

Geschäftsbericht 2019

RUAG startet den
Umbau in einen globalen
Aerospace-Konzern.
Sonderaufwände belasten
das Ergebnis.

Inhalt

| | |
|------------|---|
| 4 | RUAG im Überblick |
| 6 | BGRB Holding AG |
| 12 | Aktionsärsbrief |
| 16 | Konzernleitung |
| 18 | Divisionsberichte |
| 18 | RUAG Space |
| 20 | RUAG Aerostructures |
| 22 | RUAG Ammotec |
| 24 | RUAG MRO International |
| 26 | RUAG MRO Schweiz |
| 28 | Corporate Responsibility |
| 32 | Compliance & Risk Management |
| 36 | Entflechtung |
| 43 | Finanzbericht |
| 44 | Kennzahlen |
| 46 | Konsolidierte Jahresrechnung von RUAG |
| 50 | Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung von RUAG |
| 89 | Bericht der Revisionsstelle zur konsolidierten Jahresrechnung |
| 91 | Jahresrechnung der RUAG Holding AG |
| 93 | Anhang zur Jahresrechnung der RUAG Holding AG |
| 95 | Antrag über die Gewinnverwendung |
| 96 | Bericht der Revisionsstelle zum Einzelabschluss der RUAG Holding AG |
| 98 | Corporate Governance |
| 108 | Agenda |

Das Geschäftsjahr 2019

Das Jahr im Überblick

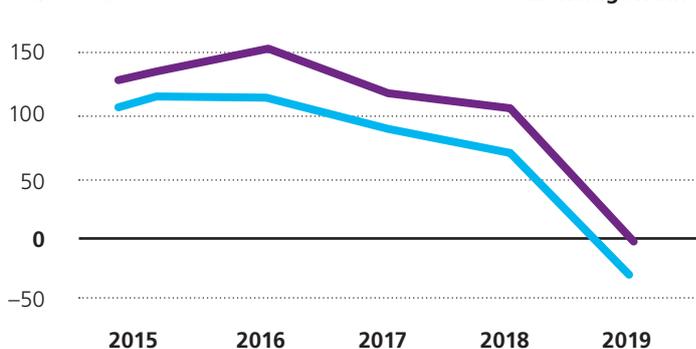
RUAG übertrifft im Jahr 2019 erstmalig die 2-Milliarden-Umsatz-Grenze. Dem Umsatz von CHF 2003 Mio. (Vorjahr CHF 1998 Mio.) steht jedoch ein Minus beim EBIT von CHF 7 Mio. (Vorjahr plus CHF 106 Mio.) gegenüber. Ausschlaggebend für das negative Betriebsergebnis waren die Kosten für die Entflechtung und dem damit verbundenen Entscheid, Teile der internationalen Aktivitäten zu verkaufen. Diese Portfoliobereinigung führte zu Sonderaufwendungen für das Programm zur Herstellung der Dornier 228.

Der Umbau zu einem globalen Aerospace-Konzern macht mit dem Verkauf von Clearswift sowie zwei Schweizer Standorten für zivile Flugzeugwartung wichtige Fortschritte. Der Anteil der im zivilen Bereich erwirtschafteten Umsätze blieb im Berichtsjahr mit 56 % genauso stabil wie der Auslandsanteil (63 %). Der mit Abstand wichtigste Kunde war mit einem Umsatzanteil von 32 % (Vorjahr 30 %) das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS).

EBIT und Reingewinn 2019

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) wie auch der Reingewinn sanken aufgrund von Sonderaufwendungen auf CHF –7 Mio. (CHF 106 Mio.) respektive CHF –25 Mio. (CHF 74 Mio.).

Entwicklung EBIT und Reingewinn 2015 – 2019 in CHF Mio.



Kennzahlen im Überblick

in CHF Mio.

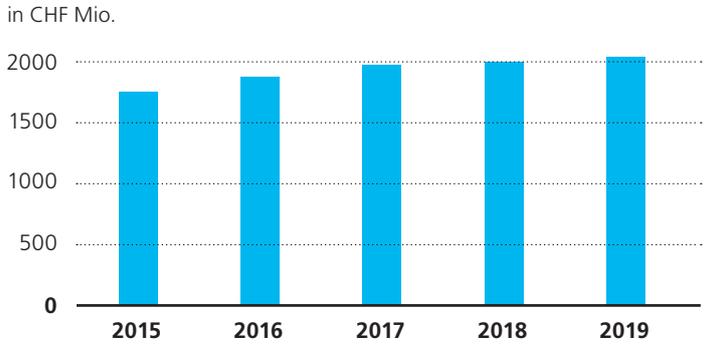
| | 2019 | 2018 | Veränderung in % |
|--|-------|-------|------------------|
| Auftragseingang | 1 893 | 2 221 | – 14.8 % |
| Auftragsbestand | 1 634 | 1 794 | – 8.9 % |
| Nettoumsatz | 2 003 | 1 998 | 0.2 % |
| Betriebsleistung | 1 988 | 2 013 | – 1.3 % |
| Betriebsergebnis vor Abschreibungen und Wertminderungen (EBITDA) | 86 | 186 | – 54.0 % |
| EBIT | (7) | 106 | – 106.9 % |
| Reingewinn | (25) | 74 | – 139.2 % |
| Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit | 133 | 176 | – 21.3 % |
| Free Cash Flow | 135 | 94 | 44.5 % |
| Netto-Finanzposition | 237 | 134 | 76.7 % |
| Forschungs- und Entwicklungsaufwand | 173 | 179 | – 3.5 % |
| Personalbestand (FTE) Ende Dezember inkl. Lernende | 9 091 | 9 127 | – 0.4 % |

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

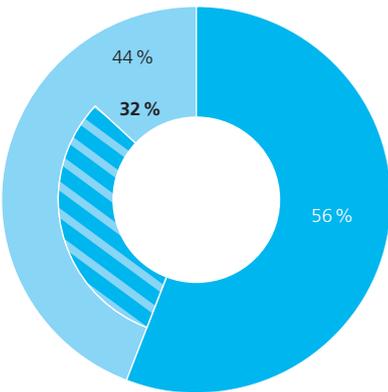
Nettoumsatz 2019

RUAG übertrifft im Jahr 2019 erstmalig die 2-Milliarden-Umsatz-Grenze. Bereinigt um Fremdwährungseffekte und Devestitionen beträgt das Wachstum 3.4 %.

Entwicklung Nettoumsatz 2015 – 2019

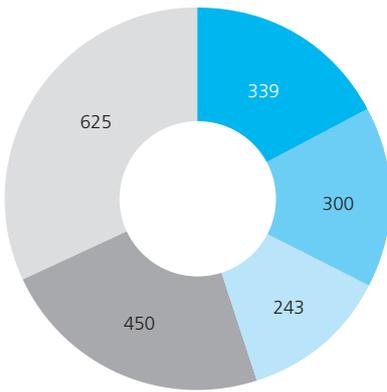


Nettoumsatz 2019 nach Anwendungen in %



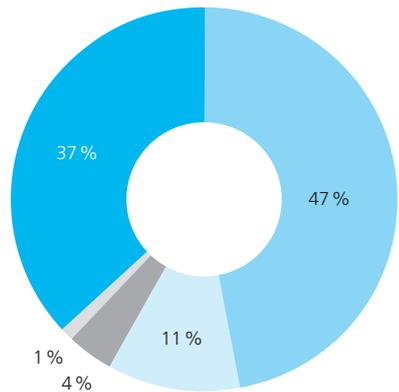
- Zivil
- Militärisch
- VBS

Nettoumsatz 2019 nach Divisionen in CHF Mio.



- Space
- Aerostructures
- MRO International
- Ammotec
- MRO CH

Nettoumsatz 2019 nach Absatzmärkten in %

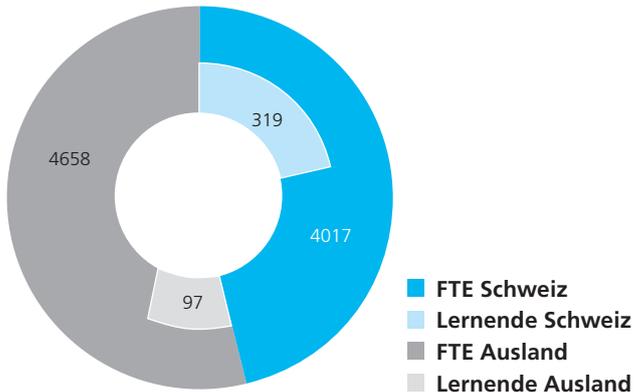


- Schweiz
- Europa
- Nordamerika
- Asien/Pazifik
- Übrige Welt

Personalbestand 2019

Der Personalbestand ging gegenüber dem Vorjahr um 0.4 % auf 9091 zurück.

Personalbestand Schweiz und Ausland



- FTE Schweiz
- Lernende Schweiz
- FTE Ausland
- Lernende Ausland

Die Aufspaltung von RUAG ist ein historisches und für die Schweiz einmaliges Ereignis, das durch die Konzernleitung und durch alle Mitarbeitenden mit einem ausserordentlichen Engagement vorangetrieben werden muss.



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

Vor 20 Jahren stellte die Schweizer Politik die Weichen für die Gründung von RUAG. Heute ist RUAG ein Industrieunternehmen mit 9100 Mitarbeitenden, einem Nettoumsatz von rund zwei Milliarden Schweizer Franken, Standorten in 14 Ländern und einer starken internationalen Marktpräsenz. Ein Konzern, der zudem eine gewichtige Position für den Industriestandort Schweiz, für die Ausbildung von Fachkräften und bei der indirekten Unterstützung der Regionalpolitik einnimmt.

Diese dynamische Entwicklung ist so weit gegangen, dass heute für einen Teil der Tätigkeiten von RUAG kein öffentliches Interesse für eine Bundesbeteiligung mehr vorhanden ist. Zusammen mit dem Bedürfnis, einerseits die Informatiksicherheit im direkten Kontakt mit der Schweizer Armee zu erhöhen und andererseits Reputationsrisiken aus dem internationalen Geschäft für den Alleinaktionär Bund zu reduzieren, führte dies

zum Entscheid des Bundesrates vom 21. März 2018, RUAG in die beiden unabhängigen Firmen RUAG MRO Schweiz und RUAG International aufzuteilen. Nur 20 Monate waren nötig, um den Willen des Bundesrates fristgerecht umzusetzen. Jetzt ist man so weit: Die Muttergesellschaft – die Beteiligungsgesellschaft BGRB Holding AG – ist gegründet und der Bundesrat hat als Eigner der Beteiligungsgesellschaft für die nächsten vier Jahre klare Ziele festgelegt.

