

Transformation RUAG: le point 20 ans après



SM Schweizerische
Munitionsunternehmung AG
1996 – 1999



SE Schweizerische
Elektronikunternehmung AG
1996 – 1999



SW Schweizerische Unternehmung
für Waffensysteme AG
1996 – 1999



SF Schweizerische Unternehmung
für Flugzeuge und Systeme AG
1996 – 1999



RUAG SUISSSE
1999 – 2001



Aerospace Defence Technology

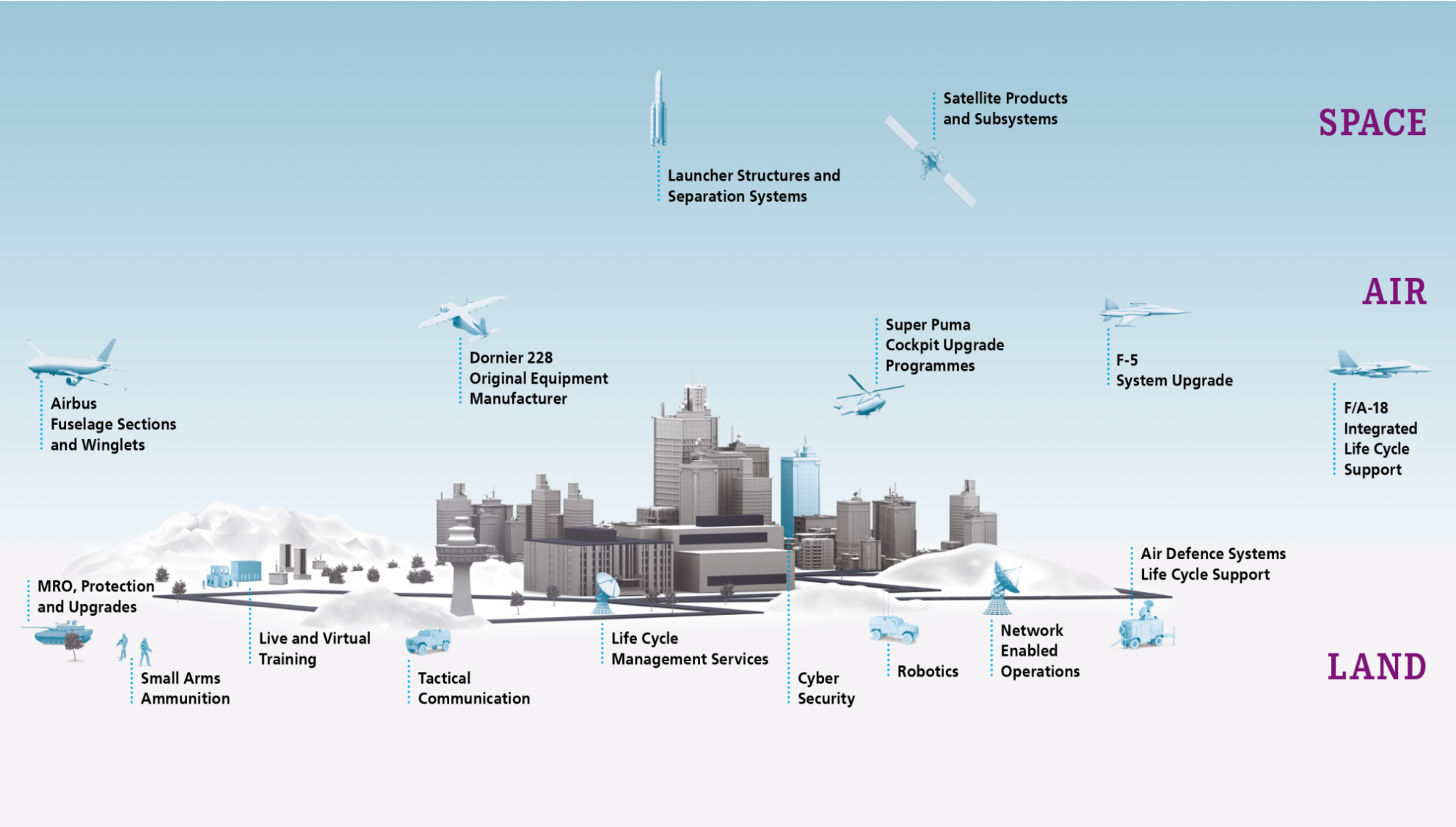
RUAG Aerospace Defence Technology
2001 – 2004



