

Geschäftsbericht 2018

RUAG erzielt Rekorde bei Umsatz und Auftragseingang. Der Fokus liegt auf der nachhaltigen Steigerung der Ertragskraft.

Inhalt

4	RUAG im Überblick
6	Aktionärsbrief
10	Konzernleitung
12	Divisionsberichte
12	RUAG Space
14	RUAG Aerostructures
16	RUAG Aviation
18	RUAG Ammotec
20	RUAG Defence
22	Entflechtung
26	Corporate Responsibility
30	Compliance & Risk Management
39	Finanzbericht
40	Kennzahlen
42	Konsolidierte Jahresrechnung von RUAG
46	Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung von RUAG
85	Bericht der Revisionsstelle zur konsolidierten Jahresrechnung
87	Jahresrechnung der RUAG Holding AG
89	Anhang zur Jahresrechnung der RUAG Holding AG
91	Antrag über die Gewinnverwendung
92	Bericht der Revisionsstelle zum Einzelabschluss der RUAG Holding AG
94	Corporate Governance
104	Agenda

Das Geschäftsjahr 2018

Das Jahr im Überblick

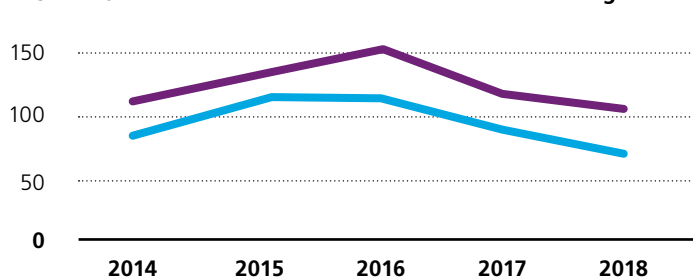
Einem Rekordumsatz von CHF 1998 Mio. (+2.2 %) und einem Rekordauftragseingang von CHF 2221 Mio. (+13.3 %) stehen ein EBIT von CHF 106 Mio. (–10.8 %) und eine Rentabilität von 5.3 % (Vorjahr 6.1 %) gegenüber. Positiv entwickelte sich der Free Cash Flow, der von CHF –59 Mio. auf CHF 94 Mio. anstieg. Auch die Netto-Finanzposition konnte von CHF 77 Mio. auf CHF 134 Mio. gesteigert werden.

Der Anteil der im zivilen Bereich erwirtschafteten Umsätze beläuft sich weiterhin auf 56 %, der Auslandsanteil beträgt unverändert 62 %. Das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) bleibt der wichtigste und grösste Einzelkunde von RUAG, sein Anteil am Umsatz ist von 31 % auf 30 % leicht zurückgegangen. Der Verwaltungsrat beantragt eine Dividendenauszahlung an die Eidgenossenschaft von CHF 30 Mio. (Vorjahr CHF 40 Mio.).

EBIT und Reingewinn 2018

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) sank auf CHF 106 Mio. (–10.8 %). Der Reingewinn liegt 2018 bei CHF 74 Mio. (–17.7 %).

Entwicklung EBIT und Reingewinn 2014 – 2018 in CHF Mio.



Kennzahlen im Überblick

in CHF Mio.

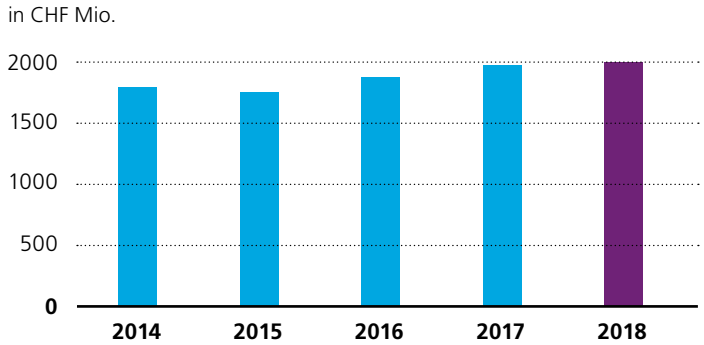
	2018	2017	Veränderung in %
Auftragseingang	2 221	1 961	13.3 %
Auftragsbestand	1 794	1 607	11.6 %
Nettoumsatz	1 998	1 955	2.2 %
Betriebsleistung	2 013	1 990	1.2 %
EBITDA	186	196	–5.1 %
EBIT	106	119	–10.8 %
Reingewinn	74	89	–17.7 %
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	176	88	101.0 %
Free Cash Flow	94	(59)	259.8 %
Netto-Finanzposition	134	77	74.6 %
Forschungs- und Entwicklungsaufwand	179	181	–0.8 %
Personalbestand (FTE) Ende Dezember inkl. Lernender	9 127	9 189	–0.7 %

Detaillierte Zahlen sind im Finanzbericht, Anhang 5 «Segmentinformationen», ausgewiesen.

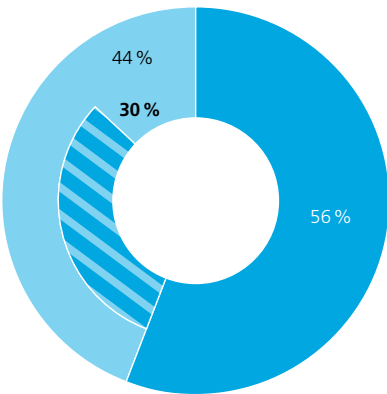
Nettoumsatz 2018

Mit einem Umsatz von knapp CHF 2 Milliarden (+ 2.2%) hat RUAG die Höchstmarke des Vorjahres nochmals übertroffen.

Entwicklung Nettoumsatz 2014 – 2018

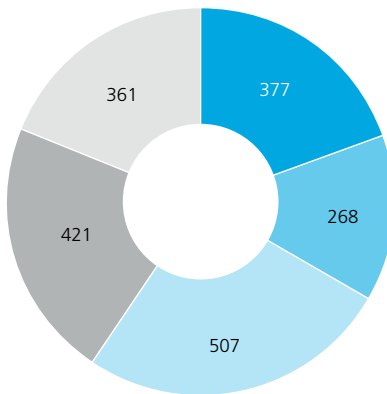


Nettoumsatz 2018 nach Anwendungen in %



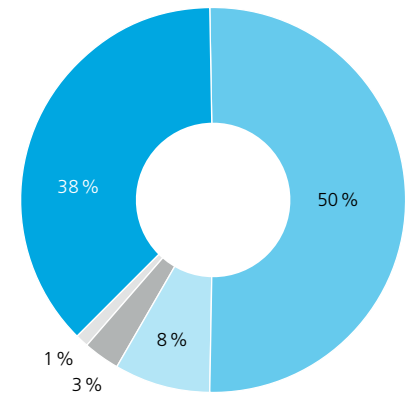
- Zivil
- Militärisch
- VBS

Nettoumsatz 2018 nach Divisionen in CHF Mio.



- Space
- Aerostructures
- Aviation
- Ammotec
- Defence

Nettoumsatz 2018 nach Absatzmarkt in %

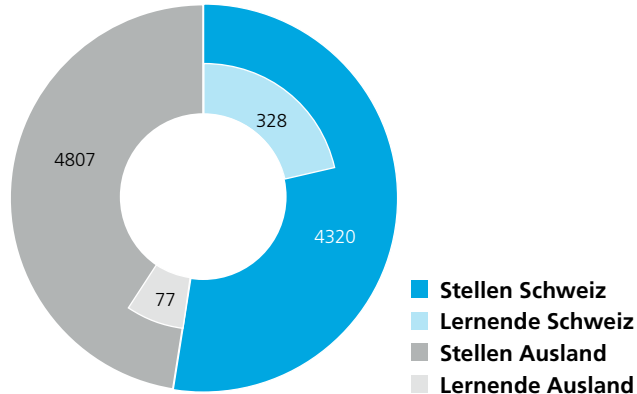


- Schweiz
- Europa
- Nordamerika
- Asien/Pazifik
- Übrige Welt

Personalbestand 2018

Der Personalbestand ging gegenüber dem Vorjahr um 0.7% auf 9127 zurück.

Personalbestand Schweiz und Ausland



- Stellen Schweiz
- Lernende Schweiz
- Stellen Ausland
- Lernende Ausland

Umsatz und Auftragseingang auf Rekordhoch. Die Profitabilität bleibt eine Herausforderung.

Der Konzern verzeichnet weiterhin ein robustes Wachstum. Operationelle Herausforderungen in einzelnen Bereichen schmälern jedoch den Ertrag. Der starke Anstieg des Auftragseingangs zeigt, dass RUAG für die anstehende Entflechtung gut gerüstet ist.

Sehr geehrter Aktionär
Sehr geehrte Kundinnen und Kunden
Sehr geehrte Damen und Herren

Einem Rekordumsatz von CHF 1998 Mio. (+2.2 %) und einem Rekordauftragseingang von CHF 2221 Mio. (+13.3 %) stehen ein EBIT von CHF 106 Mio. (-10.8 %) und eine Rentabilität von 5.3 % (Vorjahr 6.1 %) gegenüber. Positiv entwickelte sich der Free Cash Flow, der von CHF -59 Mio. auf CHF 94 Mio. anstieg. Auch die Netto-Finanzposition konnte von CHF 77 Mio. auf CHF 134 Mio. gesteigert werden. Der Verwaltungsrat beantragt eine Dividendenauszahlung an die Eidgenossenschaft von CHF 30 Mio. (Vorjahr CHF 40 Mio.).

Der Rückgang des EBIT ist mehrheitlich auf die operativen Herausforderungen in der Division Aerostructures zurückzuführen – sowohl auf allgemeine Kapazitätserweiterungen als auch auf den Ausbau des Standortes in Ungarn. Negativ wirkten sich weiter Aufwendungen im Umfang von knapp CHF 5 Mio. für die Vorbereitung der Entflechtung, Belastungen in der Höhe von CHF 7 Mio. für eine Straffung des Produktportfolios bei der Division Ammotec sowie Kosten für die Schliessung der Wartungsaktivitäten für zivile Flugzeuge in Bern-Belp in der Höhe von CHF 4 Mio. aus.

Massnahmen und Programme zur Steigerung der Rentabilität wurden weiter verstärkt, sowohl in der Fertigung als auch in den Supportbereichen. Im Geschäftsjahr wurden Kosteneinsparungsprogramme ergänzt, Einstellungsstopps verhängt und der Standort Bern-Belp geschlossen. Die kontinuierliche, nachhaltige Verbesserung der Profitabilität steht auch in Zukunft im Fokus.

Zum Umsatzwachstum trugen mit Aerostructures, Ammotec, Defence und Space vier der fünf Divisionen bei. Einzig die Division Aviation verbuchte einen leichten Rückgang. Die grössten Steigerungen wurden im Geschäft mit Munition für Armeen und Behörden und im Flugzeugstrukturbau mit dem Single-Aisle-Programm von Airbus erzielt.

Der Anteil der im zivilen Bereich erwirtschafteten Umsätze beläuft sich weiterhin auf 56 %, der Auslandsanteil beträgt unverändert 62 %. Klar wichtigster Kunde bleibt das VBS mit einem Umsatzanteil von 30 % (Vorjahr 31 %). Die Zahl der Vollzeitstellen sank per Ende Jahr auf 9127 (Vorjahr 9189).

Divisionale Entwicklung

Unterschiedlich präsentieren sich auch die Ergebnisse der einzelnen Divisionen. Space und Ammotec konnten abgesehen von Einmalwirkungen ihre Ziele erreichen oder sogar übertreffen. Im Weltraumgeschäft wurde der Rückgang in Europa durch einen Ausbau der Aktivitäten im US-Markt ausgeglichen. Dort konnte die Division Space einen wichtigen Meilenstein erreichen: In Decatur, Alabama, wurde die erste für den Weltraumeinsatz bestimmte Nutzlastverkleidung fertiggestellt. Sie wird 2020 mit einer Atlas-V-Rakete für eine Mission der US-Regierung den Erstflug absolvieren. Das neue Werk wird dann alle Qualifikationen für die Produktion erlangt haben.

Die grössten Umsatzsteigerungen wurden im Geschäft mit Munition für Armeen und Behörden und im Flugzeugstrukturbau mit Airbus erzielt.

Der Division Ammotec gelang es, den rückläufigen Weltmarkt im Segment Jagd & Sport durch ein starkes Wachstum im Segment Armee & Behörden mehr als wettzumachen. Neben mehr Aufträgen des VBS konnte die Division überdurchschnittlich von den Steigerungen der Verteidigungsbudgets der europäischen NATO-Staaten profitieren. Aus dem insgesamt sehr erfolgreichen Armee- und Behörden-Geschäft der Division Ammotec stechen die Neuaufträge für das Österreichische Bundesheer heraus.

Der Division Defence gelang im Vergleich zum herausfordernden Vorjahr eine markante Steigerung. Dazu trugen alle drei Geschäftsbereiche bei. Unter den Neuaufträgen der Division Defence stechen zwei Verträge mit der Schweizer Armee hervor. Die Erneuerung des Breitband-Übertragungssystems (BBUS) der Schweizer Armee erreicht über die gesamte Projektdauer bis 2021 ein Volumen im zweistelligen Millionenbereich. Die Projektlaufzeit für die Entwicklung und Herstellung von insgesamt 14 containerbasierten Desinfektions- und Sterilisationssystemen ist bis 2022 ausgelegt. Beide Aufträge wurden in Konkurrenz gewonnen.

Unter den Erwartungen blieben die Ergebnisse der Divisionen Aerostructures und Aviation. Für die Division Aviation entwickelte sich der Heimmarkt mit dem 5-Jahres-Service-Level-Agreement und den verschiedenen Werterhaltungsprogrammen für die Schweizer Luftwaffe zwar erfreulich. Zudem gewann die Division Aviation einen zukunftsweisenden Auftrag zum Abschluss des Jahres: Bis Mitte 2022 werden acht Cougar-Transporthelikopter der Schweizer Luftwaffe rundum-erneuert. Die Bereiche Business Aviation und Dornier 228 sahen sich jedoch mit anhaltenden Herausforderungen konfrontiert. So musste Business Aviation aufgrund einer zu tiefen Auslastung und wegen auslaufender Wartungsverträge der lokalen Fluggesellschaft SkyWork Airlines den Standort Bern-Belp schliessen. Unter dem Strich waren sowohl der Umsatz als auch der EBIT der Division rückläufig.

Das Ergebnis der Division Aerostructures wurde primär durch die Erhöhung der Produktionsrate im Airbus-Single-Aisle-Programm bestimmt. Sie führte einerseits zu einer erheblichen Umsatzsteigerung, andererseits resultierte durch den damit nötigen Kapazitätsausbau und die Mehraufwendungen beim Hochlauf der Serienfertigung ein markant negatives Betriebsergebnis. Positiv für die zukünftige Entwicklung der Division zeigten sich die per Ende Jahr abgeschlossene Verlagerung von Arbeitspaketen in das ungarische Eger sowie die Inbetriebnahme der neuen Oberflächenbehandlungsanlage in Emmen, die künftig als Service Provider auch externe Aufträge gewinnen soll. Um die Profitabilität der Division langfristig zu gewährleisten, wurden an allen drei Standorten von Aerostructures – in Emmen, Oberpfaffenhofen (DE) und Eger (HU) – umfangreiche Massnahmen zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung in die Wege geleitet.

Entflechtung

Grundlegend für die weitere Entwicklung von RUAG ist die im März und Juni 2018 durch den Bundesrat im Grundsatz beschlossene Entflechtung. Damit wird der Konzern per 1. Januar 2020 in zwei eigenständigen Unternehmen organisiert. Die beiden RUAG Divisionen Aviation und Defence werden per Anfang 2019 ihren Tätigkeitsgebieten entsprechend in die beiden neuen Unternehmensteile mit den Arbeitstiteln «MRO Schweiz» und «MRO International» eingliedert. Die Führung von «MRO Schweiz» wird vom bisherigen CEO von RUAG Defence, Andreas Berger, übernommen. «MRO International» wird von Felix Ammann geleitet, dem bisherigen Vice President Supply Chain bei RUAG Aviation. Beide werden bis zum Abschluss der Entflechtung an Urs Breitmeier, CEO RUAG, berichten.

Zudem werden die überwiegend zivilen und die internationalen Geschäftstätigkeiten von RUAG in einem zweiten Unternehmen mit dem Arbeitstitel «RUAG International» gebündelt. Weitere Einzelheiten der Strategie werden nach erfolgten Bundesratsentscheiden zur Detailplanung 2019 festgelegt.

Mit der Entflechtung begegnet der Bundesrat aber auch einer Forderung der Eidgenössischen Finanzkontrolle, die von RUAG verlangt, eine transparente Rechnungslegung nach Kundengruppen vorzulegen und die Gewinnmargen entsprechend getrennt auszuweisen. Damit findet ein Paradigmenwechsel statt, galt doch in den vergangenen zwei Jahrzehnten die Maxime, Synergien zwischen dem zivilen und dem militärischen Drittgeschäft mit dem Schweizerischen Militärgeschäft zu generieren.

Neue Köpfe und Aktivitäten

Im Verwaltungsrat und auch im Management von RUAG fanden 2018 mehrere personelle Wechsel statt. Der Übergang vom langjährigen Verwaltungsratspräsidenten Hans-Peter Schwald zu Dr. Remo Lütolf verlief nahtlos. Um die Entflechtung möglichst wirksam begleiten zu können, erklärte Dr. Remo Lütolf sich bereit, sein Pensum interimistisch von 30 auf 50 % zu erhöhen. Die Aerospace-Kompetenz im Verwaltungsrat stellt neu Dr. Marie-Pierre de Bailliencourt sicher. Damit ist auch die französische Sprache im Verwaltungsrat vertreten und der Frauenanteil liegt bei über 30 %. Eine interne Nachfolge konnte für die Leitung der Division Aerostructures gefunden werden. Der bisherige Senior Vice President und Leiter Programs & Sales, Dirk Prehn, wurde per 1. Juli zum CEO bestimmt.

Um die vielfältigen Umsetzungsaktivitäten der Entflechtung zu koordinieren und einen möglichst reibungslosen Übergang in die neuen Strukturen sicherzustellen, wurde ein Project Office unter der Leitung eines Senior Vice President Transition Project geschaffen. Ein besonderes Gewicht erhalten in diesem Zusammenhang auch die Beziehungen zu den verschiedenen Gremien des Bundes. Durch die 2017 neu geschaffene Position des Vice President Eignerbeziehungen konnten 2018 die Verbindungen zum Alleinaktionär Bund nachhaltig stabilisiert und verbessert werden.

Verstärkt wurde dabei auch die Zusammenarbeit mit der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK). Diverse Audits wurden bestanden und RUAG unterstützt die Arbeit der EFK vollumfänglich. In einem Medienbericht wurden Vorwürfe erhoben, wonach der Konzern dem VBS zum Teil überhöhte Rechnungen stelle. Auf Antrag von RUAG wird die EFK im ersten Halbjahr 2019 eine zusätzliche Prüfung vornehmen, um vollständige Klarheit zu schaffen.

Sehr konsequent wurde 2018 der Auf- und Ausbau der Compliance vorangetrieben. Der Fokus der vielfältigen Aktivitäten lag dabei auf dem Drittparteienmanagement, der Trade Compliance und dem Schutz von personenbezogenen Daten. Unter anderem zeigt der Anstieg der Meldungen an die 2016 geschaffene Whistleblower-Stelle, dass sowohl Mitarbeitende als auch Externe Vertrauen in die Compliance-Prozesse von RUAG haben. Missstände und Fehlverhalten werden konsequent verfolgt und, falls nötig, geahndet.

Für 2019 rechnet RUAG mit einer stabilen Weiterentwicklung. Wachstum erwartet der Konzern im Flugzeugstrukturbau und im Munitionsgeschäft mit Armeen und Behörden.

Ausblick

Für das Jahr 2019 rechnet RUAG insgesamt mit einer stabilen Weiterentwicklung. Wachstum erwartet der Konzern im Flugzeugstrukturbau und im Munitionsgeschäft mit Armeen und Behörden. Von den wachsenden Verteidigungsbudgets kann RUAG allerdings nur beschränkt profitieren, da die Schweiz an keinem der europäischen Programme zur Entwicklung neuer Systeme beteiligt ist. Genauso wird sich auch die weltweit beobachtete Steigerung der Verteidigungsbudgets nur zum Teil in ein Umsatzwachstum umsetzen lassen. Das Unternehmen ist gegenüber seinen internationalen Mitbewerbern durch die strikten Schweizer Exportbestimmungen und die weitergehenden Auflagen des Eigners limitiert.

Im Geschäft mit der Schweizer Armee erwartet RUAG weiterhin stabile Umsätze. Die verschiedenen Service Level Agreements legen eine langfristige Basis für weitere Effizienzsteigerungen. Diese kommen beiden Partnern zugute. Im Weltraumgeschäft geht RUAG dank des erfolgreichen Aufbaus eigener Produktionskapazitäten von einem weiteren Wachstum im US-Markt und im Bereich der sogenannten New-Space-Anwendungen aus. Dadurch sollte der erwartete Rückgang in den europäischen Programmen ausgeglichen werden können.

Ein übergeordnetes Ziel stellt in den kommenden Jahren die nachhaltige Verbesserung der Kostenbasis dar. Dafür werden die Programme, mit denen Produktivität und Effizienz in allen Geschäftseinheiten laufend gesteigert werden, mit Nachdruck weiterverfolgt. In den Geschäftseinheiten, in denen der Erfolg hinter den Zielvorgaben zurückliegt, werden konsequent zusätzliche Massnahmen eingeleitet, um die Kosten zu senken. Ihre volle Wirkung sollen diese Programme nach Abschluss der Entflechtung im Jahr 2020 entfalten.

Im Juni 2018 hat der Bundesrat das vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung erstellte Entflechtungskonzept genehmigt. Darauf aufbauend wurde im Berichtsjahr eine Detailplanung für die Umsetzung ausgearbeitet. Über diese wird der Bundesrat voraussichtlich im Frühjahr 2019 entscheiden. Sie wird erhebliche Ressourcen benötigen. Insgesamt wird mit Kosten von rund CHF 70 Mio. gerechnet, wovon rund CHF 50 Mio. im Jahr 2019 anfallen.

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind überzeugt, dass RUAG gut aufgestellt ist, um die technologischen und wirtschaftlichen Herausforderungen auch in Zukunft meistern zu können. Wir freuen uns darauf, auf der einen Seite die zuverlässige, transparente und wirtschaftliche Versorgung der Schweizer Armee jederzeit sicherzustellen und auf der anderen Seite die Entwicklung des Zivil- und Auslandsgeschäfts als agiler und kompetitiver globaler Anbieter gemeinsam mit unserem Aktionär, unseren Kunden, unseren Partnern und unseren Mitarbeitenden voranzutreiben. Wir danken Ihnen allen für Ihre Treue, das Vertrauen, die Zusammenarbeit und Ihren Einsatz.

RUAG Holding AG



Dr. Remo Lütolf
Verwaltungsratspräsident



Urs Breitmeier
CEO RUAG Konzern

Die Konzernleitung

Unter dem Vorsitz von Urs Breitmeier, CEO Konzern, setzt sich die Konzernleitung von RUAG aus den fünf CEOs der operativen Divisionen Space, Aerostructures, Aviation, Ammotec und Defence sowie den Leitern der Supportfunktionen Finance & Controlling, Human Resources und Legal & Secretary General zusammen.



Urs Breitmeier, CEO RUAG Konzern,
Vorsitzender der Konzernleitung



Dr. Peter Guggenbach, CEO Division Space,
Mitglied der Konzernleitung



Dirk Prehn, CEO Division Aerostructures,
Mitglied der Konzernleitung



Philipp M. Berner, CEO Division Aviation,
Mitglied der Konzernleitung



Christoph M. Eisenhardt, CEO Division Ammotec,
Mitglied der Konzernleitung



Andreas Berger, CEO Division Defence,
Mitglied der Konzernleitung



Urs Kiener, Chief Financial Officer,
Mitglied der Konzernleitung



Dr. Christian Ferber, Chief Human Resource Officer,
Mitglied der Konzernleitung



Dr. Judith Bischof, General Counsel,
Mitglied der Konzernleitung

RUAG Space

Raumfahrt gewinnt für das Leben auf der Erde weiter an Bedeutung – Telekommunikation, Sicherheit und Navigation sind nur einige Beispiele. Als führender Zulieferer für Satelliten und Trägerraketen navigiert RUAG Space auch 2018 erfolgreich durch den dynamischen Markt: Die Division Space wächst profitabel weiter und wird ihrer strategischen Rolle innerhalb der Gruppe gerecht.

Geschäftsverlauf

Auf Basis ihrer drei strategischen Pfeiler – Industrialisierung, US-Markt und kompetitive Produkte – konnte die Division Space das Jahr erfolgreich mit einem EBIT von CHF 38 Mio. (CHF 34 Mio.) und einem Umsatz von CHF 377 Mio. (CHF 365 Mio.) abschliessen.

Während die Raumfahrtbranche in der Vergangenheit primär durch manuelle Prozesse charakterisiert war, erlebt sie aktuell eine Industrialisierung: Die Nachfrage nach Weltrauminfrastruktur steigt, höhere Volumen werden in kürzerer Zeit produziert, die Kosten sinken. RUAG ist Vorreiter in diesem Wandel, treibt Prozessoptimierung voran und ermöglicht seinen Kunden den entsprechenden Wettbewerbsvorteil. Insgesamt beliefert RUAG Space mehr als 200 zufriedene Kunden, vom kleinen Unternehmen bis zu den Big Players – immer häufiger in den USA, wo RUAG bei zahlreichen NASA-Missionen an Bord ist. Seit 2018 läuft an den Standorten in Alabama und Florida die Produktion. Zum Erfolg bei den Kunden trägt auch das stetig weiterentwickelte Produktportfolio bei. RUAG ist heute Marktführer in acht Produktfeldern, unter anderem für Avionik-Hardware, Thermalschutz, Mechanismen oder Strukturen für Satelliten.

Ein besonderer Fokus lag 2018 auf der Weiterentwicklung der Produktgruppe Elektronik. Mit einem weiteren Galileo-Start ist das europäische Navigationssystem nun voll betriebsfähig. Alle Satelliten werden dabei mit Bordcomputern von RUAG gesteuert, die gewissermassen das Gehirn des Systems darstellen. Auch der 2018 gestartete NASA-ICESat-2 setzt auf RUAG Elektronik – die Navigationsempfänger ermöglichen die Lokalisierung des Satelliten im Orbit. Ein Geschäftsrückgang, der mit den ESA-Zyklen zusammenhängt, erforderte vereinzelt Korrekturen in der Organisationsstruktur. Gleichzeitig lag der Fokus auf der Zukunft: High-Throughput-Satelliten mit einer digitalen Nutzlast brauchen leistungsfähigere und zugleich günstige Elektronik. Mit Projekten im Silicon Valley und einer Partnerschaft mit dem Schweizer Start-up SWISSto12 beansprucht RUAG auch hier künftig Marktführerschaft und bringt seine Expertise in Mikrowellentechnologie und Digitalelektronik ein.

Die Produktgruppe Spacecraft entwickelte sich ebenfalls positiv: Ein weiterer Vertrag mit OneWeb setzt die Lieferung der Satellitenstrukturen für die Konstellation des US-Telekommunikationsunternehmens fort. Für die ESA-Mission Plato gewann RUAG einen der wichtigsten europäischen Verträge dieses Jahres und liefert Satellitenstrukturen sowie Elektronikprodukte. Und dank eines Grossauftrags von Zeiss wird RUAG Mechanismen für Lithografieanwendungen entwickeln und herstellen. Damit ist RUAG Partner des Weltmarktführers, mit dessen optischen Systemen rund 80 % der weltweiten Chips hergestellt werden – das ist terrestrisch genutzte Raumfahrtexpertise. Bereits ausgeliefert wurden dieses Jahr die Strukturen für den nächsten Mars Rover der ESA und für die zweite Generation des Wettersatelliten MetOp. Einen Höhepunkt stellten ausserdem der Start der Merkur-Mission BepiColombo dar, deren Satellit sich mit RUAG Thermalisolation vor den widrigen Bedingungen im Weltall schützt, sowie eine Entwicklungspartnerschaft mit Oerlikon – um den 3-D-Druck für Raumfahrtanwendungen auf das nächste Level zu heben.

Während im europäischen Markt 2018 die langfristige Wirtschaftlichkeit der neuen Trägerrakete Ariane 6 diskutiert wurde, ist RUAG mit seiner Produktgruppe Launchers der Eintritt in das wachsende Segment der «Small Launchers» gelungen. Diese Trägerraketen sind darauf ausgerichtet, mit geringeren Startkosten kleinere Satelliten ins Weltall zu befördern. Mit der neuen Produktlinie Flexline liefert RUAG Module für Trägerraketen in verschiedensten Grössen – dank hoher Standardisierung mit geringeren Herstellungskosten. Mit Neukunden wie dem australischen Raketenbauer RocketLab werden 2019 die ersten Starts stattfinden. Gleichzeitig bleibt das Geschäft mit den grossen Trägern ein wesentlicher Fokus – pro Monat starten in der Regel mehrere US-amerikanische und europäische Raketen mit Adaptern von RUAG, die den Satelliten befestigen und im Orbit separieren. Für United Launch Alliance wurde dieses Jahr zudem die erste Nutzlastverkleidung «Made in USA» produziert.

Ausblick

Unsere vernetzte, globalisierte Gesellschaft wird dafür sorgen, dass auch der Raumfahrtmarkt weiter wächst – Telekommunikation, Sicherheit, Navigation und Logistik sind nur einige Anwendungsbereiche, die weiter an Bedeutung gewinnen. Mit der zunehmenden Kommerzialisierung verändern sich die Paradigmen hinsichtlich Risikomanagement, Preispolitik und Marketing. RUAG Space orientiert sich eng am Kunden, um dieser Logik gerecht zu werden, die entsprechenden Produkte und Dienstleistungen anzubieten und im Wettbewerb die Nase vorn zu behalten – insbesondere in den USA.

Die Opportunitäten liegen dabei einerseits im bewährten NASA-Geschäft, aber auch in den militärischen Raumfahrtaktivitäten des Department of Defense und im New Space Field mit seinen Konstellationen. Mit fortschreitendem organischem Wachstum und gezielten Akquisitionen will RUAG den weltweit grössten Raumfahrtmarkt weiter erschliessen. Das europäische Geschäft soll dabei nicht ausser Acht gelassen werden und wird von Entwicklungen und Preisreduktionen dank grösserer Volumen ebenfalls profitieren. RUAG Space will im Raumfahrtsegment weiter investieren und proaktiv Wachstum herbeiführen, um seiner Rolle als strategischer Pfeiler von RUAG gerecht zu werden.

Kurzporträt

RUAG Space ist der führende Zulieferer für Raumfahrtprodukte in Europa und auch in den USA auf Wachstumskurs. Mit 13 Standorten in sechs Ländern ist die Division auf Produkte für den Einsatz an Bord von Satelliten und Trägerraketen spezialisiert. Die Kompetenz gliedert sich in drei Bereiche: Elektronik für alle Raumfahrtanwendungen, mechanische und thermische Produkte für Satelliten sowie Strukturen und Separationssysteme für Trägerraketen.

Kunden und Partner

ESA, NASA, ArianeGroup, Airbus Defence and Space, Airbus OneWeb Satellites, Thales Alenia Space, OHB, United Launch Alliance, Space Systems Loral, Orbital ATK, Boeing, Lockheed Martin

Zahlen und Fakten

Nettoumsatz:	CHF 377 Mio.
EBITDA:	CHF 52 Mio.
EBIT:	CHF 38 Mio.
Stellen (FTE):	1345
Basis:	Schweiz, Schweden, Österreich, USA, Finnland, Deutschland

RUAG Aerostructures

Das Geschäftsjahr von RUAG Aerostructures entwickelte sich uneinheitlich. Die Steigerung der Produktionsrate im Airbus-Single-Aisle-Programm gelang. Gleichzeitig mussten aber Produktivitätseinbussen verzeichnet werden, die schlussendlich zu einem markanten Verlust führten. Umfangreiche Massnahmen zur nachhaltigen Steigerung der Produktivität und Profitabilität wurden eingeleitet.

Geschäftsverlauf

Das Geschäftsjahr 2018 war für RUAG Aerostructures von der Ratensteigerung im Single-Aisle-Programm von Airbus geprägt. Sie ermöglichte auf der einen Seite eine Umsatzsteigerung um 5 % auf CHF 268 Mio. (CHF 256 Mio.). Auf der anderen Seite hatte die Absicherung des Single-Aisle-Ratenhochlaufs aber einen deutlich negativen Effekt auf das operative Ergebnis. Der EBIT sank von CHF 8 Mio. im Vorjahr auf minus CHF 14 Mio. Hauptverantwortlich dafür waren Verzögerungen bei der Verlagerung von Arbeitspaketen an den Standort Eger in Ungarn und eine tiefe Produktivität im Werk Oberpfaffenhofen. Die Verlagerung der Arbeiten konnte erfolgreich abgeschlossen, die Anlaufschwierigkeiten konnten behoben und die Ratenfähigkeit des Standorts Eger nachgewiesen werden. Um die Profitabilität der Division langfristig zu gewährleisten, wurden an allen Standorten umfangreiche Restrukturierungsmassnahmen in die Wege geleitet. Das Programm wird im Jahr 2019 weitergeführt.

Am deutschen Standort Oberpfaffenhofen und neu auch am Standort Eger in Ungarn fertigt RUAG Aerostructures nicht nur Rumpfsektionen für das Single-Aisle-Programm von Airbus, sondern verantwortet auch die gesamte Lieferkette für die mehr als 1000 Einzelteile. Angesichts des anhaltenden weltweiten Markterfolgs der A320-Familie beschloss Airbus 2018 eine weitere Steigerung der Fertigungsrate von etwa 50 auf über 60 Flugzeuge pro Monat. Diese an sich schon herausfordernde Aufgabe wurde für RUAG Aerostructures durch die gleichzeitig laufende Verlagerung von Montagetätigkeiten an den neuen Best-Cost-Country-Standort Eger zusätzlich erschwert. Der Zeitplan der Verlagerung erwies sich dabei als zu ambitioniert. In der Folge blieben am Standort Oberpfaffenhofen qualifizierte Fachkräfte in den zur Verlagerung vorgesehenen Tätigkeiten gebunden und zusätzliches Personal musste eingestellt und ausgebildet werden. Die zusätzlich notwendige Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden am Standort Eger gestaltete sich aber äusserst anspruchsvoll. Das verfügbare Personal im vom Fachkräftemangel gekennzeichneten Markt musste zuerst ausgebildet werden und erreichte nur langsam das Produktivitätsniveau von erfahrenen Fachspezialisten.

Der Standort Emmen profitierte 2018 als interner Lieferant von der Ratensteigerung der Airbus-320-Familie. Diese konnte aber den Rückgang, den die Senkung der Produktionsraten des Grossraumflugzeugs A380 von Airbus zur Folge hatte, nicht aufheben. RUAG Aerostructures fertigt in Emmen für die Airbus-Familie verschiedene Komponenten.

Erfolgreich lanciert wurde im Februar in Emmen die Produktion in der neuen Oberflächenbehandlungsanlage (OBA) mit einem Auftrag für den externen Kunden Pilatus. In der OBA lassen sich Metallbauteile mit einer Länge von bis zu 7 Metern galvanisieren, lackieren und auf Risse überprüfen. Zusätzlich zu den internen Arbeiten wird die Anlage künftig als Service Provider vor allem auch externe Aufträge gewinnen. Die ersten Verträge wurden zum Jahresende 2018 akquiriert.

Erfolgreich vorangetrieben wurde in Emmen auch der Auftrag für die Nutzlastaufhängungen des schwedischen Militärjets Gripen E/F. 2018 konnte die Prototypproduktion abgeschlossen werden. 2019 läuft die Serienfertigung an. Ein weiterer erfreulicher Abschluss im Strukturbau für militärische Kunden konnte mit Boeing Defense erzielt werden. Der bestehende Auftrag für die Produktion der Hinterkantenklappen für die F/A-18 wurde bis 2021 verlängert.

Erheblich verstärkt wurden im Berichtsjahr die kontinuierlichen Anstrengungen zur Steigerung von Produktivität und Profitabilität in der ganzen Division. Dazu wurde unter anderem ein umfassendes Turnaround-Programm lanciert. Mit diesem werden parallel zur Harmonisierung der bisherigen drei Enterprise-Resource-Planning-Systeme der Division auf einer einheitlichen SAP-S/4-HANA-Basis auch die Geschäftsprozesse optimiert und schlanker gestaltet.

Ausblick

Das Marktumfeld präsentiert sich für RUAG Aerostructures auf absehbare Zeit sehr positiv. Die weltweiten Passagierzahlen steigen weiterhin stark an und das Single-Aisle-Programm von Airbus profitiert davon überdurchschnittlich. Der wirtschaftliche Erfolg wird in diesem dynamischen Umfeld weitgehend von einem möglichst optimalen Zusammenspiel der drei Standorte Oberpfaffenhofen, Emmen und Eger sowie von einer effizienten Einbindung der internationalen Lieferketten abhängen.

2019 stehen das Wiedererlangen und die langfristige Stabilisierung der Profitabilität im Zentrum. Die Standorte Oberpfaffenhofen und Eger werden auf eine erwartete weitere Steigerung der Airbus-Single-Aisle-Produktionsrate vorbereitet. Am Standort Emmen wird eine Neuausrichtung in die Wege geleitet. Die Aktivitäten werden auf Kernprodukte und -technologien fokussiert, bei denen Volumensteigerungen angestrebt werden. Dazu gehört unter anderem die OBA.

Markante positive Effekte erwartet das Unternehmen künftig vom Turnaround-Programm, das 2018 lanciert wurde. Es wird seine volle Wirkung ab 2021 mit dem neuen, harmonisierten ERP-System entfalten. Dieses bildet die Basis für weitere Effizienz- und Produktivitätssteigerungen und wird dadurch entscheidend dazu beitragen, die weltweite Konkurrenzfähigkeit von RUAG Aerostructures weiter auszubauen.

Kurzporträt

RUAG Aerostructures ist globaler First-Tier-Lieferant im Flugzeugstrukturbau für zivile und militärische Kunden. Die Leistungsschwerpunkte sind Entwicklung, Herstellung und Endmontage von vollständigen Rumpfsektionen, von Flügel- und Steuerungskomponenten sowie von anspruchsvollen Baugruppen und Bauteilen für zivile und militärische Flugzeuge. Eine Stärke der Division ist die Steuerung komplexer Supply-Chain-Netzwerke. Sie verantwortet unter anderem die vollständigen globalen Lieferketten von Rumpfsektionen für Airbus und Bombardier.

Kunden und Partner

Airbus, Boeing, Bombardier, GE Aviation, Pilatus Aircraft, Saab

Zahlen und Fakten

Nettoumsatz:	CHF 268 Mio.
EBITDA:	CHF –8 Mio.
EBIT:	CHF –14 Mio.
Stellen (FTE):	1355
Basis:	Schweiz, Deutschland, Ungarn

RUAG Aviation

Einer erfolgreichen Verlängerung des 5-Jahres-Service-Level-Agreement mit der Schweizer Luftwaffe und dem Vertragsabschluss für den Serienumbau der Schweizer Cougar-Helikopterflotte stehen Herausforderungen in den Bereichen Business Aviation gegenüber.

Geschäftsverlauf

Das Geschäftsjahr 2018 präsentiert sich für RUAG Aviation uneinheitlich. Während sich der Heimmarkt mit dem 5-Jahres-Service-Level-Agreement (SLA) mit dem VBS, den verschiedenen Werterhaltungsprogrammen und weiteren Projekten für die Schweizer Luftwaffe nach Plan entwickelte, sahen sich die Bereiche Business Aviation und Dornier 228 mit anhaltenden Herausforderungen konfrontiert. Positive Impulse kamen aus dem internationalen Unterhaltsgeschäft mit Helikoptern und Propellerflugzeugen. Unter dem Strich resultierte ein leichter Rückgang des Umsatzes auf CHF 507 Mio. (CHF 515 Mio.). Der EBIT sank von CHF 39 Mio. auf CHF 34 Mio. bedingt durch die Schliessungskosten von CHF 4 Mio. für die zivilen Wartungsaktivitäten in Bern-Belp.

Das 5-Jahres-SLA für den Unterhalt der Systeme der Schweizer Luftwaffe erlaubt RUAG Aviation eine vorausschauende Planung, eine optimierte Auslastung der Ressourcen und dadurch eine nachhaltige Produktivitätssteigerung im Bereich des Life Cycle Support. 2018 wurde diesbezüglich insbesondere auch das Projekt MRO 4.0 weiter vorangetrieben. MRO 4.0 ermöglicht es, Unterhaltsarbeiten präventiv und noch besser geplant durchzuführen. Dazu gehört auch die Nutzung von neuen und effizienteren Reparaturtechnologien.