Die strategischen Ziele des Bundesrates wurden mit einer Reihe von Indikatoren und den entsprechenden Kennzahlen messbar gemacht. Diese wurden in einer intensiven Vernehmlassung mit allen involvierten Anspruchsgruppen abgestimmt. Der Erfüllungsgrad der Ziele und der Profitabilität der beiden neuen Unternehmen werden somit bis zur Privatisierung von RUAG International regelmässig überprüfbar sein. Die Implementierung eines optimierten Unternehmensrisikomanagementsystems in beiden Subholdings wird es den beiden Verwaltungsräten und dem Eigner zudem ermöglichen, laufend transparent über die wichtigsten Unternehmensrisiken informiert zu sein.

«Die Entwicklung von RUAG ist so weit gegangen, dass heute für einen Teil der Tätigkeiten kein öffentliches Interesse für eine Bundesbeteiligung mehr vorhanden ist.»

Alle drei Verwaltungsräte wurden entsprechend den Vorgaben des Bundesrates zusammengesetzt. Jedes der drei Gremien beinhaltet die nötige Fachkompetenz, Integrität und Vielfalt: Es sind unabhängige Frauen und Männer, die Visionen haben und die im Neustart eine grosse Chance erkennen, um beide Subholdings noch besser entwickeln zu können. Die Kontinuität in den Aufsichtsgremien der beiden neuen Subholdings wird durch Verwaltungsrats-Mitglieder der bisherigen RUAG Holding AG gewährleistet.

Für RUAG International besteht die Herausforderung darin, den von den Aktivitäten für die Schweizer Armee abgetrennten Anteil von RUAG zu fokussieren und als Industrie- und Technologiegruppe im Bereich Aerospace idealerweise an die Börse zu bringen; mit allen Chancen und Risiken, die dieser Weg mit sich bringt.

RUAG MRO Schweiz steht eine intensive Gestaltungsperiode bevor, in der die gegenseitigen Bedürfnisse von Armee, armasuisse und RUAG zu einer neuen Zusammenarbeit führen werden, bei der die regionalen Anliegen der Schweiz angemessen berücksichtigt sind. Um erfolgreich zu bleiben, müssen zudem beide Subholdings über eine Forschungs- und Entwicklungsstrategie verfügen.

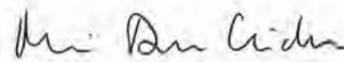
Es geht heute nicht nur darum, die Kontinuität nach der Entflechtung zu gewährleisten. Wir stehen vielmehr vor dem eigentlichen Start von zwei neuen Unternehmen. Der Bund ist dabei als Eigner nicht nur für RUAG zuständig, sondern auch für viele andere Landesinteressen. Seine Erwartungen gegenüber RUAG betreffen darum nicht nur normative Bestimmungen, sondern auch ethische Verhaltensweisen gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen wie den Mitarbeitenden, den Kunden, dem Industriestandort Schweiz, dem Forschungsplatz Schweiz und der Gesellschaft.

Der Bundesrat erwartet, dass

- sich die beiden Subholdings und die von diesen direkt oder indirekt kontrollierten Unternehmen weiterhin in der Schweizer Berufsbildung engagieren, entsprechende Ausbildungsmöglichkeiten anbieten und unter marktwirtschaftlichen Bedingungen möglichst attraktive Arbeitsplätze schaffen,
- RUAG MRO Schweiz (RUAG MRO Holding AG) und die von dieser direkt oder indirekt kontrollierten Unternehmen ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf die mittel- und langfristigen Interessen der Schweizer Armee ausrichten,
- RUAG International (bisher RUAG Holding AG) und die von dieser direkt oder indirekt kontrollierten Unternehmen im Bereich Space den weltraumpolitischen Interessen der Schweiz im Rahmen ihrer betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten Rechnung tragen und dabei weiterhin die Stärkung der europäischen Standorte sowie die technologische Weiterentwicklung in Europa verfolgen.

Die Entflechtung von RUAG bedeutet aber auch Desinvestitionen. Für mehrere Geschäftseinheiten, die sicherheitspolitisch nicht relevant sind und die keine einsatzrelevanten Leistungen für die Schweizer Armee und die Partner im Sicherheitsverbund Schweiz erbringen, wird keine Integration in RUAG MRO Schweiz möglich sein. Diejenigen, die zugleich auch nicht in die künftige Portfoliostrategie von RUAG International passen, müssen desinvestiert werden. Das primäre Ziel ist dabei immer ein Verkauf. Allenfalls wird im Einzelfall aber auch eine Schliessung notwendig sein, um am Schluss der Entflechtung über zwei nachhaltige Unternehmen verfügen zu können.

Dieses ausserordentliche Vorhaben kann nur mit dem Einsatz aller Mitarbeitenden, der Unterstützung aller involvierten Partner und dem erneuten Vertrauen aller geschätzten Kunden erfolgreich zum Ziel geführt werden. Wir rechnen damit und bedanken uns dafür im Voraus.



Dr. Monica Duca Widmer

Verwaltungsratspräsidentin BGRB Holding AG

Corporate Governance der BGRB Holding AG

Der Bundesrat als Eigner der BGRB Holding AG setzt dieser strategische Ziele - in der Regel für vier Jahre. Über die Zielerreichung erstattet die BGRB Holding AG an den Bundesrat jährlich Bericht. Der Bundesrat berichtet seinerseits jährlich zuhänden des Parlaments.

Die Verantwortung für die Wahrnehmung der Eignerrolle liegt beim Bundesrat als Kollegialbehörde. Die Vorbereitung und Koordination der eignerpolitischen Geschäfte teilen sich im dualen Modell das Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) und die Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV).

Die strategischen Ziele werden für die Berichterstattung und Steuerung durch ein Kennzahlensystem messbar gemacht. Dies erlaubt es, periodisch die Zielerreichung zu kontrollieren und im Bedarfsfall Anpassungen vorzunehmen.

In den strategischen Zielen des Bundesrates wurde unter anderem festgelegt, dass die Unternehmen der BGRB Holding AG über ein Risikomanagementsystem verfügen müssen, das sich an der Norm ISO 31 000 orientiert, und dass sie den Eigner anhand dieses Systems über die wichtigsten Unternehmensrisiken informieren. Das Risikomanagementsystem muss einmal pro vierjähriger Strategieperiode durch ein unabhängiges Audit überprüft werden. Das Risikomanagement ist eine primäre Zuständigkeit des Verwaltungsrates der BGRB Holding AG.

Die mit der Wahrnehmung der Eignerinteressen des Bundes betrauten Stellen führen regelmässig institutionalisierte Gespräche (Eigner-gespräche). Rahmen und Ablauf dieses Informationsaustausches werden mittels frühzeitiger Terminplanung und der Definition von ständigen Traktanden systematisiert. Die Vorbereitungsgespräche auf Fachebene werden ebenfalls institutionalisiert und protokolliert. Die Federführung für die Kontrolle und Steuerung der BGRB Holding AG und für die Geschäfte im Bereich von RUAG MRO Schweiz liegt beim VBS unter Einbezug des EFD. Die Federführung für die Geschäfte im Bereich der RUAG International liegt beim EFD unter Einbezug des VBS.

Zu den weiteren Steuerungsmöglichkeiten des Bundesrates gehören die Wahl des Verwaltungsrates der BGRB Holding AG, die Genehmigung des Geschäftsberichtes und der Jahresrechnung oder die Erteilung beziehungsweise die Verweigerung der Décharge.

Neue Revisionsstelle

Der Bundesrat hat das VBS beauftragt, die Firma Ernst & Young als Revisionsstelle der Beteiligungsgesellschaft BGRB Holding AG zu wählen. Diese wird neben der ordentlichen Revision zusätzlich überprüfen, dass bei den Aufträgen von RUAG MRO Schweiz zugunsten der Armee die Grundsätze der Kostenrechnung, wie sie der Bund vorgibt, eingehalten werden.

Verwaltungsräte BGRB Holding AG

Dr. Monica Duca Widmer, Präsidentin
Dr. Monika Krüsi Schädle, Mitglied
Dr. Remo Lütolf, Mitglied
Nicolas Perrin, Mitglied
Ariana Richter Merz, Mitglied

Verwaltungsräte RUAG MRO Holding AG (RUAG MRO Schweiz)

Nicolas Perrin, Präsident
Heinz Liechi, Vizepräsident
Nicolas Gremaud, Mitglied
Caroline Kuyper LeBlond, Mitglied
Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener, Mitglied

Verwaltungsräte RUAG International AG (bisher RUAG Holding AG)