RUAG
2004 – 2012



Together ahead. RUAG
ab 2012

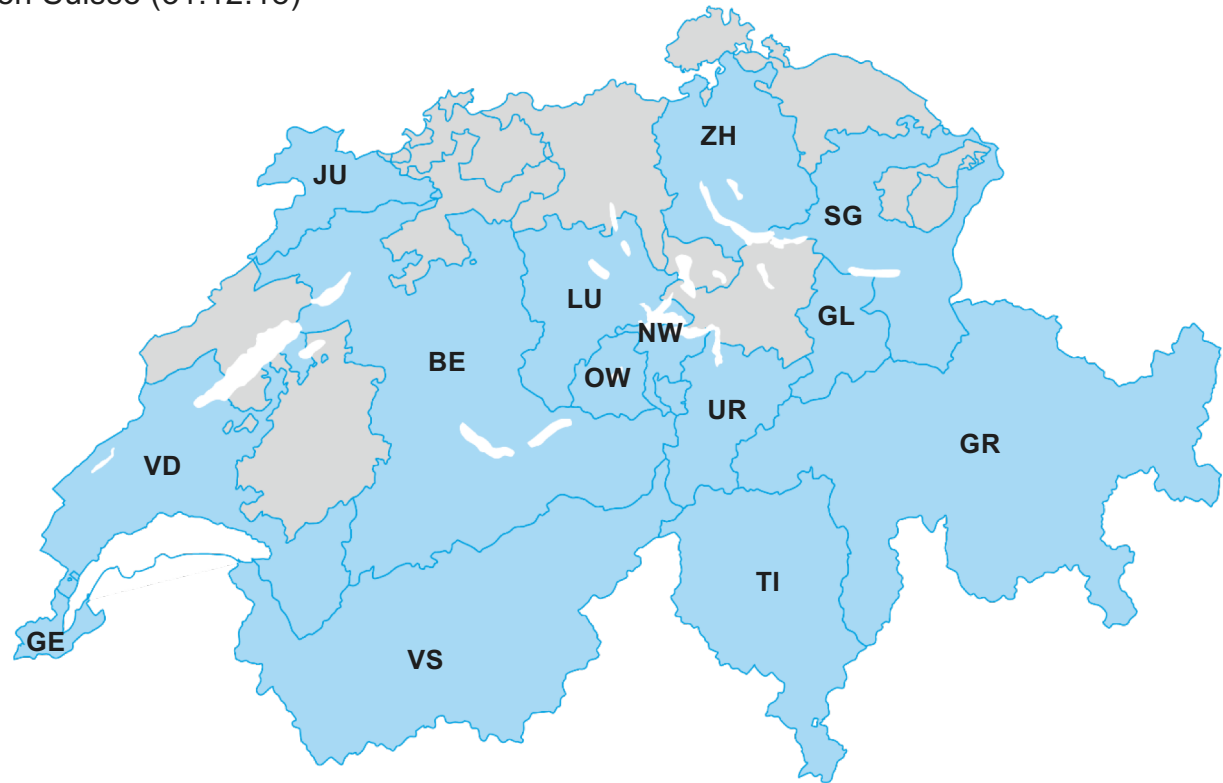


RUAG emploie des collaborateurs dans toute la Suisse

L'Oberland bernois et la Suisse centrale sont les centres

Berne 1640	Obwald 135
Genève 82	Saint-Gall 59
Glaris 2	Tessin 114
Grisons 13	Uri 130
Jura 74	Vaud 77
Lucerne 1193	Valais 5
Nidwald 180	Zurich 610

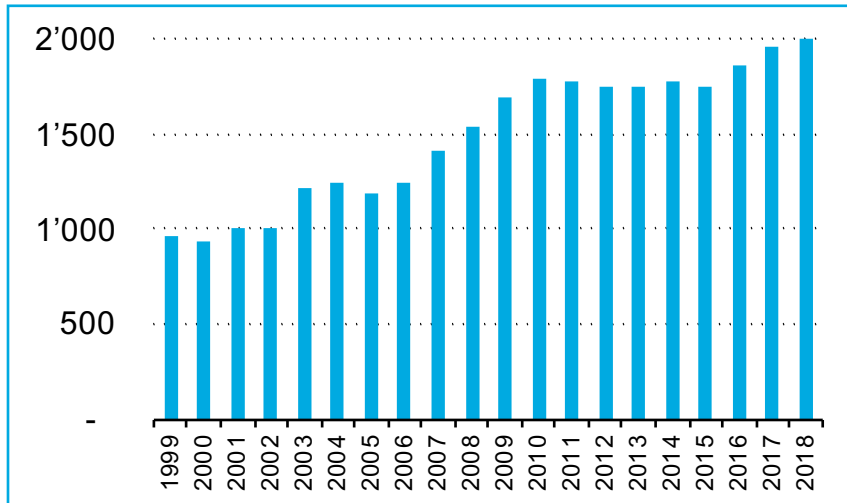
33 sites et 4314 collaborateurs
en Suisse (31.12.18)



