

SWISSMEM NETWORK



1/19 Win-Win- Geschäft

Ohne Offset geht es nicht: Nahezu alle Geschäfte, die GDELS-Mowag tätigt, sind mit Industriebeteiligungen verbunden. *Ab Seite 14*

— Fokus —
Offset

Einstieg in die Aviatik mit Offset: Sauter Bachmann. *Ab Seite 10*

Controlling und Monitoring durch das Offsetbüro Bern. *Ab Seite 16*



Stefan Brupbacher
Direktor Swissmem

Rüstungsbeschaffungen sind ein kontrovers diskutiertes Thema. Kritisch hinterfragt werden gelegentlich auch die damit verbundenen Offsetgeschäfte, bei denen ausländische Lieferanten verpflichtet werden, den Kaufpreis durch Aufträge an Schweizer Unternehmen zu kompensieren. Diese Industriebeteiligungen sind internationaler Standard, und es gibt gute Gründe, daran festzuhalten. Zum einen besteht ein sicherheitspolitisches Interesse. Durch den Einbezug der Schweizer Industrie in internationale Beschaffungsprogramme können sicherheitsrelevante technologische Kompetenzen in unserem Land neu entstehen oder erhalten bleiben. Offsetgeschäfte funktionieren auch als Türöffner zu ausländischen Märkten. In den internationalen Kooperationen entstehen Know-how und manchmal sogar neue Tätigkeitsbereiche. Wir stellen Ihnen das Unternehmen Sauter Bachmann vor, welches ein eindrückliches Beispiel dafür ist, wie sich auf diesem Weg zusätzliche Geschäftsfelder und langfristige Handelsbeziehungen aufbauen lassen. Für Swissmem ist das Thema von Bedeutung, weil rund 20 Prozent der Mitgliedfirmen in solche Geschäfte involviert sind. Deshalb fördern wir aktiv die Zusammenarbeit zwischen ausländischen Herstellern und Schweizer Industriefirmen. Auf unsere Initiative hin wurde 2009 das Offsetbüro gegründet und damit eine Organisationsstruktur geschaffen, die das Monitoring und Controlling der Industriebeteiligungen gewährleistet. Wie das genau funktioniert, erzählen der Leiter Heinz König und Pius Drescher, CEO der Swissmem-Fachgruppe Swiss ASD.

Stefan Brupbacher

IMPRESSUM

Herausgeberin: Swissmem, Pfingstweidstrasse 102, Postfach 620, CH-8037 Zürich, www.swissmem.ch, info@swissmem.ch – Der Werk- und Denkplatz Schweiz
Verantwortliche Redaktorin: Gabriela Schreiber, Kommunikation Swissmem — **Konzept und Realisation:** Infel AG, Zürich; Christine Spirig (Redaktion), Murielle Drack (Art Direction) — **Druck:** Theiler Druck AG, Wollerau

Offset

Braucht die Schweiz Offset? Und wie können inländische Unternehmen davon profitieren? In dieser Ausgabe beleuchtet Swissmem das Thema aus Sicht von Wirtschaft und Industrie.



6

Fokussiert

Professor Thomas Friedli steht Rede und Antwort zu Offsetgeschäften in der Schweiz.

10

Aus der Praxis I

Das Beispiel Sauter Bachmann zeigt, wie dank Offsets neue Geschäftsfelder eröffnet werden.

13

Wissenswert

Swissmem-Fachgruppe Swiss ASD und STIB-Datenbank der Armasuisse.

14

Aus der Praxis II

300 Panzer für Dänemark: ein Besuch bei der GDELS-Mowag in Kreuzlingen.

16

Porträt

Controlling und Monitoring gewährleistet: Im Offsetbüro Bern laufen die Fäden zusammen.

6



Magazin

4 — Facts & Figures

Das MEM-Geschäftsjahr 2018 verlief erfreulich. Doch die Zukunft ist nur schwer vorauszusagen.

18 — Politik

Swissmem-Direktor Stefan Brupbacher zum institutionellen Rahmenabkommen.

19 — Agenda & Service

Futuristisches, Wandel in der MEM-Branche und Industrie 4.0 im Fokus.

20 — Save the Date

Der 13. Swissmem Industrietag findet am 13. Juni 2019 in Luzern statt.

Messe

Treffpunkt der MEM-Industrie

Am 14. Mai 2019 startet in Basel die PRODEX, die Schweizer Fachmesse für Werkzeugmaschinen, Werkzeuge und Fertigungsmesstechnik. Während vier Tagen ist sie der Treffpunkt für alle, die in der MEM-Industrie tätig sind und sich bei den rund 300 Ausstellern einen Überblick zu den neusten Produkten und Dienstleistungen verschaffen wollen. Daneben referieren Experten, Forscher und Verbände zu aktuellen Branchenthemen. Swissmem wird zusammen mit der Swissmem Academy und der Initiative «Industrie 2025» an einem Gemeinschaftsstand präsent sein zum Fokusthema «Arbeitswelt 4.0».

[Das detaillierte Programm finden Sie demnächst unter www.prodex.ch.](http://www.prodex.ch)

300

allgemeine rechtliche Beratungen leistet der Bereich Arbeitgeberpolitik von Swissmem wöchentlich. Ausgewiesene Spezialisten beantworten arbeitsrechtliche Fragen und stellen Personalfachleuten eine Vielzahl juristischer Arbeitshilfen zur Verfügung. Mitgliedfirmen können diese kompetente und praxisnahe Rechtsberatung kostenlos in Anspruch nehmen. Im zweiwöchentlich erscheinenden Newsletter von Swissmem greifen die erfahrenen Juristen ebenfalls regelmässig arbeitsrechtliche Fragen auf, die den Unternehmen unter den Nägeln brennen. Sie erläutern die aktuelle Gesetzgebung sowie -handhabung und geben Tipps für die konkrete Umsetzung im Arbeitsalltag.

[Der Newsletter ist öffentlich und kann abonniert werden unter www.swissmem.ch.](http://www.swissmem.ch)

Erfreuliches Geschäftsjahr 2018

Unsicherer Ausblick



Die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie blickt auf ein sehr gutes Geschäftsjahr zurück. Auftragseingänge, Umsätze und Exporte nahmen teils kräftig zu. Auch die Margen haben sich weiter erholt. Allerdings schwächte sich die Wachstumsdynamik im zweiten Halbjahr deutlich ab. Grund dafür sind die fehlenden Wachstumsimpulse aus dem Ausland. Die generelle Konjunkturabkühlung in vielen zentralen Märkten wird möglicherweise in den nächsten Monaten zu einer Seitwärtsbewegung in der Geschäftsentwicklung führen. Weitere Informationen unter www.swissmem.ch im Bereich «Medien».