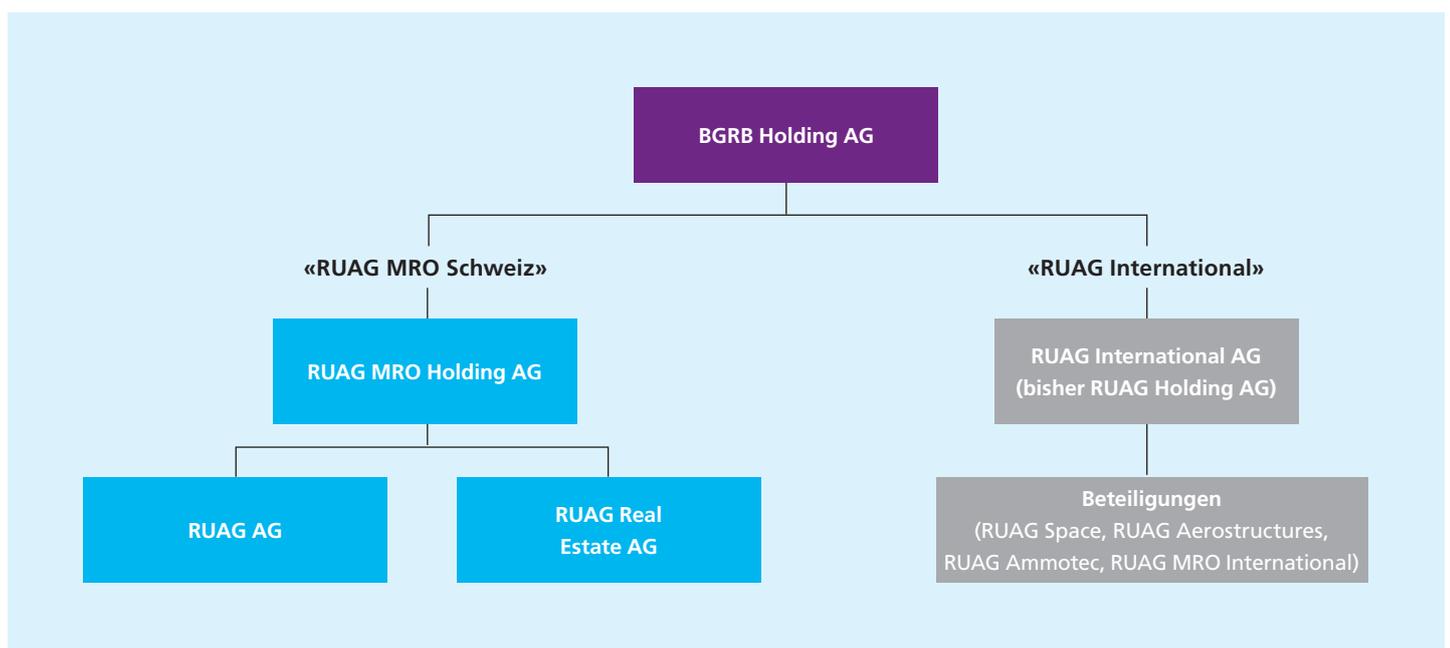
Dr. Remo Lütolf, Präsident
Jürg Oleas, Vizepräsident
Dr. Marie-Pierre de Bailliencourt, Mitglied
Jennifer P. Byrne, Mitglied
Jürg Fedier, Mitglied
Rainer G. Schulz, Mitglied
Dr. Laurent Sigismondi, Mitglied

Organisation der BGRB Holding AG

Die BGRB Holding AG wird als neue Dachgesellschaft die Umsetzung der durch den Bundesrat festgelegten strategischen Ziele und organisatorischen Vorgaben in den zwei Subholdings überwachen. Die Organisationsstrukturen sind festgelegt und die Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Parteien ist geregelt.

Der Bundesrat hat 2018 die vollständige Entflechtung der Aktivitäten, die RUAG als Materialkompetenzzentrum für die Schweizer Armee erbringt, von den übrigen, auf internationale und zivile Märkte ausgerichteten Geschäftsbereichen beschlossen. Dies bedingt neue organisatorische Strukturen, welche an den neuen Auftrag angepasst sind. Am 15. November 2019 wurde – unter Anwesenheit des Bundespräsidenten Ueli Maurer und der Vorsteherin des VBS, Viola Amherd – die Gründung der neuen Gesellschaften gefeiert: die BGRB Holding AG als Dachgesellschaft und die Subholding RUAG MRO Schweiz (RUAG MRO Holding AG) als neue Tochtergesellschaft. Zusammen mit RUAG International (bisher RUAG Holding AG) wird die neue Subholdingstruktur ab dem 1. Januar 2020 operativ sein und bis Mitte Mai 2020 auch rechtlich vollständig entflochten sein.

Die RUAG MRO Holding AG umfasst die zwei Unternehmen RUAG AG als Technologiepartner der Schweizer Armee und RUAG Real Estate AG, welche das Immobilienportfolio von RUAG bewirtschaftet. Die RUAG International umfasst die beiden bisherigen Divisionen RUAG Space und RUAG Aerostructures sowie alle internationalen und zivilen Aktivitäten, die im Verlauf der nächsten zwei Jahre desinvestiert werden sollen.



Die strategischen Ziele gesetzt

Parallel zur Gründung der neuen Gesellschaften hat der Bundesrat die strategischen Ziele für die BRGB Holding AG und ihre zwei Subholdings formuliert. Als Dachgesellschaft muss die BGRB Holding AG dafür sorgen, dass die Subholdings ihre Aufträge erfüllen. Dazu gehört einerseits die bedarfs- und termingerechte sowie kostenoptimierte und qualitativ hochstehende Leistungserbringung für die Schweizer Armee. Andererseits müssen die Weltraum- und Flugzeugstrukturbauaktivitäten zu einem rentablen und international tätigen Aerospace-Konzern mit Sitz in der Schweiz entwickelt werden, der für eine Privatisierung vorbereitet ist. Dabei muss auch die Option eines Einzelverkaufs offenbleiben. Die übrigen internationalen Aktivitäten sollen desinvestiert werden.

Zu den zentralen Aufgaben der BGRB Holding AG gehört es, dafür zu sorgen, dass die zwei Subholdings einheitlich und anhand der gleichen Corporate-Governance-Prinzipien geführt werden. Zu den Vorgaben des Bundesrates in diesem Bereich gehört die Pflicht zum Aufbau von Risikomanagementsystemen, die sich an der ISO-Norm 31000 orientieren. Im Bereich der Exportkontrolle müssen alle Geschäftseinheiten unabhängig von ihrem Standort im Einklang mit den Grundsätzen der schweizerischen Aussenpolitik tätig sein und die schweizerische Exportkontrollgesetzgebung befolgen. Dies gilt sowohl für Kriegsmaterial und doppelt verwendbare Güter als auch im Zusammenhang mit privaten Sicherheitsdienstleistungen, die im Ausland erbracht werden. Genauso muss auch sichergestellt sein, dass in sämtlichen Geschäftseinheiten geeignete Massnahmen zur Vermeidung von aktiver und passiver Korruption ergriffen werden.

Im Bereich der ökologischen und sozialen Verantwortung wird die ökologisch nachhaltige Ausrichtung der Aktivitäten sowie eine fortschrittliche, die nationalen Standards erfüllende, transparente und auf sozialpartnerschaftlichen Vereinbarungen sowie ethischen Grundsätzen beruhende Personalpolitik gefordert. Ein besonderes Augenmerk muss dabei der Schweizer Berufsbildung gelten. Die Vergütungen müssen auf den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet werden und die entsprechenden Bundesgesetze und -verordnungen einhalten.

Organisation und Zuständigkeiten bestimmt

Geregelt wird die Arbeit der BGRB Holding AG in einem auf die spezifischen Bedürfnisse abgestimmten Organisationsreglement, das die Pflichten und Rechte der Beteiligungsgesellschaft und ihrer Organe festlegt. Organisatorisch umfasst die Beteiligungsgesellschaft den Verwaltungsrat, die Präsidentin des Verwaltungsrates und zwei Ausschüsse. Deren Aufgabe besteht hauptsächlich in der Kontrolle der Umsetzung der vom Bundesrat gesetzten strategischen Ziele in den Subholdings. Dafür setzt sie Risikomanagement-, Internal-Audit- sowie Compliance-Konzepte und -Instrumente ein. In den Aufgabebereich der beiden Subholdinggesellschaften fallen die innerhalb des Rahmens der Eignerziele festgelegten Strategien, Organisationen, Prozesse und Finanzierungen ihrer Konzernunternehmen. Tangieren Geschäfte der Subholdings die Aufgaben der BRGB Holding AG kommt ihr jedoch ein Konsultationsrecht zu.

Verantwortung auf Seiten des Bundes und während der Übergangsphase geklärt

Geklärt wurden im Rahmen von zwei Memorandums of Understanding sowohl die Zuständigkeiten zwischen den beiden in die Entflechtung involvierten Departemente des Bundes als auch zwischen den drei Beteiligungsgesellschaften während der Übergangsphase bis zur vollständigen rechtlichen Entflechtung.

Die Vertretung des Bundesrates gegenüber der BGRB Holding AG, über welche die Kontakte des Eigners zum RUAG Konzern laufen, übernehmen das VBS und das EFD gemeinsam. Sie bereiten in dieser Rolle zuhanden des Bundesrates alle eignerpolitischen Geschäfte und Beschlüsse vor. Dabei übernimmt das VBS die Federführung für die Kontrolle und Steuerung der BGRB Holding AG selbst sowie für alle Geschäfte, die in den Bereich von RUAG MRO Schweiz fallen. Das EFD übernimmt die Federführung für all jene Geschäfte, die in den Bereich von RUAG International fallen. In Bezug auf die Umsetzung der strategischen Ziele für RUAG International, zu denen insbesondere die Desinvestition der Munitionsproduktion und des Bereichs Simulation & Training sowie die Entwicklung der Bereiche Space und Aerostructures zu einem Aerospace-Konzern gehören, wird eine gemischte Vorbereitungsgruppe aus Vertretern des EFD, des VBS, der BGRB Holding AG und von RUAG International gebildet. Die Führung auf Bundesseite liegt beim Direktor der Eidgenössischen Finanzverwaltung und aufseiten von RUAG bei der Verwaltungsratspräsidentin der BGRB Holding AG.

Die drei Beteiligungsgesellschaften haben die Aufgaben in der Übergangsphase vom 1. Januar 2020 bis zum Abschluss der rechtlichen Entflechtungsschritte Mitte Mai 2020 geregelt. Während dieser Zeit fallen die Verantwortungen für die operativ-wirtschaftlichen und die rechtlichen Zuständigkeiten auseinander. Der Verwaltungsrat der BGRB Holding AG ist ab dem 1. November 2019 für die gemäss Gesetz und den strategischen Zielen des Bundesrates zugewiesenen Aufgaben verantwortlich. Der Verwaltungsrat von RUAG International (bisher RUAG Holding AG) übernimmt ab dem 1. Januar 2020 die Verantwortung für den Bereich RUAG International. Er hat ab diesem Zeitpunkt aber keine Verantwortung mehr für den MRO-Schweiz-Bereich. Diese übernimmt ab dem 1. Januar 2020 der Verwaltungsrat von RUAG MRO Holding AG. Dem Verwaltungsrat von RUAG International (bisher RUAG Holding AG) unterstellt bleibt in der Übergangsphase die Konzernleitung des RUAG Konzerns. Für die Umsetzung der ordnungsgemässen Entflechtung sind alle drei Verwaltungsräte verantwortlich.

Umbau in globalen Aerospace-Konzern gestartet. Sonderaufwände belasten das Ergebnis.