Die verschiedenen Werterhaltungsprogramme für die Schweizer Luftwaffe sind auf Kurs. So konnte der Prototyp für das Struktursanierungsprogramm SRP2 (Structural Refurbishment Program) für die Lebensverlängerung der F/A-18-Flotte abgeschlossen und die Serie im Sommer termingerecht lanciert werden. Bei der Tiger-Flotte steht der termingerechte Abschluss des Projekts F-5 UCL (Upper Cockpit Longeron) kurz bevor. So wird Anfang 2019 das letzte von insgesamt 27 sanierten Flugzeugen an die Schweizer Luftwaffe übergeben. Auch konnte der Serienumbau der PC-6-Cockpits erfolgreich abgeschlossen

werden. Im Bereich Helikopter wurde der Prototyp des Cougar-Helikopters weiterentwickelt. Zudem wurde im Dezember 2018 der Vertrag für den Serienumbau unterzeichnet. Auch das Projekt MFlab NUV, das der Nutzungsverlängerung der 35-mm-Fliegerabwehrkanonen dient, ist plangemäss fortgeschritten. Die Einführung des neuen Drohnensystems ADS-15 ist angelaufen. Elbit Systems (OEM) wurde als Materialkompetenzzentrum für das ADS-15-Projekt ausgewählt und RUAG fungiert als Zulieferer von Elbit.

Das Helicopter MRO Global Business wurde weiter vorangetrieben. So konnten weitere Neukunden gewonnen werden und auch der Unterhalt an dynamischen Komponenten wie Getrieben und Rotorköpfen für Super-Puma- und Cougar-Helikopter entwickelte sich äusserst erfreulich. Ein weiteres Highlight ist der Vertrag mit den slowenischen Streitkräften für zwei 12-Jahres-Inspektionen für ihre Super Pumas. Zukunftsweisend ist auch die Zusammenarbeit mit Bell Helicopters. So hat RUAG Aviation die erste Endmontage einer Bell 505 in Europa durchgeführt und ist das erste von Bell autorisierte Service Center für diesen Helikoptertyp in der Region.

Erfreulich entwickelte sich 2018 auch der Bereich Propellerflugzeuge. So konnte von Slowenien ein Vertrag zum Avionik-Upgrade von zwei PC-6 gewonnen werden. Zudem erhielt RUAG den Zuschlag der niederländischen Luftwaffe für Unterhaltsarbeiten und die Einführung von Service Bulletins auf ihrer kompletten PC-7-Flotte vor Ort.

Ausblick

Zentral ist für RUAG Aviation die im Berichtsjahr durch den Bundesrat beschlossene Entflechtung von RUAG. Die Business Units Military Aviation CH sowie Subsystems & Products werden gemeinsam mit den Geschäftseinheiten Land Systems und Network Enabled Operations Services der Division Defence den Kern des zukünftigen Unternehmens «MRO Schweiz» bilden, das sich auf die zuverlässige, transparente und wirtschaftliche Versorgung der Schweizer Armee fokussiert. Die zivilen und internationalen Aktivitäten der Division werden Teil des unabhängigen Technologieunternehmens «RUAG International». Die Planung der Entflechtung ist weitgehend abgeschlossen. Während der im Verlauf des Jahres 2019 vorgesehenen Umsetzung stehen die Kundenbedürfnisse, und dabei vor allem die Verfügbarkeit der Flugzeuge und Helikopter, und das Thema Sicherheit im Zentrum.

Für die beiden Business Units Military Aviation CH und Subsystems & Products, die grossmehrheitlich im Schweizer Markt tätig sind, werden Umsätze wie im Vorjahr antizipiert. Der Fokus liegt dabei weiterhin auf der Sicherstellung einer hohen Verfügbarkeit der Flotte sowie auf einer zuverlässigen Abwicklung der grossen Programme Wert- und Strukturertalt F/A-18 sowie Werterhalt TH98 Cougar.

In den internationalen Heimmärkten Deutschland, Australien und USA wird ein stagnierendes Wachstum erwartet. Bedingt durch die restriktive Schweizer Exportpolitik ist mit einer grösseren Verunsicherung auf Kundenseite zu rechnen. Diese wirkt sich auch auf potenzielle Kunden im MRO-Geschäft aus, die zurzeit nicht von Exportbeschränkungen betroffen sind.

Kurzporträt

RUAG Aviation ist führender Anbieter, Betreuer und Integrator von Systemen und Komponenten für die zivile und militärische Luftfahrt. Zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählen Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten, Upgrades sowie die Entwicklung, Herstellung und Integration von Subsystemen für Flugzeuge und Helikopter – und dies über deren gesamte Lebensdauer.

Kunden und Partner

Schweizer Luftwaffe, deutsche Bundeswehr, Royal Australian Air Force, Bombardier, Dassault, Embraer, Airbus, Pilatus Aircraft, Boeing, General Electric, Northrop Grumman, Saab, Lockheed Martin, British Aerospace, Honeywell, United Technology, Rheinmetall Air Defence, Elbit

Zahlen und Fakten

Nettoumsatz:	CHF 507 Mio.
EBITDA:	CHF 41 Mio.
EBIT:	CHF 34 Mio.
Stellen (FTE):	2167
Basis:	Schweiz, Deutschland, USA, Australien, Malaysia

RUAG Ammotec

Sich gegensätzlich entwickelnde Märkte haben das Geschäftsjahr von RUAG Ammotec geprägt. Ein starkes Wachstum im Bereich Armee & Behörden stand einem schwierigen Umfeld im Segment Jagd & Sport gegenüber. Unter dem Strich gelang es, die finanziellen Ziele ein weiteres Mal zu erreichen.

Geschäftsverlauf

RUAG Ammotec konnte seine finanziellen Ziele ein weiteres Mal erreichen, auch wenn aufgrund des schwierigen Marktumfeldes im Bereich Jagd & Sport die Marge gelitten hat. Der Umsatz der Division stieg im Berichtsjahr um 6 % auf CHF 421 Mio. (CHF 397 Mio.). Der EBIT sank auf CHF 20 Mio. (CHF 28 Mio.). Der Free Cash Flow war trotz hoher Investitionen mit CHF 12 Mio. positiv und das Nettoumlaufvermögen konnte auf 37 % des Umsatzes gesenkt werden (Vorjahr 45 %). Das unter dem Strich positive Ergebnis ist umso erfreulicher, als sich das mit einem rund 50 %-Anteil für das Unternehmen grösste Segment Jagd & Sport mit einem bezüglich des Umsatzes deutlich rückläufigen Weltmarkt konfrontiert sah. Wachstumstreiber war 2018 der Bereich Armee & Behörden, der von den weltweit steigenden Verteidigungsbudgets überdurchschnittlich profitieren konnte. Sehr positiv entwickelte sich auch das Geschäft mit Treibkartuschen für die Industrie. Um die Wettbewerbsfähigkeit weiter zu steigern und dem grossen Bedarf im Bereich Armee & Behörden folgen zu können, wurden einerseits umfangreiche Investitionen beschlossen und andererseits tiefgreifende organisatorische Veränderungen in die Wege geleitet. So wurden etwa die Marketing- und Vertriebsaktivitäten in die drei Business Units verlagert und die Eigenverantwortung der Produktionsstandorte gestärkt.

Der europäische Markt für Jagd- und Sportmunition ist insbesondere in der zweiten Jahreshälfte eingebrochen, begründet durch massive Produktionsüberkapazitäten und sehr hohe Lagerbestände in den USA, die auch in Europa die Preise stark unter Druck setzten. Es ist deshalb als Erfolg zu werten, dass der Gewinnrückgang im Vergleich zu den Mitbewerbern sehr gering gehalten werden konnte. In den USA steigerten sich die Umsätze sogar geringfügig – ausgehend von einem verhältnismässig tiefen Niveau. Hier zeigte die Neuorientierung der Aktivitäten im Berichtsjahr mit dem Aufbau eines praktisch vollständig neuen Teams eine positive Wirkung.

Ausserordentlich erfreulich entwickelte sich der Bereich Armee & Behörden. Unterstützt durch Aufträge des VBS konnten die Umsätze markant gesteigert werden. Hauptverantwortlich für das Wachstum war ein einsetzender Trend zur Aufstockung der Munitionsreserven durch die europäischen NATO-Staaten. Parallel dazu stieg auch der Munitionsbedarf der Strafverfolgungsbehörden an. Zum positiven Ergebnis beigetragen haben zudem gezielte Verkaufsanstrengungen in vorwiegend europäischen Regionen. So konnten etwa die Geschäftsbeziehungen mit dem Österreichischen Bundesheer erheblich ausgebaut werden.

In einer äusserst guten Verfassung präsentierte sich 2018 auch der Bereich Industrie mit den Hauptkunden Hilti und Takata. Unter anderem führten die Investitionen der letzten Jahre in die Partnerschaft mit dem Bautechnikkonzern Hilti, für den RUAG Ammotec Treibkartuschen für Direktbefestigungssysteme fertigt, zu stark wachsenden Umsätzen.

Einen Rückgang hinnehmen musste RUAG Ammotec demgegenüber im Komponentengeschäft, in dem das Unternehmen hauptsächlich OEM-Munition für Waffenhersteller und Komponenten an andere Munitionshersteller liefert. Hier machte sich das schwierige Umfeld im Markt für Jagd- und Sportmunition, in dem das Gros der Kunden aktiv ist, besonders stark bemerkbar.

Ausblick

Für die kommenden Jahre erwartet RUAG Ammotec keine grundlegenden Marktveränderungen. Es kann auf der einen Seite damit gerechnet werden, dass sich der Anstieg der weltweiten und vor allem auch der europäischen Verteidigungsbudgets fortsetzt. Positiv dürfte sich in den nächsten Jahren vor allem der NATO-Grundsatzentscheid zur Aufstockung der Verteidigungsausgaben auf jeweils 2 % des Bruttoinlandprodukts auswirken. Genauso werden auf der anderen Seite aber auch die bestehenden Überkapazitäten, die hohen Lagerbestände und der hohe Preisdruck im Bereich Jagd & Sport noch einige Zeit bestehen bleiben.

Um im Segment Armee & Behörden vom erwarteten Wachstum im NATO-Markt profitieren zu können, hat die Division umfangreiche Investitionen in den Ausbau der europäischen Produktionskapazitäten geplant. Diese befinden sich zum Teil bereits in der Umsetzung. Insgesamt sollen gegen 10 % des Umsatzes in den Auf- und Ausbau der Anlagen fließen. Parallel dazu wird auch das Portfolio an NATO-Munition erweitert. Zusätzliches Wachstum kann zudem von einer gezielten Stärkung der Geschäftsbeziehungen mit einzelnen NATO-Staaten erwartet werden.

Mit positiven Impulsen rechnet RUAG Ammotec in den kommenden Jahren auch wieder im US-Markt. Dafür sollen nicht nur die Verkaufsanstrengungen weiter verstärkt, sondern auch die bestehenden, noch verhältnismässig kleinen Produktionskapazitäten ausgebaut werden. Dies wird zusammen mit Partnern geschehen, entsprechende Verhandlungen sind angelaufen. Zusätzlich zum Segment Jagd & Sport wird in den USA künftig auch vermehrt der Bereich Armee & Behörden anvisiert.

Im internationalen Wettbewerb lösen die Diskussionen um Anpassungen der Schweizer Exportbestimmungen Verunsicherung bei potenziellen Kunden und Partnern aus, selbst wenn die geplanten Anpassungen keine direkten Auswirkungen auf bestimmte Märkte oder Produkte vorsehen.

Um im Bereich Jagd & Sport die Wettbewerbsfähigkeit im immer kompetitiveren Umfeld stärken zu können, wird 2019 die Markenstrategie weiter überarbeitet. Dazu gehören eine Repositionierung der verschiedenen Marken und eine gezielte Straffung des Portfolios. Parallel dazu werden auch die Prozesse grundlegend überprüft und optimiert. Im Zentrum stehen dabei der Einkauf und Produktivitätssteigerungen.

Kurzporträt

RUAG Ammotec ist mit den Geschäftsbereichen Jagd & Sport, Armee & Behörden sowie Industrie europäischer Marktführer für Kleinkalibermunition, pyrotechnische Elemente und Komponenten. Die Präzisionsmunition für Spezialeinheiten wird weltweit nachgefragt. Die Division ist zudem führend im Bereich der schwermetallfreien Anzündtechnologien etwa für Treibkartuschen in der Bauindustrie oder für Anwendungen in automobilen Sicherheitssystemen. Auch zum Angebot gehören Handgranaten und die umweltgerechte Entsorgung von pyrotechnischen Produkten.

Kunden und Partner

Schweizer Armee, deutsche Bundeswehr, Österreichisches Bundesheer, internationale Streitkräfte, Behörden und Sicherheitsorganisationen, Jäger und Sportschützen, industrielle Partner

Zahlen und Fakten

Nettoumsatz:	CHF 421 Mio.
EBITDA:	CHF 38 Mio.
EBIT:	CHF 20 Mio.
Stellen (FTE):	2275
Basis:	Deutschland, Schweiz, Ungarn, Schweden, Frankreich, USA, Österreich, Grossbritannien, Italien, Belgien, Finnland

RUAG Defence

RUAG Defence hat sich im Geschäftsjahr 2018 sukzessive stabilisiert. Das Projektgeschäft sowie die gute Auftragslage haben dafür gesorgt, dass die Division die wirtschaftlichen Ziele mehrheitlich erreichen konnte.

Geschäftsverlauf

RUAG Defence erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2018 einen Umsatz von insgesamt CHF 361 Mio. (CHF 358 Mio.). Damit übertraf die Division die Erwartungen. Gründe für das positive Resultat waren in erster Linie die gute Auftragslage sowie profitable Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten – sowohl für nationale als auch für internationale Kunden.

Hinsichtlich EBIT konnte die Division den angestrebten Zielwert nicht erreichen. Der Gewinn vor Steuern und Zinsen war mit CHF 21 Mio. zwar deutlich besser als im Vorjahr (CHF 8 Mio.), dennoch entsprach das Resultat nicht dem anvisierten Ziel. Die Differenz ist primär auf wesentliche Kostenabweichungen bei zwei Grossprojekten zurückzuführen.

Nachdem die Division Defence im Vorjahr mit zahlreichen internen und externen Herausforderungen konfrontiert worden war, stand das Geschäftsjahr 2018 ganz im Zeichen der Stabilisierung. Besondere Priorität hatten dabei Geschäfte und Projekte zugunsten der Schweizer Armee. RUAG Defence konnte folglich die Position im Heimmarkt nachhaltig stärken. Auch im internationalen Marktumfeld agierte die Division erfolgreich, obwohl sich die globale Konfliktsituation – speziell im Nahen Osten – negativ auf die Exportaktivitäten auswirkte.

Alle drei Business Units von RUAG Defence haben im vergangenen Geschäftsjahr einen wesentlichen Beitrag zum Umsatzerfolg geleistet. Dies zeigt, dass das umfassende Produkt- und Dienstleistungsportfolio der aktuellen Nachfrage entspricht. So erhielt RUAG Defence basierend auf einer gewonnenen Ausschreibung unter anderem den Auftrag, Desinfektions- und Sterilisationscontainer für die Schweizer Armee anzufertigen und die entsprechenden Komponenten zu integrieren. Bis ins Jahr 2022 werden insgesamt 14 Containersysteme fertiggestellt, die anschliessend bei den Sanitätstruppen zum Einsatz kommen.

Zudem wurde die Division beauftragt, 500 laserbasierte Zielsysteme für die französische Armee zu entwickeln und innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre auszuliefern. Die mobilen Systeme ermöglichen eine realistische Soldatenausbildung auf höchstem Niveau. Zusätzlicher Bestandteil des Vertrages sind Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten. Demnach wird RUAG Defence während der nächsten sieben Jahre die Einsatzfähigkeit der Systeme sicherstellen.

Das Geschäft mit den Service Level Agreements verlief ebenfalls gut. Im Rahmen dieser Aktivitäten stellt RUAG Defence vornehmlich die Einsatzfähigkeit der Systeme der Schweizer Armee sicher. Dazu gehören unter anderem die Wartung sowie die Instandhaltung hochkomplexer Aufklärungs-, Führungs- und Radarsysteme. Darüber hinaus erhielt die Division nach einem gewonnenen Wettbewerb den Auftrag, das Breitbandübertragungssystem des Führungsnetzes der Schweizer Armee zu erneuern. Im Umfang dieses Auftrags enthalten sind sowohl die Integration von Komponenten in die bestehende Infrastruktur als auch Materiallieferungen.

An der weltweit grössten Simulations- und Trainingsmesse in Orlando (USA) präsentierte RUAG Defence gegen Ende 2018 die neue Körperausrüstung «Gladiator G12». In die aktuellste Gladiator-Generation flossen zahlreiche eigens entwickelte technologische Neuerungen ein. Somit festigte die Division ihre Position als zukunftsorientierter Technologiepartner für nationale und internationale Streitkräfte.

Ausblick

Die Division Defence steht vor einem spannenden Übergangsjahr. Im Rahmen der Vorbereitung für die konzernweite Entflechtung werden per 1. Januar 2019 grosse Teile von RUAG Defence und RUAG Aviation in der neuen Division «MRO Schweiz» zusammengeführt. Andreas Berger – bis Ende 2018 CEO von RUAG Defence – wird dieser Organisationseinheit als CEO vorstehen.

«MRO Schweiz» hat den übergeordneten Auftrag, einen wesentlichen Beitrag zur Sicherheit der Schweiz zu leisten und als strategischer Technologiepartner der Schweizer Armee zu agieren. Dabei stehen Life Cycle Management, Betrieb und Sicherstellung der Verfügbarkeit von militärischen Systemen im Vordergrund. Die Geschäftstätigkeiten werden sich also stark an den Beschaffungsprogrammen der Schweizer Armee orientieren.

Die neue Konzerngesellschaft erbringt auch künftig Leistungen für nationale und internationale Drittkunden. Voraussetzung ist, dass dadurch Wertschöpfung in der Schweiz generiert wird und die Schweizer Armee von den Aktivitäten profitiert.

Die Business Unit «Simulation & Training» wird in «RUAG International» eingegliedert, weil das Produktportfolio primär internationale Kunden adressiert.

Auf laufende Verträge, Projektgeschäfte oder Aufträge hat die strukturelle Veränderung des Konzerns keine Auswirkungen. Nationale und internationale Kunden werden wie gewohnt kompetent und professionell in ihren Vorhaben unterstützt.

Kurzporträt

RUAG Defence ist ein unabhängiger Integrator, Upgrader und Instandhalter für landbasierte Defence- und Sicherheitssysteme. Das Produktportfolio umfasst einzigartige Teilsysteme und Komponenten für nationale und internationale Kunden. Wesentlicher Bestandteil sind Produkte und Dienstleistungen für Ketten- und Radfahrzeuge, die realistische Soldatenausbildung sowie zuverlässige Informations- und Kommunikationslösungen. Zum umfassenden Portfolio gehören zudem Integration, Betrieb und Wartung komplexer Systeme.

Kunden und Partner

Schweizer Armee, Streitkräfte weltweit, Behörden und Organisationen für Rettung und Sicherheit, industrielle Partner

Zahlen und Fakten

Nettoumsatz:	CHF 361 Mio.
EBITDA:	CHF 28 Mio.
EBIT:	CHF 21 Mio.
Stellen (FTE):	1353
Basis:	Schweiz, Deutschland, Frankreich, Vereinigte Arabische Emirate

Entflechtung

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat RUAG den Wandel von den eidgenössischen Militärbetrieben zum internationalen Technologieunternehmen erfolgreich geschafft. Jetzt steht der Konzern vor einer neuen Transformation: Eine Entflechtung soll die Voraussetzungen schaffen, um einerseits die Versorgung der Schweizer Armee weiterhin zu garantieren und andererseits das Drittgeschäft erfolgreich weiterzuentwickeln.

Als der Bundesrat 1997 mit dem Bundesgesetz über die Rüstungsunternehmen des Bundes (BGRB) die Grundlage für die Gründung des Technologiekonzerns RUAG schuf, stand vor allem ein Ziel im Mittelpunkt: Aus den eidgenössischen Militärbetrieben sollten wettbewerbsfähige Unternehmen werden, die sich am Markt behaupten.

Der neue Konzern geht die Grossaufgabe der Transformation mit einer neuen Strategie an: RUAG will sich diversifizieren und seine Aktivitäten im militärischen und im zivilen Bereich im In- und Ausland ausbauen – mit organischem Wachstum, aber auch mit Übernahmen.

RUAG etabliert sich schnell

Schnell gelingt es RUAG, neues Geschäft zu akquirieren. Zu den neuen Kunden zählen unter anderem die Flugzeughersteller Airbus, Bombardier und Pilatus. Gleichzeitig setzt der Konzern auf Expansion und kauft 2002 Dynamit Nobel in Deutschland und Schweden und Teile der insolventen Fairchild Dornier GmbH im deutschen Oberpfaffenhofen. Später folgen weitere Akquisitionen, unter anderem Saab Space in Schweden, Austrian Aerospace und Oerlikon Space in Zürich. Die Zukäufe machen RUAG zum grössten unabhängigen europäischen Raumfahrtzulieferer und zum Marktführer für Kleinkalibermunition in Europa.

RUAG treibt die Transformation konsequent voran und etabliert sich als international konkurrenzfähiges Unternehmen mit einem hohen Mass an Glaubwürdigkeit gegenüber Partnern und Kunden. Nach zwei Jahrzehnten des Wandels steht das Unternehmen heute auf einem breiten industriellen Fundament. Der Konzern unterhält Standorte rund um den Globus in 16 Ländern von den USA bis nach Australien und spielt eine wichtige Rolle in technologisch anspruchsvollen und

prestigeträchtigen Programmen wie dem Airbus A320 oder den europäischen und amerikanischen Trägerraketen Ariane 5 und 6, Atlas V und Vulcan. RUAG zählt ausserdem zu den weltweit führenden Anbietern von Kleinkalibermunition im Bereich Jagd und Sport. In den vergangenen Jahren hat der Konzern mehr als die Hälfte seiner Umsätze im Ausland erwirtschaftet, das Geschäft mit der Schweizer Armee macht von ursprünglich 85 noch 30 % aus.

Von der Internationalisierung und Diversifikation hat auch die Schweiz profitiert. Die Schweiz erhielt Zugang zu einem breiteren Spektrum zukunftsträchtiger ziviler und militärischer Technologien. Zudem hat der Expansionskurs auch Wachstum und Beschäftigung im eigenen Land gebracht: RUAG beschäftigt heute an 35 Standorten in der Schweiz 4500 grösstenteils hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – rund 500 mehr als vor 20 Jahren.

Zwei Jahrzehnte erfolgreicher Transformation haben RUAG an einen Punkt geführt, an dem neue Weichenstellungen erforderlich sind, um den eingeschlagenen Weg auch weiterhin erfolgreich zu beschreiten. RUAG soll seine gesetzlich verankerte Zweckbestimmung – die Sicherstellung der Ausrüstung der Armee – weiterhin verfolgen und gleichzeitig die Möglichkeit haben, sich in den übrigen Geschäftsbereichen weiterzuentwickeln.

Deshalb hat der Bundesrat beschlossen, RUAG zu entflechten. Unter dem Dach einer neu zu gründenden Beteiligungsgesellschaft werden die Geschäftstätigkeiten in zwei eigenständigen Unternehmen neu organisiert: Eines davon mit dem Arbeitstitel «MRO Schweiz» wird hauptsächlich Leistungen für die Schweizer Armee erbringen. Die anderen Bereiche, die weltweit tätig sind und grösstenteils zivile Geschäfte tätigen, werden in einem zweiten Unternehmen mit dem Arbeitstitel «RUAG International» zusammengefasst.

«Durch diese Umstrukturierung können aus Sicht des Bundesrats die zwischen dem VBS und RUAG bestehenden Synergien weiterhin genutzt und die Aufträge effizient abgewickelt werden.»

Quelle: Medienmitteilung des Bundesrats vom 21.03.2018

Ursprung dieser Entscheidung war auch die Cyberattacke auf RUAG im Jahr 2016, die zeigte, dass auch eine vermeintlich gut geschützte Organisation vor solchen Angriffen nicht hundertprozentig gefeit ist. Mit der Entflechtung werden zudem die IT-Systeme von «MRO Schweiz» und «RUAG International» komplett getrennt. Dadurch kann die Informatiksicherheit erhöht werden. Insbesondere müssen die Informatiksysteme von «MRO Schweiz» den Sicherheitsstandards der Armee genügen, weil deren Leistungen für Einsätze der Armee in allen Bedrohungslagen zwingend erforderlich sind.

Mit der Entflechtung begegnet der Bundesrat aber auch einer Forderung der Eidgenössischen Finanzkontrolle, die von RUAG verlangt, eine transparente Rechnungslegung nach Kundengruppen vorzulegen und die Gewinnmargen entsprechend getrennt auszuweisen. Damit findet ein Paradigmenwechsel statt, galt doch in den vergangenen zwei Jahrzehnten die Maxime, Synergien zwischen dem zivilen und dem militärischen Drittgeschäft mit dem Schweizerischen Militärgeschäft zu generieren.

Wesentliche Beschlüsse des Bundesrats zu RUAG:

März 2018

Die fast ausschliesslich für die Schweizer Armee tätigen Geschäftseinheiten sollen in einer neuen Gesellschaft zusammengeführt und von der übrigen RUAG entflochten werden. Dies erlaubt auch eine Trennung der Informatiksysteme.

Juni 2018

Unter dem Dach einer neuen Beteiligungsgesellschaft sollen die Teile von RUAG, die für die Armee tätig sind, von den übrigen, international ausgerichteten Geschäftsbereichen getrennt werden.

März 2019

Der Zeitplan sieht vor, dass der Bundesrat bis Ende März 2019 über die Detailplanung zur Umsetzung der Entflechtung entscheiden wird. Vorgesehen ist das operative «Go-Live» für den 1. Januar 2020.

«RUAG soll ihre heutige gesetzlich verankerte Zweckbestimmung – die Sicherstellung der Ausrüstung der Armee – weiterhin erfüllen und gleichzeitig die Möglichkeit haben, sich in den übrigen Geschäftsbereichen weiterzuentwickeln.»

Quelle: Medienmitteilung des Bundesrats vom 27.06.2018

«MRO Schweiz» garantiert die Versorgung der Schweizer Armee

«MRO Schweiz» wird auch zukünftig als Kernauftrag die Versorgung der Schweizer Armee zuverlässig, transparent und wirtschaftlich garantieren. Dabei geht es in erster Linie um die Betreuung und den Unterhalt militärischer Systeme, beispielsweise der Kampfflugzeuge des Typs F/A-18 Hornet. RUAG erbringt diese Leistung als Materialkompetenzzentrum der Schweizer Armee. Diese Rolle umfasst neben Wartung, Reparaturen und Überholungen (Maintenance, Repair and Overhaul, MRO) auch technische und technologische Unterstützung, Beschaffung und Logistik sowie Upgrades und Modifikationen. Als Materialkompetenzzentrum erbringt RUAG für die Schweizer Armee jährlich Dienstleistungen in Form von Service Level Agreements (SLA) im Gegenwert von rund CHF 400 Mio. Diese Aufgaben werden heute hauptsächlich in den Divisionen RUAG Defence und RUAG Aviation wahrgenommen. Im Einzelnen werden die Business Units Land Systems und Network Enabled Operations Services der heutigen Division Defence sowie die Business Units Military Aircraft sowie Subsystems & Products der heutigen Division Aviation zu «MRO Schweiz» gehören. «MRO Schweiz» wird rund 2500 Mitarbeitende beschäftigen.

«MRO Schweiz» darf ausgewählte Geschäfte mit Dritten weiterführen, sofern die Wertschöpfung grundsätzlich in der Schweiz stattfindet, sich Synergien zugunsten des VBS ergeben, keine nachteiligen Effekte für das VBS entstehen und die Leistungen grundsätzlich kostendeckend erbracht werden.

Die Eidgenossenschaft bleibt auf Dauer alleinige Eigentümerin dieses Unternehmens. So wird sichergestellt, dass die Interessen des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) als Bedarfsträger vollumfänglich gewahrt sind. Im Verwaltungsrat der «MRO Schweiz» wird voraussichtlich auch das VBS vertreten sein.

«RUAG International» wird zum global operierenden Technologiekonzern

«RUAG International» übernimmt die verbleibenden Leistungen der heutigen RUAG, die hauptsächlich für zivile Drittkunden erbracht werden. Im Einzelnen handelt es sich hierbei um das heute in der Division RUAG Space beheimatete Raumfahrtgeschäft, den Flugzeugstrukturbau (heute RUAG Aerostructures) sowie die Munitionsherstellung für die Bereiche Jagd & Sport und Armee & Behörden sowie für die Industrie (RUAG Ammotec). Die zivilen und internationalen Aktivitäten der heutigen Division Aviation und der Bereich Simulation & Training der heutigen Division Defence werden in der neuen Division «MRO International» zusammengefasst. Diese Einheit wird ebenfalls zu «RUAG International» gehören.

Die künftige «RUAG International» soll die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens als internationaler Technologiekonzern fortsetzen. «RUAG International» wird dazu eine neue Strategie präsentieren. Je nach Ausrichtung dieser Strategie könnte sich «RUAG International» auch von bestehenden Unternehmensteilen trennen, dafür zur Ergänzung des Portfolios neue Akquisitionen tätigen.

Um die heutigen Divisionen Space und Aerostructures erfolgreich weiterzuentwickeln, sind erhebliche Investitionen notwendig. Solange der Bund Alleinaktionär ist, sind solche Investitionen schwierig zu begründen, da diese hauptsächlich zivilen Aktivitäten nicht unmittelbar im Interesse der Schweizer Armee liegen und zudem zum Teil im Ausland stattfinden. Vor diesem Hintergrund sollen im Auftrag des Bundesrats auch Optionen für eine teilweise oder vollständige Privatisierung von «RUAG International» geprüft werden.

Nicht infrage kommt für den Bundesrat dagegen eine Privatisierung der Beteiligungsgesellschaft. Der Bundesrat will weiterhin Alleinaktionär dieser Holding bleiben und damit die fast ausschliesslich für die Armee tätige Geschäftseinheit «MRO Schweiz» zu 100% beherrschen.

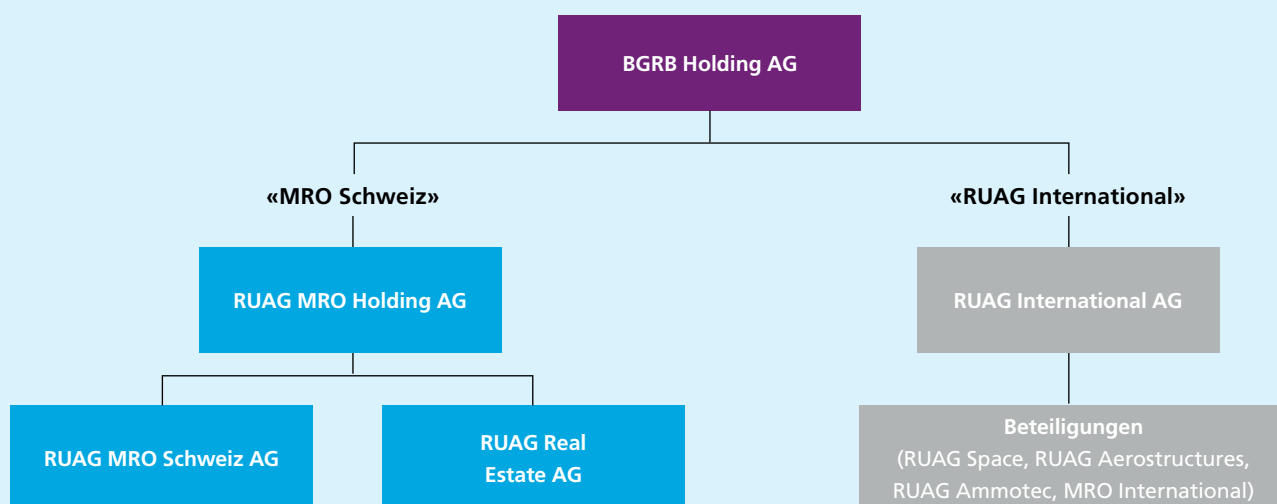
Zeitplan und erste Organisationsänderungen

Bereits zum 1. Januar 2019 haben erste Organisationsänderungen bei RUAG stattgefunden, um die Entflechtung vorzubereiten: Der Verwaltungsrat hat Andreas Berger zum CEO der Organisationseinheit «MRO Schweiz» ernannt. Er wird bis zum Abschluss der Entflechtung an Urs Breitmeier, CEO RUAG, berichten. Andreas Berger verantwortet die Bereiche, die später der eigenständigen Einheit «MRO Schweiz» angehören werden. Der Geschäftsbereich Military Aviation wurde in die «MRO Schweiz» integriert und in die Hände von Philipp Berner übergeben, der bisher die Division Aviation führte. Gleichzeitig übertrug der Verwaltungsrat Felix Ammann (bisher Vice President Supply Chain bei RUAG Aviation) die Führung der neu

geschaffenen Organisationseinheit «MRO International», in der ein grosser Teil des Drittgeschäftes der Divisionen Aviation und Defence zusammengefasst wird und die zukünftig Teil von «RUAG International» sein wird.

Im Berichtsjahr hat RUAG eine Detailplanung für die Umsetzung ausgearbeitet. Über diese wird der Bundesrat im Frühjahr 2019 entscheiden. Die Kosten der Entflechtung von rund CHF 70 Mio. werden von RUAG getragen. Der Zeitplan sieht die Umsetzung der neuen Konzernstruktur am 1. Januar 2020 vor. Ab diesem Tag werden «MRO Schweiz» und «RUAG International» als eigenständige Unternehmen organisiert und geführt. Auch die IT-Systeme sind per Anfang 2020 entflochten.

Vorgesehene rechtliche Struktur



■ Beteiligungen, die letztlich von der RUAG MRO Holding AG gehalten werden

■ Beteiligungen, die letztlich von der RUAG International AG (umfirmierte RUAG Holding AG) gehalten werden

Corporate Responsibility

Das Wahrnehmen der eigenen unternehmerischen Verantwortung bildet für RUAG ein wichtiges Element für den nachhaltigen Geschäftserfolg. Zahlreiche Aktivitäten im Berichtsjahr belegen dies.

Ob als Arbeitgeber, in Bezug auf die Gesellschaft oder für die Umwelt: RUAG nimmt die eigene unternehmerische Verantwortung ernst. Sie bildet ein zentrales Element für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.

Dabei ist RUAG nicht nur in ökonomischen, ökologischen und sozialen Handlungsfeldern aktiv, sondern verpflichtet sich als internationaler Anbieter von wehrtechnischen Anwendungen auch zu einer besonderen geschäftlichen Verantwortung. Dazu gehört, dass sämtliche militärischen Anwendungen – unabhängig von ihrem Produktionsstandort – das Exportregime der Schweiz, die Grundsätze der schweizerischen Aussenpolitik und den Rahmen des Völkerrechts einhalten. Das grosse Gewicht einer ethischen Geschäftsführung hat RUAG 2018 unter anderem auch durch eine weitere deutliche Stärkung der Compliance unterstrichen. Sie wird im Kapitel Compliance & Risk Management thematisiert.

Die Weiterentwicklung der konzernweiten Corporate-Responsibility-Strategie wurde im Berichtsjahr aufgrund der durch den Bundesrat beschlossenen Entflechtung des Unternehmens pausiert. Gleichwohl hat RUAG mit zahlreichen Aktivitäten in den einzelnen Divisionen und Geschäftseinheiten seine unternehmerische Verantwortung auch 2018 unter Beweis gestellt.

Investitionen in die Mitarbeitenden

Der Erfolg von RUAG fusst zu einem entscheidenden Teil auf der Kompetenz und der Leistung der Mitarbeitenden. Als attraktiver Arbeitgeber bietet das Unternehmen den Mitarbeitenden deshalb Möglichkeiten zur Entwicklung und setzt sich für die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie ein. Faire Anstellungsbedingungen sind für RUAG ebenso selbstverständlich wie die Förderung der Diversität der Mitarbeitenden und die Lohngleichheit zwischen den Geschlechtern. Letzteres bestätigte die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS) 2018 erneut mit dem entsprechenden Zertifikat.

Ausgezeichneter Berufsnachwuchs

RUAG engagiert sich überdurchschnittlich in der Ausbildung junger Berufsleute. Dies zeigte sich einmal mehr an den letzten SwissSkills, den zentralen Schweizer Berufsmeisterschaften in Bern. Zehn RUAG Lernende aus fünf verschiedenen Berufen haben sich für die Wettkampfteilnahme qualifiziert und insgesamt vier Medaillen geholt. Die beiden Goldmedaillengewinner von RUAG werden ihre Kompetenzen im August 2019 im russischen Kasan an den 45. Berufsweltmeisterschaften, den WorldSkills, erneut unter Beweis stellen. Damit ist RUAG das einzige Unternehmen in der Schweiz, das sechs Mal in Folge an den WorldSkills teilnimmt. Gleichzeitig trat RUAG 2018 zum ersten Mal als Presenting Partner der SwissSkills auf.

Trotz eines anspruchsvollen Vorjahrs hat RUAG in der Schweiz im Berichtsjahr eine generelle Lohnerhöhung für alle berechtigten Mitarbeitenden von 0.7 % gesprochen und gleichzeitig zusätzliches Budget für individuelle Lohnerhöhungen bei überdurchschnittlicher Leistung bereitgestellt. Damit positionierte sich RUAG innerhalb der Schweizer MEM-Industrie im oberen Bereich.

Dass die Unternehmenswerte «partnerschaftlich, leistungsfähig und zukunftsorientiert» durch die Mitarbeitenden auch im Arbeitsalltag gelebt werden, belegt eine im Berichtsjahr durchgeführte konzernweite Mitarbeiterbefragung. Infolge der teilweise tiefgreifenden Veränderungen in den einzelnen Divisionen ist die Zufriedenheit zwar minimal gesunken. Sie befindet sich jedoch insgesamt weiterhin auf einem hohen Niveau. Die Auswertung offenbart im Weiteren ein grosses Commitment und eine langjährige Loyalität der Mitarbeitenden.

Die Attraktivität von RUAG als Arbeitgeber wurde 2018 auch von externer Seite mehrfach bestätigt. In den Umfragen von Universum – unter berufstätigen Ingenieuren sowie Studierenden im Bereich Engineering – rangiert RUAG jeweils auf Platz 8 der attraktivsten Unternehmen in der Schweiz. Weiter hat RUAG Space Sweden den «Career Company Award» der Organisation Karriärföretagen für aussergewöhnliche Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten für Studenten und Young Professionals erhalten. RUAG Ammotec gehört derzeit zu den besten Ausbildungsbetrieben Deutschlands. Dies hat die jährliche Auswertung von DEUTSCHLAND TEST und dem Wirtschaftsmagazin «FOCUS-MONEY» ergeben. Beurteilt wurden unter anderem Ausbildungserfolge und -quoten, Vergütungen oder zusätzliche Angebote für die Auszubildenden.

Engagement für junge Berufsleute

Die Entwicklung und Förderung des Berufsnachwuchses hat für RUAG einen sehr hohen Stellenwert. Im Berichtsjahr zählte das Unternehmen 405 Lernende in 23 Berufen und an 17 Standorten. Über 80 junge Berufsleute haben 2018 ihre Lehre bei RUAG erfolgreich abgeschlossen, 60 % der Lehrabgänger wurden bei RUAG nach der Ausbildung weiterbeschäftigt.

Die hohe Ausbildungsqualität von RUAG zeigt sich auch immer wieder in Talentwettbewerben, welche die Lernenden für sich entscheiden: So setzte sich 2018 ein Polymechaniklerner von RUAG Aviation in Alpnach bei den FRAISA ToolChampions gegen 1200 Mitbewerber durch und belegte den 1. Rang. Auch an den SwissSkills, den zentralen Schweizer Berufsmeisterschaften, nahmen zehn RUAG Lernende mit grossem Erfolg teil. Vier von den zehn Kandidaten haben Medaillen gewonnen, davon zwei Goldmedaillen.

Interaktiv zur Informationssicherheit

Informationssicherheit greift nur dann effektiv, wenn zusätzlich zu den technischen Vorkehrungen auch alle Mitarbeitenden entsprechend sensibilisiert sind. Im Rahmen der Initiative «Together secure» wurden bereits verschiedene Massnahmen eingeleitet, wie beispielsweise eine konzernweite E-Learning-Kampagne. 2018 hat die Abteilung Information Security von Corporate Services einen neuen Intranetauftritt erstellt, um allen Mitarbeitenden wichtige Informationen und Trends im Bereich Informationssicherheit modern, aktuell, praxisnah und interaktiv zu vermitteln. Das Portal bietet neben dem direkten Zugriff auf die E-Learning-Angebote auch einen umfassenden News- und Know-how-Bereich, der sich im Aufbau befindet und laufend erweitert wird. Zudem haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, Security-Spezialisten direkt und einfach Fragen zu stellen.

Im Berichtsjahr hat RUAG zudem verschiedene Aktivitäten mit dem Ziel durchgeführt, den Nachwuchs an qualifizierten Mitarbeitenden langfristig sicherzustellen. So hat das Unternehmen beispielsweise im Herbst im Rahmen des nationalen Zukunftstags seine Türen für Schülerinnen und Schüler geöffnet oder am RUAG Talents Day über 400 interessierten Jugendlichen 13 verschiedene Berufe an zehn Standorten in der Schweiz vorgestellt.

Um das hohe Niveau auch in Zukunft zu garantieren, wird die Berufsbildung bei RUAG 2019 neu strukturiert. Die divisionale Organisation wird durch eine regionale ersetzt. Dadurch soll sich neben der Gewährleistung der Ausbildungsqualität vor allem auch der Koordinationsaufwand für alle Beteiligten sowie für Behörden und Schulen verringern.

