

Aktuelle Herausforderungen aus Sicht eines Rüstungsexportunternehmens

Martin Neujahr

Senior Vice President

Defence & Law Enforcement

RUAG Ammotec

14. November 2019

Together
ahead. **RUAG**

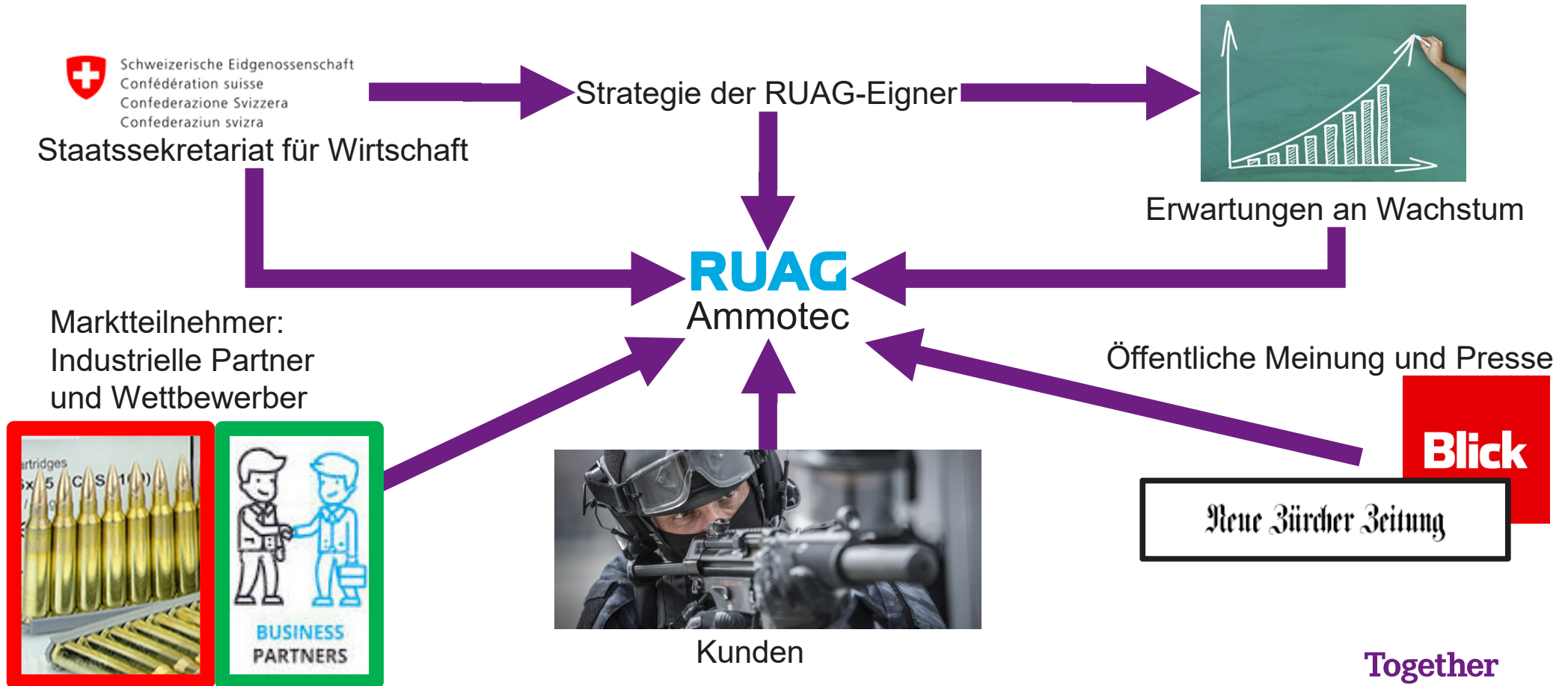
Agenda

- Einflussfaktoren aus Sicht eines Rüstungsexportunternehmens
- Umgang mit ausgewählten Einflussfaktoren
- Aktuelle Herausforderungen
- Erwartungen an die Aussenwirtschaftspolitik
- Fragen / Diskussion

Agenda

- **Einflussfaktoren aus Sicht eines Rüstungsexportunternehmens**
- Umgang mit ausgewählten Einflussfaktoren
- Aktuelle Herausforderungen
- Erwartungen an die Aussenwirtschaftspolitik
- Fragen / Diskussion