Die zwei aus RUAG entstehenden, unabhängigen Unternehmen können auf der Basis eines neuen Umsatzhochs, eines grossen Auftragsbestands und einer stark gewachsenen Nettofinanzposition starten. Auf Grund der Entflechtungskosten und der damit verbundenen Entscheidung, Teile der internationalen Aktivitäten zu verkaufen, weist der Konzern 2019 allerdings ein Defizit aus.

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär
Sehr geehrte Kundinnen und Kunden
Sehr geehrte Damen und Herren

Der Nettoumsatz übertrifft mit CHF 2003 Mio. im Jahr 2019 erstmalig die 2-Milliarden-Umsatz-Grenze. Der Auftragseingang hielt sich mit CHF 1893 Mio. auf einem hohen Niveau, der Free Cash Flow mit 135 Mio. (+44 %) wie auch die Nettofinanzposition mit CHF 237 Mio. (+77 %) konnten beide erheblich gesteigert werden. Diesen soliden Basiskennzahlen steht eine negative Entwicklung von operativem Ergebnis und Reingewinn gegenüber. Der EBIT sank auf CHF -7 Mio. (Vorjahr 106 Mio.) und der Reingewinn (-verlust) auf CHF -25 Mio. (Vorjahr 74 Mio.). Der Verwaltungsrat beantragt auf eine Dividendenauszahlung an die Eidgenossenschaft zu verzichten (Vorjahr CHF 30 Mio.).

Die Tatsache, dass RUAG 2019 zum zweiten Mal in der Firmengeschichte einen Verlust ausweisen muss, beruht zum überwiegenden Teil auf einer ungewöhnlichen Kombination von Sonderaufwänden, die im Berichtsjahr notwendig wurden. Zum einen belasteten die eingepplanten Kosten der Entflechtung das Ergebnis mit CHF 30 Mio. Dazu addierten sich CHF 16 Mio., die durch eine Neubewertung von Pensionskassenrückstellungen in Deutschland und in Schweden aufgrund des stark gesunkenen Zinsniveaus vorgenommen werden mussten, umfangreiche Wertberichtigungen im Rahmen der Portfolioberreinigung auf Vorräten und Sonderabschreibungen auf Anlagen im Umfang von rund CHF 58 Mio. für das Programm zur Herstellung der Dornier 228 sowie Wertberichtigungen und Restrukturierungskosten für die Reduktion der Wertschöpfungsbreite im Flugzeugstrukturbau Emmen von CHF 10 Mio. Zudem wurde der zwei bis drei Jahre dauernde Umbau von RUAG International in einen Aerospace-Konzern gestartet. Die im Jahr 2019 abgeschlossenen Devestitionen haben das Ergebnis mit rund CHF 21 Mio. positiv beeinflusst.

Im Gegensatz zur Gewinn- und Verlustrechnung zeigen die anderen fundamentalen Kennzahlen ein gesundes und stabiles Unternehmen. Der Umsatz übertraf trotz mehrerer im Zuge der Entflechtung bereits erfolgter Devestitionen (Juni: Business Aviation Genf und Lugano, Dezember: ICT-Security Clearswift) erstmals die 2-Milliarden-Franken-Grenze. Auftragseingang und Auftragsbestand erreichten trotz einer teilweise spürbaren Verunsicherung von einzelnen Kunden auf Grund des Entflechtungsentscheids das hohe Niveau der Vorjahre. Das Struktur-erhaltungsprogramm für den F/A-18 hatte im 2018 hier für eine ausser-ordentlich grossen Zuwachs gesorgt. Markant gesteigert wurde die Nettofinanzposition – mit rund 100 Mio. – vor allem bedingt durch Nettogeldzufluss aus den beiden Devestitionen. Damit verfügte RUAG Ende des Berichtsjahrs über Zahlungsmittel im Umfang von CHF 237 Mio.

Der Anteil der im zivilen Bereich erwirtschafteten Umsätze blieb im Berichtsjahr mit 56 % genauso stabil wie der Auslandanteil (63 %). Der mit Abstand wichtigste Kunde war mit einem Umsatzanteil von 32 % (Vorjahr 30 %) das VBS. Die Zahl der Vollzeitstellen sank leicht per Ende Jahr auf 9091 (Vorjahr 9127). Zum einen nahmen die Stellen durch die erfolgten Devestitionen ab, zum anderen führten die Umsatzzunahmen bei Aerostructures, Ammotec und MRO Schweiz zu einem Aufbau.

Entwicklung der Divisionen

Das operative Geschäft verlief 2019 uneinheitlich. In allen Divisionen blieben einzelne Geschäftseinheiten unter den Erwartungen. Das stabile Geschäftsjahr von RUAG Space war durch den Aufbau der neuen Produktionsstätte für Kohlefaserstrukturen in Decatur im US-Bundesstaat Alabama geprägt. Zahlreiche Prototypen von Nutzlastverkleidungen konnten dem Partner United Launch Alliance (ULA) übergeben werden. Im April 2020 ist die Auslieferung der ersten für den Weltraumeinsatz vorgesehenen Strukturen geplant. Eine neue Stufe der Industrialisierung erreichte die zweite US-amerikanische Produktionsstätte in Titusville, Florida, mit einer weltweit einzigartigen Produktionsrate von 30 Dispensern pro Monat für die Satelliten-Konstellation OneWeb. In Europa markierte der Start einer Ariane-Trägerrakete einen weiteren Meilenstein. Seit dem Erstflug 1979 steuern Bordrechner von RUAG die Rakete und schützen RUAG-Nutzlastverkleidungen die Fracht mit einem 100-prozentigen Missionserfolg. Ein vielversprechender Ersterfolg gelang in Asien. Die Division wird Mitsubishi Heavy Industries die Nutzlastverkleidungen für die neue japanische Trägerrakete H3 liefern. Neben den Investitionen in den Produktionsaufbau in den USA belastet auch eine Erhöhung der Vorsorgeverpflichtungen in Schweden bedingt durch das deutlich gesunkene Zinsniveau das Ergebnis. Dies führte in der Summe zu einem Rückgang von Umsatz und operativem Ergebnis (EBIT).

Mitten im Turnaround-Prozess befand sich 2019 die Division Aerostructures. An den Standorten Oberpfaffenhofen (Deutschland) und Eger (Ungarn) wurde intensiv an Restrukturierungs- und Stabilisierungsprogrammen gearbeitet. Trotzdem gelang es, angetrieben durch das Single-Aisle-Programm von Airbus, den Umsatz ein weiteres Mal um über 12 % zu steigern. Dabei musste allerdings auch 2019 ein Verlust verzeichnet werden. Verantwortlich dafür waren zusätzliche Wertberichtigung, Sonderabschreibungen und Rückstellungen, die für die Aktivitäten

am Standort Emmen vorgenommen werden musste. Die abrupte Beendigung des A380-Programms von Airbus und die rückläufige Produktion für die PC-21 von Pilatus machten eine grundlegende Umorientierung des Standorts notwendig. Im Rahmen eines Transition-Projekts fokussiert sich der Standort auf zukunftssträchtige Kerntechnologien wie Oberflächenbehandlung, Verbundwerkstoffe, militärische Montagen und Entwicklungstätigkeiten. Eine starke Basis für die Zukunft bildet die Erneuerung der Single-Sourcing-Partnerschaft mit Airbus zur Lieferung von Rumpfsektionen für die A320-Familie für weitere sechs Jahre. Damit sind rund 80 % der aktuellen Umsätze von Aerostructures in den kommenden Jahren abgesichert.

Sehr unterschiedlich entwickelten sich die Geschäfte von MRO International, in der mit Ausnahme der Munitionsproduktion alle zum Verkauf vorgesehenen Aktivitäten von RUAG zusammengefasst sind. Während die Geschäftseinheiten Simulation & Training und Aviation International sich solide entwickelten und die militärische und zivilen Flugzeug- und Helikopterunterhaltsbereiche profitabel wirtschafteten, mussten im Programm für die Herstellung der Dornier 228 umfangreiche Wertberichtigungen auf Vorräten und Sonderabschreibungen auf Anlagen im Umfang von rund 58 Mio. vorgenommen werden. Entsprechend verfehlte die Division die gesteckten Ziele. Zukunftsweisend sind unter anderem der Auftrag von Simulation & Training für ein Upgrade der Gefechtsausbildungszentren der Schweizer Armee sowie diverse Neuaufträge für den Unterhalt der NH90-Hubschrauber der Deutschen Bundeswehr, welche den Rückgang durch den Verlust eines vorherigen MRO-Auftrags mehr als kompensieren.

Zum wiederholten Mal ausgesprochen positiv entwickelte sich RUAG Ammotec. Dank einer konsequenten Marktausrichtung und ständigen Investitionen in die Produktionsanlagen ist die Division wesentlich stärker gewachsen als der Gesamtmarkt. Wachstumstreiber war im Berichtsjahr einmal mehr der Geschäftsbereich Armee&Behörden. Er profitiert vom einsetzenden Wachstum der Verteidigungsbudgets in den NATO-Staaten sowie von der steigenden Nachfrage nach qualitativ hochwertiger Spezial- und Sondermunition. Exemplarisch dafür steht ein weiterer Grossauftrag der niederländischen Polizei, der unter anderem dank eines patentierten Anzündsatzes gewonnen wurde, der eine forensische Schussabgabenbestimmung ermöglicht. Schwierig präsentierte sich demgegenüber auch in diesem Berichtsjahr das Umfeld im Segment Jagd&Sport, in dem anhaltende Überkapazitäten in den USA die Preise unter Druck setzten. Erfreulicherweise gelang aber trotzdem auch in diesem Bereich eine leichte Umsatzsteigerung. Insgesamt konnte Ammotec den Umsatz um 7 % steigern. Das operative Ergebnis (EBIT) wird durch eine Erhöhung von Vorsorgeverpflichtungen in Deutschland und Schweden bedingt durch das deutlich gesunkene Zinsniveau belastet.

Die in der Division MRO Schweiz zusammengefassten Aktivitäten für die Schweizer Armee erreichten ein insgesamt ansprechendes Resultat mit einer leichten Umsatzsteigerung. Positiv entwickelten sich unter anderem die MRO Dienstleistungen für Landsysteme und das Geschäft mit den Service-Level-Agreements (SLA) mit der Schweizer Armee. Im Werterhaltungsprogramm für die Transporthelikopter TH98 wurde der Prototyp fertiggestellt und es konnte auch bereits die Serienumsetzung gestartet werden. Vorbereitet wurde der Struktur-Upgrade der Schweizer F/A-18. Negativ auf die Erfolgsrechnung wirkten sich unplanmässige Schwierigkeiten bei der Entwicklung des Mörsersystems Cobra und in einem Projekt zur Zusatzpanzerung von Schützenpanzern für die belgische Armee aus.