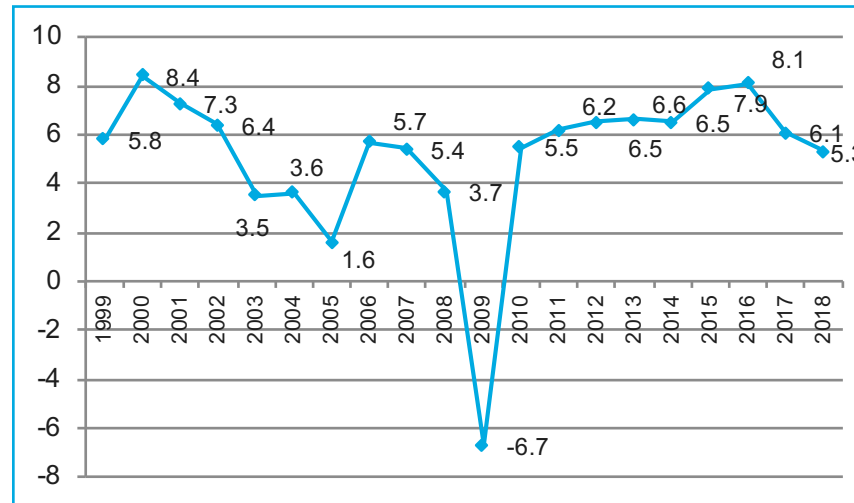
Ce que RUAG a réalisé en 20 ans

Les ventes et les employés ont plus que doublé

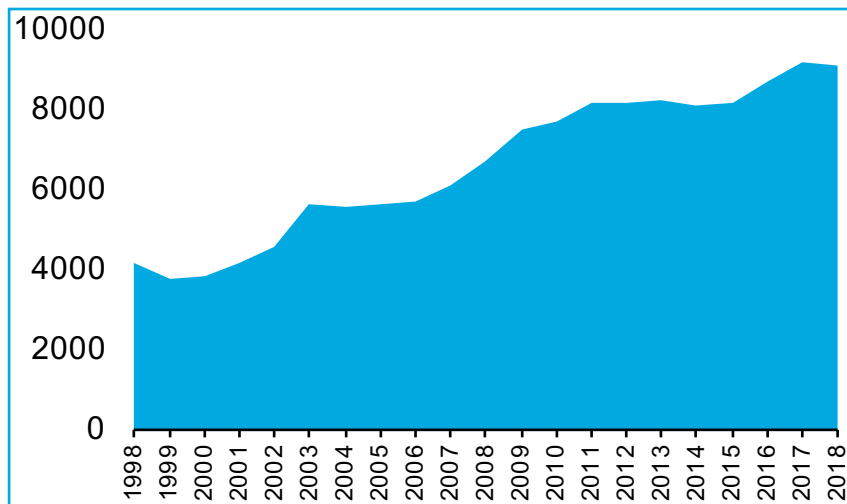
Chiffre d'affaire en mio. CHF



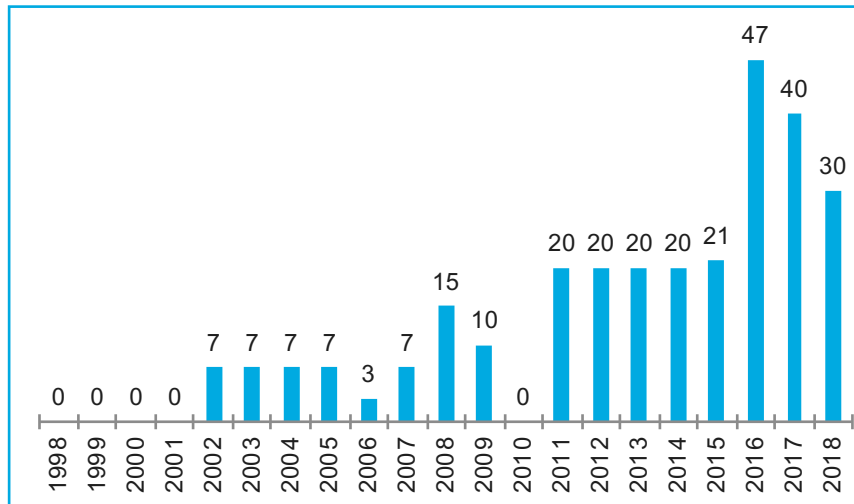
Marge EBIT en pourcent
(2009: -160 Mio. suite à la crise financière)



Collaborateurs

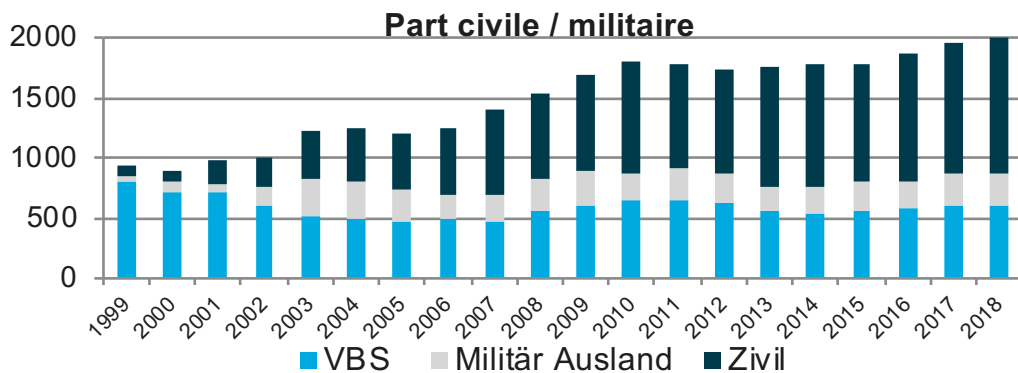
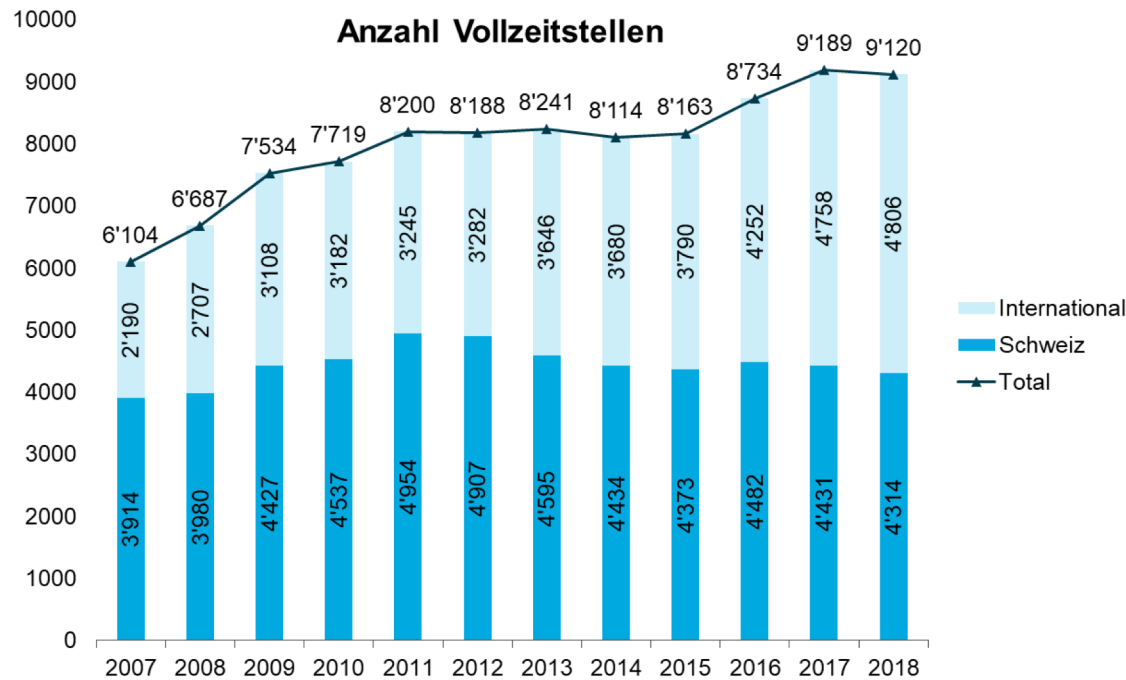