QUELLE: SWISSMEM

Future MEM 2023

Gemeinsame Berufsreform von Swissmem und Swissmechanic

Das Schweizer Berufsbildungssystem unterliegt einem stetigen Wandlungsprozess. Swissmem und Swissmechanic haben nun zusammen die Grundlagen für eine neue Berufsreform gelegt. In einer ersten Projektphase führen die Branchenverbände eine breit angelegte Berufsfeldanalyse durch, die aufzeigen soll, wo Anpassungen des Ausbildungsmodells und der Berufsbilder nötig sind. In der zweiten Projektphase werden durch eine breit angelegte Umfrage auf Stufe der Bildungsfachleute die neu geforderten Bildungskompetenzen und -inhalte im Detail erhoben. Auf dieser Basis entwickelt man die Bildungsdokumente für jeden einzelnen Beruf. Die Inkraftsetzung der neuen Berufsbildungsverordnungen wird voraussichtlich per Januar 2023 erfolgen. Die ganze Berufsreform ist grundsätzlich ergebnisoffen gestaltet.

[Weitere Informationen finden Sie unter www.swissmem-berufsbildung.ch.](http://www.swissmem-berufsbildung.ch)

175 Jahre Burckhardt Compression

Von der Werkstatt zum Weltmarktführer



1844 eröffnete Franz Burckhardt seine Mechanikerwerkstatt in Basel. Dort stellte er Walz- und Gravierwerkzeuge für Seidenbänder für die damals stark florierende Textilindustrie her. Das Geschäft entwickelte sich weiter, und 1883 wurde der erste Kolbenkompressor verkauft.

Heute ist Burckhardt Compression weltweiter Marktführer im Bereich von Kolbenkompressorsystemen. Das Unternehmen, das mittlerweile 99,6 Prozent seines Umsatzes ausserhalb der Schweiz generiert, feiert 2019 sein 175-jähriges Bestehen. «Gleichgewicht zwischen Kunden, Belegschaft und Aktionären; Mut zur Investition und Innovation; kompromisslose Qualität; verantwortungsvoller Umgang mit Mitarbeitenden sowie Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen» sind laut Verwaltungsratspräsident Valentin Vogt die fünf Grundsätze des Erfolgs von Burckhardt Compression. Gefeiert wurde das Firmenjubiläum mit einer illustren Gästeschar am 9. Januar im Casinotheater Winterthur. Die Stadt Winterthur beschenkte das Unternehmen zu diesem Anlass mit einer Umbenennung der Strassenbezeichnung: Neu heisst die Strasse am Hauptsitz von Burckhardt zu Ehren des Gründers Franz-Burckhardt-Strasse.

www.burckhardtcompression.com

«Die EU-Mitgliedsländer haben ihre Aussenwirtschaftspolitik in erster Linie an ihre Politiker in Brüssel abdelegiert. In der Schweiz dagegen muss die Privatwirtschaft einen aktiveren Part übernehmen.»

Heinz Karrer, Präsident Economiesuisse, über das Lobbying von Schweizer Firmen in Brüssel.

QUELLE: BLICK, 3.2.2019



«Der Nutzen liegt in der Langfristigkeit»

Thomas Friedli ist Experte, wenn es um Offsetgeschäfte geht. Der Professor an der Universität St. Gallen hat 2018 die zweite Studie zu diesem Thema publiziert. Für ihn ist klar: Die Schweiz braucht Offset.

Braucht die Schweiz Offsetgeschäfte?

Die Frage muss anders lauten: Brauchen wir eine glaubwürdige Sicherheitspolitik? Oder anders gefragt: Wollen wir eine gewisse Autonomie beim Unterhalt der Systeme der Armee bewahren? Die bisherigen Voten aus der Bevölkerung haben gezeigt, dass dem so ist. Wenn also die Antwort darauf «Ja» lautet, sind Offsetgeschäfte ein Muss.

Das müssen Sie erläutern.

Die Schweiz verfügt über eine hochentwickelte Industrie mit Kompetenzen im Rüstungsbereich. Aber wir sind zu klein, um komplexe Systeme wie Kampfflugzeuge oder Panzer selber zu entwickeln und danach integral hier zu produzieren. Entsprechend beschaffen wir aus den USA, Frankreich, Deutschland, Schweden etc., also aus Ländern, die über global tätige Systemlieferanten verfügen. Die Armassuisse, das Kompetenzzentrum des Bundes für Rüstungsbeschaffungen, verlangt von den ausländischen Lieferanten von Rüstungsgütern ab einem gewissen Schwellenwert Industriebeteiligungen in der Schweiz von 100 Prozent des Vertragswertes. Dadurch werden Kapazitäten und Know-how geschaffen, die eine gewisse Autonomie im Unterhalt des beschafften Rüstungsgutes sicherstellen können. Gleichzeitig erhalten wir die Kompetenzen und die Referenzen, die es uns fortan ermöglichen, in anderen globalen Geschäften mitzuwirken.

Ist es nicht wahnsinnig schwierig, 100 Prozent des Vertragsvolumens mit Industriebeteiligungen zu kompensieren?

Allein mit direkten Geschäften – solchen, die direkt in die Produktion des Rüstungsgutes einfließen – wäre das nicht zu bewerkstelligen. Zirka 80 Prozent der Industriebeteiligungen sind jedoch indirekte Offsetgeschäfte; sie beziehen sich nicht direkt auf das Rüstungsgut, stehen aber in Bezug zur sicherheitsrelevanten Technologie- und Industriebasis (STIB: Unternehmen, die Rüstungsgüter oder Komponenten davon herstellen oder instandhalten, sowie Forschungseinrichtungen, die über sicherheitsrelevante Kompetenzen verfügen. Anm. der Redaktion). Seit spätestens 2009 gibt es auch die Möglichkeit, Multiplikatoren einzusetzen. Wenn beispielsweise eine Kompetenz für die Schweiz besonders relevant ist, kann sie mit bis zu Faktor 3 multipliziert werden.

2008 hat das Center for Security, Economics and Technology (CSET) der Universität St. Gallen eine Studie zum Schweizer Offsetprozess durchgeführt – Sie waren Projektleiter. Wieso wurde die Studie 2018 wiederholt?

Die erste Studie 2008/2009 wurde von Armassuisse in Auftrag gegeben, nachdem die Eidgenössische Finanzkontrolle einige Mängel bei der Handhabung von Offsetgeschäften festgestellt hatte.

100 %

des Vertragswertes verlangt die Schweiz als Kompensation in Form von Industriebeteiligungen.