Einflussfaktoren aus Sicht eines Rüstungsexportunternehmens



Einfluss durch das Unternehmen

Möglichkeiten zum Einfluss



Relevanz für den Export



Wettbewerber



Öffentliche Meinung
und Presse

Blick

Neue Zürcher Zeitung

Industrielle Partner



Kunden



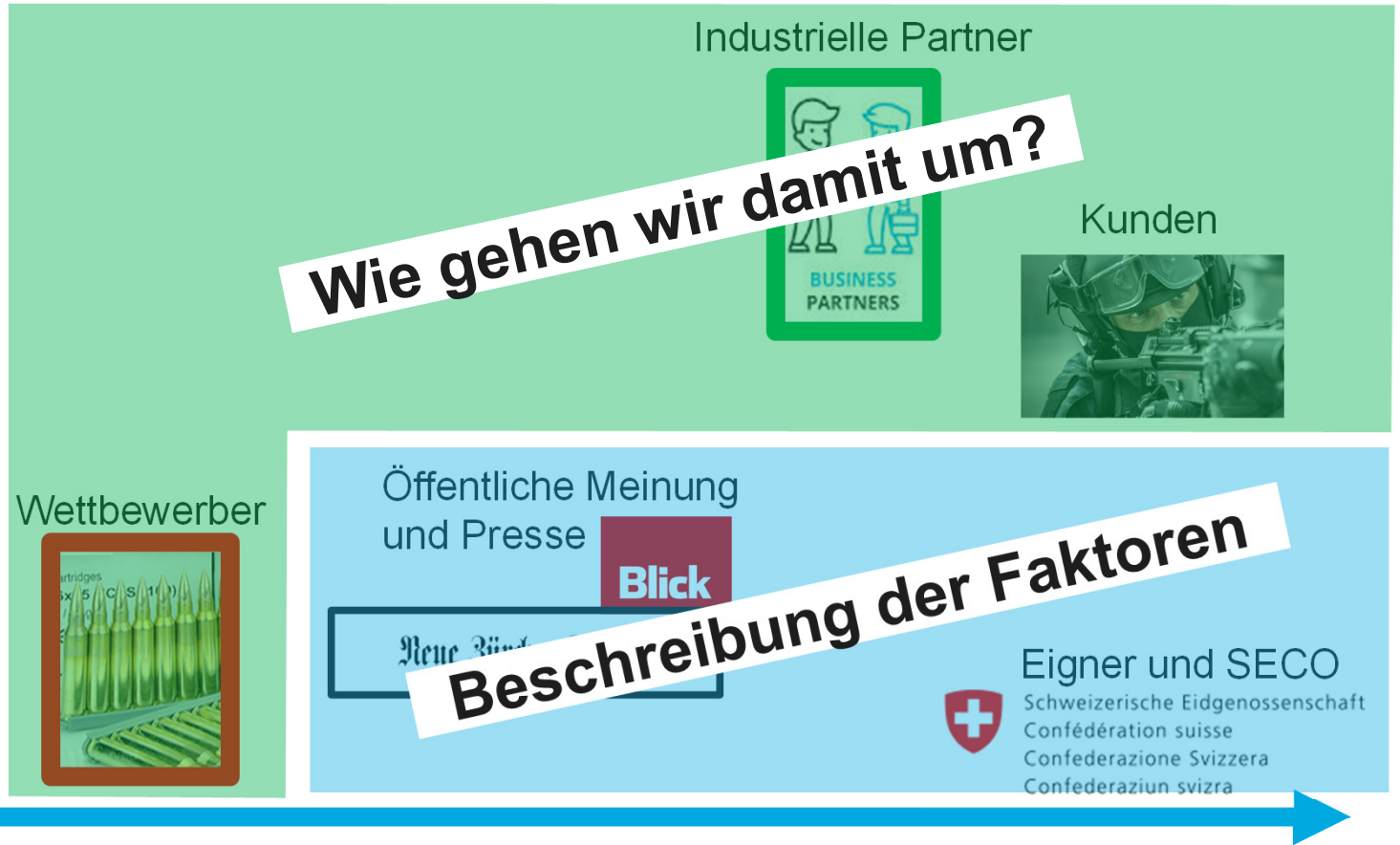
Eigner und SECO



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

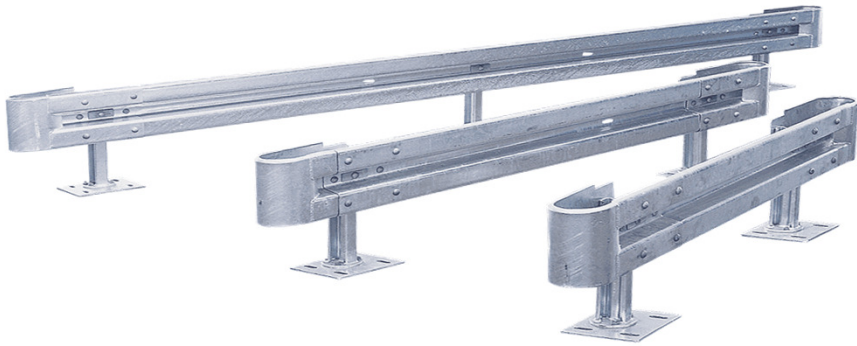
Einfluss durch das Unternehmen

Möglichkeiten zum Einfluss

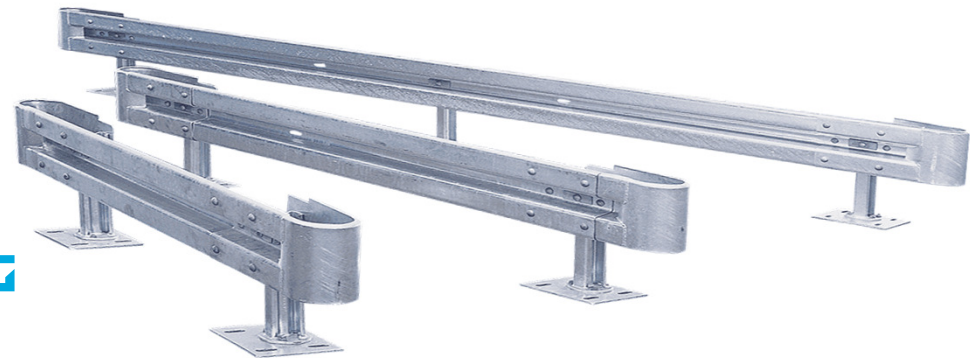


Relevanz für den Export

Einflussfaktoren Eigner und Staatssekretariat für Wirtschaft



Together
ahead. **RUAG**



Definition von Leitplanken für die Geschäftstätigkeit

- **Geschäftsstrategie**
- Grenzen der **Geschäftstätigkeit, vor allem im Export**
- Nutzen für die **Schweizer Armee**
- **Kommerzielle** Ziele
- **Compliance**-Standards

Einflussfaktoren

Presse und öffentliche Meinung



- Hohes öffentliches **Interesse an Rüstungsexporten** – trotz verbreitetem **Desinteresse an Sicherheitspolitik**
- Pressearbeit im Spannungsfeld: **Berichterstattung versus Vertraulichkeitsverpflichtungen** der Industrie
- Rüstungsbranche bietet **Potenzial zur Skandalisierung**

Agenda

- Einflussfaktoren aus Sicht eines Rüstungsexportunternehmens
- **Umgang mit ausgewählten Einflussfaktoren**
- Aktuelle Herausforderungen
- Erwartungen an die Aussenwirtschaftspolitik
- Fragen / Diskussion