Dividende en mio. CHF



CA: Part civile supérieure à 50% depuis 2012

Postes: Part à l'étranger supérieure à 50% dep. 2017



Expansion de RUAG

Année	Pays	EPT au 30.11.2017
Depuis 2000	États-Unis	113
Depuis 2002	Allemagne	2664
Depuis 2002	Suède	662
Depuis 2002	Autriche	252
Depuis 2002	Angleterre	164
Depuis 2002	France	117
Depuis 2007	Belgique	5
Depuis 2008	Hongrie	557
Depuis 2012	Malaisie	8
Depuis 2013	Australie	167
Depuis 2016	Finlande	48
Depuis 2016	EAU	7
Depuis 2017	Italie	8

Objectifs atteints

Développement continu de RUAG depuis 1999

- Promesses tenues
 - Diversification pour garder les sites en Suisse
- Produits / clients
 - réduction de la dépendance du client principal (de 90% à 30%)
 - synergies sur les marchés militaires internationaux (10%)
 - développement des marchés civils (60%)
- Effectifs en Suisse restés au niveau de 1999
- Production dans 16 pays
- Mais: difficulté grandissante à concilier origine et avenir

Entreprises d'état : 20 ans de politique

Entreprises d'état : 20 ans de politique

Tendances (I):

Pilotage des entreprises d'état : Trois «époques»

- Au début : anciens membres de gouvernement cantonal ou chefs de la fonction publique en tant que représentants fédéraux au conseil d'administration.
- Il y a environ 15 ans : Influences du secteur privé souhaitées
- Aujourd'hui : l'accent sur le pilotage par la Confédération.

Entreprises d'état : 20 ans de politique

Tendances (II): Décision du Conseil fédéral (26.6.2019)

Conclusions du rapport du professeur Lienhard :

- Pilotage, échange d'information et modèle duale fonctionnent bien. Les instruments sont suffisants.

Mesures prises par le Conseil fédéral :

- Développer la compliance
- Plus de transparence pour l'élection des membres du Conseil d'administration
- Systématiser l'échange d'informations
- Renforcement juridique du système duale (répartition des responsabilités entre les départements)
- Renforcement du personnel au niveau fédéral
- Retenue dans les contacts informels.

Mais : renoncement à la priorisation des objectifs stratégiques

Entreprises d'état : 20 ans de politique

Tendances (III): Les entreprises fédérales en vedette

- Diversité
- Responsabilité sociale des entreprises : Durabilité
- Gestion des risques
- Trade compliance
- Transparence
- Plus de CdF
- Financement croisé
- Salaire des cadres
- ...

Exkurs: Ausbau der Eignerziele (1/6)

Der Bundesrat erwartet vom VR der RUAG:

Eignerstrategie	99 – 02	03-06	07-10	11-14	16-19
Führung	Vertreter des Eigners im VR: Gst C, RC, Vertreter EFD	Vertreter VBS und EFD im VR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertreter VBS im VR ▪ Führung via strategischen Zielen und Aktionärsrechte ▪ Quartalsgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigt Unabhängigkeit als privatrechtliche Firma ▪ Langfristige Ziele im Interesse als Eigentümer (Prio1) und Kunde ▪ Quartalsgespräche 	Dito 11 - 14
Allgemeine Ziele	Keine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wettbewerbsfähigkeit ▪ Nachhaltige und ethische Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Kundenbeziehungen im zivilen und militärischen ▪ Konkurrenzfähig ▪ Internationales Technologieunternehmen ▪ Beitrag zur Senkung der Ihkosten ▪ Technologiefokus auf künftige Kernbereiche der Armee ausgerichtet 	<p>Nur strategische Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherstellung der Ausrüstung der Armee als Kernauftrag wahrnimmt ▪ Zivile und militärische Fähigkeiten im In- und Ausland weiter entwickelt ▪ Unternehmerische Führung sicherstellt 	<p>Nur strategische Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf Ih und Einsatzbereitschaft ▪ Vorhandene Fähigkeiten im In- und Ausland, mil. und zivil ausbauen ▪ VBS hat Priorität ▪ Integrale Sicherheit berücksichtigt ▪ Schlüsselkompetenzen in der Schweiz behält

**Together
ahead. RUAG**

Exkurs: Ausbau der Eigenerziele (2/6)

Der Bundesrat erwartet vom VR der RUAG:

Eigenerstrategie	99 – 02	03-06	07-10	11-14	16-19
Strategische Schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instandhaltung, Kampfwertsteigerung ▪ Kapazität zur Grundversorgung mit Munition ▪ Ziviles- und Auslandsgeschäft ausbauen und Synergien nutzen 	<p>Dito 99-02, zusätzlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ VBS Aufträge im Kerngeschäft haben Priorität ▪ Beizug bei Systemabklärungen, um Anpassungen selbst durchführen zu können ▪ Ausbau der militärischen und zivilen Marktleistung 	<p>Dito 03-06, zusätzlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Know-How zum Bezug von Grosskalibermunition erhalten ▪ Integrationsfähigkeit für Sensoren sicherstellen ▪ Produktneutrale Kompetenzen im Bereich Führung und Aufklärung ▪ Unterhalt- und Integrationsfähigkeit für Systeme der Luftwaffe durch zivile und mil. Aktivitäten sichern ▪ Produktionsfähigkeit in der Kleinkalibermunition halten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sicherheitsrelevante Technologiefelder mit Dritten ausbauen (Kommunikation, Navigation, Aufklärung) ▪ Synergien mit der Armee nutzen ▪ Nicht strategisches abtossen ▪ Im Kerngeschäft dem VBS Priorität beimessen (Ih)) ▪ Space festigen und ausbauen ▪ Im Bereich Instandhaltung ein ausgewogenes Verhältnis zwischen zivil – mil. sowie in- und ausländischer Aktivitäten anstreben ▪ Ammotec weiter international ausbauen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Substantieller Anteil des Umsatzes in F&E investieren ▪ Regionale Anliegen berücksichtigen ▪ Anti – Korruptionsmassnahmen ergreifen ▪ KMV und GüKG auch an Auslandstandorten anwenden

Exkurs: Ausbau der Eignerziele (3/6)

Der Bundesrat erwartet vom VR der RUAG:

Eignerstrategie	99 – 02	03-06	07-10	11-14	16-19
Finanzielle Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angemessene Kapitalrendite ▪ Steigerung Unternehmenswert ▪ Gewinn zur Sicherung des Fortbestandes der Unternehmung einsetzen ▪ Dividende ist sekundär 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewinn über Gesamtunternehmung ▪ Branchenübliche Renditen ▪ Einsichtsrecht bei Monopolaufträgen ▪ Vom Aktionär nicht beanspruchte Gewinne in den Fortbestand der Unternehmung investieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanzierung aus eigener Kraft ▪ Angemessene Eigenkapitalrendite ▪ Stetige Dividende (rund 20% des Profit) ▪ Nicht beanspruchte Gewinne zur Wertsteigerung einsetzen ▪ Min. 6% EBIT 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertschöpfend ist und den Wert steigert ▪ Finanzierung aus eigener Kraft ▪ Mit europäischen Unternehmen vergleichbare Leistung aufweist ▪ Branchenüblicher Gewinn (EBIT 6-8%) ▪ Nettoverschuldung max. 2x EBITDA) ▪ 20% Dividende 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmenswert steigert ▪ Rentabilität vergleichbar mit europäischen Tech-Firmen ▪ Verschuldung max. 1.5 x EBITDA ▪ Mind. 40% Dividende
Personalpolitische Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen ▪ Gesamtarbeitsverträge 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortschrittliche, ethische und sozialverantwortliche Personalpolitik ▪ Personalpolitische Grundsätze betreffend Kaderlöhnen einhalten 	<p>Dito 03-06, zusätzlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktives Engagement in der Berufsbildung ▪ Einhaltung Kaderlohnverordnung ▪ VR Honorare an der GV festlegt werden 	<p>Dito 07-10, zusätzlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vergütung am nachhaltigen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet ist ▪ Attraktive Arbeitsplätze schafft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortschrittliche Personalpolitik im In- und Ausland ▪ Förderung der Berufsbildung ▪ Nachhaltige Vergütungspolitik ▪ Kaderlohnverordnung

Exkurs: Ausbau der Eignerziele (4/6)

Der Bundesrat erwartet vom VR der RUAG:

Eignerstrategie	99 – 02	03-06	07-10	11-14	16-19
Kooperationen und Beteiligungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapital- und Stimmenmehrheit an den für die Landesverteidigung wichtigen Tochtergesellschaften ▪ Verkauf von Beteiligungen nur, wenn Wettbewerb nicht eingeschränkt wird ▪ Kooperationen und Beteiligungen zur Wertsteigerung beitragen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapital- und Stimmenmehrheit an den für die Landesverteidigung wichtigen Tochtergesellschaften ▪ Neue Kooperationen und Beteiligungen zur Wertsteigerung beitragen und das Gesamtergebnis steigern und kein Klumpen-Risiko entsteht ▪ Beteiligungen massgeblich im operativen Geschäft beeinflusst werden können 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisches Wachstum im Vordergrund ▪ Beteiligungsstrategie welche Markt- und Zulieferposition stärkt, zur Wert- und Ergebnissteigerung beiträgt sowie kein Klumpen-Risiko darstellt ▪ Auslandsbeteiligungen zur Wertschöpfung im Inland beitragen ▪ Bei Beteiligungen grösser 50 Mio. (CH) resp. 10 Mio. (Ausland) die Zustimmung des Eigner abholt ▪ Nichtstrategische Einheiten veräussert 	<p>Dito 7-10, zusätzlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beteiligungen konform zu den strategischen Zielen sind und der schweizerischen Aussenpolitik nicht entgegenlaufen ▪ ein auf die strategischen Ziele ausgerichtetes Beteiligungscontrolling führt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Massvolle Internationalisierungsstrategie welche die Technologiebasis stärkt ▪ Enge Führung der Beteiligungen ▪ Keine Klumpen-Risiken ▪ Keine Auslandsbeteiligungen zu Lasten der Wertschöpfung im Inland, wenn möglich Rückverlagerung aus dem Ausland ▪ Information des Aktionärs bei bedeutenden Beteiligungen ▪ Nicht strategische Felder verkauft