Für ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld

Zu einem attraktiven Arbeitsumfeld gehören für RUAG auch die Arbeitssicherheit und die Gesundheit der Mitarbeitenden. 2018 wurden unter anderem sämtliche Mitarbeitenden im betrieblichen Umfeld mit einer neuen Arbeitskleidung ausgestattet. Bei dieser stand nicht nur der Tragekomfort im Zentrum. Vielmehr erfüllt sie auch sämtliche Sicherheitsvorgaben und wurde dafür von einem externen Institut zertifiziert.

Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung hat RUAG im Berichtsjahr unter anderem ein weiteres Mal einen Beitrag an die Kosten für die jährliche Gripeschutzimpfung geleistet sowie verschiedene sportliche Aktivitäten unterstützt. So nahm RUAG an der schweizweiten Aktion Bike2work teil. Insgesamt traten dafür 53 Mitarbeitende in die Pedale. Sie legten 21 625 Kilometer zurück und sparten damit umgerechnet 3.1 t (Tonnen) CO₂.

Zweites Leben für Hardware

RUAG übergibt seit Mitte 2018 alle ausgemusterten Laptops, PCs und Bildschirme aus der Schweiz der Stiftung AfB social & green IT (Arbeit für Menschen mit Behinderung). Europas erstes gemeinnütziges IT-Unternehmen bereitet die Geräte auf und bringt sie wieder in den Verkauf. Defekte Geräte werden zur Ersatzteilgewinnung in ihre einzelnen Bestandteile zerlegt, die übrigen Rohstoffe werden in einem zertifizierten Betrieb recycelt. Auf diese Weise kann CO₂ eingespart und der Ressourcenverbrauch reduziert werden. Vor der Übergabe werden die Festplatten von RUAG sicher gelöscht und überschrieben. Die AfB nimmt anschließend eine weitere, zertifizierte Löschung vor. Dadurch ist gewährleistet, dass sich auf den Geräten keinerlei Daten mehr befinden.

Mit 3-D-Druck Energie sparen

Der 3-D-Druck birgt enormes Potenzial für die Raumfahrt. Mit dem sogenannten Additive Manufacturing lassen sich bestimmte Metall- und Kunststoffteile nicht nur schneller und günstiger herstellen, sondern auch wesentlich leichter. Dadurch kann speziell in der Luft- und Raumfahrt sehr viel Energie eingespart werden. RUAG Space ist mit der Product Unit Structures Vorreiter auf diesem Gebiet und will das Know-how künftig auch mit anderen Divisionen teilen, um die Technologie für weitere RUAG Produkte zu adaptieren. 2018 ist RUAG Space zudem eine Kooperation mit dem Technologieunternehmen Oerlikon eingegangen. Gemeinsam sollen europaweite Prozesse und Standards etabliert und die Serienproduktion für 3-D-gedruckte Raumfahrtkomponenten beschleunigt werden.

Den ökologischen Fussabdruck minimieren

RUAG hat sich gegenüber dem Bundesamt für Umwelt verpflichtet, bis 2020 den jährlichen CO₂-Ausstoss der Wärmeanlagen der Schweizer Immobilien um 189 auf 3807 t zu reduzieren. Dieses Ziel konnte bereits 2016 mit einer Reduktion um 330 t CO₂ erreicht werden. 2017 gelang eine weitere Senkung des Ausstosses um über 448 t CO₂. Für 2018 wird mit einer erneuten Reduktion von rund 300 t CO₂ gerechnet. Der Hauptgrund dafür ist die Umstellung der Zweistoffbrenneranlage in Emmen von Erdöl auf Erdgas. Ausserdem führte das Unternehmen 2018 zehn Sensibilisierungskurse mit gesamthaft rund 50 Personen an den Hauptstandorten in der Schweiz durch. Die Schulung richtete sich primär an das technische Personal von RUAG Real Estate AG.

Der aufs Recyclinggeschäft ausgerichtete Geschäftsbereich RUAG Environment hat 2018 insgesamt rund 41 t klimaschädigende Kältemittel aus 160 000 Kompressorgeräten zurückgewonnen und vernichtet. Das entspricht einer Verhinderung von 187 000 t CO₂-Emissionen. Gesamthaft hat RUAG Environment 30 000 t Elektro- und Elektronikaltgeräte (EAG) von SWICO und SENS verarbeitet. Allgemein nehmen die Metallanteile aus den EAG laufend ab, dafür steigt der Kunststoffanteil. Gesamthaft erreichte RUAG Environment eine Recyclingquote von 76%. Im Berichtsjahr wurde zudem eine neue Farbtrennungsanlage beschafft, welche die Aufarbeitung der Fraktionen nach Form, Farbe und Dichte deutlich verbessert und höhere Fraktionserlöse bringt.

2018 führte eine konzernweite Initiative ausserdem zu einer Einsparung von 10 % im Papierverbrauch. Dies entspricht rund 6.5 Tonnen oder 1.31 Millionen Seiten. Aufeinandergestapelt würden die eingesparten Seiten einen Turm von rund 120 Metern ergeben. Dies entspricht knapp der Höhe des Zürcher Prime Towers.

Compliance & Risk Management

Im Rahmen der mehrjährigen Konzerninitiative Integrity@RUAG wurden 2018 insbesondere die Antikorruptions-Compliance, das Drittparteienmanagement und die Trade Compliance weiter gestärkt. Für den Schutz der personenbezogenen Daten wurde eine spezielle Organisationsstruktur geschaffen. Die Whistleblower-Stelle hat ihre Funktionsfähigkeit unter Beweis gestellt.

RUAG hat die Stärkung von Compliance & Risk Management im Berichtsjahr mit Nachdruck vorangetrieben. Im Rahmen der Umsetzung der 2017 lancierten mehrjährigen Konzerninitiative Integrity@RUAG wurden 2018 – als Weiterentwicklung bestehender Regelungen und Prozesse – insbesondere eine umfassende Konzernweisung Anti-korruption erlassen sowie das Drittparteienmanagement und die Trade Compliance weiter ausgebaut.

Umfassendes Drittparteienmanagement eingeführt

Mit dem Aufbau eines umfassenden Drittparteienmanagements wurde 2018 ein wesentliches Element der im Vorjahr erarbeiteten Roadmap planmässig umgesetzt. Es stellt die ausnahmslose und strikte Einhaltung des im zentralen Risikobereich der Antikorruption geltenden Null-toleranzgrundsatzes auch für alle absatzseitigen, externen Agenten, Wiederverkäufer und Berater sicher.

Das Fundament des neuen Drittparteienmanagements bilden konzernweit einheitliche Prozesse. Diese wurden auf der Basis einer 2017 in allen Divisionen erhobenen Risikoanalyse optimiert. Die Umsetzung in den Divisionen wird durch ein zentrales, workflowbasiertes IT-Tool unterstützt. Es garantiert zusätzlich zu einer einheitlichen Anwendung der Vorgaben und Abläufe in allen Konzerneinheiten auch eine lückenlose Dokumentation. Dabei wird ein risikobasierter Ansatz verfolgt. Basierend auf den Daten eines spezialisierten internationalen Dienstleisters werden exponierte Personen, Länder oder Teilmärkte automatisch identifiziert und danach im Bedarfsfall einer gezielten

Hintergrundüberprüfung durch RUAG Fachspezialisten unterzogen. Mit in die konkrete Ausarbeitung der Prozesse eingeflossen sind unter anderem auch die Erkenntnisse aus einer Anfang des Jahres durch die RUAG Whistleblower-Stelle aufgedeckten, unbewilligten Nebentätigkeit eines Verkaufsmitarbeiters. Die laufende Verbesserung der Abläufe und Massnahmen auf der Grundlage von Praxiserfahrungen stellt einen integralen Bestandteil des neuen Drittparteienmanagements dar.

Trade Compliance bereits auf hohem Niveau

Auch im zweiten für RUAG zentralen Risikobereich, der Trade Compliance, wurden 2018 mehrere Massnahmen planmässig umgesetzt. So wurde unter anderem ein Global Trade Compliance Officer bestimmt. RUAG ist aufgrund der Strategie des Bundesrats auch an den ausländischen Standorten an die schweizerische Exportkontrollpolitik gebunden. Die Umsetzung dieser Vorgaben wurde im Berichtsjahr durch die EFK (Eidgenössische Finanzkontrolle) überprüft. Die EFK hat dabei keine relevanten Verstösse festgestellt und der Bericht wurde ohne Empfehlungen an RUAG abgeschlossen.

Im Verlauf des Berichtsjahres wurde ein Assessment-Programm zum praktischen Umgang mit den Exportkontroll- und Zollvorschriften und den internen Richtlinien erarbeitet. Erste Assessments wurden bereits durchgeführt und das Programm wird 2019 weitergeführt, um alle Divisionen abzudecken.

Die Basis für die strukturierte Erhebung des Status quo und für die Identifizierung von allfälligen Lücken bildeten die Strukturen und Abläufe von RUAG Aviation. Deren hohes Niveau wurde 2018 von der Fachzeitschrift für Exportkontrolle «WorldECR» mit dem Award für das European Export Controls Compliance Team des Jahres ausgezeichnet. Die Fachjury hatte in ihrer Begründung die Ausarbeitung einer globalen Strategie für alle Geschäftseinheiten und Ländergesellschaften hervorgehoben. Gelobt wurden im Weiteren der Aufbau, die Einführung und die kontinuierliche Weiterentwicklung von Instrumenten und Prozessen zur Überwachung der Wirksamkeit und zur Erreichung der Ziele des Trade-Compliance-Programms. Für RUAG ist die Einhaltung aller Export- und Handelsvorschriften ein Schlüsselement sämtlicher Geschäftsaktivitäten.

Das Ziel, alle Divisionen und Geschäftseinheiten auf das hohe Niveau von RUAG Aviation zu heben, verfolgen unter anderem auch die mithilfe der konzernweiten Trade Compliance Community verbesserten Konzernweisungen, die im Januar 2019 erlassen werden sollen. Sie konkretisieren die Grundsätze und Regeln, die im gesamten Konzern gelten, und legen die organisatorischen Strukturen fest. Zu diesen gehören zusätzlich zum Global Trade Compliance Officer auch konzernweit standardisierte Funktionsbeschreibungen für Trade Compliance Officers in den Divisionen. 2019 ist unter anderem ein konzernweites E-Learning zum Thema Trade Compliance geplant. Das entsprechende Konzept wurde im Berichtsjahr in der konzernweiten Trade Compliance Community erarbeitet.

Global Data Protection Officer für den Datenschutz

Erheblich ausgebaut wurde 2018 auch der Datenschutz. Die neu geschaffene Stelle eines Global Data Protection Officer soll sicherstellen, dass die personenbezogenen Daten von allen Partnern, Mitarbeitenden sowie von allen anderen Anspruchsgruppen vor unerlaubten Zugriffen geschützt sind und dass alle Geschäftseinheiten mit der seit Mai 2018 gültigen EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) konform sind. Unterstützt wird die konzernweit verantwortliche Person dabei von insgesamt acht Data Protection Champions in den Divisionen und in den Abteilungen der Corporate Services AG. Diese Personen wurden im Berichtsjahr speziell geschult und werden künftig mit ca. 30 % ihrer Arbeitszeit die Datenschutzschnittstelle zwischen dem Konzern und den operativen Einheiten bilden. Dabei sollen sie einerseits top-down sicherstellen, dass die Vorgaben und Massnahmen des Konzerns in ihren Divisionen und Abteilungen umgesetzt werden, und andererseits bottom-up dem Konzern zeitnah melden, wo in der Geschäftspraxis neue Datenschutzherausforderungen – beispielsweise durch neu eingeführte IT-Lösungen – entstehen. Die Datenschutzorganisation wird zudem durch den Rechtsbereich mit einer dedizierten Fachverantwortlichen unterstützt.

Stärkung der Compliance im Konzern

Gezielt gestärkt wurde 2018 auch die grundsätzliche Stellung der Compliance innerhalb der Konzernorganisation. Zusätzlich dazu, dass Compliance-Themen standardmässig in jeder Verwaltungsrats-sitzung traktandiert werden, ist im Berichtsjahr ein neues Gefäss zum Austausch mit dem Verwaltungsratspräsidenten (VRP) geschaffen worden. Zweimal pro Jahr bespricht er in einem persönlichen Gespräch mit dem Vice President Compliance & Risk Management die aktuellen Themen und Herausforderungen. Damit wird die detaillierte und vom Management unabhängige Compliance-Berichterstattung an den Verwaltungsrat weiter ausgebaut.

Workshops, Schulungen und E-Learning im ganzen Konzern

Zu den zentralen Aktivitäten von Compliance & Risk Management gehören Workshops und Schulungen. Mit ihnen werden einerseits neue Richtlinien und Prozesse eingeführt und im Arbeitsalltag verankert. Zum anderen dienen sie aber auch der gezielten Stärkung des Bewusstseins für Compliance und Risiken im Konzern und der Sensibilisierung für aktuelle Themen.

Im ersten Quartal 2018 wurde die im Vorjahr lancierte weltweite Schulung von risikoexponierten Mitarbeitenden in der praktischen Anwendung des 2017 neu formulierten Verhaltenskodex abgeschlossen. Insgesamt wurden dafür 80 Workshops in 10 Ländern durchgeführt, die von über 1200 Mitarbeitenden absolviert wurden.

Zur Thematik der sexuellen Belästigung wurde in Zusammenarbeit mit Human Resources (HR) eine Schulung anhand von Szenarien nach dem Prinzip «Train-the-Trainer» durchgeführt.

Zusätzlich zum bereits angesprochenen E-Learning im Bereich Trade Compliance wurde 2018 auch ein konzernweites Antikorruptions-E-Learning entwickelt. Es wird 2019 in den vier Sprachen Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch für alle Mitarbeitenden mit Zugang zu einem Computerarbeitsplatz ausgerollt. Dabei wird mithilfe von konkreten Beispielen aus dem Arbeitsalltag und durch eine programm-basierte Durchführungskontrolle sichergestellt, dass sämtliche Mitarbeitenden wissen, wie die 2018 verabschiedete neue Konzern-weisung Antikorruption in ihrer Geschäftspraxis umzusetzen ist.

Hintergrundüberprüfungen für exponierte Positionen

Das Risikomanagement von RUAG betrifft nicht zuletzt auch die Führungspersonen. Neu einzustellende Personen für den Verwaltungsrat, die Konzernleitungen und für andere besonders exponierte Managementpositionen werden einem detaillierten Background Check unterzogen. Dabei werden in Übereinstimmung mit dem Datenschutz ausschliesslich öffentlich zugängliche Quellen ausgewertet. Überprüft werden insbesondere die geschäftlichen Verflechtungen, eine allfällige negative Medienpräsenz und die generelle Finanzsituation. Um eine maximale Objektivität und eine professionelle Systematik sicherzustellen, werden die Checks durch einen spezialisierten externen Dienstleister durchgeführt. Parallel dazu werden Positionen, die mit klassifizierten Daten der Schweiz in Kontakt kommen, standardmässig einer Personensicherheitsüberprüfung unterzogen.

Whistleblower-Stelle stellt Funktionsfähigkeit unter Beweis

Ein wichtiges Element zur weltweiten Sicherstellung der Compliance ist das 2014 in Betrieb genommene Whistleblower-System von RUAG. Es steht sowohl allen Mitarbeitenden weltweit als auch externen Hinweisgebern zur Verfügung. Die Meldungen werden dabei ausschliesslich vom Compliance-Team eingesehen und die Identität der Hinweisgeber wird auf Wunsch vertraulich gehalten.

2018 gingen insgesamt 47 Meldungen ein. In 12 Fällen wurden konkrete Massnahmen getroffen. Bei 9 Fällen laufen noch interne Untersuchungen (Stand Ende 2018). Unter anderem konnte am Anfang des Berichtsjahres dank eines über das System eingegangenen Hinweises eines externen Hinweisgebers ein Fall eines RUAG Mitarbeitenden aufgedeckt werden, der in unerlaubte private Geschäfte involviert war. Der Fall wurde umgehend der Bundesanwaltschaft übergeben. Das Whistleblower-System hat damit seine Funktionsfähigkeit auch für externe Hinweisgeber und seinen Wert für die Compliance von RUAG eindrücklich unter Beweis gestellt.

Kurzporträt

Das konzernweite Risikomanagement schützt als Schlüsselement der Corporate Governance die Werte, Anlagen und Mitarbeitenden von RUAG. Die Erfassung und die Behandlung der Risiken erfolgen mittels einer breit abgestützten und auf den internationalen Standards COSO II, ISO 31000 und DIN EN 62198 basierenden Methodik. Dabei werden die Risiken jährlich in einem strukturierten Prozess in den sieben Hauptkategorien Externe Risiken, Strategie, Märkte, Prozesse, Ressourcen, Compliance und Kultur sowie Finanzen in allen Unternehmenseinheiten identifiziert, analysiert und bewertet. Durch eine schrittweise Verdichtung auf den Stufen Division und Konzern erhält jede Unternehmensebene ein für ihre Anforderungen passendes Führungsinstrument.

RUAG versteht Compliance als integralen Bestandteil des Risikomanagements. Als Unternehmen, das sich im Besitz der Schweizerischen Eidgenossenschaft befindet, ist RUAG besonders hohen ethischen Grundsätzen verpflichtet, die über die Einhaltung aller Richtlinien, internationalen Abkommen und nationalen Gesetze hinausgehen. Für alle Führungsverantwortlichen, Verwaltungsräte und Mitarbeitenden gilt ein strikter Nulltoleranzgrundsatz gegenüber Korruption. Die schweizerischen Exportkontrollvorgaben für Kriegsmaterial und doppelt verwendbare Güter müssen auch von allen ausländischen Konzerngesellschaften eingehalten werden. Offenheit und Transparenz sowohl gegenüber Behörden und der Öffentlichkeit als auch innerhalb des Unternehmens sind Kernelemente der Compliance von RUAG.



RUAG Space

Schneller, leichter, günstiger

In Titusville in Florida, USA, installieren die «Automated Potting Machines» von RUAG bis zu 1000 Einsätze pro Tag in Satellitenpaneelen – automatisch, schnell, präzise.

In der Raumfahrtindustrie werden für den Bau von Satelliten Sandwichpaneelen aus Verbundwerkstoffen verwendet, weil sie extrem leicht und gleichzeitig sehr stabil sind. Je nach Grösse befinden sich in einem Paneel mehrere Hundert Lasteinleitungselemente (sogenannte Inserts), an denen Instrumente oder

andere Ausrüstungsgegenstände befestigt sind. Ein typischer Kommunikationssatellit verfügt über mehr als 5000 solcher Inserts. Angebracht wurden diese bislang meist noch manuell. Mit der Entwicklung der «Automated Potting Machine» (APM) hat RUAG diesen Schritt automatisiert. Es ist somit möglich, bis

zu 1000 Inserts pro Tag automatisch zu installieren. Das heisst konkret: geringere Durchlaufzeiten, präzisere Ausführung, tiefere Fehlerquoten und weniger Gewicht.

Alle Success Stories auf www.ruag.com/successstories



RUAG Aerostructures

Drittes Standbein für den Flugzeugstrukturbau

RUAG Aerostructures in Eger, Ungarn, wird sich 2019 von einer verlängerten Werkbank hin zu einem vollwertigen, eigenständigen Standort entwickeln.

RUAG Aerostructures in Eger produziert seit 2016 qualitativ hochwertige Flugzeugstrukturteile. In den vergangenen Monaten hat sich der Standort Eger – rund 150 Kilometer östlich von Budapest – sehr positiv entwickelt. Ein wichtiges Element für den heutigen Erfolg ist das sogenannte Ungarn-Plateau. Dies beschreibt die örtliche Zusammenlegung

aller Experten aus unterschiedlichen Fachfunktionen. Eindeutiger Vorteil ist die schnelle Lösung von Problemen auf dem «kurzen Dienstweg» – zielgerichtet und strukturiert. In den kommenden Monaten kann sich Eger so von einer verlängerten Werkbank in Richtung eines vollwertigen, eigenständigen Standorts entwickeln.

Bereits heute bildet der Standort – neben Oberpfaffenhofen in Deutschland und Emmen in der Schweiz – das dritte Standbein und stärkt damit die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Division.

0 Alle Success Stories auf www.ruag.com/successstories



RUAG Aviation

Werterhaltung der Schweizer Helikopter

RUAG Aviation modernisiert die Cougar-Flotte der Schweizer Luftwaffe. Der erste Helikopter ist bereits im Rahmen eines Prototypprojektes auf den aktuellen Stand der Technik gebracht worden.

Die 1998 beschafften Cougar-Transporthelikopter haben sich als robuste Arbeitspferde der Schweizer Luftwaffe bei Transporten, Hilfeinsätzen und friedenserhaltenden Massnahmen bewährt. Bis zum Jahr 2022 bringt RUAG die Helikopter nun

auf den aktuellen Stand der Technik. Das Upgrade umfasst unter anderem ein neues Flugmanagementsystem, präzise Satellitennavigation für den Instrumentenflug sowie Warnsysteme, die bei drohenden Kollisionen und beim Verlassen der vorgegebenen

Flughöhe Alarm schlagen. Gleichzeitig mit den Upgrades werden die Helikopter von Grund auf überholt.

Alle Success Stories auf www.ruag.com/successstories



RUAG Ammotec

Scharfschützenmunition für das Österreichische Bundesheer

RUAG Ammotec entwickelte in Thun unter hohen Anforderungen eine neue militarisierete Scharfschützenmunition im Kaliber .338LM für das Österreichische Bundesheer.

Seit 2004 zählt das Österreichische Bundesheer zu den Kunden von RUAG Ammotec. Neben Sturmgewehrmunition und Pistolenmunition hat sich das Bundesheer auch für die hochpräzise und verlässliche Scharfschützenpatrone von RUAG Ammotec entschieden. Eine besonders grosse

Herausforderung waren dabei die speziellen Abnahmebedingungen für die Scharfschützenmunition im Kaliber .338 LM. RUAG Ammotec entwickelte entsprechend eine neue, abgedichtete und im erweiterten NATO-Temperaturband getestete Scharfschützenpatrone für das Österrei-

chische Bundesheer. Überzeugen konnte RUAG den Kunden zudem durch die fortschrittlichen Produktionstechniken und die hohen Qualitätsstandards der Produktion in Thun.

0 Alle Success Stories auf www.ruag.com/successstories



RUAG Defence

Mit der richtigen Kombination zum Erfolg

RUAG Defence hat vom Schweizer Bundesamt für Rüstung (armasuisse) den Zuschlag erhalten, 14 Desinfektions- und Sterilisationssysteme der neuesten Generation zu entwickeln und in mobile Container zu integrieren.

Die sieben Desinfektions- und sieben Sterilisationssysteme, die im Rahmen des Projekts entwickelt werden, kommen bei den Sanitätstruppen der Schweizer Armee zum Einsatz. Sie stellen die armeeeigene Desinfektions- und Sterilisationsfähigkeit über alle Lagen sicher. Die Systeme

sind als mobile Ausführung einmalig, denn sie leisten ebenso viel wie stationäre Einrichtungen. Die Division Defence übernimmt in diesem Projekt ein vollumfängliches Programm: Zusätzlich zu Entwicklung und Integration führt RUAG auch das Testing und die Qualifikation der Gesamt-

systeme durch. Mit den Arbeiten hat die Division Defence im vierten Quartal 2018 begonnen – bis 2022 werden die Systeme ausgeliefert.

Alle Success Stories auf www.ruag.com/successstories

Finanzbericht

40

Kennzahlen

- 40 Kennzahlen im Überblick
- 41 Fünfjahresübersicht

42

Konsolidierte Jahresrechnung von RUAG

- 42 Konzernerfolgsrechnung
- 43 Konzernbilanz
- 44 Konzerngeldflussrechnung
- 45 Konzerneigenkapitalnachweis

46

Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung von RUAG

85

Bericht der Revisionsstelle zur konsolidierten Jahresrechnung

87

Jahresrechnung der RUAG Holding AG

89

Anhang zur Jahresrechnung der RUAG Holding AG

91

Antrag über die Gewinnverwendung

92

Bericht der Revisionsstelle zum Einzelabschluss der RUAG Holding AG

Kennzahlen im Überblick

in CHF Mio.	2018	2017
Auftragseingang	2 221	1 961
Auftragsbestand	1 794	1 607
Nettoumsatz	1 998	1 955
Betriebsleistung	2 013	1 990
Materialaufwand und Fremdleistungen	(665)	(688)
Personalaufwand	(942)	(914)
Übriger betrieblicher Aufwand, netto	(219)	(193)
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA)	186	196
EBITDA in % des Nettoumsatzes	9.3 %	10.0 %
Betriebsergebnis (EBIT)	106	119
EBIT in % des Nettoumsatzes	5.3 %	6.1 %
Reingewinn	74	89
Reingewinn in % des Nettoumsatzes	3.7 %	4.6 %
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	176	88
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	(83)	(146)
Free Cash Flow	94	(59)
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	(88)	23
Anteil Aktionär RUAG am Eigenkapital	1 022	1 007
Eigenkapital in % der Bilanzsumme	51.2 %	51.3 %
Eigenkapitalrendite ¹	7.3 %	8.9 %
Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen	80	77
Forschungs- und Entwicklungsaufwand ²	179	181
in % des Nettoumsatzes	9.0 %	9.2 %
Nettoumsatz pro Mitarbeiter in CHF Tausend	218	215
Wertschöpfung pro Mitarbeiter in CHF Tausend	135	132
Personalbestand (FTE) Ende Dezember inkl. Lernender	9 127	9 189
Personalbestand (FTE, Jahresdurchschnitt) inkl. Lernender	9 159	9 083
Anzahl Namenaktien (nom. CHF 1000)	340 000	340 000
Gewinn pro Namenaktie	216.46	263.11
Dividende pro Namenaktie ³	88.24	117.65
Ausschüttungsquote	40.8 %	44.7 %
Buchwert je Namenaktie in CHF	3 007	2 963

¹ Reingewinn in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

² Umfasst sowohl eigen- als auch fremdfinanzierte Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen (siehe Anhang 9 «Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen»).

³ Voraussichtliche Dividende 2018 gemäss Antrag des Verwaltungsrats: CHF 30 Mio.

Fünfjahresübersicht

in CHF Mio.	2018	2017	2016	2015	2014
Auftragseingang	2 221	1 961	2 036	1 828	1 785
Auftragsbestand	1 794	1 607	1 556	1 378	1 370
Nettoumsatz	1 998	1 955	1 858	1 744	1 781
Betriebsergebnis (EBIT)	106	119	151	137	113
EBIT in % des Nettoumsatzes	5.3 %	6.1 %	8.1 %	7.8 %	6.4 %
Reingewinn	74	89	116	117	84
Reingewinn in % des Nettoumsatzes	3.7 %	4.6 %	6.2 %	6.7 %	4.7 %
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	176	88	135	145	135
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	(83)	(146)	(79)	(81)	(79)
Free Cash Flow	94	(59)	56	64	57
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	(88)	23	(49)	(26)	(61)
Anteil Aktionär RUAG am Eigenkapital	1 022	1 007	1 005	949	882
Eigenkapital in % der Bilanzsumme	51.2 %	51.3 %	55.4 %	55.2 %	51.6 %
Eigenkapitalrendite ¹	7.3 %	8.9 %	11.9 %	12.7 %	9.8 %
Forschungs- und Entwicklungsaufwand ²	179	181	171	146	140
in % des Nettoumsatzes	9.0 %	9.2 %	9.2 %	8.4 %	7.9 %
Personalbestand (FTE) Ende Dezember inkl. Lernender	9 127	9 189	8 734	8 163	8 114
Personalbestand (FTE, Jahresdurchschnitt) inkl. Lernender	9 159	9 083	8 543	8 115	8 182

¹ Reingewinn in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

² Umfasst sowohl eigen- als auch fremdfinanzierte Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen (siehe Anhang 9 «Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen»).

Konzernerfolgsrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

in CHF Mio.	Anhang	2018	2017
Nettoumsatz	6	1 998	1 955
Aktiviere Eigenleistungen		5	9
Bestandesveränderung Vorräte und angefangene Arbeiten		10	26
Betriebsleistung		2 013	1 990
Materialaufwand und Fremdleistungen		(665)	(688)
Personalaufwand	7	(942)	(914)
Übriger betrieblicher Aufwand, netto	8	(219)	(193)
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA)		186	196
Abschreibungen und Wertminderungen Sachanlagen/Renditeliegenschaften	17, 18	(68)	(66)
Amortisationen und Wertminderungen immaterielle Vermögenswerte	19	(12)	(11)
Betriebsergebnis (EBIT)		106	119
Finanzertrag	10	3	2
Finanzaufwand	10	(9)	(10)
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften	20	4	3
Gewinn vor Steuern		104	114
Ertragssteuern	11	(31)	(25)
Reingewinn		74	89
Zuordnung des Reingewinns:			
Aktionäre der RUAG Holding AG		73	89
Minderheitsaktionäre		0	0
Reingewinn		74	89

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 46 bis 84 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

Konzernbilanz zum 31. Dezember

in CHF Mio.

	Anhang	2018	2017
Flüssige Mittel	12	209	201
Kurzfristige Finanzaktiven	13	5	7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	14	278	263
Anzahlungen an Lieferanten	14	11	17
Übrige kurzfristige Forderungen	14	29	21
Steuerforderungen		15	9
Aktive Rechnungsabgrenzungen		28	18
Vorräte und angefangene Arbeiten	15, 16	710	717
Umlaufvermögen		1 285	1 253
Sachanlagen	17	512	497
Renditeliegenschaften	18	80	84
Immaterielle Vermögenswerte	19	56	69
Assoziierte Gesellschaften	20	41	40
Langfristige Finanzaktiven	13	2	3
Latente Ertragssteuerguthaben	11	20	17
Anlagevermögen		712	710
Total Aktiven		1 996	1 963
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	21	38	56
Lieferantenverbindlichkeiten	22	109	93
Anzahlungen von Kunden	22	251	213
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	23	42	40
Steuerverbindlichkeiten		28	20
Passive Rechnungsabgrenzungen	25	221	220
Kurzfristige Rückstellungen	26	85	76
Kurzfristiges Fremdkapital		774	718
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	21	48	76
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	24	1	1
Personalvorsorgeverpflichtungen	27	70	70
Langfristige Rückstellungen	26	31	39
Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	11	48	47
Langfristiges Fremdkapital		198	234
Aktienkapital	28	340	340
Kapitalreserven		10	10
Gewinnreserven		870	837
Verrechnung Goodwill		(156)	(156)
Übrige Reserven		(9)	(9)
Umrechnungsdifferenzen		(33)	(14)
Anteil Aktionär RUAG am Eigenkapital		1 022	1 007
Anteil Minderheitsaktionäre am Eigenkapital		2	4
Total Eigenkapital		1 024	1 011
Total Passiven		1 996	1 963

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 46 bis 84 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

Konzerngeldflussrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

in CHF Mio.	Anhang	2018	2017
Reingewinn		74	89
Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen	17, 18, 19	80	77
Veränderung von langfristigen Rückstellungen und latenten Steuern		2	(4)
Beanspruchung von langfristigen Rückstellungen		(5)	(3)
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften	20	(4)	(3)
Übrige nicht liquiditätswirksame Veränderungen		4	(3)
Veränderung des Nettoumlaufvermögens ¹		28	(66)
(Gewinn)/Verlust aus Veräusserung von Anlagevermögen inkl. Beteiligungen		(9)	(8)
Finanzertrag	10	(3)	(2)
Finanzaufwand	10	9	10
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit ²		176	88
Investitionen mobile Sachanlagen	17	(67)	(59)
Investitionen immobile Sachanlagen inkl. Renditeliegenschaften	17, 18	(26)	(49)
Investitionen immaterielle Vermögenswerte	19	(2)	(5)
Erwerb von Tochtergesellschaften abzüglich übernommener flüssiger Mittel	4	(2)	(49)
Zunahme Finanzanlagen		(2)	(1)
Devestitionen mobile Sachanlagen		1	1
Devestitionen immobile Sachanlagen inkl. Renditeliegenschaften		13	12
Devestitionen immaterielle Vermögenswerte		0	—
Devestitionen Beteiligungen abzüglich veräussertes flüssiger Mittel	4	0	(1)
Abnahme Finanzanlagen		0	—
Erhaltene Dividenden von assoziierten Gesellschaften	20	2	3
Cash Flow aus Investitionstätigkeit		(83)	(146)
Free Cash Flow		94	(59)
Aufnahme kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		—	48
Rückzahlung kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		(45)	(49)
Aufnahme langfristige Finanzverbindlichkeiten		—	74
Bezahlte Leasingraten aus Finanzierungsleasing		(0)	(0)
Erhaltene Finanzerträge		3	2
Bezahlte Finanzaufwendungen		(3)	(4)
Dividenden an Aktionäre		(42)	(47)
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit		(88)	23
Veränderung von flüssigen und geldnahen Mitteln vor Umrechnungsdifferenzen		6	(36)
Flüssige und geldnahe Mittel zu Periodenbeginn		201	239
Umrechnungsdifferenzen auf flüssigen und geldnahen Mitteln		1	(2)
Flüssige und geldnahe Mittel zum Periodenende		209	201

¹ Ohne kurzfristige Finanzaktiven, kurzfristige Finanzverbindlichkeiten und übrige langfristige Verbindlichkeiten.

² Inklusive im Berichtsjahr bezahlter Ertragssteuern von CHF 13 Mio. (Vorjahr CHF 19 Mio.).

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 46 bis 84 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

Konzerner Eigenkapitalnachweis

in CHF Mio.

	Aktien- kapital	Kapital- reserven	Gewinn- reserven	Verrechnung Goodwill	Übrige Reserven	Umrech- nungs- differenzen	Anteil Aktionär RUAG	Anteil Minder- heiten	Total Eigen- kapital
Bestand am 1. Januar 2017	340	10	795	(84)	(12)	(43)	1 005	3	1 009
Reingewinn	—	—	89	—	—	—	89	0	89
Goodwillverrechnung mit dem Eigenkapital	—	—	—	(72)	—	—	(72)	—	(72)
Veränderung des beizulegenden Zeitwertes von Cash Flow Hedges	—	—	—	—	5	—	5	—	5
In die Erfolgsrechnung übertragene Gewinne und Verluste von Cash Flow Hedges	—	—	—	—	(1)	—	(1)	—	(1)
Währungsumrechnung von ausländischen Konzerngesellschaften	—	—	—	—	—	29	29	0	29
Gewinnausschüttung aus Vorjaheresergebnis	—	—	(47)	—	—	—	(47)	—	(47)
Bestand am 31. Dezember 2017	340	10	837	(156)	(9)	(14)	1 007	4	1 011
Bestand am 1. Januar 2018	340	10	837	(156)	(9)	(14)	1 007	4	1 011
Reingewinn	—	—	73	—	—	—	73	0	74
Goodwillverrechnung mit dem Eigenkapital	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Veränderung des beizulegenden Zeitwertes von Cash Flow Hedges	—	—	—	—	(4)	—	(4)	—	(4)
In die Erfolgsrechnung übertragene Gewinne und Verluste von Cash Flow Hedges	—	—	—	—	4	—	4	—	4
Währungsumrechnung von ausländischen Konzerngesellschaften	—	—	—	—	—	(18)	(18)	(0)	(18)
Gewinnausschüttung aus Vorjaheresergebnis	—	—	(40)	—	—	—	(40)	(2)	(42)
Bestand am 31. Dezember 2018	340	10	870	(156)	(9)	(33)	1 022	2	1 024

Der Betrag der nicht ausschüttbaren gesetzlichen Reserven beträgt per 31. Dezember 2018 CHF 51 Mio. (Vorjahr CHF 47 Mio.).

Im Berichtsjahr wurden CHF 40 Mio. (Vorjahr CHF 47 Mio.) als Dividende aus dem Vorjaheresergebnis an den Aktionär der RUAG Holding AG ausgeschüttet. Dies entspricht einer Dividende pro Aktie von CHF 117.65 (Vorjahr CHF 138.24).

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 46 bis 84 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

1 Allgemeine Angaben: Geschäftstätigkeit und Beziehung zur Schweizerischen Eidgenossenschaft

Die RUAG Holding AG ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Bern, die sich zu 100 % im Besitz der Schweizerischen Eidgenossenschaft befindet. Die RUAG Holding AG und ihre Tochtergesellschaften (nachfolgend als RUAG bezeichnet) konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft in der Luft- und Raumfahrt sowie in der Sicherheits- und Wehrtechnik mit Angeboten im militärischen und im zivilen Bereich sowie in der Erschliessung von internationalen Wachstumsmärkten. RUAG ist an die Eignerstrategie des Bundesrats gebunden und erfüllt ihren Grundauftrag der Ausrüstung und Instandhaltung der technischen Systeme der Schweizer Armee.

Beziehung zur Schweizerischen Eidgenossenschaft

Die Eidgenossenschaft ist Alleinaktionärin der RUAG Holding AG. Das Bundesgesetz über die Rüstungsunternehmen des Bundes (BGRB) sieht vor, dass eine Abtretung der Kapital- oder Stimmenmehrheit des Bundes an Dritte der Zustimmung der Bundesversammlung bedarf. Als Alleinaktionärin hat die Eidgenossenschaft Kontrolle über alle Entscheide der Generalversammlung, einschliesslich der Wahl der Mitglieder des Verwaltungsrats, deren Entschädigung und der Dividendenbeschlüsse. Unter der Anhangsangabe 33 sind Transaktionen mit dem Bund erläutert.

2 Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsgrundsätze

2.1 Grundlagen der Abschlusserstellung

Der Konzernabschluss von RUAG wurde in Übereinstimmung mit den gesamten Richtlinien der Fachempfehlungen zur Rechnungslegung Swiss GAAP FER erstellt. Daneben wurde auch ausgewählten Bestimmungen von Swiss GAAP FER 31 «Ergänzende Fachempfehlung für kotierte Unternehmen» Rechnung getragen. Bei diesen ausgewählten Bestimmungen handelt es sich um die Empfehlungen in den Bereichen aufzugebende Geschäftsbereiche, Ertragssteuern, Verbindlichkeiten finanzieller Art sowie Segmentberichterstattung. Im Weiteren wurden die Bestimmungen des schweizerischen Aktienrechts eingehalten. Die Berichtsperiode umfasst zwölf Monate. Der Konzernabschluss wird in Schweizerfranken (CHF) dargestellt. Die Bilanz ist nach Fristigkeiten gegliedert.

Zum Umlaufvermögen zählen Aktiven, die

- innerhalb von 12 Monaten nach dem Bilanzstichtag realisiert werden oder innerhalb der operativen Tätigkeit verkauft, konsumiert oder realisiert werden oder
- zum Handel gehalten werden, sowie
- Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente.

Alle übrigen Aktiven sind Anlagevermögen.

Zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten zählen Verbindlichkeiten,

- die innerhalb von 12 Monaten nach dem Bilanzstichtag zu erfüllen sind oder
- bei denen ein Mittelabfluss innerhalb der operativen Tätigkeit wahrscheinlich ist, oder
- wenn sie für Handelszwecke gehalten werden.

Alle übrigen Verbindlichkeiten sind langfristig.

Die Erfolgsrechnung wird nach dem Gesamtkostenverfahren dargestellt.

Bewertungsgrundlage sind die historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten, es sei denn, eine Fachempfehlung schreibt für eine Abschlussposition eine andere Bewertungsgrundlage vor.

Die Erstellung des Konzernabschlusses nach den Vorschriften der Fachempfehlungen Swiss GAAP FER verlangt, dass zu einem gewissen Grad Schätzungen vorgenommen und Annahmen getroffen werden. Diese haben Einfluss auf die bilanzierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die Anwendung der Rechnungslegungsmethoden, die Angabe von Eventualforderungen und Eventualverbindlichkeiten am Bilanzstichtag sowie den Ausweis von Erträgen und Aufwendungen während der Berichtsperiode. Auch wenn diese Schätzungen und Annahmen auf den letzten verfügbaren Erkenntnissen des Managements über aktuelle Entwicklungen und Ereignisse basieren, können die tatsächlichen Ergebnisse von diesen Schätzungen und Annahmen abweichen. Bereiche mit besonderer Komplexität oder solche, in denen umfangreichere Schätzungen und Annahmen notwendig sind oder deren getroffene Annahmen und Schätzungen wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben, sind in Erläuterung 3 dargestellt.

Soweit nichts anderes vermerkt ist, werden alle Beträge in Millionen Schweizerfranken angegeben. Es wird darauf hingewiesen, dass bei der Verwendung von gerundeten Beträgen und Prozentangaben aufgrund kaufmännischer Rundung Differenzen auftreten können.

2.2 Definition von nicht Swiss GAAP FER konformen Kennzahlen

Das in der Erfolgsrechnung separat ausgewiesene Zwischentotal Betriebsleistung enthält alle betrieblichen Erträge, die aktivierten Eigenleistungen abzüglich der Bestandesveränderungen der Vorräte und angefangenen Arbeiten.

Der Free Cash Flow setzt sich aus dem Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit und dem Cash Flow aus Investitionstätigkeit zusammen und wird in der Geldflussrechnung separat ausgewiesen.

Beide Grössen stellen für RUAG wichtige Steuerungsgrössen dar und werden deshalb separat ausgewiesen.