60 %

der gesamten Offsetverpflichtung müssen mit der sicherheitsrelevanten Technologie- und Industriebasis Schweiz (STIB) realisiert werden.

375

Schweizer Firmen konnten im Falle der letzten Grossbeschaffung, des F/A-18, als Unterauftragsnehmer bezeichnet werden.



Offsetgeschäfte erleichtern der Schweiz den nachhaltigen Zugang zu ausländischen Märkten und in die Lieferketten internationaler Spitzenhersteller.

Bei der zweiten waren die Industrieverbände Auftraggeber. In den letzten zehn Jahren haben sich insbesondere im europäischen Ausland die Richtlinien für

«Die Schweiz ist als Offsetpartner ein wichtiger Referenzmarkt.»

Industriebeteiligungen stark geändert, weshalb eine Erneuerung der Studie Sinn machte. Ein weiterer Grund waren sicherlich die Diskussionen in Zusammenhang mit der Modernisierung der Luftverteidigung und der Frage, ob man ein neues Kampfflugzeug ohne Offsetverpflichtung beschaffen soll.

Welches sind die wichtigsten Erkenntnisse?

Viele Ergebnisse der früheren Studie haben sich bestätigt. Industriebeteiligungen bei Rüstungsgeschäften sind nach wie vor der Regelfall. Zudem besteht in der nationalen Industrie ein weitgehender Konsens über die positiven Auswirkungen von Offsets: Zugang zu international tätigen Grosskonzernen, die Chance auf nachhaltige Geschäftsbeziehungen und langfristige Entwicklungsmöglichkeiten. Und nicht zuletzt der Transfer von Fähigkeiten zum Erhalt, Auf- und Ausbau der sicherheitsrelevanten Industriebasis.



Portrait

Prof. Thomas Friedli ist Direktor des Instituts für Technologie-management an der Universität St. Gallen und Mitglied des RUAG Advisory Boards. Er leitete die Offset-Studie von 2008/2009 sowie deren Erneuerung 2018. Letztere wurde durch die Association for Swiss Industry Participation in Security and Defence Procurement Programs (ASIPRO) finanziert.

« **Offsetbranchen** »

Industriebranchen, welche für Offsetgeschäfte in Frage kommen:

- Maschinenindustrie
- Metallindustrie
- Elektronische und elektrotechnische Industrie
- Optische Industrie
- Uhrenindustrie
- Fahrzeugbau-/Waggonbau-Industrie
- Gummi- und Plastikerzeugnisse
- Chemische Erzeugnisse
- Luft- und Raumfahrt
- Informatikindustrie / Software-Engineering
- Kooperationen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen

Offsetgegner kritisieren, diese Art von Geschäften begünstige den Protektionismus im Land.

In einigen Ländern besteht dieses Risiko, in der Schweiz jedoch nicht. Wir haben eine klare Auflage, dass Offset nicht einer künstlichen Strukturerhaltung dienen darf. Deshalb ist die Wettbewerbsfähigkeit der involvierten Unternehmen Voraussetzung, ebenso wie eine vernünftige Kostenpolitik.

Apropos Kosten: Ein weiterer Kritikpunkt sind die Zusatzkosten für die Schweiz, die bei Offsetgeschäften anfallen. Wie hoch sind diese?

Diese Mehrkosten belaufen sich auf zwei bis fünf Prozent im Vergleich zu Be-

schaffungen ohne Offset. Übrigens haben wir in der neuen Studie auch eruiert, was die Offsetgeschäfte an zusätzlichen Steuereinnahmen generieren. Die Mehraufwände werden weitgehend kompensiert.

Lohnen sich Offsetgeschäfte finanziell für die Unternehmen?

Wenn es nur darum geht, den Umsatz kurzfristig anzukurbeln, lohnt sich der Mehraufwand nicht. Der Nutzen von Offset zeigt sich in der Langfristigkeit. Die Unternehmen müssen solche Deals strategisch anschauen: Passen Offsetgeschäfte in unsere Weiterentwicklung? Helfen sie uns im Geschäft mit anderen Unternehmen? Wenn nach Beendigung des Offsets Geschäftsbeziehungen erhalten bleiben und sogar Nachfolgeaufträge erfolgen, zahlt es sich auch finanziell aus.

Welche Bedeutung hat die Schweizer Industrie für Offsetgeber?

Die Schweiz als Offsetpartner ist für ausländische Unternehmen ein nicht zu unterschätzender Referenzmarkt – trotz häufig kleiner Stückzahlen, die wir bestellen. Wir haben den Ruf, objektive Evaluationen zu machen; faktenbasiert und ohne politische Einflussnahme. Deshalb ist ein Flugzeug, das in die Schweiz verkauft wird, eine Art Qualitätssiegel. Hinzu kommt unsere hochentwickelte industrielle Basis. Industriebeteiligungen in industriell schwächer aufgestellten Ländern können schnell aufwendig und teuer werden. In der Schweiz findet man relativ problemlos vertrauenswürdige Unternehmen, deren Leistungen international konkurrenzfähig sind und die man rasch auf das erforderliche Qualifikationsniveau bringt.

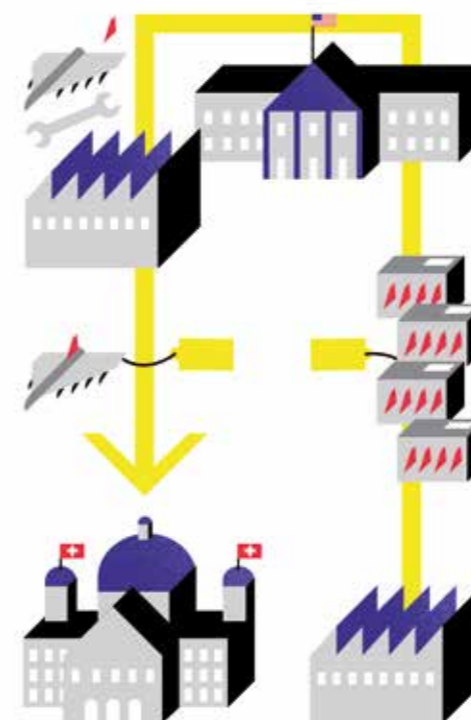
Sind Industriebeteiligungen nicht häufig eine lästige Pflicht?

Es gibt mit Sicherheit Gegengeschäfte, die Offsetgeber ohne Verpflichtung nicht eingegangen wären. Wenn aber Lieferanten eruiert werden, die langfristig einen Nutzen bringen, können sie für den Offsetgeber auch eine Chance sein. Diese

Perspektive wurde bis heute noch wenig beleuchtet. Die Schweiz ist interessant, weil sie heute eine relativ genaue Vorstellung der sicherheitsrelevanten Technologien hat. Das sind Sensor- oder Informations- und Kommunikationstechnologien, aber auch Basistechnologien, um den Unterhalt der Gesamtsysteme sicherzustellen.