Umgang mit den Einflussfaktoren Kunden



RUAG
Ammotec

Erwartungen:

- Verfügbarkeit des **gesamten Portfolios**
- **schnelle** Lieferung und Abwicklung behördlicher **Bewilligungen**
- **unbürokratische** Abwicklung
- **Planbarkeit** für die Zukunft
- Einhaltung technischer **Spezifikationen**

Massnahmen:

- Aufbau **langfristiger Kundenbeziehungen** statt "hit & run"
- Absprachen **mehrwährlicher Businesspläne** einschliesslich "Deadlines"
- Abschluss **mehrwähriger Lieferverträge** für unkritische Länder

Umgang mit den Einflussfaktoren Industrielle Partner



Erwartungen:

- Verfügbarkeit des **gesamten Portfolios**
- Zuverlässigkeit der **Lieferfähigkeit** und Sicherheit der Erteilung der **Ausfuhrbewilligung**
- bevorzugte **Auftragsabwicklung**
- Einhaltung technischer **Spezifikationen**

RUAG
Ammotec

Massnahmen

- **Hintergrundchecks** für alle Agenten und Händler
- langfristige **Lieferbeziehungen**
- Planbarkeit der Auftragserfüllung durch feste Slots in der **Fertigungsplanung**
- **Transparenz:** Wer sind die Endkunden?
- Mehrmals jährlich persönliche Unterweisung in unsere **Compliance-Regeln**

**Together
ahead. RUAG**

Einflussfaktoren Wettbewerber



Wettbewerbsvorteile:

- fast alle Wettbewerber nutzen **liberalere Exportpolitik** ihrer Regierungen
- **Kostenvorteile** im Vergleich mit Schweizer Unternehmen
- häufig niedrigere **Compliance-Standards**