Exkurs: Ausbau der Eignerziele (5/6)

Der Bundesrat erwartet vom VR der RUAG:

Eignerstrategie	99 – 02	03-06	07-10	11-14	16-19
Berichtswesen und Controlling		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkrete Zielvorgaben ▪ Regelmässiger Bericht an den Eigner betreffend Einhaltung der strategischen Ziele (jährlicher Bericht und quartalsweise Zwischenbericht) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jährlicher Bericht an den Eigner betreffend Einhaltung der strategischen Ziele ▪ Informationen über die Unternehmensplanung und die Einhaltung der KVM abgibt 	Dito 07-10, zusätzlich: <ul style="list-style-type: none"> • Nachweis eines angemessenen Risikomanagements • Segment-Reporting einführt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jährliche Berichterstattung über Erreichung der strategischen Ziele
Weitere			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angemessenes Risikomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichung eines Zielekorridors für EBIT und RONO pro Segment (als Anhang) 	

Exkurs: Ausbau der Eignerziele (6/6)

Eignerziele ab 2020 neu mit Indikatoren

Auszug aus Entwurf Eignerziele 2020 - 2023

2.2.4 Ökologische Ausrichtung (Governance KPI)

Die Beteiligungsgesellschaft sorgt dafür, dass sich die beiden Subholdings ökologisch nachhaltig ausrichten.

Text: Qualitative und quantitative Berichterstattung.

Indikatoren:

- CO2-Ausstoss
- Energieeffizienz (Stromverbrauch)

Ref.	Indikator	Messgrösse	2020	2021	2022	2023
2.2.4 A						
2.2.4 B						

Entreprises d'état : 20 ans de politique

Tendances (IV): Traitement non résolu des contradictions

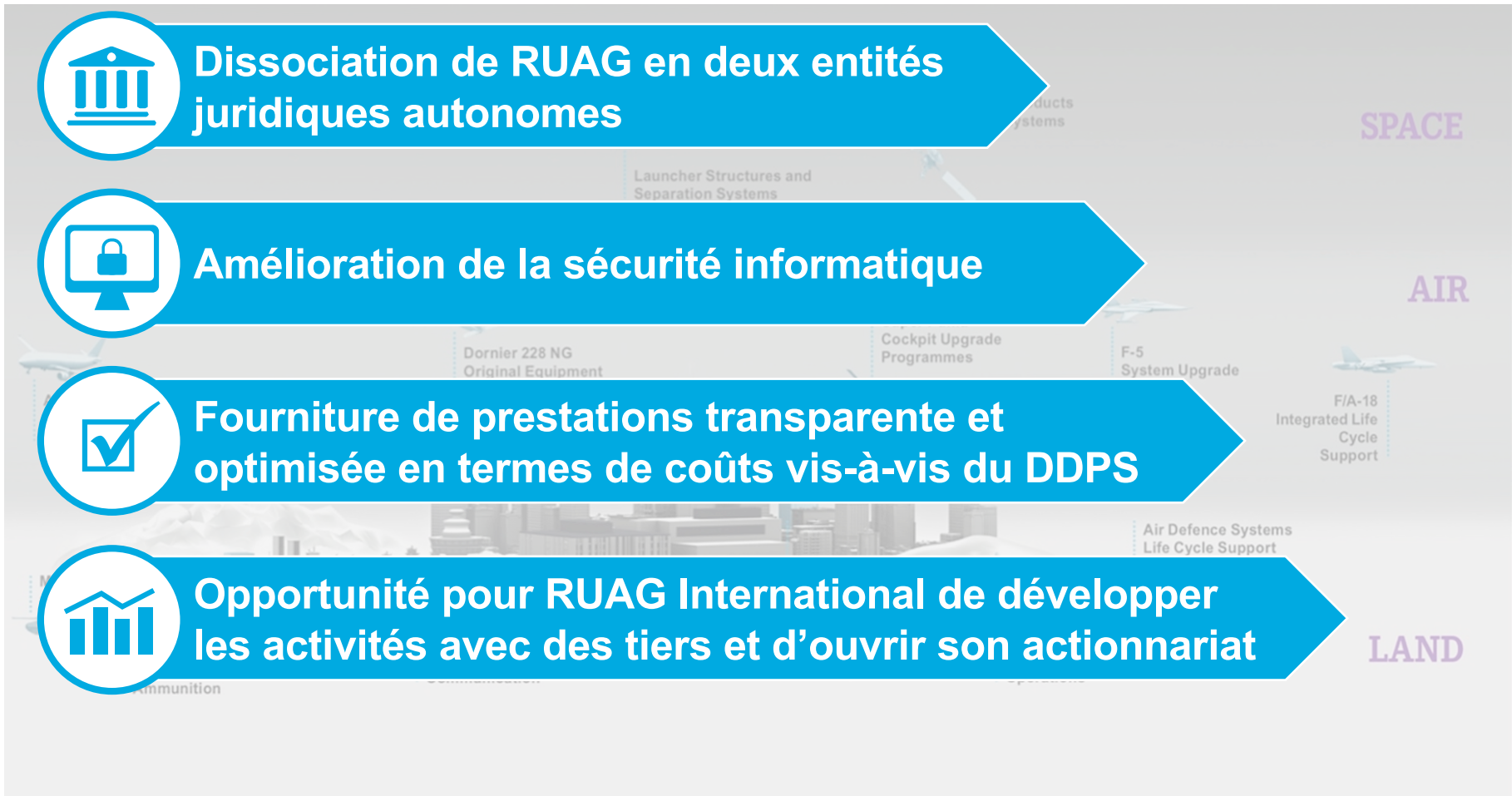
Les trois contradictions :