Die von Armasuisse aufgesetzte STIB-Datenbank soll helfen, Schweizer Firmen mit sicherheitsrelevanten Technologien zu identifizieren. Weshalb wird diese nun überarbeitet?

Die alte Datenbank bietet zu wenig Kontrolle darüber, welche Unternehmen gelistet sind, weil sich diese selber deklarieren können. Ein weiterer Nachteil ist der hohe Pflegeaufwand: Informationen müssen manuell auf dem neuesten Stand gehalten werden, was häufig nicht gemacht wird. Es bleibt abzuwarten, wie die überarbeitete Version diese Schwierigkeiten löst.



« **Industriebeteiligungen bei Rüstungsbeschaffungen sind nach wie vor der Regelfall.** »

Armasuisse und das 2009 gegründete Offsetbüro sind für die Abwicklung von Offsetgeschäften mit der Schweiz verantwortlich. In anderen Ländern übernimmt das oft das Wirtschaftsministerium. Weshalb ist das SECO nicht involviert?

Diese Frage haben wir uns im Rahmen der Studie zusammen mit dem SECO überlegt und sind zum Schluss gekommen, dass sich das Wirtschaftsministerium als Kontrollorgan nicht eignet. Im Vergleich zu anderen Ländern ist unser Aufwand für die Koordination von Offsets sehr klein. Mit 250 Millionen Franken waren die Einnahmen aus Offsetgeschäften in den letzten Jahren eher gering. Solche Zahlen sind volkswirtschaftlich nicht wirklich entscheidend.

Wenn es volkswirtschaftlich nicht relevant ist, wie kann dann der Bund die Bevölkerung von der Wichtigkeit von Offset überzeugen?

Mit der Sicherheitsrelevanz, die in der Schweiz nach wie vor eine grosse Bedeutung hat und die auch in den gültigen Dokumenten festgelegt ist. Damit sind wir wieder bei der Eingangsfrage.

— Interview: Christine Spirig



Sieht die Industriebeteiligung als eine riesige Chance, um auf dem neuen Markt Fuss zu fassen: **Martin Sauter**, Geschäftsführer Sauter Bachmann AG.

«Wir mussten technologisch enorm aufrüsten»

Der Zugang zu einem neuen Marktsektor gestaltet sich alles andere als einfach. Eine Industriebeteiligung kann eine grosse Hilfe sein, wie das Beispiel der Sauter Bachmann AG zeigt. Und es braucht die Bereitschaft, zu investieren.

Porträt

Die Sauter Bachmann AG entwickelt und stellt Präzisionszahnrad-, -getriebe und -komponenten für die Maschinenindustrie, den Fahrzeugbau sowie die Luft- und Raumfahrt her. Gegründet wurde das Schweizer Familienunternehmen 1921 im Glarnerland, wo es auch heute, in Netstal, noch seinen Hauptsitz hat. Mehr als die Hälfte der Produkte werden ins Ausland exportiert, hauptsächlich in die EU und in die USA. Sauter Bachmann wird heute von Martin Sauter in der dritten Generation zusammen mit Andrea Girola geführt und beschäftigt ca. 130 Mitarbeitende, davon 20 Lernende.

Den strategischen Entscheidung, in die Luftfahrt einzusteigen, fällt Sauter Bachmann 1992 – kurz vor dem Kauf des Schweizer Armeeflugzeugs F/A-18. Bis zu diesem Zeitpunkt war das Familienunternehmen mit Sitz in Netstal (GL) hauptsächlich im industriellen Sektor tätig, mit Fokus auf die Produktion von hochpräzisen Zahnrädern. Ausschlaggebend für den Entscheid, auf dieses zusätzliche Standbein zu setzen, waren zwei Faktoren. «Wir wollten weniger von Konjunkturschwankungen abhängig sein», erzählt Martin Sauter, Geschäftsführer in der dritten Generation. Ausserdem sieht er das Wachstum in der Industrie langfristig als begrenzt.

Hochpräzision als Wettbewerbsvorteil

Dass der Einstieg in die Luftfahrtbranche schwierig werden würde, dessen war sich Sauter Bachmann bewusst. Das Offsetgeschäft, das die Schweiz und die USA für den besagten Flugzeugkauf abwickelten, kam deshalb zum richtigen Zeitpunkt.



Um die Offsetobligationen zu erfüllen, erteilte der US-Konzern General Electric Aviation (GE) dem Glarner Unternehmen 1993 den Auftrag für die Herstellung von 80 Power-Take-Off-Getrieben (PTO) für das F/A-18-Triebwerk F404. «Die Industriebeteiligung war eine riesige Chance für uns, um auf dem neuen Markt Fuss zu fassen», sagt Sauter. Sauter Bachmann verfügte damals noch über keine Expertise im Luftfahrtbereich, besass dafür jahrelange Kompetenz im Hochpräzisionssektor. «Damit konnten wir uns gegen die Konkurrenz durchsetzen.»

Nachhaltig sichere Auftragslage

Bis es zur Umsetzung des Auftrags kam, sollten zwei Jahre vergehen, in denen viel Papier gewälzt wurde. Daneben fanden rund 50 Meetings in der Schweiz und den USA statt. Sauter Bachmann nutzte die Zeit, um in neue Prozesse, Fertigkeiten und Maschinen zu investieren. «Wir mussten technologisch enorm aufrüsten», sagt Martin Sauter. Der lange Schnauf und der finanzielle Aufwand haben sich gelohnt: 1996, nachdem das Offsetgeschäft erfolgreich abgeschlossen war, erhielt Sauter Bachmann einen Folgeauftrag für weitere 250 PTOs und wurde rasch zur Single Source für dieses Produkt. Bis dato konnten für GE Aviation knapp 1000 Stück PTOs für das F404 hergestellt und geliefert werden. Aktuell besteht wiederum die Chance, dass Sauter Bachmann



Ein Mitarbeiter von Sauter Bachmann beim Rundschleifen von Aviatikteilen.

«Man muss bereit sein, in Prozesse und Technologien zu investieren.»

für das neue Kampfflugzeug TX der USA weitere 390 Stück PTOs liefern darf.

Von dieser langfristigen und guten Zusammenarbeit profitierte Sauter Bachmann auch, als 2004 ein Folgeauftrag für den F/A-18 durch GE Aviation vergeben wurde. Die sogenannten «Super Hornet»-Kampffjets verfügen über ein 25 Prozent leistungsstärkeres Triebwerk. Sauter Bachmann fertigt seitdem die Accessory Gearbox (AGB), das PTO sowie das CBG (Compressor Bevel Gear) und auch den Shaft für das neue Triebwerk F414.