Entflechtung

Die vom Bundesrat verlangte Entflechtung der RUAG wurde im Berichtsjahr mit Nachdruck vorangetrieben und MRO Schweiz wird seinen Betrieb wie geplant am 1. Januar 2020 aufnehmen. Die Geschäftsprozesse laufen ab diesem Zeitpunkt unabhängig, die Mitarbeitenden sind organisatorisch komplett voneinander getrennt und die geschäftsrelevanten Daten von MRO Schweiz sind in das System der FUB (Führungsunterstützungsbasis der Schweizer Armee) transferiert. Der Abschluss des gesamten Datentransfers verschiebt sich allerdings auf Grund des gewählten anspruchsvollen Szenarios. Um die grösstmögliche Datensicherheit zu erreichen, wurde entschieden, die Informatiksysteme von MRO Schweiz vollständig in den Sicherheitsperimeter des VBS zu integrieren. Die vollständige IT-technische und die juristische Entflechtung wird im Frühjahr 2020 abgeschlossen.

2019 wurden unter anderem die Organisationsstrukturen für die neuen Einheiten aufgebaut und die Rechtsträger gegründet. Dabei haben die verantwortlichen Gremien auch die Verwaltungsräte und das Management der neuen Unternehmen bestimmt. In den Verwaltungsrat von RUAG Holding, der ab dem 1. Januar 2020 RUAG International beaufsichtigt, wurden neu Dr. Jennifer P. Byrne, Jürg Fedier, Rainer Schulz und Dr. Laurent Sigismondi gewählt. Sie verstärken das Aufsichtsgremium mit zusätzlichem Know-how im internationalen Aerospace-Geschäft, im Finanzwesen sowie in globalen Lieferkettenpartnerschaften und Rechtsfragen. Paul Häring und Markus Hutter sind ausgetreten. Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener wechselte in den Verwaltungsrat von MRO Schweiz.

Einen Wechsel gab es auf Ende Jahr auch an der Konzernspitze. Der Verwaltungsrat von RUAG und CEO Urs Breitmeier haben sich nach dem Abschluss der Entflechtung in gegenseitigem Einvernehmen getrennt. Urs Breitmeier hat RUAG in den letzten Jahren erfolgreich zu einem internationalen Konzern weiterentwickelt. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung danken Urs Breitmeier an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich für sein grosses Engagement. Für die anstehende Transformation von RUAG International in einen globalen Aerospace-Konzern sucht der Verwaltungsrat eine geeignete externe Nachfolge. Bis zum Antritt des neuen CEO übernimmt CFO Urs Kiener interimistisch die Verantwortung.

Ausblick

In den kommenden zwei bis drei Jahren stehen für RUAG – zusätzlich zu den wirtschaftlichen Herausforderungen in den verschiedenen Märkten – zum einen der Umbau von RUAG International in einen globalen Aerospace-Konzern mit dem Verkauf der in MRO International zusammengefassten Geschäftseinheiten sowie RUAG Ammotec und der Verschlankeung der Supportfunktionen auf den fokussierteren Aerospace-Konzern und zum anderen die Konsolidierung von MRO Schweiz im Zentrum.

Der neue Aerospace-Konzern wird seine von RUAG Holding übernommenen Supportfunktionen schrittweise an den im Vergleich zum Berichtsjahr nur noch etwas mehr als halb so grossen Umsatz anpassen müssen. Für diese anspruchsvolle Transformation wird über die kommenden drei Jahre mit Zusatzaufwänden von rund CHF 34 Mio. gerechnet. MRO Schweiz wird auf der anderen Seite eigene Supportfunktionen aufbauen müssen. Die durch die Trennung entstehenden Dissynergien werden in beiden Subholdings die Kosten ansteigen lassen.

Für alle in MRO International zusammengefassten Geschäftseinheiten sowie RUAG Ammotec wird ein Verkauf angestrebt. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind zuversichtlich, dass für sämtliche Bereiche eine Lösung im Sinne von RUAG, dem Eigner und der Mitarbeitenden gefunden werden kann.

Die in 2020 weiterlaufenden Entflechtungs- und Transformationskosten sowie mögliche Auswirkungen der Coronakrise werden einen negativen Einfluss auf die Geschäftsergebnisse sowohl von RUAG International als auch RUAG MRO Schweiz haben.

Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat werden in 2020 dem Bundesrat einen im Rahmen der Entflechtung geforderten Implementierungsplan für die Weiterentwicklung von RUAG International unterbreiten. Dieser wird sämtliche geplanten Schritte auf dem Weg hin zu einem schlanken, global wettbewerbsfähigen und für einen Börsengang bereiten Aerospace-Konzern definieren.

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung freuen sich darauf, gemeinsam mit den Mitarbeitenden, den Kunden, dem Eigner und den Partnern den Weg in die Zukunft in Angriff zu nehmen.

RUAG Holding AG



Dr. Remo Lütolf
Verwaltungsratspräsident



Urs Kiener
CEO a.i. RUAG Konzern

Die Konzernleitung

Unter dem Vorsitz von Urs Breitmeier, CEO Konzern, setzte sich 2019 die Konzernleitung von RUAG aus den vier CEO der Divisionen Space, Aerostructures, Ammotec und MRO Schweiz sowie den Leitern der Supportfunktionen Finance & Controlling, Human Resources und Legal & Secretary General zusammen. Per 1. Januar 2020 übernimmt Urs Kiener zusätzlich die Funktion des CEO. Urs Breitmeier ist per 31. Dezember 2019 aus der Konzernleitung ausgetreten.



Urs Breitmeier, CEO RUAG Konzern,
Vorsitzender der Konzernleitung. Austritt per 31.12.2019.



Urs Kiener, Chief Financial Officer, Mitglied der Konzernleitung.
Per 1.1.2020 Vorsitzender der Konzernleitung ad interim.



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



Dirk Pohn, CEO Division Aerostructures,
Mitglied der Konzernleitung



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



Andreas Berger, CEO Division MRO Schweiz,
Mitglied der Konzernleitung



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



Dr. Judith Bischof, General Counsel,
Mitglied der Konzernleitung

RUAG Space

Die wachsende Bedeutung der Raumfahrt für das Leben auf der Erde ist weiterhin Antriebskraft für ein dynamisches Marktumfeld. Als führender Zulieferer für Satelliten und Trägerraketen entwickelt sich RUAG Space weiter stabil und investiert in die Zukunft.

Geschäftsverlauf

In einem anspruchsvollen Marktumfeld erreichte RUAG Space 2019 bei leicht rückläufigem Umsatz von CHF 339 Mio. (CHF 377 Mio.) ein Geschäftsergebnis von CHF 24 Mio. (CHF 38 Mio.). Ursache waren insbesondere Verzögerungen beim Entscheid zu neuen Vorhaben im Bereich der Telekommunikation. Gleichzeitig investierte RUAG Space weiter in strategische Wachstumsfelder: den US-Markt, neue Produkte sowie die Industrialisierung.

Die USA sind der mit Abstand grösste Raumfahrtmarkt mit dem stärksten Wachstum. Als globales Zuliefererunternehmen mit einer führenden Position in Europa baute RUAG Space das Geschäft in den USA weiter aus. Investitionen flossen in die Produktionsstandorte in Alabama und Florida, begleitend zum Anlauf der Produktion für die Kunden United Launch Alliance und Airbus Oneweb Satellites. Das Produktportfolio wurde im Bereich der Elektronik und Mechanismen ausgebaut – mit Blick auf den Bedarf zukünftiger Satellitenkonstellationen. Weiter investiert wurde auch in neue, effizientere Produktionsverfahren für Thermalsysteme, unter anderem am Standort in Berndorf, Österreich, und in Mechanismen für die Halbleiterfertigung in Coswig bei Dresden. Mit diesen Massnahmen geht RUAG gestärkt in den wachsenden Wettbewerb um kommerzielle und institutionelle Projekte.

Im Elektronikbereich erreichte RUAG Space 2019 wichtige Meilensteine. Der europäische Datenhighway-Satellit EDRS-C der europäischen Weltraumagentur ESA hat erfolgreich seinen Betrieb aufgenommen – die Hochleistungsrechner von RUAG Space steuern die Nutzlast und andere Subsysteme des Satelliten. Auch das europäische Weltraumteleskop CHEOPS wird durch Elektronik von RUAG Space an Bord kontrolliert.

Für die geplante neue Weltraumstation der NASA bietet RUAG gemeinsam mit einem Partnerunternehmen Elektronik für die sichere Datenübertragung an Bord und zum Boden an. Dieses «Tor zum Mond» soll ab 2024 den regelmässigen Verkehr zum Mond ermöglichen. RUAG setzt auf das Wachstum im Bereich der Exploration mit seinem neuen Entwicklungsbüro für Elektronikprodukte in Denver, Colorado, das 2019 eröffnet wurde. Im kommerziellen Telekommunikationsmarkt arbeitet RUAG auch mit neuen US-Unternehmen zusammen, z. B. mit dem Internetanbieter Astranis mit Sitz in San Francisco. Gleichzeitig bewarb sich RUAG um Aufträge im Rahmen der europäischen Vorhaben für Navigationssatelliten und zur Erdbeobachtung, die in den kommenden Jahren entschieden werden.

Im Frühjahr 2019 starteten die ersten sechs Satelliten des OneWeb-Kommunikationsnetzes. Dieses Satellitennetz soll in einer ersten Phase insgesamt 650 Satelliten umfassen, mit weiteren Starts 2020. Für das sichere Aussetzen der Satelliten sorgt ein Dispenser von RUAG, der jeden Satelliten zuverlässig in seinem Zielorbit platziert. Auch die Satellitenstruktur stammt von RUAG. Für OneWeb produzierte RUAG Space USA 2019 in Titusville, Florida, binnen sechs Monaten 750 Satellitenpaneele – mit einer weltweit einzigartigen Produktionsrate von mehr als 30 Satelliten pro Monat. Satelliten der kanadischen Umweltmission «Radarsat» konnten dank eines neuartigen Dispensersystems von RUAG sicher im Orbit ausgesetzt werden. Drei grosse Satelliten wurden auf diesem Wege kostensparend mit einem einzigen Raketenstart ins All gebracht. Zu dem 2019 gestarteten europäischen Datenhighway im Weltraum (EDRS-C) steuerte RUAG Strukturen und Hitzeschutz bei. Für terrestrische Anwendungen erweiterte RUAG seine Produktion von Mechanismen für die Halbleiterproduktion. Die Thermalisolation wird etwa für den Energie- und Medizinbereich produziert.