- Les **différents chapeaux** restent (Confédération à la fois propriétaire, acheteur, client, régulateur, législateur, payeur de subventions, ...)
- **Importance du service public en baisse, augmentation des exigences**
Part du chiffre d'affaires
 - augmentation dans les affaires internationales et civiles
 - diminution pour les affaires en monopoleAugmentation des exigences du propriétaire
- **Objectifs contradictoires** du propriétaire, p. ex. rendement et restrictions

Transformation

La dissociation de RUAG et DDPS aboutit à une nouvelle structure du groupe dès 2020

Objectifs de la dissociation



Nouvelle structure du groupe

Nouvelle société de portefeuille conformément à la loi fédérale sur les entreprises d'armement de la Confédération (LEAC) avec MRO Suisse et RUAG International



MRO = Maintenance, Repair and Overhaul (maintenance, réparation et entretien)

CCM = Centre de Compétences au niveau du Matériel

Informations clés de «RUAG Intl.» et de «MRO CH»

Décision du Conseil fédéral du 15.3.2019: Scission en deux entités distinctes

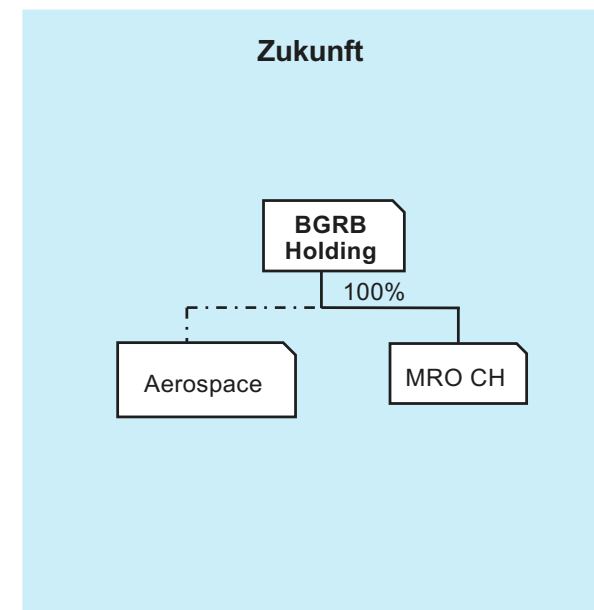
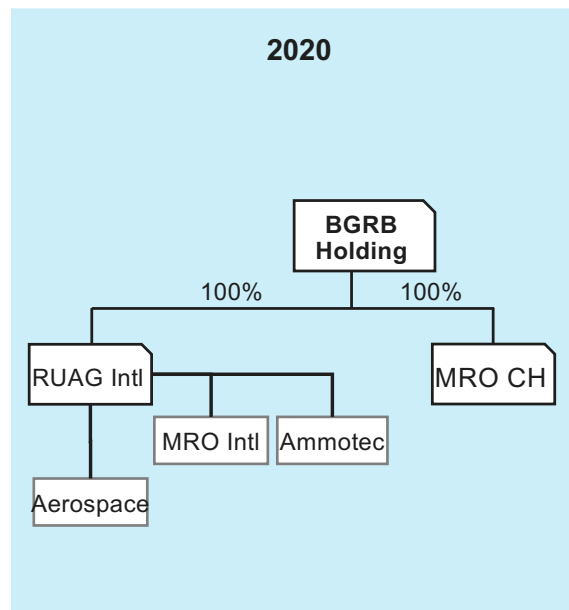
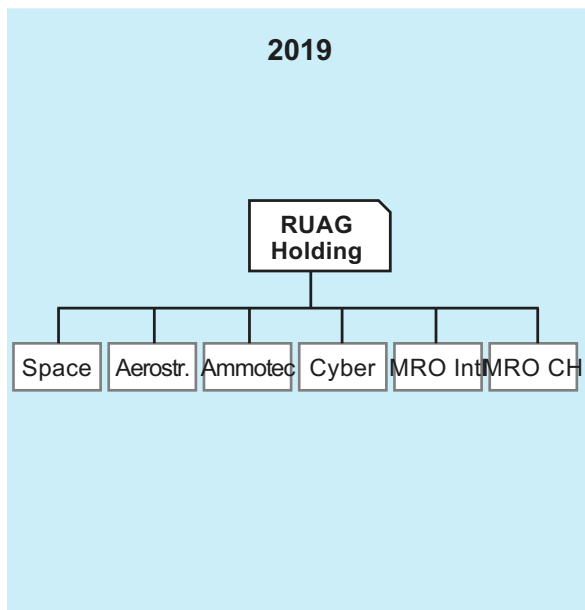
«RUAG International» devient un groupe technologique

- Composé de **Space, Aerostructures, Ammotec, MRO International et Cyber Security**
- Comprend **ca. 6'500 collaborateurs**
- **Sites suisses et internationaux**
- Possibilité d'avoir un **actionnariat ouvert**