2.3 Konsolidierungsgrundsätze und Konsolidierungskreis

Die konsolidierte Jahresrechnung von RUAG umfasst Tochtergesellschaften, bei denen die RUAG Holding AG die effektive Möglichkeit zur Beherrschung der Finanz- und Geschäftspolitik hat. Die Beherrschung setzt dabei die Verfügungsgewalt und eine Beeinflussung der variablen Rückflüsse sowie eine Verbindung dieser beiden Elemente voraus. Dies ist üblicherweise gegeben, wenn RUAG direkt oder indirekt die Mehrheit der Stimmrechte oder der potenziellen Stimmrechte der Gesellschaft hält. Vermögen, Verbindlichkeiten und Eigenkapital sowie Erträge und Aufwendungen vollkonsolidierter Tochtergesellschaften werden in vollem Umfang in die konsolidierte Jahresrechnung einbezogen. Anteile von Drittaktionären an Eigenkapital und Reingewinn werden separat ausgewiesen. Tochtergesellschaften und Beteiligungen werden vom Erwerbszeitpunkt an im Konsolidierungskreis berücksichtigt und bei Kontrollverlust aus der konsolidierten Jahresrechnung ausgeschlossen. Änderungen von Beteiligungen an Tochtergesellschaften

werden als Transaktionen im Eigenkapital bilanziert, sofern die Beherrschung bereits vorher gegeben war beziehungsweise weiterhin besteht. Sämtliche konzerninternen Forderungen, Verbindlichkeiten, Aufwendungen und Erträge sowie die unrealisierten Zwischengewinne werden im Rahmen der Konsolidierung vollständig eliminiert.

Die konsolidierte Jahresrechnung basiert auf den nach einheitlichen Grundsätzen erstellten Einzelabschlüssen der Konzerngesellschaften. Alle in den Konzernabschluss einbezogenen Tochtergesellschaften haben den 31. Dezember als Abschlussstichtag.

Beteiligungen, bei denen RUAG einen massgeblichen Einfluss ausübt (in der Regel direkter oder indirekter Stimmenanteil zwischen 20 % und 50 %), die der Konzern aber nicht kontrolliert, werden nach der Equity-Methode bilanziert. Der Erstansatz beim Erwerb erfolgt zum Kaufpreis, bei negativem Goodwill zum beizulegenden Zeitwert. Im Rahmen der Folgebewertung wird der Beteiligungsbuchwert um das anteilige Ergebnis abzüglich der anteiligen Gewinnausschüttung angepasst. Diese Beteiligungen werden unter «Assoziierte Gesellschaften» ausgewiesen.

Beteiligungen, bei denen RUAG keinen massgeblichen Einfluss ausübt (direkter oder indirekter Stimmenanteil von weniger als 20 %), werden zu den historischen Anschaffungskosten abzüglich allfälliger Wertberichtigungen bilanziert und unter «Langfristige Finanzaktiven» ausgewiesen.

Eine Übersicht mit allen bedeutenden Tochter- und assoziierten Gesellschaften sowie Minderheitsbeteiligungen ist in Anhang 37 aufgeführt.

Die Konsolidierungs- und Bewertungsgrundsätze wurden gegenüber dem Vorjahr unverändert angewendet.

2.4 Fremdwährungsumrechnungen

Die konsolidierte Jahresrechnung von RUAG wird in Schweizerfranken (CHF) dargestellt, der funktionalen Währung der RUAG Holding AG.

Transaktionen in Fremdwährung werden mit dem Wechselkurs zum Zeitpunkt der Transaktion in die funktionale Währung der Konzern-

unternehmen umgerechnet. Auf den Bilanzstichtag werden Fremdwährungsforderungen und -verbindlichkeiten (monetäre Positionen) zum Wechselkurs am Bilanzstichtag umgerechnet, nicht monetäre Positionen, die entweder zum Fair Value oder zu historischen Anschaffungskosten in einer Fremdwährung bewertet sind, werden zum Kurs zum Zeitpunkt der Bestimmung des Fair Values beziehungsweise zum Kurs des Zeitpunkts der Transaktion in die funktionale Währung umgerechnet. Dabei entstehende Umrechnungsdifferenzen werden erfolgswirksam verbucht. Eine Ausnahme bilden Umrechnungsdifferenzen von effektiven Cash Flow Hedges oder Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften, die direkt im Eigenkapital erfasst werden.

Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Tochtergesellschaften und nach der Equity-Methode bilanzierten assoziierten Gesellschaften, deren funktionale Währung nicht Schweizerfranken ist, werden bei der Konsolidierung zum Wechselkurs am Bilanzstichtag in Schweizerfranken umgerechnet. Erfolgsrechnung, Geldflussrechnung und andere Bewegungspositionen werden zum Durchschnittskurs der Berichtsperiode umgerechnet. Umrechnungsdifferenzen, die sich aus der Umrechnung der Jahresrechnung von Tochtergesellschaften oder assoziierten Gesellschaften ergeben, werden direkt im konsolidierten Eigenkapital erfasst und separat als kumulative Umrechnungsdifferenzen ausgewiesen. Bei einem Verkauf einer ausländischen Tochtergesellschaft oder assoziierten Gesellschaft (sofern diese zum Verlust der Kontrolle oder des massgeblichen Einflusses führt) werden die bisher im Eigenkapital erfassten kumulierten Umrechnungsdifferenzen ausgebucht und in der Erfolgsrechnung als Bestandteil des Veräusserungsgewinns oder -verlusts erfasst.

Die Differenzen der Berichtsperiode, die sich aus der Umrechnung des Eigenkapitals und langfristiger konzerninterner Finanzierungsaktionen im Zusammenhang mit den Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften sowie der einbehaltenen Gewinne und weiterer Eigenkapitalpositionen ergeben, werden unmittelbar in den kumulierten Umrechnungsdifferenzen im Eigenkapital erfasst.

In der vorliegenden konsolidierten Jahresrechnung sind die wesentlichen Währungen in den Berichtsjahren zu folgenden Kursen umgerechnet worden:

Währungsumrechnungskurse

Währung		Jahresdurchschnitt	Jahresendkurs	Jahresdurchschnitt	Jahresendkurs	Jahresdurchschnitt	Jahresendkurs
		2018	2018				
Euro	EUR	1.15	1.13	1.11	1.17	1.09	1.07
Schwedische Kronen	SEK	11.26	10.99	11.53	11.89	11.52	11.22
US-Dollar	USD	0.98	0.98	0.98	0.98	0.99	1.02
Britische Pfund	GBP	1.31	1.26	1.27	1.32	1.34	1.25
Ungarische Forint	HUF	0.36	0.35	0.36	0.38	0.35	0.35

2.5 Flüssige Mittel

Flüssige Mittel beinhalten Kassabestände, Postcheck- und Sichtguthaben bei Finanzinstituten. Sie umfassen im Weiteren Terminanlagen bei Finanzinstituten sowie kurzfristige Geldmarktanlagen, die per Bilanzstichtag eine Restlaufzeit von maximal drei Monaten haben. Diese Definition wird ebenso für die Geldflussrechnung angewendet. Die Bilanzierung von flüssigen Mitteln erfolgt zu den fortgeführten Anschaffungskosten.

2.6 Kurzfristige Finanzaktiven

Kurzfristige Finanzaktiven enthalten Terminanlagen bei Finanzinstituten und kurzfristige Geldmarktanlagen, die zu Handelszwecken gehalten werden oder innerhalb eines Jahres fällig sind.

2.7 Forderungen und Anzahlungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten abzüglich Wertberichtigungen für gefährdete Forderungen bilanziert. Die Wertberichtigungen

werden auf der Grundlage einer Analyse der effektiven Verlustrisiken der am Bilanzstichtag ausstehenden Forderungen geschätzt. Die Wertberichtigungen setzen sich aus Einzelwertberichtigungen für spezifisch identifizierte Positionen, bei denen objektive Hinweise dafür bestehen, dass der ausstehende Betrag nicht vollumfänglich eingehen wird, und aus pauschalen Wertberichtigungen zusammen. Basis für die pauschalen Wertberichtigungen bilden Erfahrungswerte aus der Vergangenheit. Nicht einbringbar beurteilte Forderungen und Anzahlungen werden als «Übriger betrieblicher Aufwand» der Erfolgsrechnung belastet.

2.8 Vorräte und angefangene Arbeiten

Vorräte und angefangene Arbeiten werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräusserungswert bewertet. Die Anschaffungs- und Herstellungskosten umfassen sämtliche Kosten des Erwerbs und der Produktion inklusive anteiliger Produktionsgemeinkosten. Allen erkennbaren Verlustrisiken aus angefangenen Arbeiten wird durch betriebswirtschaftlich angemessene Wertberichtigungen Rechnung getragen. Der Wertansatz der Vorräte erfolgt nach der gewichteten Durchschnittsmethode oder nach Standardkosten. Die festgelegten Standardkosten werden regelmässig überwacht und bei grösseren Abweichungen an die neusten Bedingungen angepasst. Bei schwer verkäuflichen Vorräten oder bei Vorräten mit geringem Umschlag werden Wertberichtigungen vorgenommen. Unverkäufliche Vorräte werden vollständig wertberichtigt.

Langfristige Fertigungs- und Serviceaufträge werden nach der Percentage-of-Completion-Methode bewertet. Aufträge in Arbeit (Percentage of Completion) und Umsätze werden bei Erfüllung der Voraussetzungen entsprechend dem Fertigstellungsgrad erfasst. Als langfristige Fertigungsaufträge (Long-Term Construction Contracts) beziehungsweise Serviceaufträge gelten Aufträge, bei denen sich die Auftragsabwicklung über einen längeren Zeitraum erstreckt, gerechnet von der Auftragserteilung bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Auftrag im Wesentlichen fertiggestellt ist.

Der Fertigstellungsgrad ergibt sich aus dem Verhältnis der angefallenen Auftragskosten zu den insgesamt geschätzten Auftragskosten (Cost-to-Cost-Methode). Verluste aus langfristigen Fertigungs- und Serviceaufträgen werden unabhängig vom erreichten Fertigstellungsgrad sofort in voller Höhe in dem Geschäftsjahr erfasst, in dem die Verluste erkennbar werden. Auftragskosten und anteilige Gewinne aus langfristigen Fertigungs- und Serviceaufträgen, die nach der Percentage-of-Completion-Methode bewertet sind, werden in der Position «Aufträge in Arbeit (Percentage of Completion)» als Bestandteil der Vorräte und angefangenen Arbeiten ausgewiesen. Sie sind zu Herstellungskosten zuzüglich eines anteiligen Gewinns entsprechend dem erreichten Fertigstellungsgrad bewertet.

Im Segment Space wird der Fertigstellungsgrad hauptsächlich anhand der Milestones-Methode ermittelt. Auf der Basis von individuellen Kundenverträgen werden in den Projekten Meilensteine definiert, bei denen die Leistungsverrechnung an den Kunden und somit auch die anteilmässige Umsatz- und Gewinnrealisierung erfolgt.

Sofern die Ergebnisse aus den langfristigen Fertigungs- und Serviceaufträgen nicht verlässlich geschätzt werden können, werden die Umsätze nur im Umfang der angefallenen und wahrscheinlich einbringbaren Auftragskosten erfasst (Recoverable-Cost-Methode). Auftragskosten werden erfasst, wenn sie anfallen, es sei denn, sie schaffen einen

Vermögenswert, der mit einer künftigen Auftragserfüllung verbunden ist. Ein erwarteter Verlust eines Auftrags wird sofort erfolgswirksam erfasst.

Der Ausweis unfertiger Erzeugnisse und in Ausführung befindlicher Leistungen erfolgt in der Position «Vorräte und angefangene Arbeiten».

Umsätze aus erbrachten Dienstleistungen werden auf der Basis des Ausführungsstands per Bilanzstichtag in der Erfolgsrechnung erfasst.

2.9 Sachanlagen

Die Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und Wertminderungen bilanziert. Reparatur- und Instandhaltungskosten werden als Aufwand erfasst. Grossrenovierungen und andere wertvermehrnde Kosten werden aktiviert und über ihre geschätzte wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Der Buchwert der ersetzten Teile wird ausgebucht. Die planmässigen Abschreibungen werden linear vorgenommen, mit Ausnahme von Grundstücken, die nicht abgeschrieben und zu Anschaffungskosten bilanziert werden.

Die geschätzten wirtschaftlichen Nutzungsdauern für die Hauptkategorien der Sachanlagen betragen:

Kategorie	Nutzungsdauer in Jahren
Maschinen/Technische Anlagen	5 bis 12
Mobiliar und Einrichtungen	10
Informatik	3 bis 5
Fahrzeuge	5 bis 10
Flugzeuge	10 bis 15
Gebäude (Betriebsliegenschaften)	20 bis 60

Die Nutzungsdauern werden mindestens einmal jährlich auf den Abschlussstichtag hin überprüft und, sofern notwendig, angepasst.

2.10 Zuwendungen der öffentlichen Hand

Zuwendungen der öffentlichen Hand für Vermögenswerte werden in der Bilanz als passive Rechnungsabgrenzungen zum beizulegenden Zeitwert erfasst (Bruttobetrachtung). Anschliessend werden die Zuwendungen der öffentlichen Hand planmässig über den Zeitraum der Nutzungsdauer der Vermögenswerte als sonstige Erträge im Gewinn oder Verlust erfasst.

2.11 Leasing

Geleaste Sachanlagen, bei denen RUAG im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen trägt, werden zum jeweils niedrigeren Betrag aus Anschaffungs- bzw. Netto-Marktwert des Leasingguts und Barwert der zukünftigen Leasingzahlungen bei Vertragsbeginn aktiviert. Entsprechend wird der geschätzte Netto-Barwert der zukünftigen, unkündbaren Leasingzahlungen als kurz- oder langfristige Leasingverbindlichkeit passiviert. Anlagen in Finanzierungsleasing werden linear entweder über ihre geschätzte wirtschaftliche Nutzungsdauer oder über ihre Leasingdauer abgeschrieben, sofern diese kürzer ist. Alle anderen Leasingtransaktionen werden als operatives Leasingverhältnis eingestuft.

2.12 Renditeliegenschaften

Renditeliegenschaften werden zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und Wertminderungen bilanziert. Reparatur- und Instandhaltungskosten werden als Aufwand erfasst. Grossrenovierungen und andere wertvermehrnde Kosten werden aktiviert und über ihre geschätzte wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Renditeliegenschaften werden linear über eine Nutzungsdauer von 40 bis 60 Jahren abgeschrieben, mit Ausnahme von Grundstücken, die nicht abgeschrieben und zu den Anschaffungskosten bilanziert werden.

Als Renditeliegenschaften werden Areale klassiert, die mehrheitlich an Dritte vermietet werden. Der Marktwert der Liegenschaften wird nur für den Ausweis ermittelt und ist mittels der Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF) berechnet worden. Auf eine Marktbewertung durch einen Experten wurde in der Berichtsperiode verzichtet.

2.13 Immaterielle Vermögenswerte und Goodwill

Die immateriellen Vermögenswerte haben eine bestimmte Nutzungsdauer und werden zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Amortisationen und Wertminderungen bilanziert. Separat in Unternehmenszusammenschlüssen erworbene immaterielle Vermögenswerte werden zum beizulegenden Zeitwert (Fair Value) zum Akquisitionszeitpunkt bilanziert.

Die planmässigen Abschreibungen werden nach der linearen Methode mit den folgenden geschätzten wirtschaftlichen Nutzungsdauern vorgenommen:

Kategorie	Nutzungsdauer in Jahren
Patente und Entwicklungen	5 bis 15
Marken und Modelle	3 bis 8
ERP Systeme	3 bis 5
Lizenzen und Rechte	1 bis 10
Auftragsbestand und Kundenbeziehungen	1 bis 10

Die Nutzungsdauern werden mindestens einmal jährlich auf den Abschlussstichtag hin überprüft und, sofern notwendig, angepasst.

Unternehmenszusammenschlüsse werden nach der Erwerbsmethode (Acquisition Method) bilanziert. Die Anschaffungskosten werden zum beizulegenden Zeitwert der Gegenleistung am Transaktionsdatum erfasst. Erworbene identifizierbare Vermögenswerte und übernommene Verbindlichkeiten sowie Eventualverbindlichkeiten werden zu ihrem beizulegenden Zeitwert zum Akquisitionszeitpunkt unabhängig vom Ausmass der Minderheiten in der Bilanz angesetzt. Transaktionskosten werden als Aufwand in der Erfolgsrechnung verbucht. Die Anschaffungskosten, die das zum beizulegenden Zeitwert angesetzte Nettovermögen übersteigen (Goodwill), werden im Zeitpunkt des Erwerbs mit dem Eigenkapital verrechnet. Wenn der Kaufpreis von zukünftigen Ereignissen abhängige Anteile enthält, werden diese im Erwerbszeitpunkt bestmöglich geschätzt und bilanziert. Ergeben sich bei der späteren definitiven Kaufpreisberechnung Abweichungen, wird der Effekt in der Erfolgsrechnung verbucht und als «Übriger betrieblicher Aufwand, netto» ausgewiesen. Die Auswirkungen einer theoretischen Aktivierung des Goodwills (Anschaffungswert, Restwert, Nutzungsdauer, Abschreibung) sowie einer allfälligen Wertbeeinträchtigung werden im Anhang dargestellt. Ein negativer Unterschiedsbetrag wird nach nochmaliger Überprüfung direkt in der Erfolgsrechnung erfasst.

Beim Verkauf einer Gesellschaft wird der bisher im Eigenkapital erfasste Goodwill ausgebucht und in der Erfolgsrechnung als Bestandteil des Veräusserungsgewinns oder -verlusts erfasst.

2.14 Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen

Forschungsaufwendungen werden nicht aktiviert, sondern zum Entstehungszeitpunkt als Aufwand erfasst. RUAG prüft die Aktivierung von Entwicklungsaufwendungen auf Basis von Einzelfällen. Entwicklungsaufwendungen werden nur als immaterielle Vermögenswerte aktiviert, sofern sich ein immaterieller Vermögenswert identifizieren lässt, die technische Realisierbarkeit und die Fähigkeit zur Fertigstellung und Nutzung des Vermögenswerts als gegeben betrachtet werden können, ein zukünftiger wirtschaftlicher Nutzen absehbar ist und die Kosten dieses Vermögenswerts zuverlässig bestimmt werden können. Aktivierte Entwicklungsaufwendungen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich kumulierter Amortisationen und kumulierter Wertminderungsaufwendungen bewertet.

2.15 Wertminderungen

Wertminderungen von Aktiven, insbesondere Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten Die Werthaltigkeit von Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten und dem in der Schattenrechnung ausgewiesenen Goodwill wird immer dann überprüft, wenn aufgrund veränderter Umstände oder Ereignisse eine Überbewertung der Buchwerte möglich scheint. Bei Hinweisen auf eine mögliche Überbewertung wird im Konzern auf Basis der künftig aus der Nutzung und der letztendlichen Verwertung erwarteten Mittelflüsse der Marktwert abzüglich eventueller Veräusserungskosten ermittelt. Liegt der Buchwert über dem höheren Wert aus beizulegendem Zeitwert (Fair Value) abzüglich Verkaufskosten und Nutzungswert, wird (mit Ausnahme des Goodwills) eine Wertminderung in Höhe der Differenz als Aufwand erfasst. Da der Goodwill bereits im Erwerbszeitpunkt mit dem Eigenkapital verrechnet wird, führt eine Wertminderung beim Goodwill nicht zu einer Belastung der Erfolgsrechnung, sondern lediglich zu einer Offenlegung im Anhang. Für die Bemessung der Wertminderung werden die Vermögenswerte auf der niedrigsten Ebene, für die selbstständig zahlungsmittelgenerierende Einheiten identifizierbar sind, zusammengefasst. Die Schätzung der zukünftigen diskontierten Geldflüsse basiert auf Schätzungen und Annahmen der Geschäftsleitung. Die tatsächlich erzielten Geldflüsse können demnach von diesen Schätzungen abweichen.

2.16 Finanzverbindlichkeiten

Finanzielle Verbindlichkeiten werden bei ihrer erstmaligen Erfassung mit dem beizulegenden Zeitwert abzüglich direkter Transaktionskosten angesetzt. Die Folgebewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode.

2.17 Lieferantenverbindlichkeiten und Anzahlungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Lieferantenverbindlichkeiten) werden zu den fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Die Bilanzierung der Anzahlungen erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode.

2.18 Passive Rechnungsabgrenzungen

In den passiven Rechnungsabgrenzungen werden einerseits Aufwendungen der Berichtsperiode abgegrenzt, für die noch keine Lieferantenrechnungen eingetroffen sind. Andererseits werden hier auch im Voraus erhaltene, periodenfremde Erträge sowie Bonusabgrenzungen bilanziert.

2.19 Rückstellungen

Rückstellungen werden dann gebildet, wenn RUAG aus einem Ereignis in der Vergangenheit

- eine gegenwärtige rechtliche oder faktische Verpflichtung hat,
- der Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen zur Erfüllung dieser Verpflichtung wahrscheinlich ist und
- eine zuverlässige Schätzung der Höhe der Verpflichtung möglich ist.

Die Rückstellungen werden abgezinst, wenn der Diskontierungseffekt wesentlich ist.

Rückstellungen für Restrukturierung Kosten im Zusammenhang mit Restrukturierungen werden dann aufwandswirksam erfasst, wenn die Unternehmensleitung einen Plan beschlossen hat und daraus eine wahrscheinliche Verpflichtung entstanden ist, deren Betrag zuverlässig geschätzt werden kann. Damit Kosten für Personalabbaupläne zurückgestellt werden können, müssen die Bedingungen und die Anzahl der betroffenen Mitarbeitenden festgelegt und die Mitarbeitenden oder deren Vertreter über die Personalabbaupläne ausreichend detailliert informiert sein.

Rückstellungen für Auftragsverluste Verluste aus langfristigen Fertigungs- und Serviceaufträgen werden sofort in voller Höhe in dem Geschäftsjahr erfasst, in dem die Verluste erkennbar werden.

Rückstellungen für Gewährleistungen Rückstellungen für Gewährleistungen werden basierend auf dem garantierten Umsatz sowie den in der Vergangenheit erbrachten Leistungen gebildet.

Rückstellungen für Ferien- und Überzeitguthaben Die Ansprüche der Mitarbeitenden für Ferien- und Überzeitguthaben werden per Bilanzstichtag ermittelt und periodengerecht abgegrenzt.

2.20 Personalvorsorgeverpflichtungen

Bei RUAG bestehen im Einklang mit den entsprechenden landesrechtlichen Vorschriften Pensionspläne für Mitarbeitende. Sie sind mehrheitlich vom Konzern finanziell unabhängige Einrichtungen und Stiftungen. Die Finanzierung erfolgt in der Regel durch Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge.

Die wirtschaftlichen Auswirkungen aus den Personalvorsorgeplänen werden jährlich beurteilt. Die Ermittlung von allfälligen Über- und Unterdeckungen erfolgt auf der Grundlage der Jahresabschlüsse der entsprechenden Vorsorgeeinrichtungen, die auf Swiss GAAP FER 26 (Schweizer Pläne) beziehungsweise länderspezifisch anerkannten Methoden (ausländische Pläne) basieren.

Die Aktivierung eines wirtschaftlichen Nutzens erfolgt, sofern es zulässig und beabsichtigt ist,

- die Überdeckung zur Senkung der Arbeitgeberbeiträge einzusetzen,
- gemäss der lokalen Gesetzgebung dem Arbeitgeber zurückzuerstatten oder
- ausserhalb der reglementarischen Leistungen für einen anderen wirtschaftlichen Nutzen des Arbeitgebers zu verwenden.

Eine wirtschaftliche Verpflichtung wird passiviert, sofern die Bedingungen für die Bildung einer Rückstellung nach Swiss GAAP FER 23 erfüllt sind. Diese werden unter den Personalvorsorgeverpflichtungen ausgewiesen.

Veränderungen des wirtschaftlichen Nutzens oder der wirtschaftlichen Verpflichtungen werden analog den für die Periode angefallenen Beiträgen erfolgswirksam verbucht. Sämtliche Ergebnisauswirkungen ausländischer Pensionspläne, die sich aus einer Änderung des Diskontierungszinssatzes ergeben und sich in Form von Auf- beziehungsweise Abzinsungen der Personalvorsorgeverpflichtungen niederschlagen, werden im Zins- beziehungsweise Finanzergebnis erfasst und ausgewiesen. Veränderungen für in der betreffenden Periode zusätzlich erdiente Altersversorgungsansparungen (Dienstzeitaufwendungen), Ergebnisauswirkungen aus der Änderung von Zusagen (in Reglementen festgehaltenen Leistungen) sowie Effekte aus tatsächlich eingetretenen Bestandesveränderungen beziehungsweise aus geänderten Annahmen zu Lohn- und Rentenentwicklungen wie auch zu biometrischen Annahmen werden als Teil des Personalaufwandes im betrieblichen Ergebnis erfasst.

2.21 Übrige langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmende

Übrige langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmende beinhalten Dienstjubiläen für mehrjährige Unternehmenszugehörigkeit. Diese werden nach der Projected-Unit-Credit-Methode ermittelt und sind in der Position «Rückstellungen Treueprämien und Jubiläumsgelder» enthalten.

2.22 Laufende und latente Ertragssteuern

Ertragssteuern umfassen alle gewinnabhängigen geschuldeten und latenten Ertragssteuern. Sie werden im Gewinn oder Verlust erfasst, ausgenommen in dem Umfang, in dem sie mit einem Unternehmenszusammenschluss oder mit einem direkt im Eigenkapital erfassten Posten verbunden sind. Nicht gewinnabhängige Steuern wie Liegenschafts- und Kapitalsteuern werden als «Übriger betrieblicher Aufwand» erfasst.

Laufende Ertragssteuern umfassen die erwarteten geschuldeten Steuern auf dem steuerlich massgeblichen Ergebnis, berechnet mit den am Bilanzstichtag geltenden beziehungsweise angekündigten Steuersätzen, sowie alle Anpassungen der Steuerschuld hinsichtlich früherer Perioden.

Latente Steuern werden im Hinblick auf temporäre Differenzen zwischen den Buchwerten der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten für Konsolidierungszwecke und den für steuerliche Zwecke verwendeten Beträgen erfasst. Latente Steuern werden nicht erfasst für:

- temporäre Differenzen bei der Ersterfassung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit Transaktionen, die weder das Konzernergebnis noch das steuerliche Ergebnis beeinflussen, und

- temporäre Differenzen in Verbindung mit Anteilen an Tochtergesellschaften und assoziierten Unternehmen, sofern der Konzern in der Lage ist, den zeitlichen Verlauf der Auflösung dieser Differenzen zu steuern, und es wahrscheinlich ist, dass sie sich in absehbarer Zeit nicht auflösen werden.

Die Bemessung der latenten Steuern berücksichtigt den erwarteten Zeitpunkt und die erwartete Weise der Realisation beziehungsweise Tilgung der betroffenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. Dabei werden die Steuersätze verwendet, die am Bilanzstichtag gelten oder angekündigt sind. Latente Steuern sind im Anlagevermögen (latente Ertragssteuerguthaben) beziehungsweise in den langfristigen Verbindlichkeiten (latente Ertragssteuerverbindlichkeiten) enthalten und werden saldiert, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Latente Ertragssteueransprüche für noch nicht genutzte steuerliche Verluste und abzugsfähige temporäre Differenzen werden in dem Ausmass berücksichtigt, in dem die Entstehung zukünftiger Gewinne, gegen die diese genutzt werden können, wahrscheinlich ist. Die Steuersätze richten sich nach den tatsächlichen und den erwarteten Steuersätzen in den jeweiligen juristischen Einheiten.

2.23 Eigenkapital

Aktienkapital Das Aktienkapital entspricht dem Nominalkapital sämtlicher ausgegebener Namenaktien.

Kapitalreserven Dieser Posten besteht aus dem zusätzlich über den Nennwert hinaus einbezahlten Kapital (abzüglich Transaktionskosten).

Gewinnreserven Die Gewinnreserven umfassen im Wesentlichen kumulierte Gewinne der Tochtergesellschaften, die nicht an die Aktionäre ausgeschüttet wurden. Die Gewinnverteilung unterliegt den jeweiligen lokalen gesetzlichen Einschränkungen.

Verrechnung Goodwill Diese Position besteht aus dem per Erwerb direkt mit dem Eigenkapital verrechneten Goodwill aus Akquisitionen.

Übrige Reserven Die übrigen Reserven umfassen im Wesentlichen den wirksamen Teil der kumulierten Nettoveränderungen der Fair Values von zur Absicherung von Zahlungsströmen verwendeten Sicherungsinstrumenten.

Umrechnungsdifferenzen Dieser Posten besteht aus dem Unterschiedsbetrag bei der Umrechnung in Schweizerfranken von Vermögenswerten, Verbindlichkeiten, Erträgen und Aufwendungen der Tochtergesellschaften, deren funktionale Währung nicht der Schweizerfranken ist.

2.24 Nettoumsatz

Der Nettoumsatz umfasst den beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Gegenleistung aus dem Verkauf von Gütern und der Erbringung von Dienstleistungen durch RUAG in seiner ordentlichen Geschäftstätigkeit. Der Betrag wird nach Abzug von Mehrwertsteuern, Preisnachlässen, Rabatten und Skonti sowie ohne konzerninterne Umsätze ausgewiesen. RUAG realisiert seine Umsätze, wenn

deren Beträge verlässlich bestimmbar sind, die Wahrscheinlichkeit von künftigen Cash Flows gegeben ist und die spezifischen Kriterien, wie nachfolgend beschrieben, eingehalten sind.

Langfristige Aufträge Der Nettoumsatz der Periode setzt sich zusammen aus «Fakturiertem Umsatz» plus «Veränderung Percentage of Completion (PoC)». Dabei umfasst der «Fakturierte Umsatz» abgegrenzte oder in Rechnung gestellte Beträge für bereits erbrachte Leistungen der Periode, während die «Veränderung Percentage of Completion (PoC)» die nach dieser Methode bewerteten bereits erbrachten Leistungen von laufenden Fertigungs- und Serviceaufträgen beinhaltet.

Verkauf von Gütern Der Umsatz aus dem Verkauf von Gütern wird im Zeitpunkt der Lieferung beziehungsweise Leistungserbringung erfasst, das heisst, wenn die massgeblichen Chancen und Risiken auf den Käufer übergehen.

Erbringung von Dienstleistungen Der Umsatz aus der Erbringung von Dienstleistungen wird entweder auf der Basis von Zeit und Material oder als Festpreisvertrag bemessen.

Der Umsatz aus Festpreisverträgen wird nach der Percentage-of-Completion-Methode bemessen, wenn sowohl die bis zur Fertigstellung des Auftrags noch anfallenden Kosten als auch der Grad der erreichten Fertigstellung am Bilanzstichtag zuverlässig bestimmt und die dem Vertrag zurechenbaren Kosten verlässlich bewertet werden können. Der Fertigstellungsgrad ergibt sich aus dem Verhältnis der angefallenen Auftragskosten zu den insgesamt geschätzten Auftragskosten (Cost-to-Cost-Methode) oder nach der Milestone-Methode (Segment Space). Sofern das Ergebnis eines langfristigen Fertigungsauftrags nicht verlässlich geschätzt werden kann, wird der Erlös nur in Höhe der angefallenen Auftragskosten erfasst, die wahrscheinlich einbringbar sind, bei gleichzeitiger Erfassung der angefallenen Auftragskosten als Aufwand in der Periode. Beiträge von Dritten aus Auftragsentwicklung werden als Umsatz erfasst und derjenigen Periode zugewiesen, in der die entsprechenden Entwicklungsaufwendungen anfallen.

Übrige Erträge Übrige Erträge, wie beispielsweise Miet- und Zinserträge, werden zeitproportional erfasst. Dividendenerträge werden verbucht, wenn der Rechtsanspruch auf Zahlung entstanden ist.

Erhaltene Anzahlungen Erhaltene Anzahlungen werden abgegrenzt und dann als Umsatz realisiert, wenn die entsprechenden Leistungen erbracht wurden.

2.25 Segmentinformationen

Die Festlegung der berichtspflichtigen operativen Segmente basiert auf dem Managementansatz. Danach erfolgt die externe Segmentberichterstattung auf Basis der konzerninternen Organisations- und Managementstruktur sowie der internen Finanzberichterstattung an den operativen Hauptentscheidungsträger von RUAG, den Chief Executive Officer. Die Berichterstattung erfolgt nach den Segmenten Space, Aerostructures, Aviation, Ammotec und Defence. Zusätzlich wird in der Berichterstattung der Bereich «Übrige Segmente» ausgewiesen, unter dem zentrale Dienste wie Liegenschaftsverwaltung und IT, die Konzernstabsbereiche von RUAG sowie seit 1. Januar 2018 auch die Business Unit Cyber Security zusammengefasst werden.

Aus der Verrechnung von Leistungen oder Verkäufen von Vermögenswerten zwischen den einzelnen Segmenten können unrealisierte Gewinne oder Verluste anfallen. Diese werden eliminiert und in den Segmentinformationen in der Spalte «Elimination» ausgewiesen. Die Segmentvermögenswerte enthalten sämtliche betriebsnotwendigen Vermögenswerte, die einem operativen Segment zugeordnet werden können. Die Segmentvermögenswerte enthalten hauptsächlich Forderungen, Vorräte, Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Die Segmentinvestitionen enthalten die Zugänge zu den Sachanlagen und übrigen immateriellen Vermögenswerten.

Segment Space RUAG Space ist der führende Zulieferer für Raumfahrtprodukte in Europa und auch in den USA auf Wachstumskurs. Mit 13 Standorten in sechs Ländern ist die Division auf Produkte für den Einsatz an Bord von Satelliten und Trägerraketen spezialisiert. Die Kompetenz gliedert sich in drei Bereiche, die auch die wichtigsten Erlösquellen darstellen: Elektronik für alle Raumfahrtanwendungen, mechanische Produkte für Satelliten sowie Strukturen und Separationssysteme für Trägerraketen.

Segment Aerostructures RUAG Aerostructures ist globaler First-Tier-Lieferant im Flugzeugstrukturbau für zivile und militärische Kunden. Die Leistungsschwerpunkte sind Entwicklung, Herstellung und Endmontage von vollständigen Rumpfsektionen, von Flügel- und Steuerungskomponenten sowie von anspruchsvollen Baugruppen und Bauteilen für zivile und militärische Flugzeuge. Eine Stärke der Division ist die Steuerung komplexer Supply-Chain-Netzwerke. Sie verantwortet unter anderem die vollständigen globalen Lieferketten von Rumpfsektionen für Airbus und Bombardier. Wichtigste Erlösquellen sind der Verkauf von Flugzeugstrukturkomponenten sowie komplexen Baugruppen und Bauteilen.

Segment Aviation RUAG Aviation ist führender Anbieter, Betreuer und Integrator von Systemen und Komponenten für die zivile und militärische Luftfahrt. Zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählen Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten, Upgrades sowie die Entwicklung, Herstellung und Integration von Subsystemen für Flugzeuge und Helikopter – und dies über deren gesamte Lebensdauer. Wichtigste Erlösquellen stellen Unterhalts- und Werterhaltungsdienstleistungen sowie der Verkauf von Systemen beziehungsweise Subsystemen dar.

Segment Ammotec RUAG Ammotec ist mit den Geschäftsbereichen Armee & Behörden, Jagd & Sport sowie Industrie europäischer Marktführer für Kleinkalibermunition, pyrotechnische Elemente und Komponenten. Die Präzisionsmunition für Spezialeinheiten wird weltweit nachgefragt. Die Division ist zudem führend im Bereich der schwermetallfreien Anzündtechnologien etwa für Treibkartuschen in der Bauindustrie oder für Anwendungen in automobilen Sicherheitssystemen. Auch zum Angebot gehören Grosskaliber-Trainingssysteme, Handgranaten und die umweltgerechte Entsorgung von pyrotechnischen Produkten. Wichtigste Erlösquellen sind der Absatz von Munition sowie das Komponentengeschäft für Industriezwecke.

Segment Defence RUAG Defence entwickelt international gefragte Technologien für Armeen, Behörden sowie Rettungs- und Sicherheitsorganisationen. Zum Kerngeschäft gehören Produkte und Dienstleistungen für Ketten- und Radfahrzeuge, die realistische Soldatenausbildung sowie zuverlässige Führungs-, Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen. Zum umfassenden Portfolio gehören darüber hinaus

ballistische Schutzsysteme sowie Integration, Wartung, Betrieb und innovative Upgrades relevanter Systeme. Die wichtigsten Erlösquellen stellen der Verkauf von entsprechenden Produkten sowie Service- und Unterhaltsdienstleistungen dar.

2.26 Transaktionen mit nahestehenden Personen

RUAG erbringt Unterhaltsleistungen und produziert Rüstungsgüter für das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) und bezieht Dienstleistungen von demselben. Das VBS ist der grösste Kunde von RUAG. Die Beschaffung von Rüstungsgütern und -dienstleistungen durch das VBS erfolgt auf der Basis privatrechtlicher Verträge. Das Verfahren der Auftragsvergabe richtet sich nach den einschlägigen Vorschriften des Bundes für das öffentliche Beschaffungswesen. Die diesbezüglichen Vorschriften gelten für alle Anbieter von Gütern und Dienstleistungen in gleicher Weise, und es gilt das Wettbewerbsprinzip.

2.27 Derivative Finanz- und Sicherungsinstrumente

Derivative Finanzinstrumente werden zum beizulegenden Zeitwert (Fair Value) bewertet. Die Art der Erfassung des Gewinns oder Verlusts ist davon abhängig, ob das Instrument der Absicherung eines bestimmten Risikos dient und die Bedingungen für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllt sind. Das Ziel der Bilanzierung als Sicherungsgeschäft ist, dass die Wertveränderung der gesicherten Position und des Sicherungsinstruments die Erfolgsrechnung zum selben Zeitpunkt beeinflusst.

Bei Abschluss einer Absicherungstransaktion dokumentiert der Konzern das Verhältnis zwischen Sicherungsinstrumenten und abgesicherten Positionen sowie den Zweck und die Strategie der Risikoabsicherung. Dieser Prozess beinhaltet auch die Verbindung aller Absicherungsderivate mit spezifischen Aktiven und Passiven beziehungsweise festen Zusagen und erwarteten Transaktionen (Forecasted Transactions). Der Konzern dokumentiert sowohl zu Beginn als auch während der Dauer der Absicherung, inwiefern die zur Absicherung verwendeten Derivate die Veränderung des beizulegenden Werts der gesicherten Position in hohem Masse ausgleichen. Beim Vertragsabschluss wird ein derivatives Instrument, das zur Bilanzierung als Sicherungsgeschäft qualifiziert ist, entweder als

- Absicherung des beizulegenden Zeitwerts eines erfassten Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit (Fair Value Hedge) oder als
- Absicherung der Zahlungsströme aus einer vorhergesehenen Transaktion oder festen Verpflichtung (Cash Flow Hedge) oder als
- Absicherung einer Nettoinvestition in eine ausländische Tochtergesellschaft definiert.

Die Wertveränderungen von Devisensicherungsinstrumenten, die der Absicherung der Zahlungsströme aus einer vorgesehenen Transaktion oder festen Verpflichtung dienen und eine wirksame Absicherung bieten, werden als Cash Flow Hedge verbucht. Sie werden dabei zum Fair Value bewertet und der effektive Teil der Fair-Value-Änderung des Devisensicherungsinstruments wird im Eigenkapital erfasst und in den «Übrigen Reserven» ausgewiesen. Der ineffektive Teil wird erfolgswirksam in der Erfolgsrechnung in der Position «Übriger betrieblicher Aufwand» erfasst. Bei Eintritt des Grundgeschäfts wird das entsprechende Sicherungsinstrument aus dem Eigenkapital in die Erfolgsrechnung umgebucht. Rohstoffpreissicherungsinstrumente werden mit den per Bilanzstichtag bestehenden positiven oder negativen Wiederbeschaffungswerten bilanziell erfasst und im Anhang offengelegt.

Aktuell verfügt RUAG nur über Absicherungen von Zahlungsströmen aus vorgesehenen Transaktionen oder festen Verpflichtungen (Cash Flow Hedge).

3 Wesentliche Ermessensentscheide und Schätzungsunsicherheiten bei der Anwendung der Rechnungslegungsgrundsätze

Die Erstellung der konsolidierten Jahresrechnung ist von Annahmen und Schätzungen im Zusammenhang mit den Rechnungslegungsgrundsätzen abhängig, bei denen das Management einen gewissen Ermessensspielraum hat. In der konsolidierten Jahresrechnung müssen bei der Anwendung von Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bestimmte zukunftsbezogene Schätzungen und Annahmen getroffen werden, die einen wesentlichen Einfluss auf die Höhe und den Ausweis der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, der Erträge und Aufwendungen sowie auf die damit zusammenhängenden Offenlegungen haben können. Die der Bilanzierung und Bewertung zugrunde gelegten Schätzungen und Annahmen basieren auf Erfahrungswerten und anderen Faktoren, die unter den gegebenen Umständen als angemessen erachtet werden. Die folgenden Positionen beinhalten wesentliche Schätzungen und Annahmen:

Vorräte und angefangene Arbeiten Vorräte und angefangene Arbeiten werden periodisch auf ihre Werthaltigkeit überprüft. Dabei werden die verschiedenen Positionen anhand von Umschlagshäufigkeiten klassifiziert und entsprechend bewertet. Die Buchwerte der Vorräte und angefangenen Arbeiten sowie der Bestand der Wertberichtigungen sind in Anhang 15 «Vorräte und angefangene Arbeiten» erläutert.