«Für uns bedeutete das eine über viele Jahre stabile Auftragslage im Aviatikbereich.» Diese Langfristaussicht führte das Unternehmen zum Entschluss, die notwendigen Investitionen in ein grösseres Produktionsgebäude zu tätigen. 2006 wurde der Betrieb in den neuen Hallen aufgenommen.

Treiber für technologischen Fortschritt

Die Rüstungsbeteiligung im Zuge der F/A-18-Beschaffung von 1993 hat Sauter Bachmann Aufträge mit über 100-mal mehr Volumen als das Initial-Offset verschafft. Aktuell produziert Sauter Bachmann Komponenten auch für den

schwedischen Gripen, für die Firma Dassault, welche den Rafale herstellt, und für viele weitere Projekte in der zivilen Luftfahrt. «Durch die Beteiligung am Offsetgeschäft haben wir nicht nur Zugang zum Markt erhalten, wir haben auch unser technisches Know-how in diesem Bereich ausgebaut, was uns wiederum den Zugang zu vielen neuen Projekten ermöglichte», so Sauter. Selbst wenn die Folgeaufträge nicht in dem Ausmass erfolgt wären, hätte sich das Offsetgeschäft für Sauter Bachmann bezahlt gemacht.

Industrie unterstützt Politik

Wie erklärt sich Martin Sauter den eigenen Erfolg? «Man muss einerseits etwas wagen und auch bereit sein, in Prozesse und Technologien zu investieren», sagt der Geschäftsführer. «Und in Beziehungen», ergänzt er. Ausländische Grossunternehmen würden nicht einfach an die Tür klopfen, man müsse aktiv auf sie zugehen. Sauter, der bei Swissmem im Vorstandsausschuss sitzt, appelliert zudem an die Industrie, die Politik bei Offset zu unterstützen. «Die Bevölkerung muss den Entscheid mittragen.» Zum Schluss kommen Offsetgeschäfte der ganzen Gesellschaft zugute, ist er überzeugt: «Sie fördern eine gesunde Volkswirtschaft und einen attraktiven Werk- und Denkplatz Schweiz.»

— Text: Christine Spirig

Swiss ASD

Die Fachgruppe Swiss ASD (The Aeronautics, Security and Defence Division of Swissmem) vertritt die Interessen der Flugzeugzulieferer sowie der Sicherheits- und Wehrtechnikindustrie bei der Aerosuisse. Zudem war sie verantwortlich für die Erarbeitung des «Swiss Aerospace Sector Certification Scheme nach EN-9100». Swiss ASD entstand 2011 aus einem Zusammenschluss der Swissmem-Fachgruppen «Luftfahrt» sowie «Sicherheits- und Wehrtechnik». Der Grund: Eine klare Unterscheidung zwischen dem zivilen und militärischen Bereich ist oft nur in der Anwendung beim Endprodukt ersichtlich, da oftmals dieselben oder verwandte Technologien eingesetzt werden.

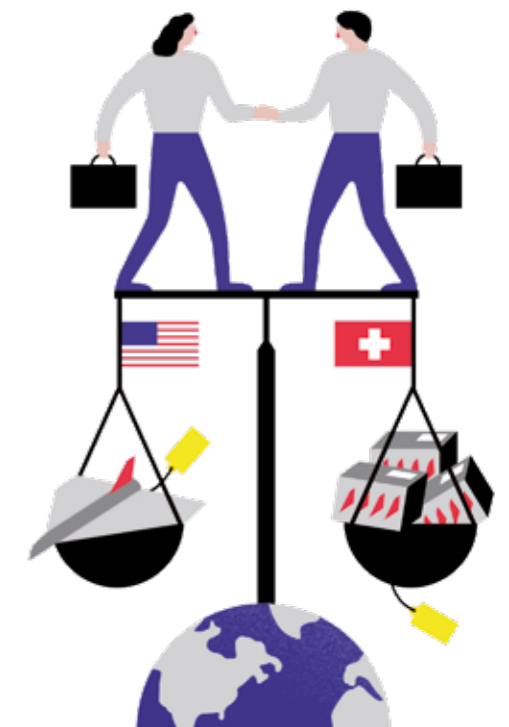
Die Firmen mit Kernkompetenz «Luftfahrt» sind Partner im Zellenbau und in der Triebwerktechnik und fertigen Geräte und Spezialkomponenten für die Flugzeugindustrie. Sie verfügen über hochspezialisiertes Fachwissen und sind nach einschlägigen Bestimmungen zertifiziert. Unter den Firmen mit Kernkompetenz «Sicherheits- und Wehrtechnik» finden sich Generalunternehmer, welche komplette Waffensysteme bauen, wie auch Hersteller von Geräten, Baugruppen und Komponenten hoher Technologie. Die Hauptprodukte sind sicherheitstechnische Systeme und Ausrüstungen, Waffensysteme, gepanzerte Fahrzeuge, Telekommunikations- und Führungssysteme, Simulationsanlagen, Verschlüsselungssysteme, optronische Geräte und Instrumente, Radaranlagen und IT-Sicherheitssysteme.

Weitere Informationen finden Sie unter www.swissmem.ch im Bereich Fachgruppen.

STIB-Datenbank

Bei Offsetgeschäften wird darauf geachtet, dass 20 Prozent direkter Offset sind. Dieser läuft über Armasuisse und ist immer STIB-relevant. Beim indirekten Offset, der über das Offsetbüro läuft und 80 Prozent aller Geschäfte ausmacht, ist die Vorgabe, dass die Hälfte STIB-relevant sein sollte. Ziel dabei ist, die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Industrie, und insbesondere Unternehmen der sicherheitsrelevanten Technologie- und Industriebasis, zu stärken. Seit 2010 unterhält Armasuisse eine Datenbank, worin die Fähigkeiten, Technologien und Referenzen der Schweizer STIB-Unternehmen abgebildet sind. 2018 wurde die Datenbank überarbeitet. Anstatt der Selbstregulierung werden die Daten neu via Webcrawler erhoben, welcher öffentlich verfügbare Quellen wie das Handelsregister, Firmenwebsites und Social-Media-Kanäle durchsucht. Dadurch werden Unternehmen sowohl als potenzielle (Unter-)Lieferanten als auch als mögliche Offsetpartner bei Beschaffungen sichtbar.

www.armasuisse.ch



Porträt

Das Thurgauer Unternehmen GDELS-Mowag ist ein weltweit führender Entwickler und Produzent von geschützten und hochmobilen militärischen Radfahrzeugen von 5-40 Tonnen. Der weltweite Erfolg der drei Produktlinien Eagle, Duro und Piranha dokumentiert eindrücklich die Kernkompetenzen «Schutz und Mobilität» des Hightech-Unternehmens, das seit 2003 zum amerikanischen Rüstungskonzern General Dynamics gehört.