2019 erreichte die europäische Trägerrakete Ariane einen besonderen Meilenstein und startete zum 250. Mal ins All. Auch für RUAG war dies ein besonderes Ereignis: Seit dem ersten Start einer Ariane-Rakete 1979 steuert ein Bordrechner von RUAG Space die Rakete zu ihrem Ziel und die Nutzlastverkleidung von RUAG schützt ihre kostbare Fracht – mit hundertprozentigem Missionserfolg. Im Herbst 2019 gaben die ESA-Minister auf ihrer Tagung grünes Licht für die Indienststellung der neuen europäischen Rakete Ariane 6. Auch für diese Rakete kommt die etwa 20 Meter hohe Nutzlastverkleidung von RUAG Space zum Einsatz. Um zukünftig eine sanftere Fahrt ins All zu ermöglichen, testete RUAG Space 2019 erfolgreich ein neues, schockarmes Abwurfsystem für Nutzlastverkleidungen. Auch zahlreiche Starts der US-Trägerrakete Atlas V im Jahr 2019 erfolgten mit Carbonstrukturen und Nutzlastverkleidungen von RUAG. Jeden Monat starten mehrere US-amerikanische und europäische Raketen mit Adaptern von RUAG, die zur Befestigung der Satelliten und zum sicheren Aussetzen im Orbit dienen. Ein besonderer Erfolg war der Auftrag von Mitsubishi Heavy Industries, in dessen Rahmen die neue japanische Träger-rakete H3 mit Nutzlastverkleidungen von RUAG ausgestattet wurde.

Ausblick

Auf der Tagung der europäischen Raumfahrtminister im November 2019 wurde ein eindrucksvolles Bekenntnis zur Raumfahrt in Europa und zur europäischen Industrie abgelegt. Die ESA-Mitgliedstaaten beschlossen die bisher grösste Budgetsteigerung der europäischen Weltraumorganisation ESA auf über EUR 14 Mrd. in den kommenden Jahren. Auch die Europäische Union will weiter in die europäische Präsenz im Weltraum investieren, in weltweit führende Systeme für Navigation, Klimaschutz und Kommunikation. Als führender Raumfahrtzulieferer in Europa will RUAG auch zukünftig bei diesen Vorhaben eine wichtige Rolle spielen.

Kurzporträt

RUAG Space ist der führende Zulieferer für Raumfahrtprodukte in Europa und auch in den USA auf Wachstumskurs. Mit zwölf 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, MAXAR, Boeing, Lockheed Martin, Mitsubishi Heavy Industries, Northrop Grumman

Zahlen und Fakten

| | |
|----------------|---|
| Nettoumsatz: | CHF 339 Mio. |
| EBITDA: | CHF 37 Mio. |
| EBIT: | CHF 24 Mio. |
| Stellen (FTE): | 1265 |
| Basis: | Schweiz, Schweden, Österreich, USA, Deutschland, Finnland |

Auf dem US-Markt wird RUAG weiter gezielt seine Chancen nutzen. Sowohl im Bereich der NASA-Vorhaben zur Exploration von Mond und Mars als auch im wachsenden Markt um Satellitenkonstellationen für Telekommunikation und Erdbeobachtung.

Je länger jedoch die Coronakrise andauert, müssen für 2020 negative Effekte auf das Geschäftsergebnis erwartet werden.

RUAG Aerostructures

Der Umsatz ist 2019 angetrieben durch das Single-Aisle-Programm von Airbus ein weiteres Mal kräftig gewachsen. Um die unbefriedigende Profitabilität zu verbessern, wurde an den beiden Standorten Oberpfaffenhofen und Eger intensiv an Restrukturierungs- und Stabilisierungsprogrammen gearbeitet.

Geschäftsverlauf

Das Berichtsjahr war für RUAG Aerostructures wesentlich durch die weitere Ratensteigerung im Single-Aisle-Programm von Airbus geprägt. Die resultierende Umsatzsteigerung von 12 % auf CHF 300 Mio. übertraf die Erwartungen. Der EBIT verharrte demgegenüber mit CHF –22 Mio. (CHF –14 Mio.) im negativen Bereich. Hier wirkten die Schwierigkeiten der vergangenen Jahre nach, die unter anderem durch Verzögerungen bei der Verlagerung von Arbeitspaketen von Oberpfaffenhofen nach Eger und gleichzeitig wirksam gewordene Volumenrabatte ausgelöst worden waren. Die Ende 2018 an den Standorten Oberpfaffenhofen und Eger eingeleiteten, tiefgreifenden Restrukturierungs- und Stabilisierungsprogramme begannen Ende Jahr erste Wirkungen zu zeigen. Positiv stimmt auch, dass die Ziele bezüglich Cash Flow und Nettoumlaufvermögen übertroffen wurden.

Der operative Fokus lag in Oberpfaffenhofen 2019 einerseits auf der Herausforderung, die vom Kunden Airbus geforderte, weitere Steigerung der Fertigungsraten für die A320-Familie auf nunmehr klar über 60 Rumpfsektionen im Monat zu bewältigen. Diese liegen damit über dem ursprünglich vereinbarten Volumen, was im Zusammenspiel mit dem weitgehend ausgetrockneten Arbeitsmarkt für Fachkräfte zu Lieferschwierigkeiten führte. Die ursprünglich angestrebte Produktivität konnte dadurch nicht erreicht werden. Folglich wurden Fachkräfte aus ganz Europa rekrutiert.

Andererseits wurde im Berichtsjahr das bereits 2018 initiierte Turn-around-Programm mit Nachdruck vorangetrieben. Es betrifft alle wesentlichen Geschäftsbereiche von der Produktion und dem Produktportfolio über das Standortzusammenspiel und die Lieferkette bis hin zu den Beziehungen zu den Kunden, den Geschäftsprozessen und der Personalpolitik. Alle Aktivitäten und Abläufe werden grundlegend analysiert, um auf dieser Basis die Produktivität und Rentabilität nachhaltig zu steigern. Im Bereich der «Operational Excellence» werden die Prozesse verschlankt und der Produktionsfluss wird optimiert. Im Personalbereich konnte 2019 nach erfolgreichen Verhandlungen mit den Betriebsräten und der Gewerkschaft ein neues Vergütungssystem eingeführt werden. Und dank intensiv geführter Verhandlungen mit dem Kunden Airbus wurde eine Verbesserung bezüglich der Preise und Kostenbeteiligungen sowie ein Tausch von Arbeitspaketen in Richtung eines höheren Automatisierungsgrades erreicht.

Der Standort Emmen ist merklich vom im Februar 2019 angekündigten Auslaufen der Produktion des Grossraumflugzeugs A380 von Airbus betroffen. In der Folge wurde das Projekt «Transition Emmen» eingeleitet, das eine Fokussierung auf Kerntechnologien wie Oberflächenbehandlung, Verbundwerkstoffe, militärische Montagen und Entwicklungstätigkeiten anstrebt. Dazu kommen systematische Optimierungen auf der Kostenseite. Erfolgreich entwickelt hat sich 2019 die neue Oberflächenbehandlungsanlage. Mit einem Umsatz von rund CHF 10 Mio. und einem 20%-Anteil an Drittkunden hat das Profitcenter die ersten Meilensteine erreicht.

Am ungarischen Standort Eger stand im Berichtsjahr die Stabilisierung im Zentrum. Inzwischen wurden alle ursprünglich geplanten Arbeiten nach Eger transferiert und es gelang, die Liefertreue sukzessive zu steigern. Mit der Zertifizierung des Managementsystems nach EN 9100 erreicht der Aerostructures Standort in Ungarn im Oktober 2019 einen weiteren wichtigen Meilenstein auf dem Weg zu einem autarken Standort.

Ausblick

Starkes Wachstum wird sowohl für die weltweiten Märkte für Passagierflugzeuge als auch für Militärflugzeuge erwartet. Mit den in Oberpfaffenhofen und Eger laufenden Restrukturierungsprojekten und dem in Emmen gestarteten Transitionsprojekt will RUAG Aerostructures sicherstellen, dass das Unternehmen von diesem Wachstum künftig nachhaltig profitieren kann.

Oberpfaffenhofen darf mit einem weiter überdurchschnittlich wachsenden Bedarf aufseiten des Hauptkunden Airbus rechnen. Negativ auf den Umsatz wird sich die Einstellung der Produktion des Canadair Regional Jet (CRJ) auswirken. Bombardier hatte das ganze Programm 2019 an den japanischen Konkurrenten Mitsubishi verkauft, der es umgehend eingestellt hat. In Oberpfaffenhofen werden noch bis zum Sommer 2020 Heckrumpfsektionen des CRJ produziert, danach werden nur noch Ersatzteile geliefert werden.

In Emmen soll 2020 die Oberflächenbehandlungsanlage zu einem der Wachstumstreiber werden. Die Anlage läuft im Zweischichtbetrieb und soll längerfristig dreischichtig ausgelastet werden. Potenzial bietet insbesondere das Geschäft als Service Provider für Drittkunden. Positiv werden sich auch der Start der Serienproduktion der Nutzlastaufhängungen für den schwedischen Militärjet Gripen und das Hochfahren der Produktion von Komponenten für den nordamerikanischen Kunden Boeing Defence auswirken.

Für Eger besteht die Herausforderung im Jahr 2020 darin, die Zertifizierung als autark agierender und durch die ungarischen Behörden zugelassener Luftfahrtbetrieb zu erlangen. Er wird damit in Sachen Materialeinkauf, Arbeitspläne und Qualitätskontrollen in Zukunft als eigenständiger Standort autark agieren. Dies ermöglicht einen flexibleren Betrieb und vereinfacht Optimierungen. Negativ wird sich auch hier das Herunterfahren der Produktion für den CRJ auswirken.

Kurzporträt

RUAG Aerostructures ist globaler First-Tier-Lieferant im Flugzeugstrukturbaubereich 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.