RUAG
Ammotec

Massnahmen

- starke vertriebliche Durchdringung der **“grünen” Exportregionen**
- Positionierung als **“Heimatanbieter”** in allen Ländern mit Produktionskapazitäten
- Positionierung als **“Super-Premium-Supplier”** statt Wettbewerb in jedem Produktsegment

Agenda

- Einflussfaktoren aus Sicht eines Rüstungsexportunternehmens
- Umgang mit ausgewählten Einflussfaktoren
- **Aktuelle Herausforderungen**
- Erwartungen an die Aussenwirtschaftspolitik
- Fragen / Diskussion

Aktuelle Herausforderungen Kunden (1)

Anforderung des Marktes	Trend bei vielen Kunden geht zu Paketbestellungen : Viele Kaliber, ein Hersteller, eine Lieferung.
Kundenerwartungen	Exportierbarkeit des gesamten Portfolios , nicht nur einzelner Produkte Konsistente und zuverlässige Rüstungsexportpolitik
Folge	Änderungen bei der Bewertung von Ausfuhrbewilligungen werden von den Kunden und den Regierungen der Zielländer nicht verstanden
Aktueller Fall	Für ein asiatisches Land wurde eine Ausfuhr bewilligt , für andere Kaliber wurde die Bewilligung nicht erteilt .

Aktuelle Herausforderungen Kunden (2)

Anforderung des Marktes	Regierungskunden kaufen budgetiert pro Haushaltsjahr .
Kundenerwartungen	Zahlungen und Lieferungen in standardisierten Einkaufszyklen Lieferung kann bis zum Ende des Haushaltsjahrs abgeschlossen werden
Folge	Wir müssen unser Handeln mit dem Budgetzyklus des Kunden synchronisieren .
Aktueller Fall	Bearbeitungszeit für Anträge auf Exportbewilligung für mindestens 2 Länder betrug > 5 Monate . <ul style="list-style-type: none">➤ Beschaffung konnte im Budgetzyklus des Kunden nicht realisiert werden➤ Kunde sucht nach einer “Second Source” ausserhalb der Schweiz

Aktuelle Herausforderungen

Eignerstrategie / Entflechtung

Rolle des Eigners	Heutiger Eigner bestimmt auch die Rüstungsexportpolitik ➤ positiv, da Anforderungen konsistent sein können
Erwartungen des Eigners	Versorgungssicherheit und Qualität für die Schweizer Armee
Folge	➤ Export erforderlich , um Anlagen wirtschaftlich betreiben zu können ➤ Internationales industrielles Netzwerk erforderlich, um Versorgung mit Komponenten und Rohmaterial auch im Krisenfall sicherzustellen.
Aktuelle Herausforderung	Potenzielle Zielkonflikte zwischen restriktiver Exportpolitik und Gewinnstreben Annahme: Neuer Eigner nach der RUAG-Entflechtung wird denselben Beschränkungen im Rüstungsexport unterliegen

Aktuelle Herausforderungen

Rüstungsexportpolitik

Sicherheitspolitische Entwicklungen	Zunehmend volatile politische Lage in ehemaligen Exportmärkten: z.B. Türkei, Hong Kong, Chile, Indien, Pakistan, VAE, Brasilien, Brunei
Erwartungen der Politik	Rüstungsexport muss der Bevölkerung kommunizierbar sein
Folge	<ul style="list-style-type: none">➤ Rückgewinnung von Kunden ist schwierig bis unwahrscheinlich.➤ Langjährige Geschäftsbeziehungen werden gestört / zerstört.
Aktuelle Herausforderung	<ul style="list-style-type: none">➤ Entscheidungen über Allokation von Vertriebskanälen➤ Einhalten von Budgets bei (zeitweise) verlorenen Exportmärkten➤ Abgelehnte Ausfuhrbewilligung wird von der Regierung des Kunden auf diplomatische Ebene gehoben.

Agenda

- Einflussfaktoren aus Sicht eines Rüstungsexportunternehmens
- Umgang mit ausgewählten Einflussfaktoren
- Aktuelle Herausforderungen
- **Erwartungen an die Aussenwirtschaftspolitik**
- Fragen / Diskussion

Erwartungen an die Aussenwirtschaftspolitik

- **Zeitnahe Kommunikation geänderter Einschätzungen** von Exportmärkten an die Unternehmen
- **Verlässliche Bearbeitungszeiten** für Anträge auf Ausfuhrbewilligungen
- Zügige Harmonisierung der **Bewertung von Exportmärkten zwischen SECO und EDA**

Aktuelle Herausforderungen aus Sicht eines Rüstungsexportunternehmens

Martin Neujahr

Senior Vice President

Defence & Law Enforcement

RUAG Ammotec

14. November 2019

Together
ahead. **RUAG**