«Wir haben nichts zu verstecken.» **Oliver Dürr**, Geschäftsführer von GDELS-Mowag, vor einem Mowag-Piranha-5.

Vom Thurgau in die ganze Welt

Offsetgeschäfte sind für GDELS-Mowag ein gängiges Mittel, um Geschäfte mit dem Ausland abzuwickeln. Dazu setzt das Thurgauer Unternehmen bei der Industrie der potenziellen Auftragsländer an.

Wir sind eine ganz normale Firma», sagt Oliver Dürr, Geschäftsführer von GDELS-Mowag. «Angesiedelt in einem kontroversen Umfeld.» Das Unternehmen mit Sitz in Kreuzlingen, das seit 2003 zum US-Rüstungskonzern General Dynamics gehört, ist mit fast 900 Mitarbeitenden einer der weltweit führenden Hersteller von hochgeschützten Radfahrzeugen für militärische Zwecke. Rund 30 Prozent der Produktion werden im Inland abgesetzt, 70 Prozent im Rest der Welt. Eines der umfangreichsten Geschäfte war die Bestellung mehrerer hundert Piranha-Fahrzeuge durch Dänemark im Jahr 2017. Interessantes Detail: Der Auftragsstaat war ursprünglich an schweren Kettenpanzern interessiert, dennoch haben die hochmobilen Mowag-Radfahrzeuge den Zuschlag erhalten. Das hat für grosses mediales Aufsehen gesorgt und auf die Branche ausgestrahlt: Mittlerweile müssen Rad-Piranhas nicht mehr hinter den Raupen zurückstehen.

Win-Win-Situation für alle Beteiligten
Nahezu alle Geschäfte, die Mowag tätigt, sind mit Industriebeteiligungen verbunden. Fünf Mitarbeitende beschäftigen sich ausschliesslich mit Offset. Ziel sei immer, möglichst früh mit den Industrieteilnehmern in den potenziellen Auftragsländern zu verhandeln. «Advanced Marketing», nennt Dürr dieses Vorgehen.

«Wir überzeugen die lokalen Firmen und diese dann ihre Politiker, uns bei der Auftragsausschreibung zu berücksichtigen.» Auch mit der dänischen Industrie pflegt Mowag schon jahrelange Beziehungen; seit 2003 liefern dänische Unternehmen unter anderem die Aussenpanzerung aus Keramik in den Thurgau. Diese Leistungen kann sich Mowag an die aktuellen Offsetverpflichtungen anrechnen lassen. Dürr räumt ein: «Am kostengünstigsten wäre es, alles im eigenen Land zu produzieren.» Doch Industriebeteiligungen seien Teil des Deals, von dem schliesslich beide Parteien profitieren würden. Bei Mowag profitieren die Auftraggeber von einer branchenweit unerreichten Fertigungstiefe, die Schnelligkeit und Flexibilität garantiert. Zudem investiert das Unternehmen laufend in Produktionsanlagen und -prozesse, Technologie, Gebäude und Mitarbeitende, sodass für neue Aufträge nur geringe Aufrüstungsmassnahmen nötig sind. Dürr: «Das hilft, die Kosten im Lot zu halten.»

Offenheit als Unternehmensgrundsatz

Der Kostenvorteil macht sich laut Dürr bezahlt: «Wir haben noch nie einen Kunden wegen des Preises verloren.» Heikler seien hingegen Government-to-Government-Geschäfte; wenn Länder direkt mit anderen Ländern über die Regierung Rüstungsgüter beschaffen. Vor allem neue EU-Länder hätten Berührungspunkte wegen der oft langwierigen Vertragsverhandlungen. «Die Schweiz macht keine solchen Geschäfte», so Oliver Dürr. «Wir sind im Vergleich zu anderen Ländern sehr transparent.» Das gelte auch für das eigene Unternehmen: «Offenheit hilft in dieser Branche.» Auch wenn das Unternehmen hin und wieder mit negativen Schlagzeilen konfrontiert ist, wie jüngst wegen der Lieferschwierigkeiten bei den Duro-Armeelastwagen, ist Oliver Dürr selbstbewusst: «Wir haben nichts zu verstecken!»

— Text: Christine Spirig

30%
des Umsatzes generiert GDELS-Mowag im Inland.

120
hochgeschützte Radfahrzeuge stellt Mowag durchschnittlich pro Jahr her.

Offsetbüro Bern: Hier laufen die Fäden zusammen

Wie wird sichergestellt, dass die Industriebeteiligungen im vorgegebenen Umfang stattfinden und den festgelegten inhaltlichen Kriterien entsprechen? Das Offsetbüro in Bern hat in diesem Zusammenhang eine zentrale Funktion.

Das Offsetbüro in Bern wurde vor vier Jahren gemeinsam von Armasuisse, Swissmem und GRPM (Groupe romand pour le matériel de Défense et de Sécurité) neu strukturiert. «Armasuisse wollte die Begleitung und Beurteilung von Offsetgeschäften an Experten abgeben, welche über die entsprechende Sach- und Fachkompetenz sowie Industrieerfahrung verfügen», erklärt Pius Drescher, Geschäftsführer des Trägervereins ASIPRO für das Offsetbüro. Die Kooperation von militärischen Kompetenzträgern und Industrievertretern schien für diese Aufgabe ideal.

Systematische Begleitung und Überprüfung

Wenn ein ausländischer Lieferant im Rahmen seiner Offsetverpflichtung einem Schweizer Unternehmen einen Auftrag erteilt, füllt er eine Deklaration zu diesem Geschäft aus. Die Schweizer Firma ihrerseits muss diese schriftlich bestätigen. Das Offsetbüro überprüft anschliessend die Verträge nach den in der Offset Policy des Bundes* festgelegten Kriterien, hakt im Bedarfsfall nach oder verlangt weitere Unterlagen. «Ein wichtiger Faktor ist der Schweizer Wertschöpfungsanteil», erklärt Heinz König, Leiter des Offsetbüros in Bern. «Dieser muss mindestens 20 Prozent betragen. Aber noch viel entscheidender ist, dass es sich um zusätzliche Aufträge für die Schweizer Unternehmen handelt. Wenn also bereits Geschäftsbeziehungen bestehen, muss das Auftragsvolumen entsprechend zunehmen, damit das Geschäft als Offset anerkannt wird.»