Langfristige Fertigungs- und Serviceaufträge und Fertigungsverträge Schätzungen mit wesentlichem Einfluss werden bei der Bewertung von langfristigen Fertigungs- und Serviceaufträgen nach der Percentage-of-Completion-Methode zugrunde gelegt. Obwohl die Schätzwerte wie Fertigstellungsgrad und Auftragskostenschätzung der Projekte nach bestem Wissen des Managements über die aktuellen Ereignisse und mögliche zukünftige Massnahmen ermittelt werden, können die tatsächlich erzielten Ergebnisse von diesen Schätzwerten abweichen. Siehe hierzu die Erläuterungen in Anhang 16 «Percentage of Completion (PoC)» und Anhang 26 «Rückstellungen».

Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte Die Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerte werden jährlich auf Anzeichen von Wertminderungen überprüft. Bei Hinweisen auf eine mögliche Überbewertung wird eine Einschätzung der zu erwartenden zukünftigen Geldflüsse aus der Nutzung und der eventuellen Veräusserung dieser Vermögenswerte vorgenommen. Die tatsächlichen Geldflüsse können von den auf diesen Einschätzungen basierenden, diskontierten zukünftigen Geldflüssen abweichen. Faktoren wie Veränderungen in der geplanten Nutzung von Gebäuden, Maschinen und Einrichtungen, die Schliessung von Standorten, technische Überalterung oder unter den Prognosen liegende Verkäufe bei Produkten, deren Rechte aktiviert wurden, können die Nutzungsdauer verkürzen oder Wertminderungen zur Folge haben. Die Buchwerte der Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerte gehen aus Anhang 17 «Sachanlagen», Anhang 18 «Renditeliegenschaften» und Anhang 19 «Immaterielle Vermögenswerte» hervor.

Rückstellungen Die Konzerngesellschaften sind im Rahmen ihrer ordentlichen Geschäftstätigkeit verschiedenen Risiken ausgesetzt. Diese werden laufend beurteilt und entsprechende Rückstellungen werden anhand der vorhandenen Informationen auf Basis des realistischen zu erwartenden Geldabflusses bemessen. Beispielsweise werden Rückstellungen für Gewährleistungen basierend auf Erfahrungswerten und Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten durch eine juristische Beurteilung bemessen. Die Buchwerte solcher Rückstellungen gehen aus Anhang 26 «Rückstellungen» hervor.

Latente Ertragssteuern Der Ansatz von latenten Ertragssteuerguthaben basiert auf der Beurteilung des Managements. Latente Ertragssteuerguthaben auf steuerlichen Verlustvorträgen werden nur dann aktiviert, wenn es wahrscheinlich ist, dass sie genutzt werden können. Die Nutzung hängt von der Möglichkeit ab, künftige steuerbare Gewinne zu erzielen, die mit vorhandenen Verlustvorträgen verrechnet werden können. Zur Beurteilung der Wahrscheinlichkeit der künftigen Nutzung sind Schätzungen von unterschiedlichen Faktoren wie der zukünftigen Ertragslage notwendig. Weichen die tatsächlichen Werte von den Schätzungen ab, kann dies zu einer Änderung der Werthaltigkeitsbeurteilung der latenten Ertragssteuerguthaben führen. Die Buchwerte der laufenden und latenten Steueraktiven und -verpflichtungen gehen aus der Konzernbilanz und aus Anhang 11 «Ertragssteuern» hervor.

4 Akquisitionen, Fusionen und Neugründungen von Gesellschaften

Akquisitionen, Fusionen und Neugründungen von Tochtergesellschaften

Visier Medien Holding AG Die RUAG Ammotec AG hat per 1. Januar 2018 40.4 % sowie per 2. Mai 2018 die restlichen 10.1 % der ausstehenden Aktien der Visier Medien Holding AG mit Sitz in Zug (Schweiz) übernommen. Die Gesellschaft hält ihrerseits 100 % der Anteile an der VS Medien GmbH mit Sitz in Bad Ems (Deutschland). Der Verlag gibt die Branchenmagazine Visier, Caliber und Schweizer Waffenmagazin heraus. Die vollständige Akquisition öffnet den nationalen und internationalen Weg in den Sparten Print und Online für die direkte Kommunikation mit den relevanten Zielgruppen von Jägern und Sportschützen für Munition und Handelsware. Die beiden Gesellschaften wurden per 1. Januar 2018 vollkonsolidiert. Bis zum 31. Dezember 2017 wurde die Minderheitsbeteiligung an der Visier Medien Holding AG zum Anschaffungswert bilanziert.

RUAG Ammotec Italia s.r.l. (vormals Turfer di Turelli

Luca & C. SRL) Per 1. Januar 2017 hat die RUAG Ammotec Deutschland GmbH 100 % der Anteile der Turfer di Turelli Luca & C. SRL mit Sitz in Brescia (Italien) übernommen. Die Gesellschaft ist als Grosshändler für Jagd- und Sportwaffen, Munition sowie Zubehör in Italien tätig. Mit der Übernahme wurde das eigene Grosshandelsgeschäft in Europa gestärkt und weiter ausgebaut. RUAG Ammotec Italia s.r.l. wurde per 1. Januar 2017 vollkonsolidiert.

Clearswift Die RUAG Holding AG hat per 20. Januar 2017 100 % der Anteile der Clearswift mit Hauptsitz in Reading (Grossbritannien) übernommen. Die Cyber-Security Firma bietet selbstentwickelte Lösungen in den Bereichen «Data Loss Prevention» und «Deep Content Inspection» an. Clearswift hat eine leistungsfähige Forschungs- und Entwicklungsabteilung, eine weltweite Service-Organisation sowie international etablierte Verkaufskanäle. Mit dieser Akquisition wurde die Expansion der Geschäftseinheit «Cyber Security» beschleunigt. Clearswift wurde ab 1. Februar 2017 vollkonsolidiert.

Gyttorp Die Norma Precision AB hat per 31. März 2017 die restlichen 60 % der ausstehenden Aktien der Gyttorp AB mit Sitz in Karlskoga (Schweden) übernommen. Gyttorp AB vereint die Grosshandelsaktivitäten von Gyttorp Jakt AB (Schweden) und Gyttorp Finland Oy, während die Gyttorp Cartridge Company AB (Schweden) marktführende Schrotpatronen unter der Marke Gyttorp für den schwedischen, norwegischen und finnischen Markt produziert. Die vollständige Akquisition von Gyttorp war ein weiterer Schritt zur Stärkung des Grosshandels und zur damit einhergehenden Ergänzung des Produktportfolios mit marktführenden Brands. Die Aktivitäten von Gyttorp wurden ab dem Zeitpunkt des Erwerbs (1. April 2017) vollkonsolidiert. Bis zum 31. März 2017 wurde die Minderheitsbeteiligung an der Gyttorp AB zum Anschaffungswert bilanziert. Im Berichtsjahr wurden die Gesellschaften Gyttorp Jakt AB in RUAG Ammotec Sweden AB und Gyttorp Finland Oy in RUAG Ammotec Finland OY umfirmiert.

Effekte aus Akquisitionen von Gesellschaften

	2018		2017	
	Akquisitionen	Clearswift	Clearswift	Übrige Akquisitionen
Kaufpreis, bezahlt in flüssigen Mitteln	0	55	55	1
Escrow Account	—	3	3	—
Bedingte Kaufpreiszahlung	—	4	4	0
Total Gegenleistungen	0	62	62	1

Clearswift Im Rahmen der Vereinbarungen über bedingte Kaufpreiszahlungen ist der Konzern verpflichtet, einen zusätzlichen Betrag in Abhängigkeit der erzielten operativen Ergebnisse für die vier Geschäftsjahre nach dem Akquisitionszeitpunkt von maximal CHF 7.5 Mio. zu leisten. Zum Erwerbszeitpunkt wurde der beizulegende Zeitwert der Verpflichtung auf CHF 4.5 Mio. geschätzt. In den Jahren 2017 und 2018 wurden bisher CHF 2.3 Mio. ausbezahlt, wovon im Jahr 2018 CHF 0.8 Mio. erfolgswirksam erfasst wurden. Per 31. Dezember 2018 beträgt der beizulegende Zeitwert (inkl. Effekt aus Aufzinsung der Verpflichtung) der noch ausstehenden bedingten Kaufpreiszahlungen CHF 3.3 Mio.

Fusionen Im Berichtsjahr fanden keine Fusionen von Gesellschaften statt. Am 14. August 2017 wurde die Glückauf-Logistik GmbH mit Sitz in Kassel (Deutschland) rückwirkend per 1. Januar 2017 mit der RUAG Defence Deutschland GmbH mit Sitz in Wedel (Deutschland) verschmolzen. Diese Verschmelzung hatte keinen Einfluss auf die konsolidierte Jahresrechnung von RUAG.

Neugründungen Per 17. Mai 2018 wurde die RUAG Slip Rings AG mit Sitz in Nyon (Schweiz) mittels Barliberierung mit beabsichtigter Sachübernahme gegründet. Am 21. Juni 2018 hat diese Gesellschaft eine Vereinbarung über den Kauf des Geschäftsbetriebs und der zugehörigen Vermögenswerte des Geschäftsbereichs «Schleifringe» mit der RUAG Schweiz AG abgeschlossen. Die RUAG Slip Rings AG bezweckt die Entwicklung, Herstellung, Prüfung, Bereitstellung, Implementierung und den Betrieb von Produkten im Bereich Schleifringe. Die Gesellschaft kann Zweigniederlassungen und Tochtergesellschaften im In- und Ausland errichten und sich an anderen Unternehmen im In- und Ausland beteiligen. Diese Ausgliederung hatte keinen Einfluss auf die konsolidierte Jahresrechnung von RUAG.

Übrige Akquisitionen im Vorjahr Im Rahmen der Vereinbarung über die bedingte Gegenleistung ist der Konzern verpflichtet, einen zusätzlichen Betrag von maximal CHF 0.1 Mio., in Abhängigkeit von definierten Umsatzzielen zu leisten. Zum Erwerbszeitpunkt wurde die Verpflichtung zum Nominalwert angesetzt. Diese bedingte Verpflichtung wird im Jahr 2019 vollumfänglich geleistet werden.

Erworbene Vermögenswerte und Schulden, die zum Erwerbszeitpunkt angesetzt wurden

	2018		2017	
	Akquisitionen	Clearswift	Clearswift	Übrige Akquisitionen
Umlaufvermögen	1	17	17	12
Sachanlagen	0	1	1	0
Immaterielle Vermögenswerte	0	43	43	1
Latente Ertragssteuerguthaben	—	2	2	0
Kurz- und langfristige Verbindlichkeiten	(1)	(62)	(62)	(13)
Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	(0)	(9)	(9)	(0)
Total erworbene Vermögenswerte und Schulden	0	(8)	(8)	1

Bestimmung der beizulegenden Zeitwerte Die verwendeten Bewertungstechniken zur Bestimmung der beizulegenden Zeitwerte der erworbenen wesentlichen Vermögenswerte und Schulden waren wie folgt:

Vorräte und angefangene Arbeiten Die beizulegenden Zeitwerte wurden auf der Grundlage des geschätzten Verkaufspreises im normalen Geschäftsgang abzüglich der geschätzten Fertigstellungs- und Verkaufskosten sowie angemessener Gewinnmargen, die auf den erforderlichen Bemühungen zur Fertigstellung und Veräusserung der Vorräte und angefangenen Arbeiten basieren, ermittelt.

Sachanlagen Die beizulegenden Zeitwerte der Sachanlagen wurden auf Basis der fortgeführten Wiederbeschaffungswerte unter Berücksichtigung eingeschätzter wirtschaftlicher Nutzungsdauern ermittelt.

Umsatzabgrenzungen Clearswift stellt seine Produkte den Kunden gegen im Voraus zu bezahlende Abonnementsgebühren (subscription based) zur Verfügung. Diese Vorauszahlungen werden als Verbindlichkeiten erfasst und der Umsatz über die Vertragslaufzeit realisiert.

Nettoabfluss von Zahlungsmitteln

in CHF Mio.

	2018	2017	2017
	Akquisitionen	Clearswift	übrige Akquisitionen
Bezahlte Gegenleistungen in Form von Zahlungsmitteln	2	59	1
Ablösung von Finanzverbindlichkeiten	—	39	6
Übernommene flüssige Mittel	(0)	(11)	(0)
Total Nettoabfluss von Zahlungsmitteln	2	87	7

Die bezahlten Gegenleistungen in Form von Zahlungsmitteln bezüglich Clearswift beinhalteten im Jahr 2017 bereits die erste Tranche der bedingten Kaufpreisverpflichtung im Umfang von CHF 0.6 Mio. Im Jahr 2018 beinhalten die bezahlten Gegenleistungen in Form von Zahlungsmitteln den Kaufpreis der ausstehenden Aktien der Visier Medien Holding AG (CHF 0.4 Mio.), die zweite Tranche der bedingten Kaufpreiszahlung bezüglich der Akquisition Clearswift (CHF 1.7 Mio.) sowie eine im Zusammenhang mit der im Jahr 2012 getätigten Akquisition von RUAG Australia PTY Ltd. geleistete Earn-Out Zahlung im Betrag von CHF 0.2 Mio.

Die mit den Transaktionen in der Berichtsperiode verbundenen Aufwendungen sind unwesentlich. Im Vorjahr beliefen sich diese insgesamt auf rund CHF 2.9 Mio., während diejenigen im Zusammenhang mit Clearswift CHF 2.8 Mio. und diejenigen der übrigen Akquisitionen CHF 0.1 Mio. betragen. Darin sind insbesondere Anwalts- und Beraterkosten enthalten. Die Aufwendungen wurden in der Position «Übriger betrieblicher Aufwand, netto» ausgewiesen, wobei der Grossteil davon bereits im Geschäftsjahr 2016 angefallen ist.

Auswirkungen des Erwerbs auf die Ergebnisse des Konzerns

Die Akquisition der Visier Medien Holding AG (inkl. VS Medien GmbH) hat weder einen wesentlichen Effekt auf den konsolidierten Umsatz noch auf das konsolidierte Ergebnis.

Der Fair Value zum Akquisitionszeitpunkt leitet sich aus den Kosten für die Erbringung der konkreten vertraglichen Verpflichtungen und einer marktüblichen Marge her. Der berechnete Fair Value ist signifikant tiefer als der Buchwert der erhaltenen Vorauszahlungen.

Immaterielle Vermögenswerte und Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill) Die Verlagsrechte der Visier-Gruppe wurden zum Fair Value angesetzt. Es entstand weder ein Good- noch ein Badwill. Im Vorjahr wurde der Fair Value der wesentlichen immateriellen Anlagen anhand der «Multi Period Excess Earnings»- sowie der «Relief from Royalty»-Methode, basierend auf beobachtbaren Marktdaten und Managementeinschätzungen, ermittelt. Aus der Akquisition von Clearswift entstand ein positiver Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill) im Betrag von CHF 71.8 Mio. Aus den übrigen Akquisitionen entstand ein Goodwill von CHF 0.3 Mio. sowie ein Badwill von CHF 0.1 Mio. Der Goodwill wurde jeweils im Zeitpunkt des Erwerbs mit dem Eigenkapital verrechnet, während der Badwill ergebniswirksam erfasst wurde.

Im Vorjahr wurde der konsolidierte Umsatz durch die Akquisitionen mit rund CHF 35 Mio. positiv beeinflusst (davon rund CHF 24 Mio. von Clearswift sowie rund CHF 11 Mio. aus den übrigen Akquisitionen). Das konsolidierte Ergebnis wurde insgesamt mit rund CHF 1.3 Mio. belastet. Der Beitrag von Clearswift belief sich auf rund CHF 1.7 Mio. Verlust, wobei dies auf die Effekte der Kaufpreisallokation (Abschreibungen der angesetzten immateriellen Anlagen sowie negativer Effekt aus Umsatzabgrenzungen) zurückzuführen war. Die übrigen Akquisitionen erzielten einen positiven Ergebniseffekt von rund CHF 0.4 Mio. Die Ergebnisse 2017 enthalten zudem einmalige Integrations- und Aufbaukosten.

Wären die Unternehmenskäufe bereits per 1. Januar 2017 erfolgt, hätte der Umsatzbeitrag aus den Akquisitionen rund CHF 40 Mio. betragen. Der Umsatzeffekt von Clearswift würde rund CHF 26 Mio., derjenige aus den übrigen Akquisitionen rund CHF 14 Mio. betragen. Für das gesamte Geschäftsjahr hätte ein konsolidierter Verlust von etwa CHF 2 Mio. resultiert. Im Falle von Clearswift hätte der Verlust rund CHF 2.5 Mio. sowie der Gewinn bei den übrigen Akquisitionen rund CHF 0.4 Mio. betragen.

Verkäufe von Tochterunternehmen und Geschäftsbereichen

Im Berichtsjahr wie im Vorjahr fanden keine Verkäufe von Gesellschaften oder Geschäftsbereichen statt.

5 Segmentinformationen

in CHF Mio.

	2018	2017	2018	2017	2018	2017
	Space	Space	Aerostructures ¹	Aerostructures	Aviation	Aviation
Auftragseingang mit Dritten	409	349	293	285	634	479
Auftragseingang mit anderen Segmenten	32	18	24	25	181	142
Total Auftragseingang	440	367	317	311	814	621
Auftragsbestand mit Dritten	593	573	276	270	444	308
Auftragsbestand mit anderen Segmenten	0	4	22	23	52	51
Total Auftragsbestand	594	577	297	293	496	359
Nettoumsatz mit Dritten	376	365	267	255	497	506
Nettoumsatz mit anderen Segmenten	1	0	1	2	10	9
Total Nettoumsatz	377	365	268	256	507	515
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA)	52	46	(8)	11	41	46
Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen	(14)	(12)	(5)	(3)	(7)	(7)
Betriebsergebnis (EBIT)	38	34	(14)	8	34	39
Finanzergebnis (netto)						
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften						
Gewinn vor Steuern						
Ertragssteuern						
Reingewinn						
Nettoaktiven nach Regionen ⁴	76	81	145	140	97	123
Nettoaktiven Schweiz	(7)	9	50	57	21	46
Nettoaktiven Übriges Europa	67	68	94	83	60	61
Nettoaktiven Rest der Welt	16	4	—	—	17	16
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (inkl. Renditeliegenschaften)	71	72	39	38	62	59
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte Schweiz (inkl. Renditeliegenschaften)	28	36	24	26	25	25
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte Übriges Europa	18	22	15	12	21	18
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte Rest der Welt	25	13	—	—	16	16
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (inkl. Renditeliegenschaften)	(15)	(29)	(8)	(14)	(12)	(11)
Devestitionen von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten (inkl. Renditeliegenschaften)	0	0	1	0	0	0

¹ Die Profitabilität der Division Aerostructures wurde im Berichtsjahr aufgrund verschiedener Ereignisse stark negativ beeinflusst. Gründe dafür waren eine ausserordentlich tiefe Produktivität am Standort Oberpfaffenhofen und die daraus resultierenden Folgekosten sowie eine Verzögerung beim Verlagerungsprojekt Ungarn.

² Die Profitabilität der Division Defence wurde im Vorjahr aufgrund verschiedener Ereignisse stark negativ beeinflusst. Infolge Verzögerungen bei Projekten mussten diverse Projektbewertungen angepasst und teilweise Konventionalstrafen bezahlt werden. Darüber hinaus führten einmalige Korrekturen in der Lagerbewertung und weiteren Vermögenswerten zu negativen Ergebniseffekten.

³ In der Position «Übrige Segmente» werden im Wesentlichen die zentralen Dienste wie Liegenschaftsverwaltung und IT, die Konzernstabbereiche von RUAG sowie seit 1. Januar 2018 auch die Business Unit Cyber Security zusammengefasst (im Vorjahr war diese Business Unit noch Bestandteil der Division Defence). Um die Vergleichbarkeit der Segmente zu ermöglichen, wurden die Vorjahreszahlen der Segmente «Defence» und «Übrige Segmente» angepasst.

⁴ Die Nettoaktiven setzen sich zusammen aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, den Anzahlungen an Lieferanten, den übrigen kurzfristigen Forderungen, den Steuerforderungen, den aktiven Rechnungsabgrenzungen, den Vorräten und angefangenen Arbeiten, den Sachanlagen, den Renditeliegenschaften sowie den immateriellen Vermögenswerten abzüglich der Lieferantenverbindlichkeiten, der Anzahlungen von Kunden, der übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten, der Steuerverbindlichkeiten, der passiven Rechnungsabgrenzungen sowie der kurz- und langfristigen Rückstellungen.

2018 Ammotec	2017 Ammotec	2018 Defence	2017 Defence ^{2,3}	2018 Übrige Segmente	2017 Übrige Segmente ³	2018 Total Segmente	2017 Total Segmente	2018 Elimination	2017 Elimination	2018 Total Konzern	2017 Total Konzern
469	422	337	356	80	69	2 221	1 961	—	—	2 221	1 961
146	143	25	40	73	72	480	439	(480)	(439)	—	—
615	565	362	396	153	141	2 701	2 400	(480)	(439)	2 221	1 961
208	148	273	303	—	5	1 794	1 607	—	—	1 794	1 607
20	39	12	30	—	0	107	147	(107)	(147)	—	—
228	186	286	333	—	5	1 901	1 754	(107)	(147)	1 794	1 607
420	397	357	353	81	79	1 998	1 955	—	—	1 998	1 955
0	0	4	5	136	134	153	150	(153)	(150)	—	—
421	397	361	358	218	213	2 151	2 105	(153)	(150)	1 998	1 955
38	43	28	14	36	35	186	196	—	—	186	196
(18)	(15)	(6)	(6)	(30)	(34)	(80)	(77)	—	—	(80)	(77)
20	28	21	8	6	1	106	119	—	—	106	119
										(6)	(8)
				4	3	4	3			4	3
										104	114
										(31)	(25)
										74	89
296	304	65	65	274	282	953	995	0	(0)	953	995
43	42	45	37	248	256	400	448	(2)	2	398	450
233	239	20	25	26	30	499	506	2	(2)	501	504
21	22	(0)	3	(0)	(4)	54	41	0	0	54	42
143	129	22	25	311	327	649	650	—	—	649	650
35	31	13	14	275	284	400	416	—	—	400	416
106	95	9	12	37	43	206	202	—	—	206	202
2	2	0	0	—	0	43	31	—	—	43	31
(37)	(29)	(4)	(9)	(18)	(22)	(95)	(113)	—	—	(95)	(113)
0	0	0	0	12	13	14	13	—	—	14	13

Weitere Informationen zu Umsätzen und Kunden sind in Anhang 6 «Nettoumsatz» ersichtlich.

Die Produkte und Dienstleistungen der einzelnen Segmente sind in Anhang 2.25 «Segmentinformationen» beschrieben.

6 Nettoumsatz

in CHF Mio.	2018	2017
Fakturierter Umsatz	2 003	1 920
Veränderung aus Percentage of Completion (PoC)	(5)	35
Total Nettoumsatz	1 998	1 955
VBS	611	590
Dritte	1 392	1 330
Fakturierter Umsatz nach Kundengruppen	2 003	1 920

Mit Ausnahme des VBS und von Airbus besitzt RUAG keine weiteren Kundenbeziehungen mit einem Umsatzanteil von mehr als 10 % am Nettoumsatz. Der Nettoumsatz mit dem VBS verteilt sich hauptsächlich

auf die Segmente Aviation, Defence und Ammotec, derjenige von Airbus mehrheitlich auf die Segmente Aerostructures und Space.

Wehrtechnik	878	846
Zivil	1 125	1 075
Fakturierter Umsatz nach Verwendung	2 003	1 920

Schweiz	749	722
Übriges Europa	1 004	907
Naher Osten	14	23
Nordamerika	166	187
Südamerika	3	9
Asien/Pazifik	63	62
Afrika	5	11
Fakturierter Umsatz nach Absatzgebieten	2 003	1 920

Die Umsätze im Absatzgebiet «Übriges Europa» betreffen im Wesentlichen Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Österreich, die Niederlande, Italien und Schweden.

7 Personalaufwand

in CHF Mio.	2018	2017
Löhne und Gehälter	(703)	(681)
Vorsorgeaufwand	(52)	(51)
Übrige Sozialleistungen	(94)	(89)
Fremdpersonal	(62)	(57)
Übriger Personalaufwand	(32)	(36)
Total Personalaufwand	(942)	(914)

Die Zunahme des Personalaufwands ist auf den im Vergleich zum Vorjahr höheren durchschnittlichen Personalbestand zurückzuführen. Die Erhöhung des Personalbestandes ist einerseits auf den Aufbau der Standorte in Ungarn (Eger, Division Aerostructures) sowie USA (Decatur, Division Space) zurückzuführen. Andererseits haben

gestiegene Auslieferungskadenz mit Airbus (Aerostructures) einhergehend mit einer Reduktion der Produktivität infolge Personalaufbaus am Standort Oberpfaffenhofen zu höherem Personalaufwand geführt. Zudem führten Lohnsteigerungen sowie ein höherer Anteil mittleres Management zu einer Erhöhung des Personalaufwands.

8 Übriger betrieblicher Aufwand, netto

in CHF Mio.	2018	2017
Raumaufwand	(24)	(27)
Unterhalt und Reparaturen Sachanlagen	(55)	(55)
Energie- und Entsorgungsaufwand	(13)	(13)
Sachversicherungen und Abgaben	(8)	(7)
Verwaltungs- und Informatikaufwand	(66)	(60)
Werbeaufwand	(26)	(31)
Sonstiger betrieblicher Aufwand	(58)	(41)
Sonstiger betrieblicher Ertrag	30	41
Total übriger betrieblicher Aufwand, netto	(219)	(193)

Die Zunahme der übrigen betrieblichen Aufwendungen, netto im Vergleich zum Vorjahr ist im Wesentlichen auf die Zunahme des Verwaltungs- und Informatikaufwands sowie des sonstigen betrieblichen Aufwands zurückzuführen.

Diverse Anpassungen und Neueinschätzungen von Rückstellungen (Garantierrückstellungen, Nachlaufkosten sowie Rückstellungen für kleinere Restrukturierungen usw.) haben bei der Position «Sonstiger betrieblicher Aufwand» zu einem Anstieg geführt. Zudem entstanden im Berichtsjahr aufgrund diverser Projekte im Zusammenhang mit der strategischen Neuausrichtung des RUAG Konzerns (Entflechtung sowie

Weiterentwicklung RUAG International) Kosten im Umfang von CHF 5 Mio. Des Weiteren enthält die Position «Sonstiger betrieblicher Aufwand» Kursverluste von netto CHF 11 Mio. (Vorjahr Kursgewinne von netto CHF 9 Mio., ausgewiesen in der Position «sonstiger betrieblicher Ertrag»). Bei den Kursgewinnen und -verlusten handelt es sich im Wesentlichen um die kumulierten Effekte aus abgeschlossenen Devisentermingeschäften, welche zur Absicherung von Transaktionen im Zusammenhang mit der operativen Geschäftstätigkeit (Absicherung von zukünftigen Umsätzen sowie Waren- und Dienstleistungseinkäufen in den entsprechenden Währungen) abgeschlossen wurden.

Im Berichtsjahr haben Verkäufe von immobilien Sachanlagen (enthalten in der Position «Sonstiger betrieblicher Ertrag») das Ergebnis mit CHF 8 Mio. (Vorjahr CHF 8 Mio.) positiv beeinflusst.

9 Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen

in CHF Mio.	2018	2017
Total Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	179	181
davon fremdfinanzierte Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	133	127
davon eigenfinanzierte Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen	46	53

Unter Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen werden alle eigenen Arbeiten sowie an Dritte übertragene Arbeiten beziehungsweise von Dritten erforderliche Leistungen zusammengefasst und offengelegt, die während des Berichtsjahres als Aufwand verbucht wurden.

10 Finanzertrag/Finanzaufwand

in CHF Mio.	2018	2017
Zinsertrag	3	2
Total Finanzertrag	3	2
Zinsaufwand	(9)	(10)
Total Finanzaufwand	(9)	(10)

Neben herkömmlichen Zinserträgen/-aufwendungen werden auch sämtliche Ergebnisauswirkungen, die sich aus einer Änderung des Diskontierungszinssatzes ergeben und sich in Form von Auf- beziehungsweise Abzinsungen der Personalvorsorgeverpflichtungen niederschlagen, im Zins- beziehungsweise Finanzergebnis erfasst

und ausgewiesen. Im Berichtsjahr wurden in diesem Zusammenhang Zinsaufwendungen im Betrag von CHF 2 Mio. (Vorjahr CHF 5 Mio.) erfasst.

11 Ertragssteuern

in CHF Mio.	2018	2017
Ertragssteueraufwand Berichtsjahr	(31)	(25)
Anpassungen der laufenden Ertragssteuern aus Vorjahren	(0)	(2)
Laufender Ertragssteueraufwand	(31)	(27)
Entstehung (Auflösung) aus zeitlichen Differenzen	(2)	1
Änderung aufgrund einer Anpassung des Steuersatzes	0	(0)
Aktivierung von steuerlichen Verlusten	2	4
Verwendung von bilanzierten steuerlichen Verlustvorträgen	(0)	(2)
Latenter Ertragssteuerertrag	1	2
Ertragssteueraufwand in der Erfolgsrechnung	(31)	(25)

Zusätzlich sind im Eigenkapital folgende latente Ertragssteuern erfasst:

in CHF Mio.	2018 Vor Steuern	2018 Steuer(aufwand)/ -ertrag	2018 Netto (nach Steuern)	2017 Vor Steuern	2017 Steuer(aufwand)/ -ertrag	2017 Netto (nach Steuern)
Veränderung des beizulegenden Zeitwertes von Cash Flow Hedges	(7)	3	(4)	8	(3)	5
In die Erfolgsrechnung übertragene Gewinne und Verluste von Cash Flow Hedges	6	(1)	4	(2)	1	(1)
Währungsumrechnung von ausländischen Konzerngesellschaften	(18)	0	(18)	29	—	29
Veränderungen im Eigenkapital	(20)	2	(18)	34	(2)	32

Analyse des Aufwands für Ertragssteuern

Die folgende Aufstellung zeigt die Überleitung vom erwarteten Ertragssteueraufwand zum ausgewiesenen Ertragssteueraufwand.

Der anwendbare Ertragssteuersatz zum Zweck der nachfolgenden Analyse ist der mit dem Ergebnis gewichtete durchschnittliche Ertragssteuersatz der Konzerngesellschaften und beträgt 22.9 % (Vorjahr 19.3 %).

in CHF Mio.	2018	2017
Gewinn vor Steuern	104	114
Erwarteter gewichteter Steuersatz in %	22.9 %	19.3 %
Erwarteter Ertragssteueraufwand	(24)	(22)

Überleitung zum ausgewiesenen Ertragssteueraufwand		
Effekt aus (Wertberichtigung)/Aktivierung von steuerlichen Verlustvorträgen aus Vorjahren	0	0
Effekt aus Verwendung nicht bilanzierter steuerlicher Verlustvorträge aus Vorjahren	0	0
Effekt aus laufenden Verlusten ohne Bilanzierung von steuerlichen Verlustvorträgen	(13)	(1)
Effekt aus steuerlich nicht abzugsfähigen Aufwendungen	(1)	(1)
Effekt aus steuerfreien Erträgen	6	3
Effekt aus zu reduzierten Sätzen versteuerten Erträgen	0	—
Effekt aus Steuersatzänderungen	0	(0)
Effekt aus Steuergutschriften bzw. -belastungen aus Vorperioden	(0)	(2)
Übrige Effekte (inkl. Effekt aus anteiligem Ergebnis assoziierter Gesellschaften)	0	(3)
Ausgewiesener Ertragssteueraufwand	(31)	(25)
Effektiver Ertragssteuersatz	29.3 %	21.8 %

Die einzelnen Länder – in der Schweiz Kantone – kennen unterschiedliche Steuergesetze und -sätze. Aus diesem Grund kann der gewichtete Durchschnitt des erwarteten Steuersatzes zwischen den Perioden

variieren, was auf die pro Land respektive Kanton generierten Gewinne beziehungsweise Verluste zurückzuführen ist.

Latente Ertragssteuerguthaben und -verbindlichkeiten

Die bilanzierten latenten Ertragssteuerguthaben und -verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

in CHF Mio.	2018 Latente Ertrags- steuerguthaben	2018 Latente Ertrags- steuerverbindlich- keiten	2017 Latente Ertrags- steuerguthaben	2017 Latente Ertrags- steuerverbindlich- keiten
Aktiven				
Forderungen und Anzahlungen	0	2	0	2
Vorräte und angefangene Arbeiten	5	14	4	13
Sachanlagen und Renditeliegenschaften	2	17	2	16
Immaterielle Vermögenswerte	0	8	0	11
Steuerliche Verlustvorräte	9	—	7	—
Aktiven aus Personalvorsorge	—	—	—	—
Übrige Aktivpositionen	6	5	3	3
Passiven				
Passive Rechnungsabgrenzungen	5	—	4	1
Kurz- und langfristige Rückstellungen	2	10	2	9
Personalvorsorgeverpflichtungen	7	—	8	—
Übrige Passivpositionen	4	12	2	8
Latente Steuern vor Verrechnung	41	69	33	64
Verrechnung von latenten Ertragssteuerguthaben und -verbindlichkeiten	(21)	(21)	(16)	(16)
Total latente Steuern	20	48	17	47

Die latenten Ertragssteuerguthaben und -verbindlichkeiten haben sich wie folgt entwickelt:

in CHF Mio.	2018	2017
Total latente Steuern am 1. Januar	(30)	(23)
Erfolgswirksame Veränderungen	1	2
Erfolgsneutrale Veränderungen im Eigenkapital	2	(2)
Veränderungen im Konsolidierungskreis	(0)	(7)
Umrechnungsdifferenzen	0	(0)
Total latente Steuern am 31. Dezember	(28)	(30)
davon latente Ertragssteuerguthaben	20	17
davon latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	(48)	(47)

Basis für die Berechnung der latenten Ertragssteuerposten sind die bei den einzelnen Gesellschaften für die entsprechenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten anwendbaren länderspezifischen erwarteten Steuersätze. Die für die Berechnung der latenten Ertragssteuerposten angewendeten Steuersätze weichen nicht wesentlich von den jeweiligen Ertragssteuersätzen ab.

Latente Ertragssteuerguthaben auf noch nicht genutzten steuerlichen Verlustvorräten werden nur dann aktiviert, wenn eine Verrechnung mit künftigen steuerbaren Gewinnen wahrscheinlich ist.

Der Verfall der steuerlichen Verlustvorträge setzt sich wie folgt zusammen:

in CHF Mio.	2018	2017
Verfall innerhalb von 1 Jahr	—	—
Verfall innerhalb von 1 bis 2 Jahren	—	—
Verfall innerhalb von 2 bis 3 Jahren	—	1
Verfall innerhalb von 3 bis 4 Jahren	1	0
Verfall innerhalb von 4 bis 5 Jahren	5	2
Verfall innerhalb von 5 bis 6 Jahren	—	0
Verfall innerhalb von 6 bis 7 Jahren	1	1
Verfall in mehr als 7 Jahren	110	60
Total steuerliche Verlustvorträge	117	64
Möglicher Steuereffekt auf steuerlichen Verlustvorträgen	28	14
davon als latente Ertragssteuerguthaben aktiviert	9	7
davon nicht aktiviert	20	7

12 Flüssige Mittel

in CHF Mio.	2018	2017
Kassenbestand	1	0
Sichtguthaben bei Finanzinstituten	208	200
Geldmarktanlagen	0	0
Total flüssige Mittel	209	201

Währungen der flüssigen Mittel

in CHF Mio.	2018	2017
CHF	99	105
EUR	47	42
USD	34	20
SEK	17	10
GBP	8	14
Übrige	5	11
Total flüssige Mittel	209	201

13 Finanzaktiven

Kurzfristige Finanzaktiven

in CHF Mio.	2018	2017
Derivative Finanzinstrumente	2	6
Übrige kurzfristige Finanzaktiven	3	1
Total kurzfristige Finanzaktiven	5	7

Unter den kurzfristigen Finanzaktiven sind im Wesentlichen die positiven Wiederbeschaffungswerte der offenen Fremdwährungsabsicherungsgeschäfte ausgewiesen (siehe auch Erläuterungen zu den Finanzinstrumenten in Anhang 35 «Risikomanagementprozess, finanzielles Risikomanagement und Kapitalmanagement»).

Per 31. Dezember 2018 bestehen zudem Darlehen an Dritte im Betrag von rund CHF 3 Mio. (Vorjahr CHF 1 Mio.), die als Sicherheiten für gewährte Bankgarantien bei einem Bankinstitut hinterlegt wurden.

Langfristige Finanzaktiven

in CHF Mio.	2018	2017
Geldmarktanlagen	0	0
Übrige Forderungen gegenüber Dritten	2	2
Wertberichtigungen	—	(0)
Total langfristige Finanzaktiven	2	3

Währungen der kurz- und langfristigen Finanzaktiven

in CHF Mio.	2018	2017
CHF	1	1
EUR	1	3
USD	4	4
SEK	1	1
GBP	0	—
Übrige	0	0
Total Finanzaktiven	7	9

Die Buchwerte der langfristigen Finanzaktiven entsprechen einer angemessenen Schätzung des beizulegenden Zeitwerts.

14 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, übrige kurzfristige Forderungen sowie Anzahlungen

in CHF Mio.	2018	2017
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	284	271
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an assoziierte Gesellschaften	—	0
Wertberichtigungen	(6)	(8)
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	278	263
Anzahlungen an Lieferanten	11	17
Anzahlungen an assoziierte Gesellschaften	0	0
Total Anzahlungen an Lieferanten	11	17
Kurzfristige Forderungen an staatliche Stellen	15	10
Übrige kurzfristige Forderungen	13	11
Total übrige kurzfristige Forderungen	29	21
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, übrige kurzfristige Forderungen sowie Anzahlungen	317	301

Fälligkeitsstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, übrige kurzfristige Forderungen sowie Anzahlungen

in CHF Mio.	2018	2017
Nicht überfällig	224	217
Überfällig 1–30 Tage	43	38
Überfällig 31–60 Tage	9	14
Überfällig 61–90 Tage	9	4
Überfällig 91–180 Tage	9	8
Überfällig über 180 Tage	23	21
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, übrige kurzfristige Forderungen sowie Anzahlungen	317	301

Währungen der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, übrige kurzfristige Forderungen sowie Anzahlungen

in CHF Mio.	2018	2017
CHF	84	60
EUR	140	129
USD	76	93
SEK	5	7
GBP	8	7
Übrige	5	5
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, übrige kurzfristige Forderungen sowie Anzahlungen	317	301

Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen setzen sich aus Einzelwertberichtigungen für spezifisch identifizierte Positionen mit hohem Ausfallrisiko sowie aus pauschalen Wertberichtigungen auf Basis von Erfahrungswerten zusammen.

Die Wertberichtigungen auf den Forderungen haben sich wie folgt entwickelt:

Wertberichtigungen zweifelhafter Forderungen

in CHF Mio.	2018	2017
Bilanzwert 1. Januar	(8)	(8)
Erhöhung von Wertberichtigungen	(2)	(2)
Inanspruchnahme von Wertberichtigungen	1	1
Auflösung von Wertberichtigungen	3	0
Währungsdifferenzen	0	(0)
Bilanzwert 31. Dezember	(6)	(8)

Für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden die Wertberichtigungen über ein Wertberichtigungskonto erfasst. Die Veränderungen werden im übrigen betrieblichen Aufwand erfasst. Für Finanzinstrumente anderer Kategorien als Forderungen und

Darlehen sind per Bilanzstichtag keine Wertberichtigungen notwendig. Als nicht einbringbar beurteilte Forderungen werden als realisierte Verluste ausgebucht.

15 Vorräte und angefangene Arbeiten

in CHF Mio.	2018	2017
Roh-, Hilfs-, Betriebsmaterial	349	360
Aufträge in Arbeit zu Herstellungskosten	158	142
Aufträge in Arbeit (Percentage of Completion) ¹	125	135
Zwischenfabrikate	104	104
Fertigfabrikate	87	95
Wertberichtigungen	(113)	(120)
Total Vorräte und angefangene Arbeiten	710	717

¹ Die Eckdaten der Aufträge in Arbeit, die nach der Percentage-of-Completion-Methode bewertet sind, werden nachstehend weiter erläutert.

Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 485 Mio. (Vorjahr CHF 501 Mio.) an Roh-, Hilfs- und Betriebsmaterialien, Zwischen- und Fertigfabrikaten sowie Aufträgen in Arbeit dem Materialaufwand belastet.

Zudem wurden Vorräte im Umfang eines erfolgswirksamen Effekts von CHF 8 Mio. (Vorjahr CHF 5 Mio.) auf den Nettoveräußerungswert wertberichtigt.

RUAG verfügt über eine mehrjährige Bevorratung von Betriebs- und Verbrauchsmaterialien zugunsten verschiedener Luftfahrtsysteme der Schweizer Armee. Diese Bevorratung erfolgt explizit basierend auf

Vorgaben des VBS. Sollten Ausserdienststellungen von einzelnen Systemen zu Wertberichtigungsbedarf führen, kann RUAG die Restwerte gegenüber dem VBS geltend machen. Folgedessen wurden im Berichtsjahr bisher mittels normaler Reichweitenanalyse wertberichtigte Betriebs- und Verbrauchsmaterialien im Betrag von CHF 8 Mio. aufgewertet. Im Vorjahr wurden keine wesentlichen Wertaufholungen von in Vorperioden getätigten Wertberichtigungen von Vorräten verbucht.

