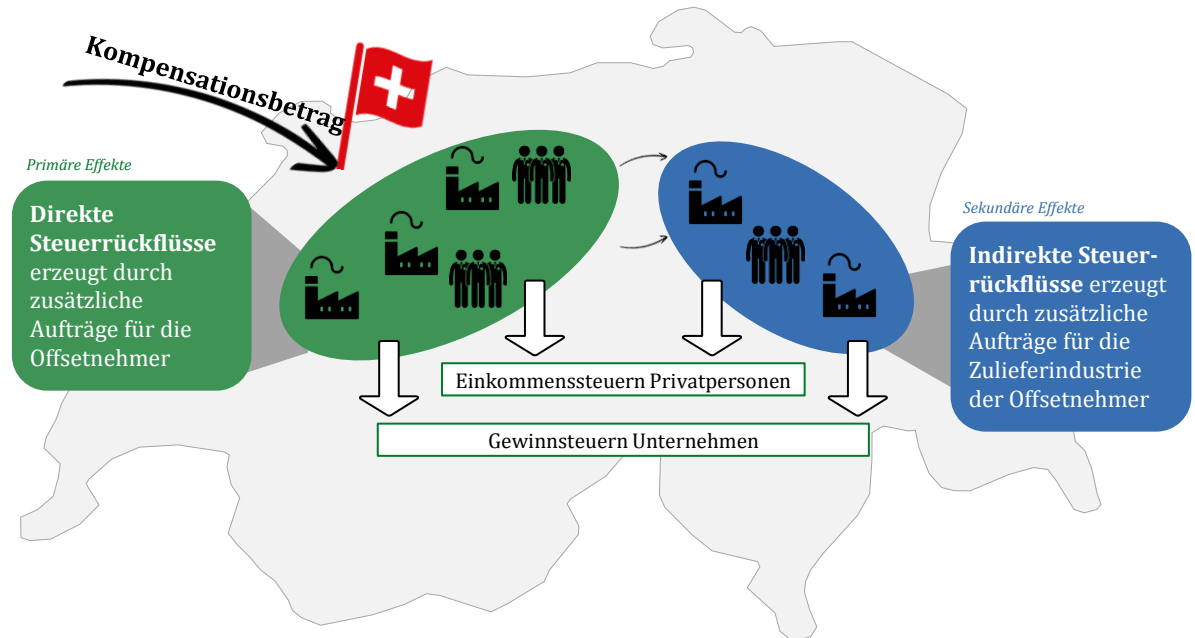


Variablen in das Modell
integrieren und Steuer-
rückflüsse berechnen

Vorgehen

Wichtigste Annahmen

- *Induzierte Effekte* werden im Modell aufgrund fehlender Datenvalidität **nicht berücksichtigt**.
- Betrachtung nur von Rückflüssen in **direktem Zusammenhang** mit den Kompensationsvolumen.
- **Importquoten** der Unternehmen werden bei der Berechnung berücksichtigt.