Kunden und Partner

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

Zahlen und Fakten

| | |
|----------------|------------------------------|
| Nettoumsatz: | CHF 300 Mio. |
| EBITDA: | CHF (13) Mio. |
| EBIT: | CHF (22) Mio. |
| Stellen (FTE): | 1506 |
| Basis: | Schweiz, Deutschland, Ungarn |

Eine grundlegende Verbesserung der Steuerung von Produktion und Lieferketten sowie des Zusammenspiels zwischen den Standorten wird das neue ERP-System bringen, auf das die Division migriert. Auf der einheitlichen Basis von SAP S/4HANA werden in den nächsten Jahren unter anderem die Auftragschnittstellen für die Kunden vereinfacht sowie die Geschäftsprozesse neu und schlanker gestaltet.

Je länger jedoch die Coronakrise andauert, müssen für 2020 negative Effekte auf das Geschäftsergebnis erwartet werden.

RUAG Ammotec

Die konsequente Marktausrichtung und die gezielten Investitionen in Anlagen und Innovationen während der letzten Jahre zahlen sich für RUAG Ammotec aus. Insgesamt ist die Division 2019 wesentlich stärker gewachsen als der Markt. Auch im weltweit angespannten Jagd- und Sportsegment gelang eine Steigerung. Hauptwachstumstreiber bleibt der Bereich Armee & Behörden.

Geschäftsverlauf

RUAG Ammotec kann auf ein weiteres erfolgreiches Geschäftsjahr zurückblicken. Der Umsatz wurde um insgesamt 7 % auf CHF 450 Mio. gesteigert. Dieses Wachstum liegt damit klar über dem Gesamtmarkt der Kleinkalibermunition, der nur um rund 2 % gewachsen ist. Das Betriebsergebnis ging von 20 Mio. auf CHF 12 Mio. zurück. Der Rückgang des EBIT hat keine operativen Gründe, sondern ist auf eine bewertungstechnische Anpassung von nicht ausfinanzierten Pensionsverpflichtungen, bedingt durch das stark gesunkene Zinsniveau, in der Höhe von CHF 11 Mio. in Deutschland und Schweden zurückzuführen.

Wachstumstreiber war auch 2019 der Geschäftsbereich Armee & Behörden. Er profitierte zum einen vom langsam einsetzenden Wachstum der Verteidigungsbudgets in den NATO-Staaten. Zum anderen kam RUAG Ammotec die wachsende Nachfrage nach qualitativ hochwertiger Spezial- und Sondermunition zugute. Hierfür ist RUAG Ammotec als Innovationsführer mit einem umfassenden Portfolio an Spezial- und Präzisionsmunition gut positioniert. Als weiterer Faktor wirkte sich die generell wachsende Nachfrage nach bleifreien Zündelementen in der Munition positiv aus. RUAG Ammotec ist bereits seit Jahren weltweiter Marktführer im Bereich der schwermetallfreien Anzündtechnologien.

Die Geschäftseinheit Jagd & Sport musste sich auch im Jahr 2019 in einem äusserst schwierigen Marktumfeld bewähren. Anhaltende Überkapazitäten in den USA setzen die Preise trotz einer leicht steigenden Nachfrage kontinuierlich unter Druck. Erfreulicherweise gelang dank eines robusten Wachstums des Geschäfts mit Handelsware und Zubehör über die eigenen europäischen Vertriebsgesellschaften gesamthaft trotzdem eine leichte Umsatzsteigerung.

Uneinheitlich entwickelten sich die verschiedenen Aktivitäten des Geschäftsbereichs Industrie. Das Geschäft mit pyrotechnischen Komponenten für Mittel- und Grosskalibermunition profitierte von einer wieder stärker werdenden Nachfrage aus den NATO-Staaten. Ebenfalls gesteigert werden konnten die Umsätze mit Komponenten für die Baubranche. Die in den letzten Jahren getätigten Investitionen in neue Anlagen ermöglichten in diesem Bereich eine entsprechende Ausweitung der Kapazitäten. Demgegenüber waren die Produkte für die Automobilindustrie, wie etwa Anzündsätze und -mischungen für Airbags oder Gurtstraffer, von der weltweiten Schwäche der Branche betroffen. Das Gleiche gilt für das Geschäft mit Munitionskomponenten. Viele der Abnehmer von OEM-Munition und deren Bestandteilen sind ebenfalls von den rückläufigen Umsätzen im Markt für Jagd- und Sportmunition betroffen.

Ausblick

Für die kommenden Jahre erwartet RUAG Ammotec insgesamt ein anhaltendes überdurchschnittliches Wachstum und somit auch eine weitere Steigerung der Profitabilität. Die seit zwei Jahren konsequent umgesetzte Modernisierung der Produktion mit Investitionen in neue Anlagen und der Erneuerung von bestehenden Fabrikationsstätten ermöglicht kontinuierliche Umsatz- und Produktivitätssteigerungen. Diese erfolgreiche Transformationsstrategie wird auch 2020 mit Nachdruck fortgesetzt. So sind unter anderem in Schweden und in Ungarn neue Anlagen für die Munitionsproduktion für Armee und Behörden geplant. In Fürth werden die Kapazitäten ebenfalls weiter ausgebaut.

In den verschiedenen Märkten, in denen RUAG Ammotec aktiv ist, wird in den nächsten Jahren von keinen grundlegenden Änderungen ausgegangen. Im Bereich Armee & Behörden dürften steigende Verteidigungsbudgets in den NATO-Staaten weiterhin für Wachstum sorgen. Der Bereich Jagd & Sport wird auch in den kommenden Jahren durch Überkapazitäten im grössten Einzelmarkt USA geprägt. Trotzdem strebt RUAG durch einen weiteren Ausbau der Handelsaktivitäten und dem gezielten Aufbau von einzelnen regionalen europäischen Märkten, in denen noch Potenzial besteht, ein leichtes Wachstum an. Die Wachstumstreiber im Geschäftsbereich Industrie werden voraussichtlich auch 2020 die Komponenten für die Bauindustrie sowie für die Mittel- und Grosskalibermunition sein, während sowohl das Komponentengeschäft für andere Kleinkalibermunitionshersteller als auch der Automobilsektor mit einem sehr anspruchsvollen Marktumfeld konfrontiert bleiben dürften. Zusätzlich zur Profitabilität beitragen wird in Zukunft auch das 2019 gestartete Projekt, schrittweise die verschiedenen Warenwirtschaftssysteme an allen Ammotec Standorten bis 2022 durch ein einheitliches ERP-System auf der Basis der SAP S/4HANA-Plattform zu ersetzen.

Je länger jedoch die Coronakrise andauert, müssen für 2020 negative Effekte auf das Geschäftsergebnis erwartet werden.

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 Grosskaliber-Trainingssysteme, Handgranaten und die umweltgerechte Entsorgung von pyrotechnischen Produkten.

Kunden und Partner

Schweizer Armee, deutsche Bundeswehr, internationale Streitkräfte im NATO-Umfeld, Behörden und Sicherheitsorganisationen, Jäger und Sportschützen auf der ganzen Welt, industrielle Partner

Zahlen und Fakten

| | |
|----------------|--|
| Nettoumsatz: | CHF 450 Mio. |
| EBITDA: | CHF 30 Mio. |
| EBIT: | CHF 12 Mio. |
| Stellen (FTE): | 2324 |
| Basis: | Schweiz, Deutschland, Schweden, Finnland, Ungarn, USA, Österreich, Grossbritannien, Frankreich, Belgien, Italien |

RUAG MRO International

Kontinuität, Stabilität und Verbesserungen standen 2019 bei den für eine Desinvestition vorgesehenen internationalen Aktivitäten von RUAG MRO International im Fokus. In allen Geschäftsbereichen wurden Optimierungen hinsichtlich der Marktpositionierung erreicht. Der Umsatz entwickelte sich mit wenigen Abstrichen wie geplant. Im EBIT mussten umfangreiche Wertberichtigungen und Sonderabschreibungen gebucht werden.

Geschäftsverlauf

Das Geschäftsjahr der 2019 neu formierten Division RUAG MRO International entwickelte sich mit wenigen Ausnahmen planmässig. Im Vergleich zum Vorjahr ergab sich ein Umsatzrückgang auf CHF 243 Mio. (CHF 272 Mio.). Dieser ist hauptsächlich auf den Verkauf der zivilen Schweizer Business-Aviation-Aktivitäten in der Schweiz zurückzuführen. Ein grösserer Einschnitt musste beim EBIT hingenommen werden. Er sank um CHF 39 Mio. auf CHF –63 Mio. Der Grund für diese Entwicklung liegt fast ausschliesslich in Wertberichtigungen und Sonderabschreibungen, die im Programm für die Herstellung der Dornier 228 notwendig wurden.

Der operative Fokus lag 2019 auf dem Auftrag, die einzelnen Aktivitäten optimal für den Verkauf oder für eine Joint-Venture-Partnerschaft vorzubereiten. Dafür galt es in dieser Transformationsphase vor allem Kontinuität, Stabilität und Verbesserungen sicherzustellen. Dies ist nicht zuletzt dank einer transparenten Kommunikation sowohl mit den Kunden und Partnern wie auch mit den Mitarbeitenden erfreulich gut gelungen.

Der grösste Geschäftsbereich Simulation & Training, für den ein Joint-Venture-Partner gesucht wird, entwickelte sich 2019 solide. Im Schweizer Geschäft mit dem Unterhalt und Betrieb der Gefechtsausbildungszentren der Schweizer Armee war das Volumen aufgrund von Verzögerungen auf Kundenseite leicht rückläufig. Die hohe Zufriedenheit des Kunden und das anstehende Upgrade der Anlagen sichern aber eine robuste Grundauslastung. Die Geschäfte mit der deutschen Bundeswehr und mit der französischen Armee entwickelten sich ebenfalls leicht rückläufig. Hier wurden Effizienz Anpassungen im Hinblick auf eine nachhaltige Zukunft vorgenommen.