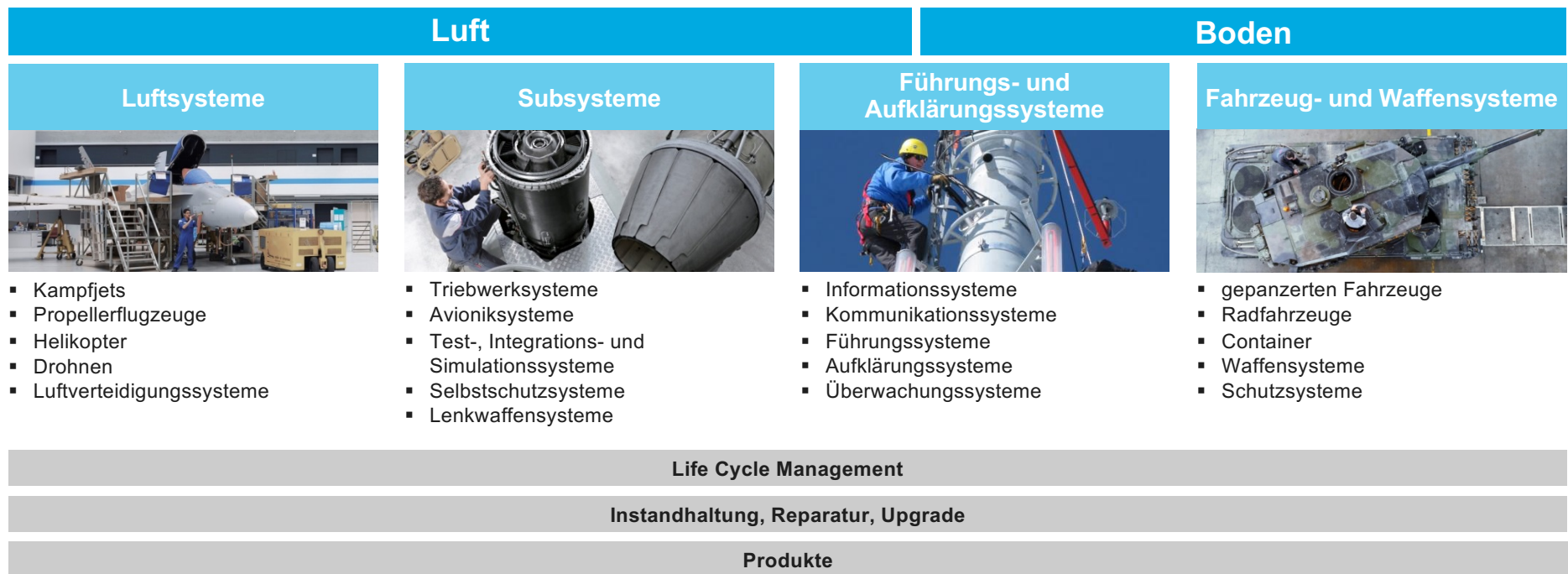
«MRO CH» devient centre de compétence au niveau du matériel de l'armée suisse

- Suivi et maintenance des **systèmes critiques de l'armée suisse** (p. ex. F/A-18)
- Comprend **ca. 2'500 collaborateurs**
- **Sites en Suisse uniquement** (dans toutes les régions)
- **100 pourcent propriété de la Confédération**
- **DDPS est le principal client** (les postes de travail dépendent des décisions d'armement armasuisse)

RUAG est désenchevêtré et transformé pas par pas



RUAG MRO Schweiz Portfolio



Luft- und Raumfahrtstechnologiekonzern

Ein einzigartig positionierter globaler Luft- und Raumfahrtanbieter



Entreprises d'état :

- Peut-on apprendre de RUAG?
- Regard vers l'avenir

Qu'est-ce qui vient dans les prochaines années ?

Les tendances se poursuivent

- Faire face aux contradictions:
l'équilibre entre l'origine et l'avenir est de plus en plus difficile à trouver
- La Confédération suit les entreprises étatiques bientôt à la «loupe»
- Les tendances se poursuivent:
 - Peu de contrepoids (manque de compréhension, manque de lobbying, manque de nouveau modèle de leadership, manque d'impulsions de la science, manque d'associations d'entreprises d'État, etc.)

Qu'est-ce qui vient dans les prochaines années ?

Complications

- Chaque entreprise d'État a des conditions préalables différentes
- 4 partis au sein du Conseil fédéral
- Les offices fédéraux tirent chacun dans sa direction
- La pression des médias "scandalisation, moralisation et personnalisation" conduit au contrôle accru par le propriétaire.
- La responsabilité incombe au final au Conseil fédéral. La réduction au rôle de propriété est difficile
- L'ère de la transparence paralyse les entreprises fédérales

Qu'est-ce qui vient dans les prochaines années?

Approches de solutions (I): Apprendre de RUAG?

- Introduction d'un système de pilotage moniste?
- Les entreprises fédérales en tant que conglomérats?
- Les engagements à l'étranger en tant que risque?
- Séparation des tâches souveraines et concurrence?
 - PostFinance
- Traiter le financement croisé?
- Égalité des chances (l'état-actionnaire peut être un désavantage)?
- Idée : Nouvelle loi sur les entreprises publiques?

Qu'est-ce qui vient dans les prochaines années?

Approches de solutions (II): Recommandation OCDE

- Concept de neutralité concurrentielle
- Égalité de traitement réglementaire et fiscal
- Interdiction des subventions croisées
- Séparation comptable et structurelle des unités
- Privatisation partielle et réduction de la part fédérale
- Respect de la bonne gouvernance (gestion de rôles multiples)
- Forme de neutralité de financement
- Transparence au sujet de la politique de propriété