Die Wertberichtigungen sowie Wertaufholungen von Vorräten werden im Materialaufwand erfasst.

16 Percentage of Completion (PoC)

Langfristige Fertigungs- und Serviceaufträge

in CHF Mio.	2018	2017
Kumulierter Ergebnisausweis am Bilanzstichtag		
Aufgelaufene Erlöse am Bilanzstichtag	1 605	2 108
Aufgelaufene Kosten am Bilanzstichtag	(1 229)	(1 510)
Realisierte Marge am Bilanzstichtag	376	598
Kumulierte Bilanzwerte der am Bilanzstichtag laufenden Projekte		
Aktive PoC-Erlösabgrenzungen	125	135
Passive PoC-Erlösabgrenzungen	(100)	(100)
Netto-PoC-Erlösabgrenzungen	25	35
Anzahlungen von Kunden auf PoC-Aufträge	25	33

Die vorstehende Tabelle zeigt die aufgelaufenen Erlöse und Kosten der per Bilanzstichtag noch nicht abgeschlossenen langfristigen Fertigungs- und Serviceaufträge, kumuliert über mehrere Perioden. Per Berichtsjahresende abgeschlossene Projekte sind in dieser Darstellung nicht enthalten.

Bei den aktiven PoC-Erlösabgrenzungen handelt es sich um langfristige Fertigungs- und Serviceaufträge, bei welchen die realisierbaren Auftrags-erlöse die bereits in Rechnung gestellten Erlöse übersteigen. Langfristige Fertigungs- und Serviceaufträge, bei welchen die in Rechnung gestellten

Erlöse die realisierbaren Auftragslöhne übersteigen, werden unter den passiven Rechnungsabgrenzungen PoC-Aufträge bilanziert (siehe Anhang 25 «Passive Rechnungsabgrenzungen»).

Per Bilanzstichtag hat RUAG für laufende PoC-Aufträge noch nicht verrechnete Anzahlungen im Umfang von insgesamt CHF 25 Mio. (Vorjahr CHF 33 Mio.) erhalten. Diese Anzahlungen sind Teil der Bilanzposition Anzahlungen von Kunden.

17 Sachanlagen

in CHF Mio.

	Masch./Techn. Anlagen	Übrige Sachanlagen ¹	Grundstücke ²	Gebäude	Anlagen im Bau	Sach- anlagen
Anschaffungswerte						
Bestand 1. Januar 2017	509	245	75	479	60	1 369
Erstkonsolidierung	1	4	—	—	—	5
Zugänge	22	26	1	6	50	105
Abgänge	(12)	(14)	(1)	(3)	(2)	(33)
Umgliederungen	14	(10)	0	11	(35)	(21) ³
Umrechnungsdifferenzen	14	7	0	2	2	25
Bestand 31. Dezember 2017	547	258	75	495	74	1 450

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar 2017	376	171	0	358	—	905
Erstkonsolidierung	1	3	—	—	—	4
Planmässige Abschreibungen	22	22	0	16	0	60
Impairment	—	0	—	—	—	0
Abgänge	(12)	(15)	—	(3)	—	(30)
Umgliederungen	(1)	(1)	—	1	—	(2) ³
Umrechnungsdifferenzen	9	5	0	1	0	15
Bestand 31. Dezember 2017	394	185	0	373	0	953

Anschaffungswerte

Bestand 1. Januar 2018	547	258	75	495	74	1 450
Erstkonsolidierung	0	0	—	—	—	0
Zugänge	35	17	—	2	37	91
Abgänge	(9)	(11)	(1)	(1)	(0)	(23)
Umgliederungen	31	8	(3)	0	(50)	(13) ⁴
Umrechnungsdifferenzen	(11)	(4)	(0)	(2)	(1)	(18)
Bestand 31. Dezember 2018	593	268	71	495	59	1 486

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar 2018	394	185	0	373	0	953
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—	—
Planmässige Abschreibungen	26	22	0	11	0	60
Impairment	0	0	—	—	0	1
Abgänge	(9)	(10)	—	(1)	(0)	(19)
Umgliederungen	1	(1)	—	(10)	—	(10) ⁴
Umrechnungsdifferenzen	(7)	(3)	(0)	(1)	(0)	(10)
Bestand 31. Dezember 2018	406	195	0	372	0	974

Bilanzwerte

am 1. Januar 2017	132	74	75	122	60	464
am 31. Dezember 2017	153	73	75	123	74	497
am 31. Dezember 2018	187	73	71	123	59	512

¹ Mobilien und Einrichtungen, Informatik, Fahrzeuge und Flugzeuge.

² Die Buchwerte der unbebauten Grundstücke betragen per 31. Dezember 2018 CHF 4.4 Mio. (Vorjahr CHF 4.0 Mio.).

³ Bisher im Leasing eingesetzte Flugzeuge, die zum Verkauf stehen, wurden im Vorjahr in die Vorräte umgegliedert.

⁴ Das Areal Brunnen wurde im Berichtsjahr an Dritte vermietet, deshalb wurden die Buchwerte des Areals aus der Kategorie Gebäude zu den Renditeliegenschaften umgegliedert (siehe Anhang 18 «Renditeliegenschaften»).

Der Gesamtbetrag der mit Pfandrechten belasteten Sachanlagen ist in Anhang 32 «Mit Pfandrechten belastete Aktiven» ersichtlich.

Geleaste Sachanlagen

in CHF Mio.	2018	2017
Anschaffungswerte	4	5
Kumulierte Wertberichtigungen	(4)	(4)
Bilanzwert 31. Dezember	0	0

Bei den geleasteten Sachanlagen handelt es sich um Sachanlagen, die die Kriterien für Finanzierungsleasing erfüllen. Die Nettobuchwerte teilen sich wie folgt auf die verschiedenen Sachanlagekategorien auf:

in CHF Mio.	2018	2017
Maschinen und technische Anlagen	0	0
Übrige Sachanlagen	0	0
Bilanzwert 31. Dezember	0	0

18 Renditeliegenschaften

in CHF Mio.	2018	2017
Anschaffungswerte		
Bestand 1. Januar	351	353
Erstkonsolidierung	—	—
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—
Zugänge	2	3
Abgänge	(10)	(6)
Umgliederungen	13 ¹	(0)
Umrechnungsdifferenzen	—	—
Bestand 31. Dezember	355	351

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar	266	264
Erstkonsolidierung	—	—
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—
Planmässige Abschreibungen	7	6
Abgänge	(9)	(4)
Restwertabschreibungen	—	—
Umgliederungen	10 ¹	—
Umrechnungsdifferenzen	—	—
Bestand 31. Dezember	275	266

Bilanzwerte

am 1. Januar	84	88
am 31. Dezember	80	84

¹ Das Areal Brunnen wurde im Berichtsjahr an Dritte vermietet, deshalb wurden die Buchwerte des Areals aus den Sachanlagen zu den Renditeliegenschaften umgegliedert (siehe Anhang 17 «Sachanlagen»).

Die Renditeliegenschaften werden zu den Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertberichtigungen bilanziert. Der nachfolgend dargestellte Marktwert (Fair Value) der Liegenschaften wird nur für den Ausweis

ermittelt und ist mittels der Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF) berechnet worden.

in CHF Mio.

	2018	2017
Fair Value (DCF-Berechnung)	263	244
Mieteinnahmen aus Renditeliegenschaften	21	21
Liegenschaftsaufwand	9	8
davon entfallend auf vermietete Flächen	6	7
davon entfallend auf leerstehende Flächen	1	1
Vertragliche Investitionsverpflichtungen und Verpflichtungen für Unterhaltsarbeiten	0	1
Zukünftige minimale Mieterträge aus laufenden Mietverträgen	93	86

Als Renditeliegenschaften werden Areale klassifiziert, die mehrheitlich an Dritte vermietet werden. Im Berichtsjahr wurde das Areal Unterseen verkauft. Das Areal Brunnen wurde an Dritte vermietet und wird seit dem Berichtsjahr neu als Renditeliegenschaft geführt. Damit verbleiben nach wie vor sechs Areale in der Schweiz (Bern, Altdorf, Zwieselberg [Thun-Boden], Aigle, Brunnen und Wimmis).

Im Berichtsjahr wurden die geplanten Instandsetzungsmassnahmen an aktuelle Gegebenheiten angepasst. Die Zunahme des Fair Values im Vergleich zum Vorjahr ist insbesondere auf diese Neubeurteilung zurückzuführen. Die Steigerung der zukünftigen minimalen Mieterträge ist eine Folge des bis zum Verkauf beinahe leerstehenden Areals Unterseen und der Umklassierung des vermieteten Areals Brunnen.

Bewertungsverfahren Im Berichtsjahr wie im Vorjahr wurde auf eine Fair-Value-Bewertung durch einen externen Experten verzichtet. Die Ermittlung der Fair Values der Renditeliegenschaften erfolgt durch die RUAG Real Estate AG mittels der Discounted-Cash-Flow-Methode (DCF).

Die Bewertung über die Betrachtungsperiode der DCF-Methode basiert auf den Ausgangsmieteinnahmen. Nach Ablauf der verbindlichen Mietverträge werden einerseits das Leerstandsrisiko und andererseits Mehr- respektive Mindermieteinnahmen sowie die Teuerung (Inflation) berücksichtigt. Der erwartete Netto-Cash-Flow wird mittels risikoangepasster Diskontierungszinssätze auf den Bewertungsstichtag diskontiert. Im Diskontierungszinssatz werden neben anderen Faktoren auch die Lage, das Entwicklungspotenzial und die Gebäudestrategie berücksichtigt.

19 Immaterielle Vermögenswerte

in CHF Mio.

	Patente und Entwicklungen	Marken und Modelle	Lizenzen und Rechte	Auftragsbestand und Kundenlisten/ -beziehungen	ERP Systeme	Immaterielle Anlagen in Arbeit	Immaterielle Vermögens- werte
Anschaffungswerte							
Bestand 1. Januar 2017	2	9	31	142	—	—	185
Erstkonsolidierung	22	2	1	21	—	—	46
Zugänge	—	—	0	—	2	3	5
Abgänge	—	—	(1)	—	—	—	(1)
Umgliederungen	—	—	—	—	1	1	2
Umrechnungsdifferenzen	1	1	2	3	0	0	7
Bestand 31. Dezember 2017	25	12	33	167	3	4	244

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar 2017	2	9	18	131	—	—	160
Erstkonsolidierung	—	—	0	—	—	—	0
Planmässige Abschreibungen	1	1	1	7	0	—	10
Impairment	—	—	1	—	—	—	1
Abgänge	—	—	(1)	—	—	—	(1)
Umgliederungen	—	—	—	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	0	1	1	2	0	—	4
Bestand 31. Dezember 2017	4	11	21	140	0	—	175

Anschaffungswerte

Bestand 1. Januar 2018	25	12	33	167	3	4	244
Erstkonsolidierung	—	—	0	—	0	—	0
Zugänge	—	—	1	—	1	0	2
Abgänge	—	—	(4)	—	—	—	(4)
Umgliederungen	—	—	0	—	3	(3)	0
Umrechnungsdifferenzen	(1)	(1)	(1)	(3)	(0)	(0)	(6)
Bestand 31. Dezember 2018	24	12	30	164	6	0	236

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar 2018	4	11	21	140	0	—	175
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—	—	—
Planmässige Abschreibungen	2	1	1	7	1	—	11
Impairment	—	—	0	—	0	—	1
Abgänge	—	—	(4)	—	—	—	(4)
Umgliederungen	—	—	0	—	—	—	0
Umrechnungsdifferenzen	(0)	(0)	(0)	(2)	(0)	—	(3)
Bestand 31. Dezember 2018	5	11	18	144	2	—	180

Bilanzwerte

am 1. Januar 2017	0	—	13	11	—	—	24
am 31. Dezember 2017	22	2	13	27	2	4	69
am 31. Dezember 2018	19	1	12	19	4	0	56

Die planmässigen Abschreibungen und Impairments von immateriellen Vermögenswerten werden in der Konzernerefolgsrechnung in der Position «Amortisationen und Wertminderungen immaterielle Vermögenswerte» ausgewiesen.

Goodwill Der aus Akquisitionen resultierende Goodwill wird per Erwerbszeitpunkt direkt mit dem Konzerneigenkapital verrechnet. Die theoretische Aktivierung, basierend auf einer Nutzungsdauer von fünf Jahren, hätte die folgenden Auswirkungen auf die Konzernrechnung:

Theoretischer Anlagespiegel Goodwill

in CHF Mio.

	Space	Aerostructures	Aviation	Ammotec	Defence	Übrige Segmente ¹	Total
Anschaffungswerte							
Bestand 1. Januar 2017	61	—	0	12	8	—	80
Erstkonsolidierung	—	—	—	0	—	72	72
Anpassungen	—	—	—	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	1	—	(0)	1	0	5	7
Bestand 31. Dezember 2017	62	—	0	13	8	77	159

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar 2017	60	—	0	12	6	—	78
Theoretische planmässige Amortisationen	0	—	—	0	1	14	15
Umrechnungsdifferenzen	1	—	(0)	1	0	1	2
Bestand 31. Dezember 2017	61	—	0	13	7	14	95

Anschaffungswerte

Bestand 1. Januar 2018	62	—	0	13	8	77	159
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—	—	—
Anpassungen	—	—	—	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	(1)	—	0	(0)	(0)	(4)	(5)
Bestand 31. Dezember 2018	61	—	0	12	8	73	154

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar 2018	61	—	0	13	7	14	95
Theoretische planmässige Amortisationen	0	—	—	0	1	15	16
Umrechnungsdifferenzen	(1)	—	0	(0)	(0)	(1)	(2)
Bestand 31. Dezember 2018	60	—	0	12	8	28	108

Theoretische Nettobuchwerte

Bestand 1. Januar 2017	1	—	—	—	1	—	2
Bestand 31. Dezember 2017	1	—	—	0	1	63	64
Bestand 31. Dezember 2018	1	—	—	0	—	45	46

¹ Per 1. Januar 2018 wird die Business Unit Cyber Security neu im Segment «Übrige Segmente» ausgewiesen (im Vorjahr war diese Business Unit noch Bestandteil der Division Defence). Um die Vergleichbarkeit der Segmente zu ermöglichen, wurden die Vorjahreszahlen der Segmente «Defence» und «Übrige Segmente» angepasst.

Eine Aktivierung und lineare Amortisation des Goodwills über fünf Jahre hätte folgende theoretische Auswirkungen auf die Konzern-erfolgsrechnung und die Konzernbilanz:

Auswirkungen auf die Konzernerfolgsrechnung

in CHF Mio.	2018	2017
Betriebsergebnis (EBIT)	106	119
Theoretische Amortisation Goodwill	(16)	(15)
Theoretisches Betriebsergebnis (EBIT) inkl. Amortisation Goodwill	90	104

Reingewinn	74	89
Theoretische Amortisation Goodwill	(16)	(15)
Theoretischer Reingewinn inkl. Amortisation Goodwill	57	75

Auswirkungen auf die Konzernbilanz

in CHF Mio.	2018	2017
Eigenkapital gemäss Bilanz	1 024	1 011
Theoretische Aktivierung Nettobuchwert Goodwill	46	64
Theoretisches Eigenkapital inkl. Nettobuchwert Goodwill	1 070	1 076

20 Assoziierte Gesellschaften

in CHF Mio.	2018	2017
Buchwert der Anteile an assoziierten Gesellschaften per 1. Januar	40	39
Akquisitionen	—	—
Erstkonsolidierung	—	—
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften aus nicht weitergeführten Geschäftstätigkeiten	—	—
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften aus weitergeführten Geschäftstätigkeiten	4	3
Dividenden	(2)	(3)
Umgliederungen	—	—
Umrechnungsdifferenzen	(1)	1
Buchwert der Anteile an assoziierten Gesellschaften per 31. Dezember	41	40

RUAG besitzt keine individuell signifikanten Anteile an assoziierten Gesellschaften. Die nachfolgende Tabelle zeigt die aggregierten Werte der auf RUAG entfallenden Anteile an den assoziierten Gesellschaften folgender Kenngrössen:

Aggregierte Anteile von RUAG an den assoziierten Gesellschaften

in CHF Mio.	2018	2017
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften aus weitergeführten Geschäftstätigkeiten	4	3

Die aggregierten finanziellen Informationen der assoziierten Gesellschaften (100 %) lauten wie folgt:

Aggregierte finanzielle Informationen der assoziierten Gesellschaften

in CHF Mio.	2018	2017
Total Aktiven	203	195
Total Verbindlichkeiten (Fremdkapital)	126	112
Nettovermögen	77	83

Nettoumsatz	168	138
Gewinn aus weitergeführten Geschäftstätigkeiten	6	5

Hinsichtlich assoziierter Gesellschaften bestehen für RUAG keinerlei Eventualverbindlichkeiten.

21 Finanzverbindlichkeiten**Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten**

in CHF Mio.	Anhang	2018	2017
Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten		31	50
Finanzverbindlichkeiten gegenüber Dritten ¹		8	6
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften		—	—
Finanzverbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen		—	—
Leasingverbindlichkeiten	31	0	0
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten		—	—
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		38	56

¹ In dieser Position werden hauptsächlich die negativen Wiederbeschaffungswerte der Devisentermingeschäfte ausgewiesen.

Langfristige Finanzverbindlichkeiten

in CHF Mio.	Anhang	2018	2017
Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten		47	75
Finanzverbindlichkeiten gegenüber Dritten		1	1
Leasingverbindlichkeiten	31	0	0
Grundpfandgesicherte Darlehen		—	—
Obligationenanleihen		—	—
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften		—	—
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten		48	76

Die Buchwerte der langfristigen Finanzverbindlichkeiten entsprechen einer angemessenen Schätzung des beizulegenden Zeitwerts.

Die durchschnittliche Verzinsung auf den langfristigen Finanzverbindlichkeiten betrug im Berichtsjahr 0.9 % (Vorjahr 0.6 %).

Fälligkeiten kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten

in CHF Mio.	2018	2017
bis 1 Jahr	38	56
bis 2 Jahre	30	30
bis 3 Jahre	17	30
bis 4 Jahre	1	15
über 4 Jahre	—	1
Total Finanzverbindlichkeiten	86	133

Die kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten beinhalten einen Covenant in Bezug auf den Verschuldungsfaktor, ausgedrückt als Verhältnis von Netto-Finanzschulden per Betrachtungsstichtag (sämtliche verzinslichen Finanzverbindlichkeiten abzüglich flüssiger Mittel umfassend) zu EBITDA (jeweils rollierend für die letzten 12 Monate). Daneben bestehen wenige marktübliche negative und positive Covenants.

Sollten diese Covenants nicht eingehalten werden, hätte das Finanzinstitut das Recht, den Kredit kurzfristig zu kündigen. Sowohl während des Berichtsjahres als auch per 31. Dezember 2018 wurden sämtliche Covenants eingehalten.

Währungen der Finanzverbindlichkeiten

in CHF Mio.	2018	2017
CHF	50	53
EUR	4	35
USD	4	0
SEK	0	0
GBP	27	43
Übrige	1	1
Total Finanzverbindlichkeiten	86	133

22 Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen

in CHF Mio.	2018	2017
Lieferantenverbindlichkeiten	109	93
Lieferantenverbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften	0	0
Total Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	109	93
Anzahlungen von Kunden	251	213
Anzahlungen von assoziierten Gesellschaften	—	—
Total Anzahlungen von Kunden	251	213
Total Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen	360	306

Währungen der Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen

in CHF Mio.	2018	2017
CHF	141	129
EUR	127	126
USD	81	37
SEK	6	10
GBP	2	1
Übrige	2	3
Total Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen	360	306

23 Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten

in CHF Mio.	2018	2017
gegenüber Dritten	13	12
gegenüber assoziierten Gesellschaften	—	—
gegenüber staatlichen Stellen	29	26
gegenüber Aktionär	—	—
gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	—	2
Total übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	42	40

24 Übrige langfristige Verbindlichkeiten

in CHF Mio.	2018	2017
gegenüber Dritten	1	1
gegenüber assoziierten Gesellschaften	—	—
gegenüber Aktionär	—	—
gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	—	—
Total übrige langfristige Verbindlichkeiten	1	1

25 Passive Rechnungsabgrenzungen

in CHF Mio.	2018	2017
Passive Rechnungsabgrenzungen PoC-Aufträge	100	100
Periodenfremde Erlöse	31	32
Ausstehende Lieferantenverbindlichkeiten	51	53
Personalbezogene Abgrenzungen	21	21
Passive Rechnungsabgrenzungen Übrige	18	14
Total Passive Rechnungsabgrenzungen	221	220

26 Rückstellungen

in CHF Mio.

	Restrukturierung	Auftragsverluste	Gewährleistungen	Ferien und Überzeit	Treueprämien und Jubiläumsgelder	Übrige	Total
Bilanzwert 1. Januar 2017	11	13	12	36	19	25	116
Erstkonsolidierung	—	—	—	0	—	4	5
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—	—
Neubildungen	1	11	3	21	1	8	45
Auflösungen	(4)	(4)	(3)	—	(3)	(2)	(16)
Verwendungen	(0)	(5)	(1)	(23)	(2)	(7)	(38)
Umgliederungen	—	—	—	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	—	1	0	1	0	1	4
Bilanzwert 31. Dezember 2017	7	16	12	35	15	30	115
Kurzfristige Rückstellungen	—	14	11	35	1	15	76
Langfristige Rückstellungen	7	2	1	—	15	15	39
Bilanzwert 1. Januar 2018	7	16	12	35	15	30	115
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—	0	0
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—	—
Neubildungen	6	6	3	20	1	15	52
Auflösungen	(5)	(3)	(2)	(1)	(0)	(2)	(12)
Verwendungen	(2)	(3)	(1)	(23)	(2)	(7)	(37)
Umgliederungen	—	—	—	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(1)	(3)
Bilanzwert 31. Dezember 2018	6	16	12	31	15	35	116
Kurzfristige Rückstellungen	3	14	12	31	1	24	85
Langfristige Rückstellungen	3	2	0	—	14	11	31

Die Entwicklung der Rückstellungen im Berichtsjahr war geprägt von folgenden wesentlichen Ereignissen:

Einhergehend mit der im Frühjahr 2018 kommunizierten Schliessung des Standortes Bern-Belp für die Wartung von Flugzeugen, wurde eine Restrukturierungsrückstellung im Umfang von CHF 2 Mio. angesetzt. Diese wurde bereits in der Berichtsperiode mehrheitlich verwendet. Der Rückgang von ESA-Initiativen und die überschaubaren Geschäftsoportunitäten in Europa haben die Division Space veranlasst, den Bereich «Electronics» zu redimensionieren. Insgesamt wurden für die mit dem Stellenabbau in Schweden und Finnland verbundenen Aufwendungen rund CHF 2 Mio. zurückgestellt.

Per Ende Berichtsjahr wurden die 2015 in der Division Space gebildeten Restrukturierungsrückstellungen für die Verlagerung von Geschäftsaktivitäten neu bewertet, was zu weiteren Auflösungen im Betrag von CHF 5 Mio. führte. Die Rückstellungen wurden im Zusammenhang mit dem schrittweisen Transfer der Produktion der Nutzlastverkleidungen und anderen Strukturen von Zürich-Seebach nach Emmen bzw. in die USA (Decatur, Alabama) und damit einhergehenden Restrukturierungskosten angesetzt. Die Auflösungen sind hauptsächlich dadurch begründet, dass infolge strategischer Übernahmen von Produktionsflächen und Fertigungsanlagen des Bereichs Strukturen teilweise auf die ursprünglich geplanten Massnahmen verzichtet werden kann. Die zugehörigen Mittelabflüsse betreffend die verbleibenden Rückstellungen werden ab dem Jahr 2019 erfolgen.

Die Anpassungen der Gewährleistungen bewegen sich im Rahmen der ordentlichen Schwankungen innerhalb der üblichen Geschäftstätigkeit. Die Rückstellungen für Treueprämien und Jubiläumsgelder sind stabil. Die Erhöhung des Diskontsatzes auf 1.0 % (Vorjahr 0.7 %) für die Kalkulation der Rückstellung für Mitarbeitende in der Schweiz hat zu einem leicht tieferen Wert per Bilanzstichtag geführt.

Die übrigen Rückstellungen enthalten u.a. eine Zunahme von CHF 5 Mio. für die Straffung des Produktportfolios bei der Division Ammotec.

27 Personalvorsorgeverpflichtungen

Der RUAG Konzern unterhält diverse leistungsorientierte Vorsorgepläne für Mitarbeitende. Die grössten Vorsorgepläne bestehen in der Schweiz, in Deutschland und in Schweden, wobei der Plan in der Schweiz von einer rechtlich eigenständigen Einrichtung verwaltet wird.

Vorsorgeplan Schweiz Alle Mitarbeitenden von RUAG in der Schweiz sind bei der eigenen Vorsorgeeinrichtung VORSORGE RUAG gegen die Risiken Alter, Tod und Invalidität versichert. Die VORSORGE RUAG ist eine nach dem schweizerischen Beitragsprimat errichtete voll-autonome Vorsorgeeinrichtung und hat die Rechtsform einer Stiftung. Neben den obligatorischen Leistungen erbringt die Vorsorgeeinrichtung zusätzliche Leistungen im überobligatorischen Bereich (umhüllende Kasse). Sie ist bei der Bernischen BVG- und Stiftungsaufsicht registriert und wird von dieser beaufsichtigt. Die VORSORGE RUAG untersteht den gesetzlichen Bestimmungen über die berufliche Vorsorge (BVG). Gemäss diesen Vorgaben ist das Führungsorgan der Vorsorgeeinrichtung auch dafür verantwortlich, dass bei einer allfälligen Unterdeckung Sanierungsmassnahmen beschlossen und umgesetzt werden, damit eine vollständige Deckung der künftigen Vorsorgeleistungen innert angemessener Frist wiederhergestellt wird. Dazu gehören unter anderem Sanierungsleistungen in Form von zusätzlichen Beiträgen. Massgebende Entscheide zu Leistungen der VORSORGE RUAG werden durch den Stiftungsrat gefällt, der sich paritätisch aus je vier Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern zusammensetzt.

Die Kadermitarbeitenden von RUAG in der Schweiz sind zusätzlich in der KADERVORSORGE RUAG versichert. Die KADERVORSORGE RUAG stellt eine Ergänzung zur VORSORGE RUAG dar und erbringt ausschliesslich überobligatorische Leistungen. In der Kaderversicherung werden die Boni der Kadermitarbeitenden versichert. Sie ist als spar-kassenmässiges Beitragsprimat konzipiert und erbringt nur Kapitalleistungen (keine Renten). Bei Tod und Invalidität wird zusätzlich zum angesparten Kapital ein Risikokapital ausgerichtet, das durch Risikobeiträge finanziert wird.

Per 1. Januar 2019 wurde ein neues Vorsorgekonzept in Kraft gesetzt. Die Boni der Versicherten mit Kaderverträgen werden neu in der VORSORGE RUAG in der Höhe des Zielbonus (bei 100 % Zielerreichung) versichert. Infolgedessen wird die KADERVORSORGE RUAG rück-wirkend per 1. Januar 2019 in die VORSORGE RUAG integriert.

Vorsorgeplan Deutschland Die Pensionszusagen in Deutschland bestehen gegenüber aktiven und ehemaligen Mitarbeitenden und umfassen jeweils Alters-, Erwerbsminderungs- und Hinterbliebenenrenten. Die Versorgung untergliedert sich im Wesentlichen in die Grund-versorgung, die – abgesehen von einzelnen Übergangsregelungen – bis zum 31. März 2016 über die Pensionskasse Dynamit Nobel VVaG und seit dem 1. April 2016 über eine Direktzusage der RUAG Ammotec GmbH abgebildet wird, und die Zusatzversorgung, die unmittelbar weiterhin über die RUAG Ammotec GmbH im Wege der Direktzusage erfolgt. Die Grundversorgung ist abhängig von den Gehaltsbestandteilen bis zur Beitragsbemessungsgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung. Die Zusatzversorgung setzt sich aus gehaltsabhängigen Bausteinen für Entgeltbestandteile oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze zusammen.

Einigen Führungskräften wurde eine dreigliedrige Versorgungszusage erteilt. Diese setzt sich aus einer im Wesentlichen endgehaltsabhän-gigen Grundrente und zwei beitragsorientierten Komponenten zusammen. Hierbei ergibt sich der jährliche Steigerungsbetrag der Rentenanwart-schaft aus dem erreichten Bonus beziehungsweise aus einem von den Mitarbeitenden in vordefinierten Grenzen wählbaren Entgelt-umwandlungsbetrag, der um einen Zuschuss des Arbeitgebers auf-gestockt wird.

Vorsorgeplan Schweden Der bestehende Pensionsplan (ITP) wurde per 1. Januar 2007 neu verhandelt und ab diesem Zeitpunkt in einen Defined-Contribution-Plan (ITP 1) umgewandelt. Alle Mitarbeitenden, die vor 1979 geboren wurden, sind jedoch weiterhin unter dem Defined-Benefit-Plan (ITP 2) versichert. Der Plan umfasst neben einer Altersrente basierend auf dem letzten Lohn eine Hinterbliebenen- und eine Invalidenrente, wobei diese über die Alecta versichert sind.

Neben den leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen bestehen andere langfristige Leistungen an Arbeitnehmer, die Treueprämien und Jubiläumsgelder bei mehrjähriger Unternehmenszugehörigkeit beinhalten (vgl. hierzu Anhang 26 «Rückstellungen»).

Die folgende Tabelle zeigt den wirtschaftlichen Nutzen sowie die wirt-schaftliche Verpflichtung am Ende der Berichtsperiode und des Vorjahres und die entsprechende Entwicklung des Vorsorgeaufwandes:

in CHF Mio.	Über-/ Unter- deckung gemäss FER 26	2018 Wirtschaft- licher Anteil Konzern	2017 Wirtschaft- licher Anteil Konzern	Umrech- nungs- differenzen	Verände- rungen zum Vorjahr bzw. Auf- wand der Berichts- periode	Auf die Periode abge- grenzte Beiträge	2018 Vorsorge- aufwand im Personal- aufwand	Verände- rungen zum Vorjahr bzw. Auf- wand der Berichts- periode	2018 Vorsorge- aufwand im Finanz- ergebnis	2017 Vorsorge- aufwand im Personal- aufwand	2017 Vorsorge- aufwand im Finanz- ergebnis
Patronale Finan- zierungsstiftung	0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Vorsorgepläne ohne Über-/Unterdeckung	—	(2)	(2)	0	1	50	51	0	0	49	0
Vorsorgepläne mit Überdeckung	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Vorsorgepläne mit Unterdeckung	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Vorsorgepläne ohne eigene Aktiven	—	(68)	(69)	(4)	0	—	0	3	3	2	5
Total	0	(70)	(70)	(4)	1	50	52	2	2	51	5

Das Vermögen der Patronalen Finanzierungsstiftung wurde im Berichtsjahr vollumfänglich an die VORSORGE RUAG zur Finanzierung der Rentenverpflichtungen übertragen. Die Vorsorgepläne ohne Über-/Unterdeckung beinhalten im Wesentlichen den Beitragsprimatsplan der VORSORGE RUAG in der Schweiz sowie Direktzusagen

betreffend die Grundversorgung in Deutschland. Die bilanzierten wirtschaftlichen Verpflichtungen auf Vorsorgeplänen ohne eigene Aktiven, d. h. ohne ausgeschiedenes Vermögen, betragen CHF 68 Mio. (Vorjahr CHF 69 Mio.) und betreffen im Wesentlichen die Vorsorgepläne in Deutschland und Schweden.

Die folgende Tabelle zeigt die Zusammenfassung des Vorsorgeaufwandes der Berichtsperiode und des Vorjahres:

in CHF Mio.	Schweiz	Ausland	2018 Total	Schweiz	Ausland	2017 Total
Beiträge an die Vorsorgepläne zu Lasten der Konzerngesellschaften	39	12	50	39	10	48
Beiträge an die Vorsorgepläne geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven	—	—	—	—	—	—
Total Beiträge	39	12	50	39	10	48
+/- Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigung usw.	—	—	—	—	—	—
Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven	39	12	50	39	10	48
Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns an Vorsorgeplänen ohne Über-/Unterdeckung	—	1	1	—	1	1
Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns (Pläne ohne eigene Aktiven)	—	0	0	—	2	2
Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen	—	1	1	—	3	3
Vorsorgeaufwand im Personalaufwand der Periode	39	13	52	39	13	51
Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns an Vorsorgeplänen ohne Über-/Unterdeckung	—	0	0	—	0	0
Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns (Pläne ohne eigene Aktiven)	—	3	3	—	5	5
Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen	—	2	2	—	5	5
Vorsorgeaufwand im Finanzergebnis der Periode	—	2	2	—	5	5
Total Vorsorgeaufwand der Periode	39	15	54	39	17	56

Die Veränderung der bilanzierten wirtschaftlichen Verpflichtungen aus Vorsorgeplänen und die bezahlten Arbeitgeberbeiträge für das

Berichtsjahr belaufen sich auf CHF 54 Mio. (Vorjahr CHF 56 Mio.) und sind im Personalaufwand beziehungsweise im Finanzergebnis enthalten.

28 Aktienkapital

Das Aktienkapital besteht gesamthaft aus 340 000 voll einbezahlten Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 1000. Es existiert kein bedingtes Aktienkapital. Sämtliche Aktien der RUAG Holding AG sind im Eigentum der Schweizerischen Eidgenossenschaft.

29 Eventualverbindlichkeiten zugunsten Dritter

in CHF Mio.	2018	2017
Konzernbürgschaften	28	29
Total Eventualverbindlichkeiten zugunsten Dritter	28	29

Bei den Konzernbürgschaften handelt es sich vorwiegend um Erfüllungs- und Offertgarantien im Rahmen des operativen Geschäfts gegenüber Kunden.

30 Weitere, nicht zu bilanzierende Verpflichtungen

in CHF Mio.	2018	2017
Vereinbarte Konventionalstrafen (Pönalen und Reuegelder)	7	6
Rechtsfälle	0	0
Wechselverpflichtungen	—	—
Investitionsverpflichtungen Sachanlagenvermögen (inkl. Renditeliegenschaften)	15	21
Sonstige nicht zu bilanzierende Verpflichtungen	2	2
Total weitere, nicht zu bilanzierende Verpflichtungen	24	29

Vereinbarte Konventionalstrafen Im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit geht RUAG Konventionalstrafen ein. Die ausgewiesenen Beträge reflektieren sämtliche per Bilanzstichtag vertraglich vereinbarten Konventionalstrafen. Diese Verpflichtungen werden laufend beurteilt. Sobald es wahrscheinlich ist, dass daraus ein Geldabfluss entsteht, wird eine Rückstellung angesetzt. Die Möglichkeit eines Geldabflusses über die bilanzierten Rückstellungen hinaus wird zurzeit als unwahrscheinlich eingeschätzt.

Rechtsfälle Offene oder potenzielle Rechtsfälle werden durch Corporate Legal & Secretary General bearbeitet und laufend auf die Wahrscheinlichkeit eines künftigen Geldabflusses überprüft. Sobald es wahrscheinlich ist, dass daraus ein Geldabfluss entsteht, wird eine Rückstellung angesetzt. Die Möglichkeit eines Geldabflusses über die bilanzierten Rückstellungen hinaus wird zurzeit als unwahrscheinlich eingeschätzt.

Investitionsverpflichtungen Die Investitionsverpflichtungen beinhalten den Wert der per Bilanzstichtag eingegangenen Verpflichtungen für Investitionen.

31 Zukünftige minimale Verpflichtungen aus Leasingtransaktionen**Finanzierungsleasing**

in CHF Mio.	2018	2017
Innerhalb 1 Jahres	0	0
Später als in 1 Jahr, innerhalb von 5 Jahren	0	0
Später als in 5 Jahren	—	—
Total	0	0
Abzüglich Zinsanteil	(0)	(0)
Total passivierte Leasingverbindlichkeiten	0	0

Operatives Leasing

in CHF Mio.	2018	2017
Innerhalb 1 Jahres	24	22
Später als in 1 Jahr, innerhalb von 5 Jahren	50	47
Später als in 5 Jahren	13	13
Total	87	83

Dabei handelt es sich um nicht erfasste Verpflichtungen aus operativen Leasingverträgen (inklusive Mieten).

32 Mit Pfandrechten belastete Aktiven

in CHF Mio.	2018	2017
Flüssige Mittel	0	—
Forderungen und Vorräte	—	—
Mobile Sachanlagen	0	0
Immobilien Sachanlagen	3	3
Total mit Pfandrechten belastete Aktiven	3	3

33 Transaktionen mit nahestehenden Personen

in CHF Mio.	2018	2017
Forderungen an nahestehende Personen	47	30
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen	(2)	(0)
Anzahlungen von nahestehenden Personen	(85)	(65)
Kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	—	—
Langfristige Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	—	—

Von den Forderungen an nahestehende Personen entfallen im Berichtsjahr CHF 47 Mio. (Vorjahr CHF 30 Mio.), von den Verbindlichkeiten gegenüber Nahestehenden CHF 0.5 Mio. (Vorjahr CHF 0.0 Mio.) auf das VBS. Die fakturierten Umsätze mit dem VBS betragen CHF 611 Mio. (Vorjahr CHF 590 Mio.) (siehe auch Anhang 6, «Nettoumsatz»). Im Gegenzug wurden beim VBS Material- und Dienstleistungsbezüge im Umfang von CHF 4 Mio. (Vorjahr CHF 6 Mio.) getätigt. Es gab keine Darlehen zwischen den Konzerngesellschaften und Mitgliedern des Verwaltungsrats. Im Berichtsjahr wurden mit assoziierten Gesellschaften Umsätze im Betrag von CHF 0.3 Mio. (Vorjahr CHF 0.3 Mio.) erzielt und Leistungen im Wert von CHF 5.0 Mio. (Vorjahr CHF 3.0 Mio.) bezogen.

In einem Medienbericht wurden Vorwürfe erhoben, wonach der Konzern dem VBS zum Teil überhöhte Rechnungen stelle. Auf Antrag der RUAG wird die EFK im ersten Halbjahr 2019 eine zusätzliche Prüfung vornehmen, um vollständige Klarheit zu schaffen. RUAG unterstützt die Arbeit der EFK vollumfänglich.

34 Vergütungen für Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen

in CHF Tausend	2018	2017
Höchste Gesamtschädigung in der Konzernleitung gemäss Kaderlohnreporting (Art. 3 und 7 KadLV) ¹	777	795

Die Gesamtvergütung an die nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats für das Berichtsjahr betrug CHF 741 000 (Vorjahr CHF 730 000).
Die Gesamtvergütung an den CEO und die Konzernleitung betrug für

das Jahr 2018 CHF 5 930 000 (Vorjahr CHF 6 058 000).² Die Gesamtvergütung an den CEO belief sich für das Berichtsjahr auf CHF 876 000 (Vorjahr 892 000).²

Übersicht über die Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung:

in CHF Tausend	2018	Total 2017	2018	Höchste Gesamtschädigung ³ 2017
Basissalär Verwaltungsrat				
Barentschädigungen	741	730	247	198
Total Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats³	741	730	247	198
Basissalär Konzernleitung⁴				
Barentschädigungen	4 071	4 069	585	585
Naturalleistungen	93	95	9	9
Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse	491	447	80	80
Leistungsabhängige Komponente Konzernleitung⁴				
Barentschädigungen ⁵	1 151	1 334	183	201
Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse	124	113	19	17
Andere langfristig fällige Leistungen	—	—	—	—
Total Entschädigungen an die Mitglieder der Konzernleitung⁴	5 930	6 058	876	892
davon Barentschädigungen	5 222	5 403	768	786
davon Naturalleistungen	93	95	9	9
davon Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse	615	560	99	97
davon andere langfristig fällige Leistungen	—	—	—	—
Verhältnis leistungsabhängige Komponente zu Barentschädigungen	28 %	33 %	31 %	34 %
Total Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung^{3, 4}	6 671	6 788		
davon kurzfristig fällige Leistungen ⁶	6 056	6 228		
davon Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse	615	560		
davon andere langfristig fällige Leistungen	—	—		

¹ In Abweichung zu den Offenlegungen in Anlehnung an international angewendete Standards sind gemäss Kaderlohnverordnung des Bundes die Pensionskassenbeiträge des Arbeitgebers nicht Bestandteil der Gesamtschädigung.

² Die Gesamtvergütungsbeträge verstehen sich exklusive der Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen.

³ Die höchste Gesamtschädigung 2018 im Verwaltungsrat bezieht sich auf die Position des Verwaltungsratspräsidenten (einschliesslich befristete Pensumhöhung von 35 % auf 50 % ab 1. Juli 2018 bis 31. Dezember 2019).

⁴ Im Berichtsjahr ergaben sich infolge Mutationen in der Konzernleitung erhöhte Kosten durch temporäre Doppelbesetzungen.

⁵ Inkl. LTI-Ansprüche aus dem LTI-Plan 2016–2018 (Vorjahr 2015–2017).

⁶ Beinhaltet die Positionen Barentschädigungen und Naturalleistungen.