Früh die Interessen der Industrie einbringen

Bei unklaren Fällen und strittigen Gesuchen wird das Aufsichtsgremium involviert. Dieses besteht aus Vertretern von Armasuisse, Swissmem und GRPM. Hier laufen auch die Fäden zusammen, wenn der Bund neue Rüstungsbeschaffungen ins Auge fasst. Die Industrievertreter erfahren in den regelmässigen Aufsichtssitzungen bereits früh von solchen Plänen und können so ihre Interessen einbringen. Die Zusammenarbeit sei sehr gut und effizient, hält Pius Drescher fest, auch wenn gelegentlich durchaus intensive Diskussionen stattfinden würden.

Vernetzung der geeigneten Partner

Bei grossen Beschaffungsprogrammen werden gemeinsam vom Offsetbüro, von Swissmem und GRPM B2B-Meetings in der Schweiz organisiert. Sie sind ein wertvolles Instrument, um gezielt Erstkontakte zwischen den ausländischen Offsetgebern und Schweizer Firmen herzustellen und so die passenden Partner zusammenzubringen.

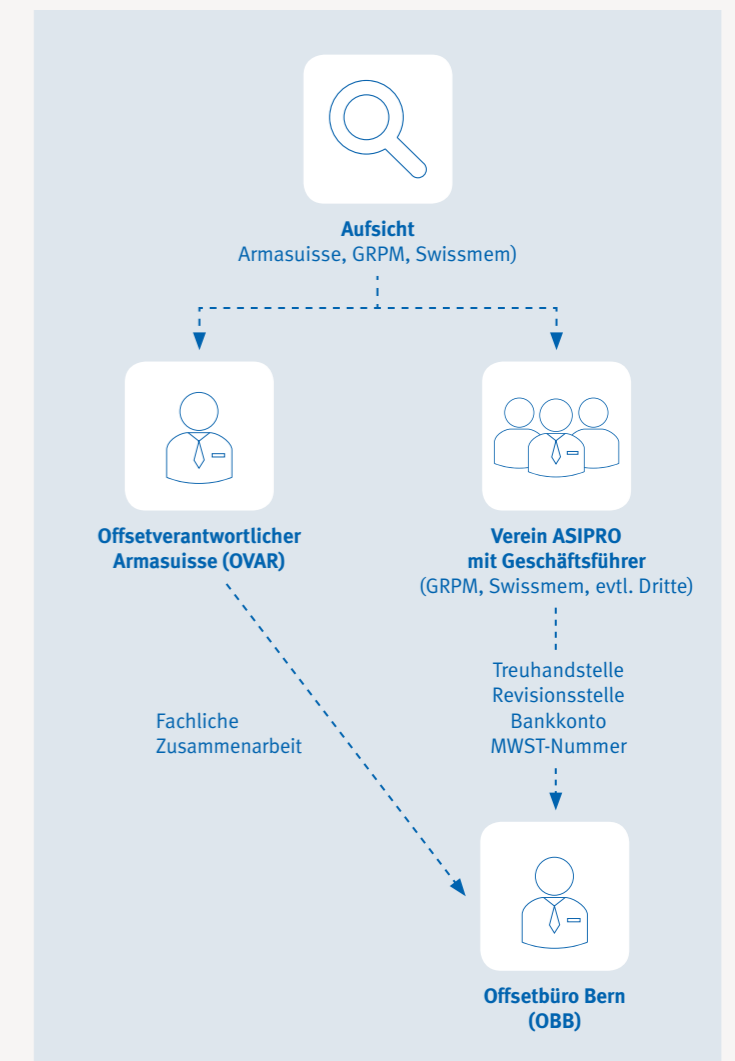
Grundsätzlich werden alle Beschaffungen veröffentlicht und auch die ausländischen Lieferanten bekanntgegeben, welche jeweils den Zuschlag erhalten haben. «Wenn keine Meetings durchgeführt werden, vermitteln wir den Verbänden Swissmem und GRPM jeweils die Kontaktpersonen zuhanden der interessierten Schweizer Industriefirmen», erklärt Heinz König. «Wir sind auch Anlaufstelle für die ausländische Seite, falls diese Unterstützung bei der Suche nach passenden Geschäftspartnern benötigt.»

Die vorhandenen Organisationsstrukturen funktionieren gut, sind sich Heinz König und Pius Drescher einig. Anlass zu Kritik gebe gelegentlich, dass direkter und indirekter Offset nicht über dieselbe Stelle laufen. Für die indirekten Industriebeteiligungen ist das Offsetbüro zuständig, die direkten sind beim Programmleiter von Armasuisse angesiedelt.

— Text: Gabriela Schreiber

* Weitere Informationen zur Offset Policy des Bundes unter www.ar.admin.ch.

Der Offsetprozess Organisatorische Aufteilung



Schlusspunkt. Offsets sind wichtig, weil sie ...

- ... Schweizer Unternehmen die Beteiligung an internationalen Industrieprogrammen ermöglichen.
- ... nachhaltig Zugang zu ausländischen Märkten und in die Lieferketten internationaler Spitzenhersteller schaffen.
- ... die sicherheitsrelevante Technologie- und Industriebasis stärken.
- ... den Technologietransfer und die autonome Instandhaltung der Systeme der Armee sichern.

Lösungsorientierte Allianz für das institutionelle Abkommen

Mit dem vorliegenden institutionellen Abkommen mit der EU kann der bilaterale Weg gesichert und modernisiert werden. Angesichts des vielfältigen Widerstands müssen sich die lösungsorientierten Kräfte mit einem Grundsatzentscheid hinter das Abkommen stellen und sich auf eine Handvoll wichtiger Punkte einigen.



bereits im EU-Recht verankerten Möglichkeiten der Kontrolle der flankierenden Massnahmen (FlaM) durch die Sozialpartner. In ausserordentlichen Situationen müssen ausserdem neue, verhältnismässige FlaM möglich bleiben. Zudem braucht es eine Rechtssicherheit herstellende positive Klärung bezüglich der Unionsbürgerrichtlinie und der Steuerhoheit der Schweiz. Schliesslich ist zu klären, dass das zu erneuernde Freihandelsabkommen von 1972 nicht der Guillotinklausel untersteht.

Die Schweiz muss wissen, was sie will
Die bilateralen Verträge sind seit dem Nein zum EWR 1992 der einzige mehrheitsfähige Weg. Daran wird sich auch künftig nichts ändern. Entsprechend gross ist unsere Verantwortung, die Bilateralen für die Zukunft zu sichern. Das wird von allen Seiten Zugeständnisse verlangen. Zudem müssen Verbände und Politik den Mut beweisen, sich selbst im Wahljahr nicht vor schwierigen Entscheiden zu drücken. Mit der frühen Positionierung Ende 2018 und dem Aufruf zur Bildung einer Allianz lösungsorientierter Kräfte übernimmt Swissmem ihren Teil dieser Verantwortung.