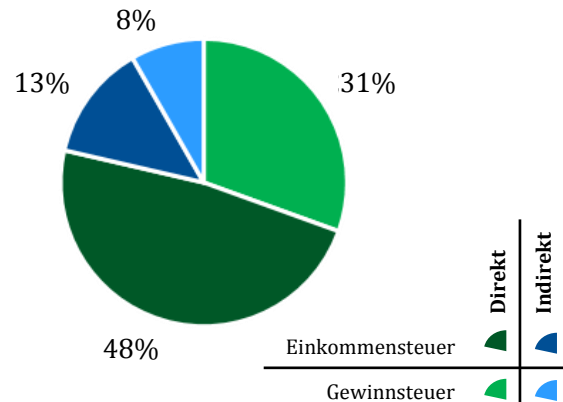


Steuerrückflüsse von Kompensationsgeschäften

Eine nicht zu unterschätzende Komponente

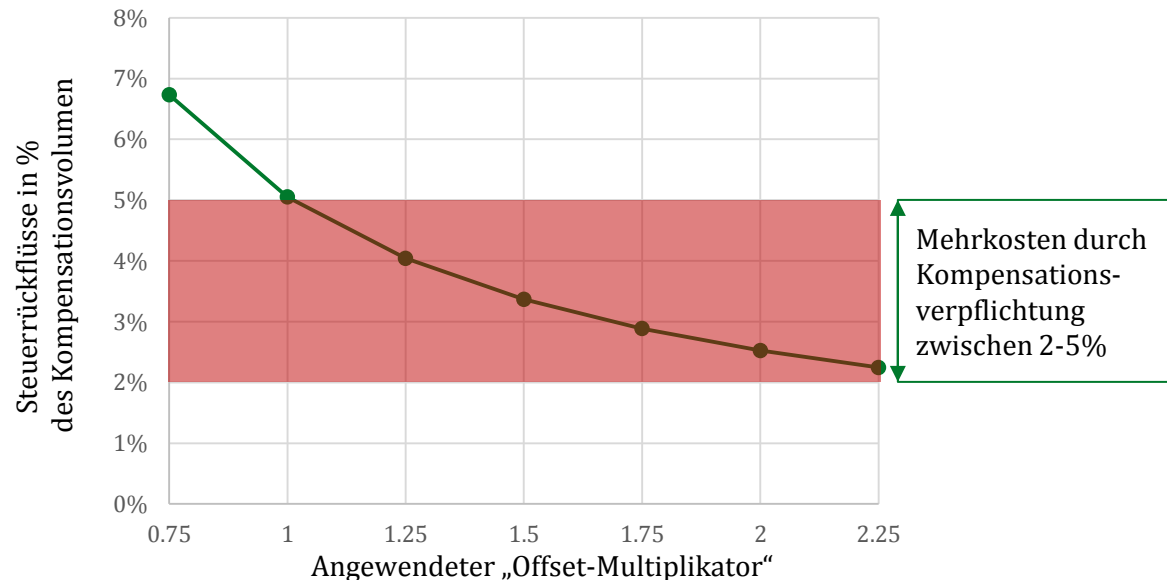
Verteilung der Rückflüsse

- Aktuell führen die Kompensationsgeschäfte zu Steuerrückflüssen in Höhe von ca. 4-5% des Offset-Volumens.
- Einkommenssteuer (direkt und indirekt) entsprechen 61% aller Steuerrückflüsse.
- Direkte Steuereinnahmen entsprechen 79% aller Steuerrückflüsse.



Vergleich zu Mehrkosten

- Bei einem steigenden Multiplikator sinken die Rückflüsse sukzessive relativ zum Offset-Volumen.



Unter der Annahme, dass die **Mehrkosten** von Offset **zwischen 2-5% liegen, gleichen die Steuerrückflüsse** in Höhe von 4-5% diese **Kosten aus**.

Agenda

- 1** Einleitung
- 2** Management Summary
- 3** Nationale & Internationale Perspektiven zu Offset
- 4** Quantitative Analyse
- 5** STIB
- 6** Status Quo - Organisation
- 7** Zusammenfassung & Empfehlungen

Die Gestaltung der heutigen STIB¹ Datenbank ...

...wirft noch Fragen hinsichtlich ihres Beitrags zum Offsetprozess auf

Die aktuelle STIB-Datenbank ist nicht wertstiftend und erfordert hohen Pflegeaufwand

- **Keine Garantie der Sicherheitsrelevanz** von Technologien und der Beiträge von Unternehmen.
- Unternehmen sind ohne offensichtlichen Grund in der STIB-Datenbank gelistet.
- Die Daten der Unternehmen müssen manuell aktualisiert werden. Dies führt zu einem **hohen Pflegeaufwand**.
- Des Weiteren wird der **Selbst-Registrierungsprozess** der STIB nicht kontrolliert. Dies führt zu unkorrekten Daten und erschwert einen zielgerichteten Aufbau der STIB.

Die aktuelle STIB-Datenbank trägt zum Offset-Prozess nur wenig bei:

- Nur **geringfügige Unterstützung** von Offsetobligationären (zu Offset verpflichtete ausländische Unternehmen) bei der Suche nach Schweizer Partnern, da nur wenige Informationen über die gelisteten Unternehmen enthalten sind.

Die zukünftige STIB-Datenbank sollte auf Basis von belastbaren Informationen aufgebaut werden. Armasuisse erarbeitet aktuell eine neuartige Struktur.

In Zukunft besteht STIB...

...aus Technologiecluster und automatisch zugeordneten Unternehmen

Zukünftige sicherheitsrelevante Technologien und Einsatz im Offset Prozess

- Die zukünftigen Technologien basieren auf der EDA Technologie-Taxonomie sowie einer Einschätzung von führenden Verantwortlichen der Schweizer Armee.
- Aktuell sind Information und Kommunikation (**IKT**) sowie **Sensortechnologien** die relevantesten Technologien.
- Durch Feedbackschleifen mit der Schweizer Armee werden die Technologiecluster durchgängig bewertet und mit der **Vorhabensplanung** verknüpft.
- Unternehmen werden durch das „**Technologie- and Markt-Monitoring-Tool**“ mit den Technologieclustern verknüpft – Mithilfe von Big Data Analysen von Internetpublikationen.
- Darüber hinaus ist geplant, das „Technologie- and Markt-Monitoring-Tool“ in den **Offsetprozess** zu integrieren und somit ausländische Unternehmen bei der Suche nach Schweizer Partnern zu unterstützen.