35 Risikomanagementprozess, finanzielles Risikomanagement und Kapitalmanagement**Risikomanagementprozess**

RUAG verfügt über ein Risikomanagementsystem, das zwischen strategischen und operativen Risiken unterscheidet und sich auf die wesentlichen Themen aus Sicht Konzern und der Divisionen fokussiert.

Die Risiken werden in den einzelnen Divisionen anhand eines strukturierten Risiko-Assessments bottom-up identifiziert, bewertet und überwacht. Um die einzelnen Risiken zu vermeiden oder zu vermindern, werden entsprechende Massnahmen festgelegt und umgesetzt. Auf Konzernstufe werden die aggregierten und für den Konzern relevanten Risiken durch die Konzernleitung überwacht und gesteuert.

Die identifizierten Risiken werden hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkung bewertet und auf der Risk-Map des Konzerns festgehalten. Diese Risikolandkarte wird periodisch mit der Konzernleitung, dem Audit Committee und dem gesamten Verwaltungsrat besprochen. Die laufende Überwachung, Kontrolle und Steuerung der Risiken ist je nach Zuordnung Aufgabe der Konzernleitung oder des Divisions-Managements. Das Management wird dabei für Schulungen oder die Moderation von Workshops durch den Risk Manager auf Stufe Konzern unterstützt.

Finanzielles Risikomanagement

RUAG ist verschiedenen finanziellen Risiken ausgesetzt, die sich aus den betrieblichen Geschäftstätigkeiten ergeben. Bedeutende Risiken entstehen im Wesentlichen aus Änderungen von Fremdwährungskursen, Zinssätzen sowie Rohstoffpreisen. Weiter besteht ein Risiko hinsichtlich der Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität.

Das finanzielle Risikomanagement ist eine zentrale Funktion und wird auf Konzernstufe durch die Abteilung Treasury, unter Berücksichtigung der Weisungen, die durch den Verwaltungsrat beschlossen wurden, wahrgenommen. Das Treasury identifiziert, beurteilt und sichert finanzielle Risiken in enger Zusammenarbeit mit den operativen Einheiten (Divisionen) ab.

a. Marktrisiken

RUAG ist Marktrisiken ausgesetzt, die sich vorwiegend auf die Entwicklung der Fremdwährungskurse und Zinssätze beziehen und den Wert der gehaltenen Finanzinstrumente oder deren Erträge/Aufwendungen beeinflussen. Der Konzern überwacht diese Risiken laufend.

Um die im Zusammenhang mit diesen Risiken auftretende Volatilität zu bewirtschaften, setzt der Konzern verschiedene derivative Finanzinstrumente ein. Das Ziel des Konzerns ist es, sofern es angebracht erscheint, Fluktuationen in den Ergebnissen und Geldflüssen, die mit Zinssatzänderungen, Wechselkursänderungen und Wertveränderungen der Geldanlagen verbunden sind, zu reduzieren.

In Übereinstimmung mit der Konzernpolitik werden derivative Finanzinstrumente (z. B. Devisentermingeschäfte) eingesetzt, um Risiken zu bewirtschaften. RUAG geht keine Finanztransaktionen ein, die zum Zeitpunkt des Abschlusses der Transaktion ein nicht abschätzbares Risiko enthalten. Der Konzern verkauft keine Vermögenswerte, die er nicht besitzt oder von denen er nicht weiss, dass er sie besitzen wird. RUAG verkauft ausschliesslich bestehende Vermögenswerte und sichert nur bestehende und aufgrund von Erfahrungen der Vergangenheit zu erwartende zukünftige Geschäftsvorfälle (im Sinne einer vorausschauenden Absicherung) ab.

Fremdwährungsrisiko Die Berichterstattung des Konzerns erfolgt in Schweizerfranken. Der Konzern ist daher hauptsächlich Kursbewegungen von EUR, USD, SEK und GBP ausgesetzt. Beim Transaktionsrisiko besteht zwischen dem Datum der vertraglichen Abmachung und dem tatsächlichen Zahlungstermin das Risiko von Wertschwankungen der Fremdwährungen. Folglich werden verschiedene Verträge abgeschlossen, um wechselkursbedingte Veränderungen auf Vermögenswerten, auf eingegangenen Verpflichtungen und auf zukünftigen Transaktionen zu kompensieren. RUAG setzt ebenfalls Termingeschäfte und Devisenoptionen ein, um gewisse in Fremdwährung erwartete Geldströme abzusichern.

Am Ende der Berichtsperiode und des Vorjahres bestanden hinsichtlich der finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten jeweils die folgenden Fremdwährungspositionen in der Bilanz:

per 31. Dezember 2018

in CHF Mio.

	EUR	USD	SEK	GBP	Übrige
Flüssige Mittel	47	34	17	8	5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen/Übrige Forderungen	134	71	5	8	5
Übrige finanzielle Vermögenswerte	1	4	1	0	0
Finanzverbindlichkeiten	(4)	(4)	(0)	(27)	(1)
Lieferantenverbindlichkeiten/Übrige Verbindlichkeiten	(44)	(22)	(10)	(3)	(4)
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	—	—	(1)	—	(0)
Total Fremdwährungspositionen per Stichtag aus finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten	135	83	12	(16)	6

per 31. Dezember 2017

in CHF Mio.

	EUR	USD	SEK	GBP	Übrige
Flüssige Mittel	42	20	10	14	11
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen/Übrige Forderungen	123	83	7	7	4
Übrige finanzielle Vermögenswerte	3	4	1	—	0
Finanzverbindlichkeiten	(35)	(0)	(0)	(43)	(1)
Lieferantenverbindlichkeiten/Übrige Verbindlichkeiten	(48)	(15)	(13)	(3)	(5)
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	—	—	(1)	—	—
Total Fremdwährungspositionen per Stichtag aus finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten	85	92	3	(25)	9

Folgende Absicherungsgeschäfte für Fremdwährungen bestanden am 31. Dezember:

Kontraktvolumen

in CHF Mio.	2018	2017
Devisensicherungskontrakte Banken	322	303
Devisensicherungskontrakte Banken	(95)	(95)

Bilanzierte Werte

in CHF Mio.	2018	2017
Kurzfristige Finanzaktiven	2	6
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	(8)	(6)

Per 31. Dezember 2018

in CHF Mio.	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	über 3 Jahre	Total
Zu Sicherungszwecken eingesetzte Devisentermingeschäfte:					
Abflüsse	(7)	(1)	(0)	(0)	(8)
Zuflüsse	2	0	0	0	2
	(5)	(1)	(0)	(0)	(6)

Per 31. Dezember 2017

in CHF Mio.	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	über 3 Jahre	Total
Zu Sicherungszwecken eingesetzte Devisentermingeschäfte:					
Abflüsse	(5)	(1)	(0)	(0)	(6)
Zuflüsse	6	0	0	0	6
	1	(1)	(0)	(0)	0

Hedge Accounting Die durch RUAG abgeschlossenen Devisentermingeschäfte dienen zur Absicherung von zukünftigen Transaktionen im Zusammenhang mit der operativen Geschäftstätigkeit (Absicherung von zukünftigen Umsätzen sowie Waren- und Dienstleistungseinkäufen in den entsprechenden Währungen) und wurden für Hedge Accounting designiert. In der Absicherungsreserve im konsolidierten Eigenkapital (übrige Reserven) waren per 31. Dezember die folgenden Werte erfasst:

in CHF Mio.	2018	2017
Übrige Reserven	(4)	(2)

Im Berichtsjahr wurden infolge Eintritts der Grundgeschäfte CHF 6 Mio. aus den übrigen Reserven im Eigenkapital ausgebucht und im übrigen betrieblichen Ertrag erfasst (Vorjahr CHF 2 Mio. im übrigen betrieblichen Ertrag).

Die RUAG Holding AG gewährt gewissen ausländischen Konzerngesellschaften Darlehen in EUR und AUD. Für diese Darlehen bestehen keine Absicherungen. Per 31. Dezember 2018 bestanden Darlehen im Umfang von insgesamt EUR 176 Mio. (Vorjahr EUR 176 Mio.) und AUD 15 Mio. (Vorjahr AUD 15 Mio.). Da es sich bei diesen Darlehen um Darlehen mit eigenkapitalähnlichem Charakter handelt, weil eine Rückzahlung in einem absehbaren Zeitraum weder geplant noch wahrscheinlich ist, werden die Fremdwährungsgewinne/-verluste direkt im Eigenkapital verbucht. Die im Eigenkapital verbuchten kumulierten Fremdwährungsverluste im Zusammenhang mit diesen Darlehen betragen per 31. Dezember 2018 total CHF 25 Mio. (Vorjahr CHF 25 Mio.).

Bei den bilanzierten Werten handelt es sich ausschliesslich um die positiven und negativen Wiederbeschaffungswerte aus Devisentermingeschäften, die zum beizulegenden Zeitwert (Fair Value) angesetzt sind. Die nachfolgenden Tabellen zeigen die vertraglichen Fälligkeiten der von RUAG gehaltenen Devisentermingeschäfte am Ende der Berichtsperiode und des Vorjahres:

Zinsänderungsrisiko RUAG ist aufgrund der Volatilität der Marktzinssätze einem Zinsänderungsrisiko ausgesetzt. Sichtguthaben und Geldmarktanlagen unterliegen einem Zinssatzrisiko, das den Reingewinn beeinflussen kann. Die verzinslichen Finanzverbindlichkeiten enthalten vorwiegend Darlehen bei Finanzinstituten mit variablen Zinssätzen. Aufgrund der Negativzinspolitik der Schweizerischen Nationalbank und der per 31. Dezember 2018 bestehenden positiven Netto-Finanzposition sieht sich RUAG zudem dem Risiko von Negativzinsen ausgesetzt. Die im Berichtsjahr wie auch im Vorjahr bezahlten Negativzinsen sind nicht wesentlich.

Verzinsliche Finanzverbindlichkeiten

per 31. Dezember in CHF Mio.	2018	2017
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	31	50
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	48	76
Total verzinsliche Finanzverbindlichkeiten	79	127
Davon variabel verzinslich	79	127
Durch Zinssatz-Swap fixiert	—	—
Variabel verzinslich, netto	79	127

Der Zinsaufwand für die verzinslichen Finanzverbindlichkeiten betrug im Berichtsjahr CHF 2 Mio. (Vorjahr CHF 1 Mio.).

Rohstoffpreisrisiko Der Konzern ist bei Käufen von Rohstoffen (insbesondere Kupfer, Blei, Stahl, Zink, Aluminium usw.), die als Rohmaterial eingesetzt werden, einem Preisrisiko ausgesetzt. Preisänderungen bei Rohstoffen können zu einer Änderung der Bruttomarge des betreffenden Geschäftsbereichs führen. Deshalb tätigt RUAG im Wesentlichen Bleitermingeschäfte, um die Preisfluktuationsrisiken auf geplanten Käufen auf ein Minimum zu reduzieren.

Folgende Absicherungsgeschäfte bestanden per 31. Dezember:

Kontraktvolumen

in CHF Mio.	2018	2017
Bleipreissicherungskontrakte Banken	6	9

Wiederbeschaffungswerte

in CHF Mio.	2018	2017
Positiver Wiederbeschaffungswert Banken	—	1
Negativer Wiederbeschaffungswert Banken	1	—

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Übersicht des jährlichen Verbrauchs an Rohstoffen.

Verbrauch

in CHF Mio.	2018	2017
Aluminium	2	2
Blei	15	15
Kupfer	15	17
Stahl	4	3
Zink	3	3
Übrige	0	0
Total	39	40

b. Kreditrisiken

Kreditrisiken entstehen insbesondere, wenn Kunden nicht in der Lage sind, ihren Verpflichtungen wie vereinbart nachzukommen. Zur Bewirtschaftung dieses Risikos beurteilt der Konzern periodisch die finanzielle Verlässlichkeit von Kunden. Rund 30 % (Vorjahr 31 %) des Konzernumsatzes entfallen auf das VBS, darüber hinaus bestehen mit Ausnahme von Airbus keine weiteren Kunden, mit denen RUAG mehr als 10 % des Konzernumsatzes erwirtschaftet.

Die offenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen des VBS entsprechen rund 17 % (Vorjahr 12 %) der gesamten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember 2018. Per Bilanzstichtag bestehen keine stark konzentrierten Ausfallrisiken hinsichtlich der bilanzierten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Der Buchwert der finanziellen Vermögenswerte entspricht dem maximalen Kreditrisiko von RUAG und setzt sich wie folgt zusammen:

in CHF Mio.	2018	2017
Flüssige Mittel	209	201
Kurzfristige Finanzaktiven	5	7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen/ Übrige kurzfristige Forderungen	306	284
Langfristige Finanzaktiven	2	3
Total Kreditrisiko	522	494

Die Gegenpartierisiken umfassen das Ausfallrisiko derivativer Finanzinstrumente und Geldmarktkontrakte sowie das Kreditrisiko auf Kontokorrentbeständen und Festgeldern. Ausfall- und Kreditrisiken werden minimiert, indem als Gegenpartei nur Banken und Finanzinstitute gewählt werden, die beim Abschluss einer Transaktion ein optimales Rating aufweisen. Diese Risiken werden regelmässig überwacht und innerhalb vorgegebener Parameter gehalten. Konzernrichtlinien sorgen dafür, dass die Kreditrisiken gegenüber Finanzinstituten begrenzt sind. Der Konzern erwartet gegenwärtig keine Verluste aufgrund des Umstandes, dass die Gegenparteien ihre vertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllen könnten.

c. Liquiditätsrisiko

Das Liquiditätsrisiko beschreibt das Risiko, das entsteht, wenn der Konzern nicht in der Lage ist, seine Verpflichtungen bei Fälligkeit oder zu einem vernünftigen Preis zu erfüllen. Das Treasury des Konzerns ist verantwortlich für die Überwachung von Liquidität, Finanzierung und Tilgung. Die in diesem Zusammenhang bestehenden Richtlinien und Abläufe werden durch das Management regelmässig kontrolliert. RUAG bewirtschaftet sein Liquiditätsrisiko auf konsolidierter Basis, abgeleitet von geschäftspolitischen, steuerlichen und finanziellen Überlegungen und, falls notwendig, durch Nutzung unterschiedlicher Finanzierungsquellen, um eine angemessene Flexibilität zu bewahren. Die rollende Liquiditätsplanung wird auf Basis der erwarteten Geldflüsse vorgenommen und regelmässig aktualisiert.

Eine wesentliche Kennzahl zur Liquiditätsüberwachung bildet die Netto-Finanzposition. Die nachstehende Tabelle analysiert die Netto-Finanzposition des Konzerns nach den Fälligkeiten vom Bilanzstichtag bis zum vertraglichen Verfalldatum.

Per 31. Dezember 2018

in CHF Mio.	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	bis 4 Jahre	über 4 Jahre	Total
Flüssige Mittel	209	—	—	—	—	209
Kurzfristige Finanzaktiven ¹	3	—	—	—	—	3
Langfristige Finanzaktiven	—	1	0	0	1	2
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten ¹	(31)	—	—	—	—	(31)
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	—	(30)	(17)	(1)	—	(48)
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	—	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
Netto-Finanzposition	181	(29)	(17)	(1)	0	134
Anzahlungen von Kunden						251
Netto-Finanzposition ohne Anzahlungen von Kunden						(117)

Per 31. Dezember 2017

in CHF Mio.	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	bis 4 Jahre	über 4 Jahre	Total
Flüssige Mittel	201	—	—	—	—	201
Kurzfristige Finanzaktiven ¹	1	—	—	—	—	1
Langfristige Finanzaktiven	—	0	0	0	2	3
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten ¹	(50)	—	—	—	—	(50)
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	—	(30)	(30)	(15)	(1)	(76)
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	—	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
Netto-Finanzposition	152	(30)	(30)	(15)	0	77
Anzahlungen von Kunden						213
Netto-Finanzposition ohne Anzahlungen von Kunden						(136)

¹ Die in den kurzfristigen Finanzaktiven und -verbindlichkeiten bilanzierten Sicherungsinstrumente (Cash Flow Hedges) sind nicht Teil der Netto-Finanzposition, da sie nicht verzinslich sind.

Kapitalmanagement

Bei der Bewirtschaftung des Kapitals achtet RUAG darauf, dass die Weiterführung der operativen Tätigkeit des Konzerns gewährleistet ist, eine angemessene Rendite für den Eigner erzielt wird und die Bilanzstruktur unter Berücksichtigung der Kapitalkosten optimiert werden kann. Um diese Ziele zu erreichen, kann RUAG höhere oder tiefere Dividendenauszahlungen beantragen, Kapital an den Aktionär zurückzahlen, neue Aktien ausgeben oder Vermögenswerte veräussern, mit dem Zweck, Schulden abzubauen. RUAG überwacht die Kapitalstruktur auf Basis der Netto-Finanzposition und des Eigenkapitals. Die Netto-Finanzposition berechnet sich aus der Summe der flüssigen Mittel, der kurz- und langfristigen Finanzaktiven abzüglich der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten sowie der übrigen langfristigen Verbindlichkeiten.

36 Ereignisse nach Bilanzstichtag

Der Verwaltungsrat der RUAG Holding AG hat am 27. Februar 2019 die konsolidierte Jahresrechnung zur Veröffentlichung freigegeben. Bis zu diesem Zeitpunkt fanden keine wesentlichen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag statt. Insbesondere sind keine Ereignisse bekannt geworden, die eine Anpassung der Buchwerte von Aktiven und Passiven des Konzerns zur Folge hätten oder an dieser Stelle offengelegt werden müssten. Das Recht, die konsolidierte Jahresrechnung zu genehmigen, obliegt der Generalversammlung.

37 Konsolidierte, assoziierte Gesellschaften sowie Minderheitsbeteiligungen (Stand 31. Dezember 2018)

Gesellschaft	Sitz	Land	Stammkapital (100 %)	Kapitalanteile	Konsolidierungs- methode
RUAG Holding AG ¹	Bern	Schweiz	CHF 340 000 000		voll
Konsolidierte Gesellschaften					
RUAG Schweiz AG	Emmen	Schweiz	CHF 112 200 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec AG	Thun	Schweiz	CHF 12 000 000	100.0 %	voll
RUAG Real Estate AG	Bern	Schweiz	CHF 8 000 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec Schweiz AG	Winterthur	Schweiz	CHF 300 000	100.0 %	voll
RUAG Environment AG	Schattdorf	Schweiz	CHF 100 000	100.0 %	voll
RUAG Corporate Services AG	Bern	Schweiz	CHF 100 000	100.0 %	voll
RUVEX AG	Bern	Schweiz	CHF 100 000	100.0 %	voll
brings! AG	Schattdorf	Schweiz	CHF 100 000	55.0 %	voll
Visier Medien Holding AG	Zug	Schweiz	CHF 400 000	100.0 %	voll ⁴
RUAG Slip Rings AG	Nyon	Schweiz	CHF 100 000	100.0 %	voll ⁵
RUAG Deutschland GmbH	Wessling	Deutschland	EUR 1 000 000	100.0 %	voll
RUAG Aerospace Services GmbH	Wessling	Deutschland	EUR 1 000 000	100.0 %	voll
RUAG Aerospace Structures GmbH	Wessling	Deutschland	EUR 25 000	100.0 %	voll
RUAG Defence Deutschland GmbH	Wedel	Deutschland	EUR 260 000	100.0 %	voll
RUAG Space Germany GmbH	Coswig	Deutschland	EUR 26 000	100.0 %	voll
GEKE Schutztechnik GmbH	Lichtenau	Deutschland	EUR 25 000	51.0 %	voll
RUAG Ammotec Deutschland GmbH	Fürth	Deutschland	EUR 100 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec GmbH	Fürth	Deutschland	EUR 25 000	100.0 %	voll
Clearswift GmbH	Köln	Deutschland	EUR 25 000	100.0 %	voll
VS Medien GmbH	Bad Ems	Deutschland	EUR 25 000	100.0 %	voll ⁴
RUAG Sweden AB	Göteborg	Schweden	SEK 100 000	100.0 %	voll
RUAG Space AB	Göteborg	Schweden	SEK 15 000 000	100.0 %	voll
Norma Precision AB	Amotfors	Schweden	SEK 2 500 000	100.0 %	voll
Gyttorp AB	Karlskoga	Schweden	SEK 701 400	100.0 %	voll
Gyttorp Cartridge Company AB	Nora	Schweden	SEK 1 000 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec Sweden AB	Karlskoga	Schweden	SEK 300 000	100.0 %	voll
RUAG Australia PTY Ltd.	Bayswater	Australien	AUD 10 000	100.0 %	voll
Clearswift (Asia/Pacific) Pty Ltd	North Sydney	Australien	AUD 1 720 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec Benelux BVBA	Boechout	Belgien	EUR 25 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec UK Ltd.	Liskeard	Grossbritannien	GBP 15 000	100.0 %	voll
Clearswift Holding Ltd	Reading	Grossbritannien	GBP 1	100.0 %	voll
Clearswift Ltd	Reading	Grossbritannien	GBP 15 114 616	100.0 %	voll
Clearswift Technologies Holdings Ltd	Reading	Grossbritannien	GBP 52 148	100.0 %	voll
RUAG Space Finland Oy AB	Tampere	Finnland	EUR 2 500	100.0 %	voll
RUAG Ammotec Finland OY	Malax	Finnland	EUR 33 638	100.0 %	voll
RUAG Holding France SAS	Terssac	Frankreich	EUR 100 000	100.0 %	voll
RUAG Defence France SAS	Terssac	Frankreich	EUR 400 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec France SAS	Paris	Frankreich	EUR 1 000 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec Italia s.r.l.	Brescia	Italien	EUR 100 000	100.0 %	voll
Clearswift KK	Tokio	Japan	JPY 20 000 000	100.0 %	voll
RUAG Aviation Malaysia SDN BHD	Kuala Lumpur	Malaysia	MYR 1 500 100	65.0 %	voll
RUAG Ammotec Austria GmbH	Wien	Österreich	EUR 297 959	100.0 %	voll
RUAG Space GmbH	Wien	Österreich	EUR 1 500 000	100.0 %	voll
Clearswift Espana SL	Madrid	Spanien	EUR 3 100	100.0 %	voll
RUAG Hungarian Ammotec Inc.	Sirok	Ungarn	HUF 280 000 000	100.0 %	voll
RUAG Aerostructures Hungary Zrt.	Eger	Ungarn	HUF 600 000 000	100.0 %	voll

¹ RUAG Holding AG, Stauffacherstrasse 65, Postfach, CH-3000 Bern 22.

² Beteiligungen zwischen 20 % und 50 % werden in der Regel nach der Equity-Methode bewertet.

³ Nicht wesentliche Beteiligungen werden zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen bewertet.

⁴ Im Frühjahr 2018 hat die RUAG Ammotec AG die restlichen 50.5 % der ausstehenden Aktien der Visier Medien Holding AG mit Sitz in Zug (Schweiz) übernommen. Damit einhergehend wurde auch die 100 %-Beteiligung der Visier Medien Holding AG an der VS Medien GmbH mit Sitz in Bad Ems (Deutschland) übernommen. Ab dem 1. Januar 2018 werden beide Gesellschaften vollkonsolidiert. Im Vorjahr erfolgte eine Bewertung zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen.

⁵ Per 17. Mai 2018 wurde die Firma RUAG Slip Rings AG mit Sitz in Nyon (Schweiz) gegründet.

Gesellschaft	Sitz	Land	Stammkapital (100 %)	Kapitalanteile	Konsolidierungsmethode
RUAG Ammotec USA Inc.	Tampa, FL	USA	USD 6 500 000	100.0 %	voll
Mecanex USA Inc.	Berlin, CT	USA	USD 1 500	100.0 %	voll
RUAG Holding USA Inc.	Huntsville, AL	USA	USD 0.1	100.0 %	voll
RUAG Space USA Inc.	El Segundo, CA	USA	USD 25 000	100.0 %	voll
Clearswift Corporation	Mount Laurel, NJ	USA	USD 12 000 000	100.0 %	voll
RUAG Simulation Company LLC	Abu Dhabi	VAE	AED 150 000	49.0 %	voll
Stadeln Genehmigungshaltergesellschaft mbH	Fürth	Deutschland	EUR 25 000	78.6 %	³
RUAG Industria e Comercio de Municoes Ltda	São Francisco	Brasilien	BRL 200 000	100.0 %	³
RUAG do Brasil Serviços Aeronáuticos Ltda	Rio de Janeiro	Brasilien	BRL 10 000	90.0 %	³
Assoziierte Unternehmen ²					
Nitrochemie AG	Wimmis	Schweiz	CHF 1 000 000	49.0 %	Equity
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Schweiz	CHF 25 000 000	45.0 %	Equity
Nidwalden Airpark AG	Stans	Schweiz	CHF 1 000 000	40.0 %	Equity
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Deutschland	EUR 7 700 000	45.0 %	Equity
Minderheitsbeteiligungen					
CFS Engineering SA	Ecublens	Schweiz	CHF 150 000	40.0 %	³
AIONAV Systems AG	Muri bei Bern	Schweiz	CHF 100 000	12.0 %	³
Switzerland Innovation Park Biel/Bienne AG	Biel/Bienne	Schweiz	CHF 1 540 000	6.50 %	³
Flughafen Bern AG	Bern	Schweiz	CHF 14 310 000	1.4 %	³
Brünig Indoor Aktiengesellschaft	Lungern	Schweiz	CHF 3 400 000	0.3 %	³
Arianespace Participation	Evry	Frankreich	EUR 3 937 983	3.5 %	³
VDL-RUAG Shelters B.V.	Eindhoven	Niederlande	EUR 50 000	40.0 %	³

¹ RUAG Holding AG, Stauffacherstrasse 65, Postfach, CH-3000 Bern 22.

² Beteiligungen zwischen 20 % und 50 % werden in der Regel nach der Equity-Methode bewertet.

³ Nicht wesentliche Beteiligungen werden zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen bewertet.

⁴ Im Frühjahr 2018 hat die RUAG Ammotec AG die restlichen 50.5 % der ausstehenden Aktien der Visier Medien Holding AG mit Sitz in Zug (Schweiz) übernommen. Damit einhergehend wurde auch die 100 %-Beteiligung der Visier Medien Holding AG an der VS Medien GmbH mit Sitz in Bad Ems (Deutschland) übernommen. Ab dem 1. Januar 2018 werden beide Gesellschaften vollkonsolidiert. Im Vorjahr erfolgte eine Bewertung zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen.

⁵ Per 17. Mai 2018 wurde die Firma RUAG Slip Rings AG mit Sitz in Nyon (Schweiz) gegründet.

**KPMG AG****Audit**

Hofgut
CH-3073 Gümligen-Bern

Postfach 112
CH-3000 Bern 15

Telefon +41 58 249 76 00
Telefax +41 58 249 76 17
Internet www.kpmg.ch

Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung der

RUAG Holding AG, Bern**Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung**

Als Revisionsstelle haben wir die beiliegende Konzernrechnung der RUAG Holding AG, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz, Geldflussrechnung, Eigenkapitalnachweis und Anhang (Seiten 42 bis 84), für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Konzernrechnung in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und den gesetzlichen Vorschriften verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Konzernrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Konzernrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Konzernrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Konzernrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Konzernrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Konzernrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und entspricht dem schweizerischen Gesetz.



*RUAG Holding AG, Bern
Bericht der Revisionsstelle
zur Konzernrechnung
an die Generalversammlung*

Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

KPMG AG

François Rouiller
*Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor*

Florin Jarne Krapp
Zugelassene Revisionsexpertin

Gümligen-Bern, 27. Februar 2019

Erfolgsrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

in CHF Mio.

	Anhang	2018	2017
Beteiligungsertrag	2.5	28	75
Dienstleistungsertrag		4	4
Total Betriebsertrag		33	80
Personalaufwand		(0)	(0)
Übriger betrieblicher Aufwand	2.6	(12)	(9)
Total Betriebsaufwand		(12)	(9)
Betriebliches Ergebnis		21	70
Finanzertrag			
Zinsertrag		13	11
Währungsgewinne		—	1
Finanzaufwand			
Zinsaufwand		(2)	(1)
Währungsverluste		(2)	—
Jahresgewinn vor Steuern		29	81
Direkte Steuern		(0)	(1)
Jahresgewinn		28	80

Der Anhang zur Jahresrechnung auf den Seiten 89 bis 91 bildet einen integralen Bestandteil der Jahresrechnung.

Bilanz per 31. Dezember

in CHF Mio.	Anhang	2018	2017
Flüssige Mittel		130	123
Kurzfristige Finanzaktiven			
gegenüber Dritten		3	1
gegenüber Beteiligungen		144	92
Übrige kurzfristige Forderungen			
gegenüber Dritten		1	0
gegenüber Beteiligungen		29	18
Aktive Rechnungsabgrenzungen		1	2
Total Umlaufvermögen		308	236
in % der Bilanzsumme		22%	18%
Finanzanlagen			
gegenüber Dritten		0	0
gegenüber Beteiligungen		382	390
Beteiligungen	2.1	710	709
Immaterielle Vermögenswerte		0	0
Total Anlagevermögen		1 092	1 100
in % der Bilanzsumme		78%	82%
Total Aktiven		1 400	1 335
Kurzfristige verzinsliche Finanzverbindlichkeiten			
gegenüber Dritten		30	50
gegenüber Beteiligungen		281	154
Übrige kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten			
gegenüber Beteiligungen		13	13
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten			
gegenüber Dritten		0	1
Kurzfristige Rückstellungen		3	1
Passive Rechnungsabgrenzungen			
gegenüber Dritten		0	0
gegenüber Beteiligungen		0	1
Total kurzfristiges Fremdkapital		328	220
Langfristige verzinsliche Finanzverbindlichkeiten			
gegenüber Dritten		47	75
Langfristige Rückstellungen		—	3
Total langfristiges Fremdkapital		47	79
Total Fremdkapital		375	298
in % der Bilanzsumme		27%	22%
Aktienkapital	2.3	340	340
Gesetzliche Kapitalreserve			
Reserven aus Kapitaleinlagen	2.4	10	10
Gesetzliche Gewinnreserve			
Allgemeine gesetzliche Gewinnreserve		51	47
Freiwillige Gewinnreserven			
Bilanzgewinn			
Vortrag		596	560
Jahresgewinn		28	80
Total Eigenkapital		1 025	1 037
in % der Bilanzsumme		73%	78%
Total Passiven		1 400	1 335

Der Anhang zur Jahresrechnung auf den Seiten 89 bis 91 bildet einen integralen Bestandteil der Jahresrechnung.

1 Grundsätze

1.1 Allgemein

Die wesentlichen angewandten Bewertungsgrundsätze, die nicht vom Gesetz vorgeschrieben sind, sind nachfolgend beschrieben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass zur Sicherung des dauernden Gedeihens des Unternehmens die Möglichkeit zur Bildung und Auflösung von stillen Reserven wahrgenommen wird.

1.2 Finanzanlagen

Die Finanzanlagen beinhalten langfristige Darlehen. Gewährte Darlehen in Fremdwährung werden zum aktuellen Stichtagskurs bewertet, wobei unrealisierte Verluste erfasst, unrealisierte Gewinne hingegen nicht ausgewiesen werden (Imparitätsprinzip).

1.3 Beteiligungen

Die Beteiligungen werden zu Anschaffungskosten abzüglich notwendiger Wertberichtigungen bilanziert. Die bilanzierten Werte werden jährlich hinsichtlich ihrer Werthaltigkeit überprüft und, sofern erforderlich, wertberichtigt. Die Prüfung der Bewertung erfolgt nach dem Grundsatz der Einzelbewertung.

1.4 Devisentermingeschäfte

Positive und negative Wiederbeschaffungswerte von Devisentermingeschäften werden während der Laufzeit nicht bilanziert, da das Nettoprinzip angewendet wird. Kontraktvolumen und Wiederbeschaffungswerte von laufenden Geschäften werden im Anhang unter 2.2 ausgewiesen.

1.5 Fremdwährungsbewertung

Kurzfristige Guthaben und Verpflichtungen in Fremdwährungen werden zum Umrechnungskurs per Bilanzstichtag bewertet. Gewinne oder Verluste werden als realisiert betrachtet. Bei den langfristigen Guthaben und Verpflichtungen gilt das Niederstwertprinzip; allfällige noch nicht realisierte Kursverluste werden aufwandswirksam erfasst, unrealisierte Gewinne werden jedoch nicht in der Erfolgsrechnung ausgewiesen.

1.6 Verzicht auf die Erstellung einer Geldflussrechnung und zusätzliche Angaben im Anhang

Da die RUAG Holding AG eine Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung erstellt (Swiss GAAP FER), hat sie in der vorliegenden Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften auf die Anhangsangaben zu verzinslichen Verbindlichkeiten und Revisionshonoraren sowie die Darstellung einer Geldflussrechnung verzichtet.

2 Angaben zu Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen

2.1 Beteiligungen

a) Direkte Beteiligungen

Gesellschaft	Sitz	Land	Kapital- und Stimmenanteile 2018 in %	Kapital- und Stimmenanteile 2017 in %		Kapital
RUAG Schweiz AG	Emmen	Schweiz	100	100	CHF	112 200 000
RUAG Ammotec AG	Thun	Schweiz	100	100	CHF	12 000 000
RUAG Real Estate AG	Bern	Schweiz	100	100	CHF	8 000 000
RUAG Corporate Services AG	Bern	Schweiz	100	100	CHF	100 000
RUAG Ammotec Schweiz AG	Winterthur	Schweiz	100	100	CHF	300 000
RUAG Deutschland GmbH	Wessling	Deutschland	100	100	EUR	1 000 000
RUAG Sweden AB	Göteborg	Schweden	100	100	SEK	100 000
Clearswift Holding Ltd	Reading	Grossbritannien	100	100	GBP	1
RUAG Holding France SAS	Terssac	Frankreich	100	100	EUR	100 000
RUAG Australia PTY Ltd.	Bayswater	Australien	100	100	AUD	10 000
RUAG Aerostructures Hungary Zrt.	Eger	Ungarn	100	100	HUF	600 000 000
RUAG Slip Rings AG	Nyon	Schweiz	100	0	CHF	100 000
Nitrochemie AG	Wimmis	Schweiz	49	49	CHF	1 000 000
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Schweiz	45	45	CHF	25 000 000
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Deutschland	45	45	EUR	7 700 000

b) Wesentliche indirekte Beteiligungen

Gesellschaft	Sitz	Land	Kapital- und Stimmenanteile 2018 in %	Kapital- und Stimmenanteile 2017 in %		Kapital
RUAG Aerospace Services GmbH	Wessling	Deutschland	100	100	EUR	1 000 000
RUAG Aerospace Structures GmbH	Wessling	Deutschland	100	100	EUR	25 000
RUAG Ammotec GmbH	Fürth	Deutschland	100	100	EUR	25 000
RUAG Space AB	Göteborg	Schweden	100	100	SEK	15 000 000
Clearswift Ltd	Reading	Grossbritannien	100	100	GBP	15 114 616

2.2 Darstellung von Devisentermingeschäften

in CHF Mio.	2018	2017
Devisensicherungskontraktvolumen Banken	322	303
Devisensicherungskontraktvolumen Banken	(95)	(95)
Devisensicherungskontraktvolumen Konzerngesellschaften	93	93
Devisensicherungskontraktvolumen Konzerngesellschaften	(171)	(229)
Positiver Wiederbeschaffungswert Banken	2	6
Negativer Wiederbeschaffungswert Banken	(8)	(6)
Positiver Wiederbeschaffungswert Konzerngesellschaften	7	6
Negativer Wiederbeschaffungswert Konzerngesellschaften	(1)	(6)
Total Wiederbeschaffungswerte	0	(0)

Beim Kontraktvolumen handelt es sich um das Volumen der offenen Devisenterminkontrakte per Jahresende. Bei den Wiederbeschaffungswerten handelt es sich ausschliesslich um die positiven und die negativen

Wiederbeschaffungswerte aus offenen Devisentermingeschäften per Jahresende, die zum beizulegenden Zeitwert (Fair Value) bewertet sind.

2.3 Aktienkapital

Das Aktienkapital von CHF 340 Mio. besteht aus 340 000 Namenaktien im Nominalwert von je CHF 1000.

2.4 Reserven aus Kapitaleinlagen

Die Reserven aus Kapitaleinlagen beinhalten das Agio aus der Sacheinlage der damaligen Rüstungsunternehmen der Eidgenossenschaft in die RUAG Holding AG per 1. Januar 1999.

2.6 Übriger betrieblicher Aufwand

in CHF Mio.	2018	2017
Werbeaufwand	(3)	(3)
Verwaltungsaufwand	(3)	(2)
Aufwand Management-Fees (Oberleitungskosten)	(6)	(4)
Total übriger betrieblicher Aufwand	(12)	(9)

2.5 Beteiligungsertrag

Der Beteiligungsertrag beinhaltet im Wesentlichen die Dividende der RUAG Real Estate AG sowie weiterer Beteiligungen. Im Beteiligungsertrag des Vorjahres ist zusätzlich die Dividende der RUAG Schweiz AG enthalten.

3 Weitere Angaben**3.1 Vollzeitstellen**

In der RUAG Holding AG sind keine Mitarbeitenden angestellt.

3.2 Für Verbindlichkeiten Dritter bestellte Sicherheiten

in CHF Mio.	2018	2017
Konzernbürgschaften	111	129
Total Eventualverbindlichkeiten	111	129

Bei den Bürgschaftsverpflichtungen handelt es sich vorwiegend um Erfüllungs- und Anzahlungsgarantien im Rahmen des operativen Geschäfts sowie um Bürgschaften zur Sicherung von Bankkreditlimiten gegenüber den Tochtergesellschaften. Darin eingeschlossen ist ein von der RUAG Holding AG per 22. Dezember 2017 ausgestellter «Letter of Support» mit einem Maximalbetrag von AUD 16.0 Mio. zugunsten der RUAG Australia PTY Ltd.

3.3 Ereignisse nach Bilanzstichtag

Es bestehen keine wesentlichen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die einen Einfluss auf die Buchwerte der ausgewiesenen Aktiven oder Passiven haben oder an dieser Stelle offengelegt werden müssten.

Antrag des Verwaltungsrats über die Verwendung des Bilanzgewinns

in CHF Mio.

	2018	2017
Bilanzgewinn am Anfang des Geschäftsjahres	596	560
Jahresgewinn	28	80
Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung	624	640
Der Verwaltungsrat beantragt bei der Generalversammlung folgende Gewinnverwendung:		
Dividende	30	40
Zuweisung an die gesetzlichen Reserven	2	4
Vortrag auf neue Rechnung	593	596



KPMG AG

Audit

Hofgut
CH-3073 Gümligen-BernPostfach 112
CH-3000 Bern 15Telefon +41 58 249 76 00
Telefax +41 58 249 76 47
Internet www.kpmg.ch

Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung der

RUAG Holding AG, Bern

Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung

Als Revisionsstelle haben wir die beiliegende Jahresrechnung der RUAG Holding AG, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz und Anhang (Seiten 87 bis 91), für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Jahresrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Jahresrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Jahresrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Jahresrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Jahresrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Jahresrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.



*RUAG Holding AG, Bern
Bericht der Revisionsstelle
zur Jahresrechnung
an die Generalversammlung*

Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

KPMG AG

François Rouiller
*Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor*

Florin Jantine Krapp
Zugelassene Revisionsexpertin

Gümligen-Bern, 27. Februar 2019

RUAG folgt klaren Regeln

Führung und Kontrolle basieren auf den Corporate-Governance-Richtlinien der SIX Swiss Exchange.

Verwaltungsrat

Die Aufgaben des Verwaltungsrats der RUAG Holding AG sind im Schweizerischen Obligationenrecht, in der Eignerstrategie des Bundesrats, in den Statuten und im Organisationsreglement geregelt. Der Verwaltungsrat der RUAG Holding AG besteht zurzeit aus sechs Mitgliedern, wovon keines eine exekutive Funktion ausübt noch in den drei der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahren ausgeübt hat. Die Verwaltungsräte haben auch keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zum Konzern. Per 26. April 2018 ist Hans-Peter Schwald aus dem Verwaltungsrat ausgetreten. Ab diesem Datum haben Dr. Remo Lütolf das Verwaltungsratspräsidium und Markus Hutter das Vizepräsidium übernommen. Neu gewählt wurde Dr. Marie-Pierre de Bailliencourt. Ansonsten sind im Berichtsjahr keine Mutationen im Verwaltungsrat zu verzeichnen.

Wahl und Amtszeit

Der Verwaltungsrat der RUAG Holding AG sowie dessen Präsident werden durch die Generalversammlung gewählt. Der Verwaltungsrat besteht gemäss Statuten aus mindestens drei Mitgliedern. Die Mitglieder müssen mehrheitlich Schweizer Bürger mit Wohnsitz in der Schweiz sein. Die Verwaltungsräte werden jährlich jeweils einzeln gewählt und sind wiederwählbar. Bei RUAG gibt es keine Alterslimite und keine Amtszeitbeschränkung für die Ausübung der Funktion eines Verwaltungsratsmitglieds.



Dr. Remo Lütolf, Verwaltungsratspräsident



Paul Häring, Mitglied



Markus Hutter, Vizepräsident



Dr. Marie-Pierre de Bailliencourt, Mitglied



Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener, Mitglied



Jürg Oleas, Mitglied

Die nachstehenden Erläuterungen geben Aufschluss über die Zusammensetzung des Verwaltungsrats am 31. Dezember 2018, die Funktionen der einzelnen Mitglieder innerhalb von RUAG, ihre Nationalität und das Jahr der erstmaligen Wahl in den Verwaltungsrat. Zudem enthalten sie Angaben über das Geburtsjahr, weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen wie wesentliche Mandate in wichtigen Unternehmen, Organisationen und Stiftungen, ständige Funktionen in wichtigen Interessengruppen sowie amtliche Funktionen und politische Mandate per 31. Dezember 2018.