— Text: Dr. Stefan Brupbacher,
Direktor Swissmem

Vor einigen Wochen legte der Bundesrat den Entwurf des institutionellen Abkommens weiten Kreisen zur Prüfung vor. Sofort formierte sich Widerstand. Doch nicht jede Befürchtung erweist sich als Bedrohung.

Bei der Prüfung konkreter Auslegungsfragen darf der Blick aufs Wesentliche nicht verloren gehen: Die EU ist der wichtigste Absatzmarkt der Schweiz und insbesondere auch der MEM-Industrie. Zur Sicherung von Jobs und Wohlstand müssen wir dafür sorgen, dass wir weiterhin am EU-Binnenmarkt teilnehmen können. Dafür brauchen wir das institutionelle Abkommen.

Verbesserungen notwendig

Würde heute abgestimmt, wäre das Abkommen kaum mehrheitsfähig. Das kann und muss sich ändern. Dazu müssen sich die lösungsorientierten Kräfte aus Verbänden, Organisationen und Parteien auf eine Handvoll Punkte einigen, bei denen Klärungen und Verbesserungen notwendig sind. Aus Sicht der MEM-Industrie braucht es eine explizite Bestätigung der

Find your Future

Der Mond wird wiederentdeckt



Vor 50 Jahren, im Sommer 1969, setzte erstmals ein Mensch einen Fuss auf den Mond. Aufgabe des Astronauten Buzz Aldrin, der 20 Minuten nach Neil Armstrong den Erdtrabanten betrat, war es, ein Sonnensegel der Universität Bern zu entrollen. Die Schweizer «Flagge» wehte damit noch vor der amerikanischen auf dem Mond. Das Solar-Wind-Composition-Experiment ist mit ein Grund,

weshalb sich die Universität Bern an den 50-Jahr-Feierlichkeiten zur Mondlandung beteiligt. Vom 27. bis 30. Juni 2019 sind unterschiedliche Formate wie etwa ein Wissenschaftsfest auf dem Bundesplatz oder eine «Nacht der Sterne» geplant. Die Schweizer Raumfahrtindustrie, die ebenfalls am Festival partizipiert, wird einen Blick in die Zukunft werfen. Denn das Interesse an unserem «Nachbarn» hat in der Welt der Raumfahrt in den letzten Jahren stark zugenommen.

Weitere Informationen: www.find-your-future.ch > Aktuelles

Branchentreffpunkt

MEM-Industrie im Wandel

Auch in der Industrie ist nichts so stetig wie der Wandel. Derzeit überlagern sich verschiedene Entwicklungen, und entsprechend tiefgreifend werden die Auswirkungen sein. Das kommende Swissmem Symposium vom 29. August 2019 wird aus unterschiedlichen Perspektiven an dieses Thema herangehen. Was zeichnet sich im makroökonomischen Umfeld ab? Mit welchen wirtschaftlichen Folgen ist für die Industrie zu rechnen? Gibt es neue Märkte, die in den Fokus rücken? Auf der technologischen Seite sind es insbesondere die Informationstechnologien, welche Veränderungen in der Fertigung antreiben, sich aber auch in neuen Arbeitsanforderungen niederschlagen. Allgemein können eine Beschleunigung der Entwicklung sowie eine erhöhte Volatilität festgestellt werden. Wie ist damit umzugehen? Diese Fragen gilt es vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung zu beantworten; Fachkräfte sind zunehmend schwieriger zu finden, und nachrückende Generationen haben ihre eigenen Erwartungen an Arbeitsinhalte und -gestaltung. Eine wichtige Führungsaufgabe besteht darin, im Unternehmen die für all diese Entwicklungen nötige Offenheit und Agilität zu verankern.

Reservieren Sie sich das Datum! Das detaillierte Programm wird demnächst veröffentlicht auf www.swissmem-symposium.ch.

Initiative «Industrie 2025»

Industrie 4.0 im Fokus

Das IndustrieForum 2025 setzt am 9. Mai 2019 in Brugg-Windisch auf den bewährten Mix von innovativen Praxisbeispielen, Sachthemen sowie einer begleitenden Fachausstellung. Im Bereich Industrie 4.0 läuft derzeit viel in der Schweiz, und das Programm verspricht eine beeindruckende Themenvielfalt sowie spannende Einblicke in die Unternehmensrealitäten. Die Digitalisierung wird unter Aspekten wie Skills & Arbeitswelt, Daten, Security, Strategien und Kundenorientierung beleuchtet. Viel Raum erhält die Präsentation von konkreten Projekten und Geschäftsmodellen. Die Veranstaltung will den Teilnehmenden Impulse für ihre eigenen digitalen Vorhaben vermitteln.

Das vollständige Programm sowie das Anmeldeformular finden Sie unter www.industrie2025.ch.

Eng verflochten

Die Schweiz und
ihre Nachbarregionen

SAVE THE DATE

13. SWISSMEM INDUSTRIETAG

Donnerstag, 13. Juni 2019
ab 12 Uhr, Messe Luzern

Die weltweit wichtigsten Absatz- und Beschaffungsmärkte der Maschinen-, Elektro- und Metall-Industrie liegen in den Nachbarregionen der Schweiz. Am Swissmem Industrietag 2019 zeigen namhafte Vertreter aus der Branche und der Politik, wie vielfältig und eng die Schweiz mit ihren Nachbarregionen verflochten ist.

Referenten

Ignazio Cassis

Bundesrat und Vorsteher des Eidg. Departements für auswärtige Angelegenheiten (EDA)

Hans Hess

Präsident Swissmem

Benedikt Würth

Regierungsrat Kanton SG,
Vorsteher des Finanzdepartements, Präsident KdK

Jean-Nathanaël Karakash

Regierungsrat Kanton NE,
Vorsteher des Departements für Wirtschaft und Soziales

Martin Hirzel

CEO Autoneum

Und weitere Referenten aus der Industrie und der Politik aus dem umliegenden Ausland.

Moderation

Susanne Wille

Politjournalistin SRF

Das vollständige Programm erscheint Mitte April 2019.

Die Veranstaltung ist kostenlos. Alle Referate werden in Deutsch und Französisch simultan übersetzt.

Der Industrietag wird energie- und klimaneutral durchgeführt.



❖ **Anmeldung und zusätzliche Informationen unter:**
www.industrietag.ch