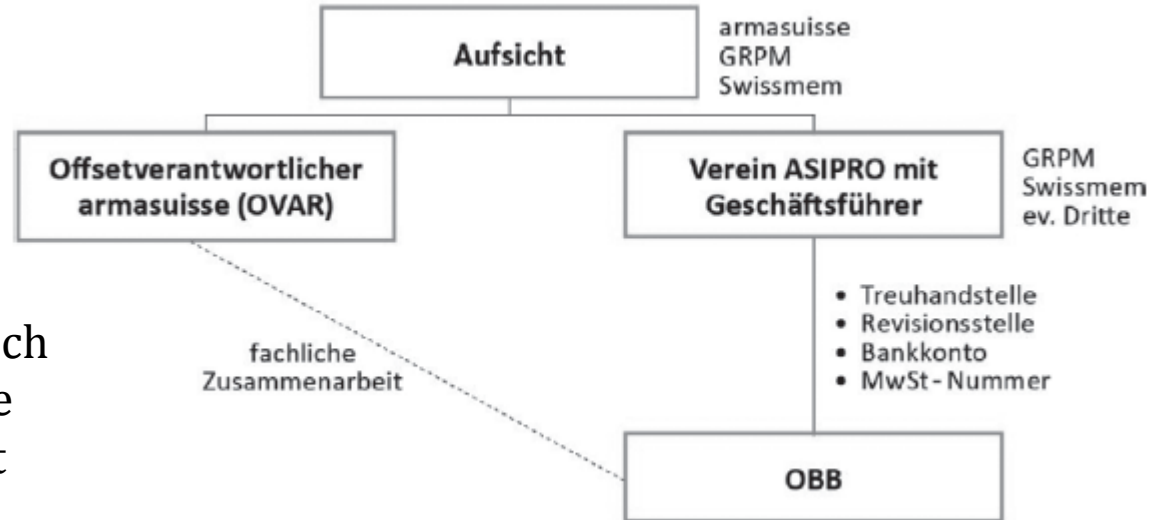
Die neue STIB-Datenbank soll die Balance zwischen sicherheitsrelevanten Zukunfts- und bereits heute benötigten Basis-Technologien (Unterhalt der Gesamtsysteme) sicherstellen. Ein reiner Fokus auf Zukunftstechnologien könnte zu einer empfindlichen Lücke führen.

Agenda

- 1** Einleitung
- 2** Management Summary
- 3** Nationale & Internationale Perspektiven zu Offset
- 4** Quantitative Analyse
- 5** STIB
- 6** Status Quo - Organisation
- 7** Zusammenfassung & Empfehlungen

Organisatorische Aufteilung

- Der Offsetprozess wird heute von armasuisse in Zusammenarbeit mit Swissmem und GRPM geführt («Public Private Partnership»).
- Während im internationalen Vergleich oft Wirtschaftsministerien mit in die Organisation involviert sind, vertritt das SECO die Meinung, dass eine Involvierung die klare Zielsetzung von Offset verwässern könnte.
- Abwicklung und Controlling sind heute zweigeteilt: armasuisse macht den direkten Offset, das Offset Büro Bern (OBB) macht den indirekten Offset.



Wir betrachten die Ausführung in der aktuellen Form als **effektiv und effizient**. Dennoch empfehlen wir, Abwicklung und Controlling der direkten und der indirekten Offsetverpflichtungen zusammenzuführen (Steuerung und Controlling aus einer Hand).

Agenda

- 1** Einleitung
- 2** Management Summary
- 3** Nationale & Internationale Perspektiven zu Offset
- 4** Quantitative Analyse
- 5** STIB
- 6** Status Quo - Organisation
- 7** Zusammenfassung & Empfehlungen

Zusammenfassung & Empfehlungen

- Offset ist im Bereich von Rüstungsbeschaffungen ein **weitverbreitetes** Tool.
- Der Schweizer Ansatz ist **vernünftig und effizient**.
- Offset ist eine der wenigen Möglichkeiten **Einfluss** auf die Entwicklung der sicherheitsrelevanten Technologie- und Industriebasis zu nehmen.
- Die aktuelle Praxis scheint zu sehr auf kurzfristige Einsparungen, als auf **langfristige Nachhaltigkeit** zu fokussieren.
- Das Abwicklungs- und Controlling-Setup ist zu überprüfen.
 - Die **Vereinigung der Verantwortung** bei direktem und indirektem Offset ist anzustreben.
 - Indirekte Kompensationsprojekte müssen transparent geregelt und kontrolliert werden.
- Die Hauptmotivation für Offset soll und muss die Sicherheitsrelevanz sein. Der volkswirtschaftliche Effekt ist eine Folge und nicht das Ziel.

Die Sicherung der industriellen Fähigkeiten, der Transfer von Technologie und Wissen und der erweiterte Marktzugang überwiegen als positive Aspekte von obligatorischen **Kompensationsforderungen** bei Rüstungsbeschaffungen, weshalb eine **Weiterführung** als **wichtiges Instrument** angestrebt werden sollte.