Dr. Remo Lütolf (1956, CH), Verwaltungsratspräsident seit 26. April 2018, Mitglied seit 2014

Ausschüsse: Mitglied Audit Committee, Nomination & Compensation Committee und Strategy Committee

Wesentliche Mandate: Präsident Verwaltungsrat ewl Energie Wasser Luzern Holding AG, Präsident Verwaltungsrat Erdgas Zentralschweiz AG, Präsident Verwaltungsrat innovAARE AG, Präsident Verwaltungsrat Venture Incubator AG, Mitglied Verwaltungsrat MTE Meter Test Equipment AG, Mitglied Vorstand Economiesuisse, Mitglied Vorstandsausschuss Swissmem, Mitglied Fachhochschulrat Fachhochschule Nordwestschweiz

Markus Hutter (1957, CH), Vizepräsident seit 26. April 2018, Mitglied seit 2014

Ausschüsse: Vorsitz Nomination & Compensation Committee

Wesentliche Mandate: Präsident Verwaltungsrat Hutter Dynamics AG, Präsident Verwaltungsrat ESA-Einkaufsorganisation des Schweizerischen Auto- und Motorfahrzeuggewerbes Genossenschaft, Mitglied Verwaltungsrat AXA-ARAG Rechtsschutz AG, Mitglied Verwaltungsrat Identech AG, Präsident Patronatskomitee Technorama Winterthur

Paul Häring (1957, CH), Mitglied seit 2004

Ausschüsse: Vorsitz Audit Committee

Wesentliche Mandate: Mitglied Verwaltungsrat Loeb Holding AG, Mitglied Verwaltungsrat EMCH Aufzüge AG, Mitglied Verwaltungsrat OBAN Beteiligungen AG, Mitglied Verwaltungsrat Lüthi & Portmann Fleischwaren AG, Präsident Verwaltungsrat Lüthi Immobilien AG, Präsident Verwaltungsrat hbi invest ag, Mitglied Verwaltungsrat BioFactory Competence Center AG, Mitglied Verwaltungsrat CertX AG, Mitglied Verwaltungsrat Hochalpinus Institut Ftan AG, Mitglied Verwaltungsrat CHRIST & HEIRI Holding AG, Mitglied Verwaltungsrat Walter Marolf AG, Mitglied Verwaltungsrat JJA Holding AG, Mitglied Verwaltungsrat Kern Holding AG, Mitglied Advisory Board Vantage Education AG, Partner AWR AG für Wirtschaft und Recht, Liquidator Partnerstiftung awr, Liquidator Meinen Personalfürsorgestiftung

Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener (1973, CH), Mitglied seit 2014

Ausschüsse: Mitglied Nomination & Compensation Committee

Wesentliche Mandate: Prorektorin und Fachbereichsleiterin Wirtschaft der Fachhochschule St. Gallen (FHS), Lehrbeauftragte für Betriebswirtschaftslehre der Universität St. Gallen (HSG), Mitglied Vorstand Association of Management Schools Switzerland, Mitglied Vorstand Fachkonferenz Wirtschaft und Dienstleistungen FWD, Mitglied Fachkommission Berufsmaturität Kanton St. Gallen

Jürg Oleas (1957, CH), Mitglied seit 2011

Ausschüsse: Vorsitz Strategy Committee, Mitglied Audit Committee

Wesentliche Mandate: CEO GEA Group AG, Mitglied Verwaltungsrat LafargeHolcim AG

Dr. Marie-Pierre de Bailliencourt (1970, F), Mitglied seit 2018

Ausschüsse: Mitglied Strategy Committee

Wesentliche Mandate: Mitglied Verwaltungsrat Groupe La Poste, Frankreich

Interne Organisation und Aufgaben

Der Verwaltungsrat hat die oberste Verantwortung für die Geschäftsstrategie und die Oberleitung des Konzerns. Ihm steht – vorbehaltlich der Zuständigkeiten der Generalversammlung – die höchste Entscheidungskompetenz zu.

Die Hauptaufgaben des Verwaltungsrats gemäss Schweizerischem Obligationenrecht und den Statuten der RUAG Holding AG sind:

- die strategische Ausrichtung und Führung des Konzerns im Rahmen der Eignerstrategie des Schweizerischen Bundesrats
- die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung
- die Ernennung und die Abberufung des CEO und der übrigen Mitglieder der Konzernleitung sowie anderer wichtiger Führungskräfte
- die Oberaufsicht über die Geschäftstätigkeit
- die Erstellung des Geschäftsberichts sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse

Entscheide werden vom Gesamtverwaltungsrat getroffen. Zu seiner Unterstützung bei der Vorbereitung und Umsetzung seiner Beschlüsse sind drei Ausschüsse gebildet worden: ein Audit Committee, ein Nomination & Compensation Committee und ein Strategy Committee. Zudem hat der Verwaltungsrat einen Beirat (Advisory Board) eingesetzt. Neben den üblichen sechs Sitzungen traf sich der Verwaltungsrat im Sommer 2018 zu einer Strategiesitzung und hielt weitere zwei ausserordentliche Sitzungen ab. Bei Bedarf besprach sich der Verwaltungsrat zudem telefonisch. Die Traktanden für die Verwaltungsratsitzungen werden durch den Präsidenten festgelegt. Jedes Mitglied kann die Aufnahme eines Traktandums beantragen. Die Mitglieder erhalten vor den Sitzungen Unterlagen zur Vorbereitung der zu behandelnden Traktanden.

Der Verwaltungsrat pflegt den Gedankenaustausch mit den operativen Führungskräften des Unternehmens und besucht regelmässig einen oder mehrere Standorte von RUAG.

Ausschüsse

Der Verwaltungsrat verfügt über ein Audit Committee, ein Nomination & Compensation Committee und ein Strategy Committee mit je einem Vorsitzenden. Die Ausschüsse treffen sich regelmässig und bereiten Geschäfte für den Gesamtverwaltungsrat vor, stellen entsprechende Anträge und setzen bei Bedarf Beschlüsse des Verwaltungsrats um. Die Traktanden der Ausschusssitzungen werden durch ihre jeweiligen Vorsitzenden festgelegt. Die Ausschussmitglieder erhalten vor den Sitzungen Unterlagen zur Vorbereitung der zu behandelnden Traktanden.

Audit Committee

Das Audit Committee setzt sich aus drei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen. Die Mitglieder sind erfahren im Finanz- und Rechnungswesen. Das Audit Committee tagt regelmässig und wird vom Vorsitzenden einberufen, sooft es die Geschäfte erfordern. An den Sitzungen nehmen in der Regel auch der CEO, der CFO, der Leiter Internal Audit, die General Counsel sowie Vertreter der Revisionsstelle teil.

Hauptaufgabe des Audit Committees ist es, ein umfassendes und effizientes Prüfungskonzept für die RUAG Holding AG und den Konzern sicherzustellen. Zu den Aufgaben des Audit Committees gehören:

- Beurteilung der Prozesse im Bereich des Risiko- und Kontrollumfelds (internes Kontrollsystem)
- Überwachung der finanziellen Berichterstattung
- Beurteilung der internen und der externen Revision
- Festlegung und Genehmigung der Revisionschwerpunkte
- Abnahme des Revisionsberichts und allfälliger Empfehlungen der Revisionsstelle, bevor die Jahresrechnungen (Einzel- und Konzernabschluss) dem Gesamtverwaltungsrat zur Genehmigung unterbreitet werden
- Vorschlag an den Gesamtverwaltungsrat zur Frage, welche externe Revisionsstelle der Generalversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden soll; Beurteilung von Leistung, Honorierung und Unabhängigkeit der externen Revision sowie Überprüfung der Vereinbarkeit der Revisionstätigkeit mit allfälligen Beratungsmandaten
- regelmässige Überprüfung des Compliance Management Systems

Das Audit Committee regelt, überwacht und beauftragt das Internal Audit. Es erstattet dem Gesamtverwaltungsrat periodisch Bericht über seine Aktivitäten und benachrichtigt ihn unmittelbar über wichtige Angelegenheiten.

Nomination & Compensation Committee

Das Nomination & Compensation Committee (NCC) setzt sich aus drei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen. Das NCC tagt regelmässig und wird vom Vorsitzenden einberufen, sooft es die Geschäfte erfordern. An den Sitzungen nehmen in der Regel auch der CEO und der Chief Human Resource Officer teil.

Hauptaufgabe des NCC ist es, dem Gesamtverwaltungsrat die Grundzüge der Personalpolitik und -planung vorzuschlagen sowie Anträge zur Wahl und zur Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung zu unterbreiten. Eingeschlossen ist darin auch die Vorbereitung von notwendigen Entscheiden des Gesamtverwaltungsrats in den Bereichen Management Development, Salärssystem und -politik, Zielvereinbarung, Vorsorgeeinrichtung und Sozialpartnerschaft.

Schliesslich hat das NCC im Rahmen der einschlägigen Vorgaben des Bundes die Entschädigung der Mitglieder des Verwaltungsrats zu beantragen.

Strategy Committee

Das Strategy Committee besteht aus drei Mitgliedern des Verwaltungsrats. Das Strategy Committee trifft sich zu vier vorgesehenen Sitzungen, abgestimmt auf den Strategie- und Budgetplanungsprozess.

Das Strategy Committee unterstützt den Verwaltungsrat in seinen strategischen Aufgaben. Insbesondere sind dies die Vorbereitung des Strategieworkshops des Verwaltungsrats und die Klärung wichtiger Fragen mit dem Eigner (z. B. Eignerstrategie des Bundesrats). Das Strategy Committee bereitet Beschlüsse des Gesamtrats zur Strategie von RUAG sowie zur Budget- und Mehrjahresplanung vor. An den Sitzungen nehmen in der Regel auch der CEO und der CFO, der Vice President Strategy & Corporate Development sowie die General Counsel teil.

Beirat (Advisory Board)

Das Advisory Board unterstützt den Verwaltungsrat und die Konzernleitung, deren Entscheide besser abzuwägen, vorzubereiten, umzusetzen und zu kommunizieren. Dem Advisory Board stehen keine Geschäftsführungs- oder Aufsichtsfunktionen zu und es nimmt keine Organstellung ein. 2018 hat sich das Advisory Board zu drei Sitzungen getroffen. Der Beirat besteht zurzeit aus den zwei Mitgliedern Prof. Dr. Thomas Friedli und Prof. Dr. Alexandre J. Vautravers.

Auch wenn sich RUAG strikt an alle Gesetze hält, werden ihre Aktivitäten je nach politischer und gesellschaftlicher Ausrichtung kritisch betrachtet und teilweise abgelehnt. Zudem bringt die sehr internationale Tätigkeit von RUAG mit sich, unterschiedlichste politische, kulturelle und wirtschaftliche Ansichten und Gegebenheiten berücksichtigen und bewerten zu müssen. Das Advisory Board beurteilt regelmässig die Reputations-, die wirtschaftlichen und die Compliancerisiken – bezüglich letzterer namentlich die Korruptionsgefahr – in den Ländern, in denen RUAG tätig ist oder werden will. Es trägt somit dazu bei, dass die obersten Führungsgremien von RUAG die gesellschaftliche Lage und die internationalen Herausforderungen besser beurteilen sowie die Konsequenzen anstehender Entscheide besser abschätzen können.

Informations- und Kontrollinstrumente

Das Management Information System (MIS) von RUAG ist wie folgt ausgestaltet: Monatlich, quartalsweise, halbjährlich und jährlich werden Einzelabschlüsse (Bilanz, Erfolgs- und Geldflussrechnung) der einzelnen Tochtergesellschaften beziehungsweise Divisionen erstellt. Diese Zahlen werden pro Division und für den Konzern konsolidiert und mit dem Budget verglichen dargestellt. Das Budget, das dem ersten Jahr einer dreijährigen rollenden Planung entspricht, wird monatlich mit einer Prognose auf seine Erreichbarkeit überprüft. Der CEO erstattet monatlich über den Stand der Budgeterreicherung schriftlich Bericht an den Verwaltungsrat.

Compliance-Organisation

RUAG verstärkt gegenwärtig die Compliance-Organisation mit dedizierten Compliance-Ressourcen für die Divisionen. Auf Konzernstufe ist die «Compliance&Risk Management»-Funktion insbesondere verantwortlich für die Verankerung der internen Regeln von RUAG im gesamten Konzern durch die Implementierung und Einführung von Weisungen und Schulungen und für das Betreiben der Whistleblower-Stelle. Die kommerziellen Einheiten werden durch Communities of Interest für Trade Compliance und Commercial Compliance sowie durch das Compliance Board umfassend eingebunden.

Der Vice President Compliance & Risk Management berichtet an die General Counsel, die Mitglied der Konzernleitung ist. Er berichtet ausserdem direkt und regelmässig an das Audit Committee, an den Verwaltungsrat und zweimal im Jahr in detaillierten persönlichen Gesprächen an den Verwaltungsratspräsidenten. Der Aktionär wird im Rahmen von Quartalsberichten und -gesprächen sowie auch im Rahmen des Geschäftsberichts summarisch über Compliance-Themen orientiert.

Whistleblower-Stelle

RUAG besitzt eine unabhängige Meldestelle, bei der Mitarbeitende und Drittpersonen allfällige Missstände im Unternehmen melden können – dies auf Wunsch auch anonym. Das von einem externen Schweizer Unternehmen betriebene Tool soll als Frühwarnsystem und der Vermeidung, Aufdeckung und Beseitigung allfälliger Unregelmässigkeiten dienen. Eingehende Meldungen werden ausschliesslich von dazu bestimmten Spezialisten aus dem Fachbereich Compliance & Risk Management eingesehen und bearbeitet.

Verhaltenskodex für Geschäftspartner

Der Verhaltenskodex für Geschäftspartner ist in die allgemeinen Geschäftsbedingungen von RUAG integriert. RUAG ist seit seiner Gründung dem Grundsatz verpflichtet, seine Geschäfte nach ethischen Prinzipien, geltendem Recht und in sozial verantwortlicher Weise zu führen. RUAG erwartet auch von seinen Kunden, Lieferanten, Dienstleistungserbringern und deren Beschaffungsketten ein in jeder Hinsicht korrektes Verhalten.

Absage an die Korruption

Mit der konsequenten Umsetzung der Direktive «Absage an die Korruption», die Bestandteil jedes Arbeitsvertrags des Unternehmens ist, bekräftigt RUAG seinen Willen, ein fairer Wettbewerber zu sein, der es unterlässt, durch finanzielle oder sonstige Begünstigungen Dritter ungerechtfertigte Vorteile zu erlangen. Auch nimmt RUAG keine finanziellen oder sonstigen Begünstigungen entgegen, wenn dafür ein ungerechtfertigter Vorteil erwartet oder belohnt wird. Siehe auch Seite 30.

Konzernleitung

Die nachfolgenden Erläuterungen geben Auskunft über Name, Jahrgang, Funktion und Eintritt sowie externe Mandate der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung.

Urs Breitmeier (1963), Vorsitz Konzernleitung, CEO RUAG Konzern, Eintritt 2006

Externe Mandate: Mitglied Verwaltungsrat Calotron AG, Mitglied Stiftungsrat SwissSkills, Beirat Berner Fachhochschule, Vizepräsident Schweizerische Gesellschaft für Technik und Armee (STA)

Dr. Peter Guggenbach (1962), Mitglied Konzernleitung, CEO Division RUAG Space, Eintritt 2009

Externe Mandate: Mitglied Vorstand Aerosuisse, Mitglied Eidgenössische Kommission für Weltraumfragen (EKWF), Vizepräsident ASD-Eurospace, ständiger Vertreter Arianespace S.A., ständiger Vertreter Arianespace Participation

Dirk Prehn (1968), Mitglied Konzernleitung, CEO Division RUAG Aerostructures, Eintritt 2018 (wurde per 26. Juni 2018 zum neuen Konzernleitungsmitglied ernannt, folgt auf Dr. Alexander Toussaint)
Externe Mandate: keine

Philipp M. Berner (1966), Mitglied Konzernleitung, CEO Division RUAG Aviation, Eintritt 2010, Austritt per 31. Dezember 2018 (per 01. Januar 2019 Senior Vice President Military Aviation)
Externe Mandate: Mitglied Vorstand Fachgruppe Swiss ASD Swissem, Mitglied Vorstand Swiss American Chamber of Commerce (Subchapter)

Andreas Berger (1959), Mitglied Konzernleitung, CEO Division RUAG Defence, Eintritt 2017 (wurde per 28. Februar 2018 vom Mitglied ad interim zum neuen Konzernleitungsmitglied ernannt)
Externe Mandate: Mitglied Vorstand Verein eGov Schweiz, Mitglied Vorstand ICT Switzerland, Mitglied Vorstand ARCS Innovation Board

Christoph M. Eisenhardt (1968), Mitglied Konzernleitung, CEO Division RUAG Ammotec, Eintritt 2017
Externe Mandate: keine

Urs Kiener (1965), Mitglied Konzernleitung, CFO RUAG Konzern, Eintritt 2002
Externe Mandate: keine

Dr. Christian Ferber (1965), Mitglied Konzernleitung, CHRO RUAG Konzern, Eintritt 2012
Externe Mandate: keine

Dr. Judith Bischof (1974), Mitglied Konzernleitung, General Counsel RUAG Konzern, Eintritt 2018 (per 22. Januar 2018 zum neuen Konzernleitungsmitglied ernannt, folgt auf Dr. Patrick Grawehr und Alexander Harte ad interim)
Externe Mandate: Mitglied Juristische Kommission Swissem

Führungsorganisation

Der Verwaltungsrat hat eine Konzernleitung unter dem Vorsitz des CEO eingesetzt. Seit dem 1. April 2013 führt CEO Urs Breitmeier das laufende Geschäft. Er war während des gesamten Geschäftsjahrs 2018 zusammen mit der Konzernleitung für die Gesamtführung des Konzerns und für alle Angelegenheiten verantwortlich, die nicht gemäss Gesetz, Statuten und Organisationsreglement einem anderen Gesellschaftsorgan zustehen. Die Befugnisse und Aufgaben der Konzernleitung und des CEO sind im Einzelnen im Organisationsreglement sowie in der Funktionsbeschreibung für den CEO festgelegt.

Die Mitglieder der Konzernleitung sind dem CEO unterstellt.

Die Konzernleitung besteht aus dem Chief Executive Officer (CEO), den Leitern der operativen Divisionen, dem Chief Financial Officer (CFO), dem Chief Human Resource Officer (CHRO) und der General Counsel.

CEO

Der CEO führt den Konzern. Er unterbreitet dem Gesamtverwaltungsrat die Strategie, die lang- und mittelfristigen Ziele sowie die Führungsrichtlinien von RUAG zur Genehmigung.

Auf Vorschlag des CEO entscheidet der Verwaltungsrat über die dreijährige Unternehmensplanung, das jährliche Budget, einzelne Projekte, Divisions- und Konzernabschlüsse sowie Personalfragen auf Konzernleitungsstufe.

Der CEO erstattet regelmässig Bericht an den Verwaltungsrat über die Geschäftsentwicklung, antizipierte Geschäftsangelegenheiten und Risiken sowie Änderungen auf der nächsten Managementebene.

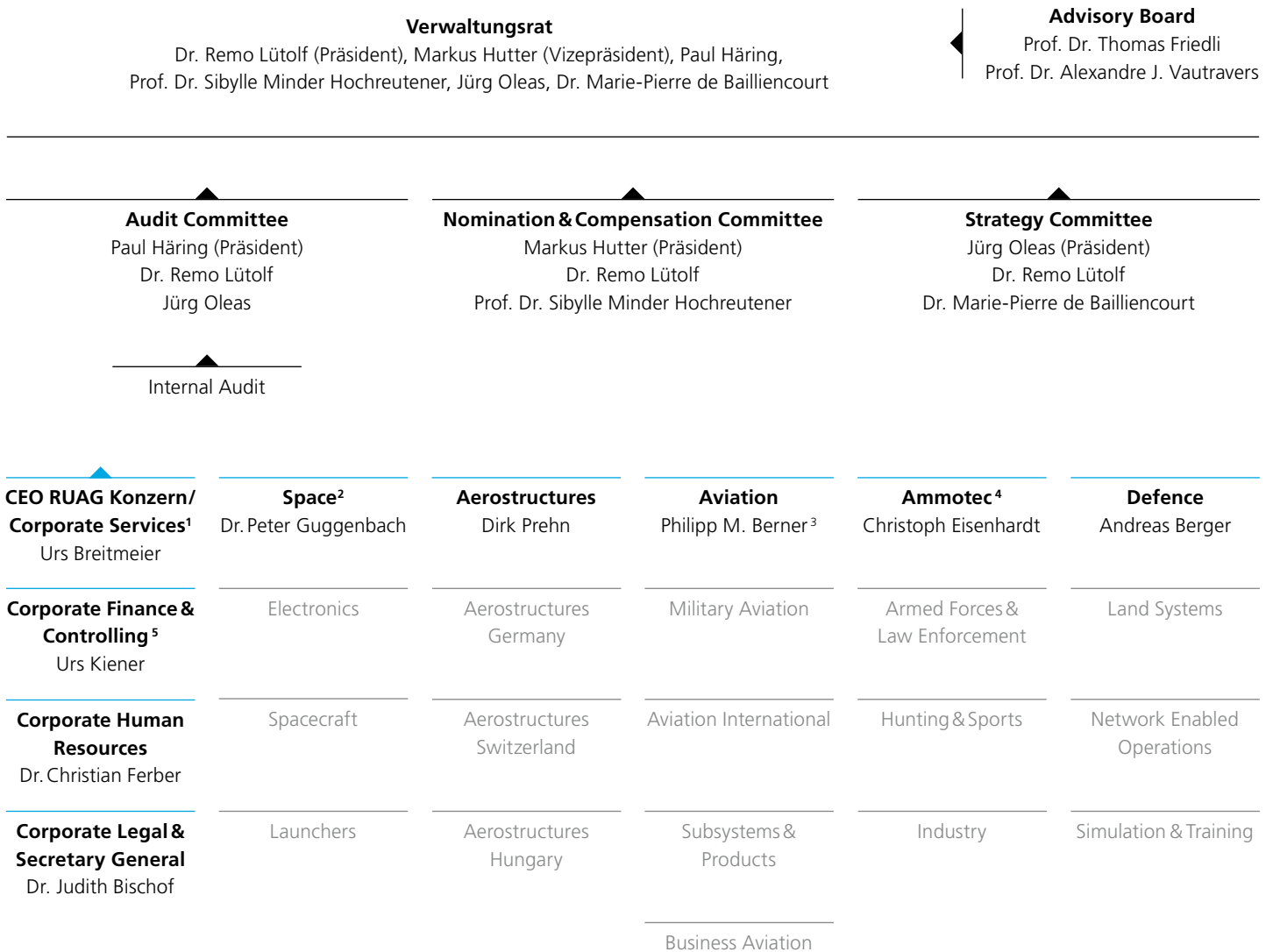
Die Mitglieder des Verwaltungsrats können im Rahmen von Gesetz, Statuten und Organisationsreglement weitere Informationen über das operative Geschäft verlangen und prüfen.

Der CEO prüft regelmässig, ob die Statuten sowie die vom Verwaltungsrat erlassenen Reglemente und anderen Vorgaben geändert werden müssen, und beantragt Anpassungen.

Managementverträge

Die RUAG Holding AG und ihre Konzerngesellschaften haben mit Dritten keine Managementverträge abgeschlossen.

Führungsstruktur von RUAG per 31. Dezember 2018



— Konzernleitung

¹ Per 01.01.2018 wurde die Business Unit Cyber Security dem CEO RUAG Konzern/Corporate Services unterstellt.

² Per 01.01.2018 wurde die Führungsstruktur der Division Space reorganisiert. Neu wird nach den Produktgruppen Electronics, Spacecraft und Launchers geführt.

³ Per 31.12.2018 Austritt aus der Konzernleitung. Seit 01.01.2019 Senior Vice President Military Aviation.

⁴ Per 01.01.2018 wurde die Führungsstruktur der Division Ammotec reorganisiert. Neu wird nach den Business Units Armed Forces & Law Enforcement, Hunting & Sports und Industry geführt.

⁵ inkl. Real Estate/Environment, Risk Management, Procurement

Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

Entschädigungsbericht

Die nachfolgenden Ausführungen folgen den Richtlinien der SIX Swiss Exchange über die Entschädigungspolitik und die Vergütung an Verwaltungsrat und Konzernleitung und berücksichtigen die Transparenzvorschriften des Obligationenrechts gemäss Art. 663b^{bis} und Art. 663c OR. Die geleisteten Vergütungen gemäss den vorstehend erwähnten Bestimmungen des Obligationenrechts sind im Finanzbericht von RUAG, Anhang 34, «Vergütungen für Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen», aufgeführt und kommentiert.

Entschädigungspolitik

Die Personalpolitik von RUAG legt den Grundsatz fest, dass die Leistung der Mitarbeitenden sowie der Erfolg des Unternehmens massgeblich die Entlohnung bestimmen. Sie ist darauf ausgerichtet, einfache, klar strukturierte Lohnsysteme einzusetzen, die eine gerechte Honorierung gewährleisten und für die Mitarbeitenden transparent sind. RUAG orientiert sich bezüglich Vergütungsniveau an der Marktvergütung in dem jeweils relevanten Marktumfeld und überprüft dieses regelmässig. Die individuelle Entlohnung richtet sich nach den Stellenanforderungen, den Kompetenzen und der Leistung der Mitarbeitenden sowie dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.

Nach Möglichkeit macht RUAG Gebrauch von erfolgs- und leistungsorientierten Entlohnungssystemen, die eine erfolgsabhängige variable Komponente vorsehen. Diese Grundsätze gelten auch bei der Festlegung der Entschädigungspolitik für die Konzernleitung, die vom Verwaltungsrat auf Antrag des NCC beschlossen wird. RUAG berichtet zudem jährlich über die Einhaltung der Kaderlohnverordnung zuhanden des VBS beziehungsweise des Bundesrats und der Finanzdelegation der eidgenössischen Räte.

Verwaltungsrat

Die Mitglieder des Verwaltungsrats beziehen für ihre Arbeit eine Vergütung, die jährlich von der Generalversammlung im Rahmen der einschlägigen Vorgaben des Bundes (einschliesslich Vergütungsobergrenzen) festgelegt wird. Die Kriterien zur Bestimmung der Vergütung des Verwaltungsrats richten sich nach der auf seine Mitglieder übertragenen Verantwortung, der Komplexität der Aufgabe, den an sie gestellten fachlichen und persönlichen Anforderungen und der erwarteten durchschnittlichen zeitlichen Beanspruchung.

Die Entschädigung setzt sich wie folgt zusammen:

- fixes Honorar
- übrige Leistungen

Jedes Mitglied des Verwaltungsrats erhält als Bestandteil seiner Grundvergütung ein fixes Honorar. Die übrigen Leistungen umfassen von der RUAG Holding AG übernommene Beiträge an die Sozialversicherungen sowie die pauschalen Spesenentschädigungen und Auslagenersatz.

Es wurden keine Entschädigungen an ehemalige Organmitglieder ausbezahlt.

Zu den im Berichtsjahr ausgerichteten Vergütungen siehe Finanzbericht, Anhang 34, «Vergütungen für Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen».

Konzernleitung

Die Zusammensetzung und die Höhe der Vergütung orientieren sich am Branchen- und Arbeitsmarktumfeld und werden regelmässig überprüft. Dazu werden allgemein zugängliche Informationen von Unternehmen vergleichbarer Grösse aus der Industrie in der Schweiz und gegebenenfalls Ergebnisse von Umfragen und Studien Dritter beigezogen. Die Gesamtvergütung von CEO und Konzernleitung unterliegen einer von der Generalversammlung bewilligten Obergrenze.

Die Entschädigung setzt sich wie folgt zusammen:

- fixes Basissalär
- leistungsabhängige Komponente
- Arbeitgeberbeiträge an Pensionskassen
- Nebenleistungen

Das fixe Basissalär wird in erster Linie durch die Aufgabe, die Verantwortung, die Qualifikation und die Erfahrung sowie das Marktumfeld bestimmt. Die leistungsabhängige Komponente ist abhängig von der Erfüllung individueller Leistungsziele und vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Sie besteht aus einem auf ein Jahr ausgelegten Short Term Incentive Plan (STI) und aus einem jeweils auf drei Jahre ausgelegten Long Term Incentive Plan (LTI). Die Ziele werden im Hinblick auf eine Erfüllung der individuellen Leistungsziele und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens festgelegt. Im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses werden zu Beginn des Jahres zwischen dem Verwaltungsrat und dem CEO messbare Ziele für die Mitglieder der Konzernleitung vereinbart. Nach Ablauf des Geschäftsjahrs wird die Erfüllung dieser Ziele beurteilt.

Short Term Incentive Plan (STI) Der wirtschaftliche Erfolg des Konzerns insgesamt und der einzelnen Divisionen wird anhand von fünf finanziellen Werttreibern gemessen:

- Nettoumsatz
- operatives Ergebnis (EBIT)
- betriebsnotwendige Nettoaktiven (NOA)
- Rendite auf den betriebsnotwendigen Nettoaktiven (RONOA)
- Free Cash Flow

Die Zielgrössen werden für ein Jahr festgelegt. Die Ziele sind gemäss den strategischen Prioritäten gewichtet. Für jeden der fünf Werttreiber sind eine untere und eine obere Schwelle definiert. Wird der untere Schwellenwert für das betreffende Kriterium nicht erreicht, fällt dessen Anteil an der leistungsabhängigen Komponente weg. Ein Überschreiten des oberen Schwellenwerts führt dagegen zu keinem weiteren Anstieg des Betrags der leistungsabhängigen Komponente. Die Zielerreichung wird für die Mitglieder der Konzernleitung wie folgt gewichtet: 20 % für die persönlichen Ziele und 80 % für die wirtschaftlichen Ziele. Bei den CEOs der Divisionen werden die wirtschaftlichen Ziele pro Division definiert. Beim CEO und bei den Leitern der Service Units gelten die wirtschaftlichen Ziele des Konzerns.

Long Term Incentive Plan (LTI) Diese Vergütungskomponente wurde im Geschäftsjahr 2013 eingeführt mit dem Ziel, die Leistung des obersten Kaderns am langfristigen Erfolg von RUAG auszurichten (vgl. dazu auch die Kaderlohnverordnung des Bundesrats). Der LTI richtet sich ausschliesslich an die Mitglieder der Konzernleitung. Für den LTI wird der kumulierte Reingewinn des Konzerns über die nächsten drei Jahre (Planperiode) als Zielgrösse verwendet, definiert mit einem Minimalwert, einem Zielwert und einem Maximalwert. Eine Auszahlung erfolgt jeweils im April des der Planperiode folgenden Jahres. Voraussetzung für eine Auszahlung ist, dass zwischen dem Planteilnehmer und RUAG am Ende der Planperiode ein Arbeitsverhältnis besteht.

Der Verwaltungsrat bestimmt den Zielwert der Leistungsmessgrösse für eine Dreijahresperiode jährlich bei der Verabschiedung der Unternehmensplanung. Zugleich legt er den Minimal- und den Maximalwert fest und bestimmt den für jeden Planteilnehmer individuell festzulegenden Auszahlungsbetrag bei Erreichung des Zielwertes. Wird der Minimalwert nicht erreicht, erfolgt keine Auszahlung. Wird der Maximalwert übertroffen, werden maximal 120 % des Auszahlungsbetrags entrichtet. Die Auszahlung erfolgt nach Vorliegen des geprüften Jahresabschlusses des letzten Geschäftsjahrs. Für den LTI wird pro Jahr ein Drittel des Zielwerts als Aufwand je nach Entwicklung des Zielwerts abgegrenzt und bei Bedarf in den folgenden zwei Jahren angepasst.

Die Höhe der leistungsabhängigen Komponente insgesamt ergibt sich aus der Erfüllung der Ziele aus dem STI und dem LTI. Bei den Mitgliedern der Konzernleitung hat die leistungsabhängige Komponente 2018 von 10 % (Vorjahr 24 %) bis maximal 42 % (Vorjahr 46 %) der jährlichen Barentschädigung variiert.

Weitere Leistungen umfassen die Arbeitgeberbeiträge für die obligatorische und die überobligatorische Personalvorsorge. Für die Mitglieder der Konzernleitung gilt das gleiche Spesenreglement wie für alle anderen Mitarbeitenden des Konzerns. Daneben gilt für die Mitglieder der Konzernleitung wie für alle Geschäftsleitungsmitglieder in der Schweiz ein Zusatzreglement für Pauschalentschädigungen von Repräsentations- und Kleinspesen. Beide Reglemente sind durch das zuständige kantonale Steueramt genehmigt. Den Mitgliedern der Konzernleitung wird ein Geschäftsfahrzeug zur Verfügung gestellt. Es wurden keine nennenswerten Entschädigungen an ehemalige Mitglieder der Konzernleitung ausbezahlt. Zu den im Berichtsjahr ausgerichteten Vergütungen siehe Finanzbericht, Anhang 34, «Vergütungen für Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen».

Weitere Vergütungen

Abgangsentschädigungen: Es wurden keine Abgangsentschädigungen an scheidende Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung ausbezahlt.

Aktien und Optionen: Weder den Mitgliedern der Konzernleitung noch denjenigen des Verwaltungsrats werden Aktien und/oder Optionen zugeteilt.

Zusätzliche Honorare: Die Mitglieder der Konzernleitung und des Verwaltungsrats haben im Geschäftsjahr 2018 keine nennenswerten Honorare oder andere Vergütungen für zusätzliche Dienstleistungen zugunsten der RUAG Holding AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften erhalten.

RUAG und seine Konzerngesellschaften haben den Mitgliedern der Konzernleitung und des Verwaltungsrats sowie diesen nahestehenden Personen weder Sicherheiten, Darlehen, Vorschüsse oder Kredite gewährt noch ihnen gegenüber auf Forderungen verzichtet.

Kapitalstruktur

Das Aktienkapital der RUAG Holding AG beträgt CHF 340 Mio. und ist eingeteilt in 340000 voll einbezahlte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 1000. Die RUAG Holding AG verfügt per 31. Dezember 2018 über kein bedingtes oder genehmigtes Kapital und hat weder Partizipations- noch Genussscheine ausgegeben. Die Namenaktien der RUAG Holding AG sind nicht kotiert.

Kapitalveränderungen

Es wurden in den letzten drei Berichtsjahren keine Kapitalveränderungen beschlossen.

Aktien, Aktienbuch

An den Generalversammlungen der RUAG Holding AG berechtigt jede Namenaktie zu einer Stimme. Das Stimmrecht kann nur ausgeübt werden, wenn der Aktionär im Aktienbuch der RUAG Holding AG als Aktionär mit Stimmrecht eingetragen ist. Die Namenaktien sind voll dividendenberechtigt.

Anstelle von Aktien kann die Gesellschaft Zertifikate ausgeben. Sie kann auf die Ausstellung von Aktien beziehungsweise Zertifikaten auch verzichten. Im Fall eines Verzichts hat der Aktionär das Recht, jederzeit die Ausstellung einer Bescheinigung über die in seinem Eigentum stehenden Aktien zu verlangen.

Der Verwaltungsrat führt ein Aktienbuch.

Aktionariat

Aktionär

Die Schweizerische Eidgenossenschaft hält 100 % der Aktien und damit sämtliche Stimmrechte an der RUAG Holding AG. Das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) nimmt die Aktionärsinteressen des Bundes wahr.

Eignerstrategie des Bundesrats

In der Eignerstrategie legt der Bundesrat die strategischen Ziele für seine Beteiligung an der RUAG Holding AG, namentlich die strategischen Schwerpunkte, die finanziellen und personalpolitischen Ziele, Kooperationen und Beteiligungen sowie die Berichterstattung an den Bundesrat fest.

Die Eignerstrategie des Bundesrats 2016 bis 2019 trat am 1. Januar 2016 in Kraft. Sie schafft die transparenten, verbindlichen Rahmenbedingungen, damit die RUAG Holding AG und ihre Konzerngesellschaften die Aufgaben unter Berücksichtigung der übergeordneten Interessen wirtschaftlich erfüllen können. Die Eignerstrategie ist in den Statuten der RUAG Holding AG verankert.

Kreuzbeteiligungen

Der Konzern ist keine kapital- oder stimmenmässige Kreuzbeteiligung mit anderen Gesellschaften eingegangen.

Mitwirkungsrechte der Aktionäre

Stimmrecht

An der Generalversammlung der RUAG Holding AG berechtigt jede Namenaktie zu einer Stimme. Ein Aktionär kann sich nur durch einen anderen Aktionär mit schriftlicher Vollmacht vertreten lassen.

Statutarische Quoten

Für folgende Beschlüsse gelten die statutarischen Quoten gemäss dem Schweizerischen Obligationenrecht (Art. 704 OR):

- Änderung des Gesellschaftszwecks
- Einführung von Stimmrechtsaktien
- Beschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien
- genehmigte oder bedingte Kapitalerhöhung
- Kapitalerhöhung aus Eigenkapital, gegen Sacheinlage oder zwecks Sachübernahme und die Gewährung von besonderen Vorteilen
- Einschränkung oder Aufhebung des Bezugsrechts
- Verlegung des Sitzes der Gesellschaft
- Auflösung der Gesellschaft oder Liquidation

Einberufung der Generalversammlung

Die Einberufung der Generalversammlung und die Traktandierung der Geschäfte richten sich nach Gesetz und Statuten.

Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

Angebotspflicht

Es bestehen keine statutarischen Regelungen betreffend Opting-out (Art. 125 Abs. 3 und Abs. 4 FinfraG) beziehungsweise Opting-up (Art. 135 Abs. 1 FinfraG).

Kontrollwechselklauseln

Eine Abtretung der Kapital- oder Stimmenmehrheit des Bundes an der RUAG Holding AG an Dritte bedarf der Zustimmung durch die Bundesversammlung (sogenannter einfacher Bundesbeschluss, nicht dem Referendum unterliegend, Art. 3 Abs. 3 des Bundesgesetzes über die Rüstungsunternehmen des Bundes). Kontrollwechselklauseln in Vereinbarungen und Plänen zugunsten der Mitglieder des Verwaltungsrats und/oder der Konzernleitung sowie weiterer Kadermitglieder der RUAG Holding AG bestehen keine.

Honorare KPMG

in CHF Tausend

	2018	2017
Prüfungshonorare	1 184	1 068
Steuerberatung	61	92
Due-Diligence-Dienstleistungen	—	—
Sonstige Dienstleistungen	119	16
Gesamttotal	1 364	1 176

Personalvorsorge

Der Deckungsgrad der Personalvorsorgeeinrichtung VORSORGE RUAG beträgt per 31. Dezember 2018 101.1 % (Vorjahr 103.3 %). Damit konnte die finanzielle Situation trotz tiefer Zinsen an den Finanzmärkten gehalten werden.

Revisionsstelle

Mandatsamtsdauer des leitenden Revisors

Die KPMG AG, Bern, wurde an der Generalversammlung vom 26. April 2018 als Revisionsstelle von RUAG wieder für ein Jahr gewählt. François Rouiller hat die Rolle des leitenden Revisors von Herbert Bussmann seit der Generalversammlung im April 2018 übernommen und ist für das Revisionsmandat verantwortlich.

Revisionshonorar und zusätzliche Honorare

KPMG stellte dem Konzern im Geschäftsjahr 2018 CHF 1.2 Mio. (Vorjahr CHF 1.1 Mio.) für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahresrechnungen der RUAG Holding AG und der Konzerngesellschaften sowie der Konzernrechnung von RUAG in Rechnung.

Zusätzlich stellte KPMG RUAG 2018 CHF 0.2 Mio. (Vorjahr CHF 0.1 Mio.) für prüfungsnahe Dienstleistungen, Steuerberatung sowie Sorgfaltsprüfungen in Rechnung.

Aufsichts- und Kontrollinstrumente

Das Audit Committee des Verwaltungsrats beurteilt jährlich Leistung, Honorierung und Unabhängigkeit der Revisionsstelle und unterbreitet dem Verwaltungsrat einen Vorschlag zur Frage, welcher externe Prüfer der Generalversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden soll. Am 26. April 2018 hat die Generalversammlung KPMG als Revisionsstelle wiedergewählt. Das Audit Committee prüft jährlich den Umfang der externen Revision, die Revisionspläne und die relevanten Abläufe und bespricht jeweils die Revisionsergebnisse mit den externen Prüfern.

Informationspolitik

Der Konzern verfolgt gegenüber der Öffentlichkeit und den Finanzmärkten eine offene Informationspolitik. Die veröffentlichten Zahlen gehen bezüglich Transparenz über die gesetzlichen Anforderungen hinaus. Zwischen dem Aktionär und dem Verwaltungsrat finden quartalsweise Aussprachen statt.

Agenda

Abschluss Jahresergebnis	31.12.2018
Bilanzmedienkonferenz	28.03.2019
Generalversammlung	02.05.2019

Der Geschäftsbericht mit dem Jahresabschluss per 31. Dezember 2018 wird dem Aktionär mit der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung zugestellt.