Uneinheitlich präsentierten sich die Aktivitäten am Standort Oberpfaffenhofen. Während die MRO Dienstleistungen für militärische Helikopter, Business-Jets und die Dornier 228 ein stabiles Volumen erreichten und insgesamt erfolgreich wirtschafteten, musste bei der Herstellung der Dornier 228 ein Verlust hingenommen werden. Erfreulich entwickelte sich demgegenüber der Bereich Business Aviation. Die Auslastung konnte gesteigert werden und für die Schweizer Business-Aviation-Standorte Genf und Lugano wurde mit der französischen Dassault Aviation im Berichtsjahr ein Käufer gefunden. Der Bereich Military Services, in dem hauptsächlich Unterhaltsleistungen für Helikopter der deutschen Bundeswehr erbracht werden, erreichte eine solide Grundauslastung und konnte neue Aufträge gewinnen. Ebenfalls zufriedenstellend entwickelten sich der Customer Support und die MRO Aktivitäten (Maintenance, Repair and Overhaul) für die Dornier 228. Unter anderem wurde der Unterhaltsvertrag mit der italienischen Armee erneuert.

Besser als geplant verlief das Berichtsjahr für die Business Unit Aviation International, die mit Standorten in Australien und Malaysia auf MRO Dienstleistungen für Militärflugzeuge fokussiert ist. Insbesondere Australien konnte sowohl das Volumen als auch die Marge markant steigern. Durch seine umfangreiche Beteiligung am US-amerikanischen Programm «Joint Strike Fighter» der Region Pazifik ist der Standort auch im Hinblick auf die Zukunft sehr gut positioniert.

Ausblick

2020 wird für RUAG MRO International ganz im Zeichen der Partnersuche stehen. Es ist geplant, sämtliche Desinvestitionen bis Ende 2021 abzuschliessen.

Die Geschäftsaussichten für 2020 und die kommenden Jahre präsentieren sich uneinheitlich. Für Simulation & Training sind mehrere langfristige Projekte in der Pipeline. So ist in der Schweiz ein umfangreiches Upgrade der Gefechtsausbildungszentren geplant und in Deutschland wie auch in Frankreich stehen grössere Ausschreibungen an. Neue Märkte eröffnen sich zudem in Asien und in den USA, wo im Berichtsjahr ein erster Auftrag gewonnen werden konnte.

Am Standort Oberpfaffenhofen wird der Bereich Military Aviation dank der neuen Aufträge für die NH90-Hubschrauber weiterhin eine gute Grundauslastung erreichen. Zudem stehen umfangreichere Ausschreibungen an. Für Business Aviation wird eine weitere kontinuierliche Verbesserung angestrebt. Mithelfen soll dabei auch die Kreuzqualifikation von Mitarbeitenden der beiden Bereiche Business Aviation und Military Services. Durch einen flexiblen Einsatz der Fachkräfte werden sich die Schwankungen in den Volumen von Business Aviation effizienter bewältigen lassen. Die MRO Dienstleistungen für die Dornier 228 stehen angesichts von weltweit 150 betriebenen Flugzeugen auf einem langfristig soliden Fundament.

Positiv sind die Aussichten für die internationalen Aktivitäten und dabei speziell für den Standort Australien. Zusätzlich zum in den nächsten Jahren wachsenden F-35-Programm wird in Zukunft auch die Super Hornet (F/A-18 E/F) für mehr Umsatz sorgen.

Kurzporträt

RUAG MRO International ist ein unabhängiger Anbieter, Betreuer und Integrator von Systemen und Komponenten für die zivile und militärische Luftfahrt weltweit. Als Hersteller (OEM) der Dornier 228, eines vielseitigen Flugzeugs für Spezialmissionen sowie Passagier- und Cargotransporte, fokussiert sich RUAG auf dessen Kundenbetreuung inklusive OEM-Support. Zudem entwickelt RUAG MRO International Simulations- und Trainingsanlagen für Live, Virtual oder Constructive Training (LVC-Training) für internationale Sicherheits- und Streitkräfte.

Kunden und Partner

Boeing, Bombardier, Embraer, Honeywell, Lockheed Martin, Ravenswood Solutions, Rockwell Collins, Pilatus, United Technologies, ausgewählte Sicherheits- und Streitkräfte wie auch Behörden und zivile Sicherheitsorganisationen weltweit

Zahlen und Fakten

| | |
|----------------|--|
| Nettoumsatz: | CHF 243 Mio. |
| EBITDA: | CHF (44) Mio. |
| EBIT: | CHF (63) Mio. |
| Stellen (FTE): | 1152 |
| Basis: | Schweiz, Deutschland, Frankreich, Malaysia, Australien, Vereinigte Arabische Emirate |

RUAG MRO Schweiz

RUAG MRO Schweiz blickt auf ein herausforderndes Geschäftsjahr 2019 zurück. Trotz der durchgeführten Entflechtung erreichte die Division gesamthaft ein operativ ansprechendes Resultat und konnte die Erwartungen des Eigners und ihrer Kunden erfüllen.

Geschäftsverlauf

RUAG MRO Schweiz erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2019 einen Nettoumsatz von CHF 625 Mio. Mit einem Plus von CHF 16 Mio. – gegenüber dem Vorjahr – übertraf die Division die Erwartungen deutlich. Gründe für das positive Resultat waren in erster Linie die gute Auftragslage sowie die generierten Zusatzvolumen aller Geschäftsbereiche.

Hinsichtlich EBIT konnte die Division das Vorjahresniveau nicht erreichen. Der Gewinn vor Steuern und Zinsen lag bei CHF 54 Mio. (CHF 79 Mio.). Die Differenz ist im Wesentlichen auf grössere Kostenabweichungen bei zwei Grossprojekten, Wertberichtigungen sowie die Bereinigung diverser Altlasten zurückzuführen.

Nachdem der Bundesrat beschlossen hatte, RUAG per 1. Januar 2020 rechtlich und strukturell zu entflechten, stand das Geschäftsjahr ganz im Zeichen dieser Aufgabe. Übergeordnetes Ziel von MRO Schweiz war es, trotz dieser zusätzlichen Herausforderungen das operative Geschäft wirtschaftlich rentabel und professionell sicherzustellen. Dabei war die Division erfolgreich und alle Business Units konnten einen wesentlichen Beitrag dazu leisten.

Im Rahmen des Werterhaltungsprojekts «TH98 WE» modernisiert RUAG MRO Schweiz die Transporthelikopter (TH98) der Schweizer Luftwaffe. Der Prototyp wurde im Geschäftsjahr bereits auf den aktuellsten Stand der Technik gebracht. Dabei hat RUAG MRO Schweiz diverse Systeme für die Flugsteuerung, die Navigation sowie für die Kommunikation und den Selbstschutz komplett erneuert. Um zusätzliche Standzeiten der Flotte zu vermeiden, werden die Helikopter gleichzeitig generalüberholt. Die Modifikation der Serie findet noch bis 2022 statt und sorgt für eine hohe Werksauslastung.

RUAG MRO Schweiz führte im Jahr 2019 Werterhaltungsarbeiten an der Schwimmbrücke 95 durch. Kernbestandteil des Projekts sind das Austauschen sämtlicher Gummiteile, die Generalüberholung der Hydraulik sowie das Ersetzen des bisher enthaltenen Öls durch biologisch abbaubares Hydrauliköl. Weiter übernimmt RUAG MRO Schweiz die Prüfung der Strassenverkehrszulassung der umgebauten Sattelanhänger. Insgesamt 55 Brückenmodule, 81 Sattelanhänger und 24 Rampenmodule werden bis ins Jahr 2021 werterhalten und instandgesetzt.

Das Geschäft mit den Service-Level-Agreements (SLA) – also den Dienstleistungsvereinbarungen mit der Schweizer Armee – verlief ebenfalls gut. Im Rahmen dieser Aktivitäten stellt RUAG MRO Schweiz vornehmlich die Einsatzfähigkeit der Systeme der Schweizer Armee sicher. Dazu gehören unter anderem die Instandhaltung und Instandsetzung hochkomplexer Aufklärungs-, Führungs- und Radarsysteme.

Auch international war die Division MRO Schweiz im Jahr 2019 erfolgreich. Im Zuge des Beschaffungsprogramms Very High Readiness Joint Task Force 2023 (VJTF 2023) erneuert die deutsche Bundeswehr unter anderem die Kommunikationsinfrastruktur des Schützenpanzers Puma. In diesem Zusammenhang liefert die Division den Tactical Vehicle Switch (TVS). Dieser stellt den Funkverkehr zwischen Schützenpanzer und Infanteristen sicher. Dabei gewährleistet der TVS die Vernetzung der Funkgeräte mit den Kommunikationsmitteln im Fahrzeug.

Ausblick

RUAG MRO Schweiz hat im Geschäftsjahr 2019 die Weichen gestellt, um die hohen Anforderungen der nationalen und internationalen Kunden auch künftig vollumfassend zu erfüllen. Die Division steht aber weiterhin vor zahlreichen spannenden Herausforderungen. Im kommenden Jahr gilt es, die Entflechtung vollständig und zielstrebig abzuschliessen. Dazu gehören insbesondere die Anpassung und Harmonisierung interner Prozesse.

Ebenfalls Priorität im Jahr 2020 hat die Weiterentwicklung der Organisation im Sinne der vorgegebenen Eignerstrategie. Diese weiterführenden Schritte dienen unter anderem dazu, künftig noch transparenter gegenüber dem Hauptkunden aufzutreten und die internen Kosten zu optimieren.

Zudem ist im Geschäftsjahr 2020 die nachhaltige Etablierung von RUAG MRO Schweiz als strategischer, innovativer Technologiepartner der Schweizer Armee ein zentrales Thema. Um dies zu erreichen, wird einerseits die bestehende Unternehmensstrategie weiterentwickelt. Andererseits wird das Produkt- und Dienstleistungsportfolio an die neue Eignerstrategie angepasst.

Ab Mitte des Jahres 2020 wird RUAG MRO Schweiz als eigenständiges Unternehmen agieren. Diese Weiterentwicklung zeigt sich auch in einem neuen optischen Gesamtauftritt. Als wahrnehmbares Zeichen des Neubeginns nach der Entflechtung wird das Unternehmen ein neues Logo erhalten und den kompletten Aussenauftritt modernisieren.

Kurzporträt

RUAG MRO Schweiz leistet einen wesentlichen Beitrag zur Sicherheit der Schweiz. Als zukunftsorientierter Technologiepartner stehen für das Unternehmen Life Cycle Management, Betrieb und Verfügbarkeit militärischer Systeme im Vordergrund – insbesondere für die Schweizer Armee. Zum umfassenden Produkt- und Dienstleistungsportfolio zählen einzigartige Teilsysteme und Komponenten für Ketten- und Radfahrzeuge, Kampffjets, Militärhubschrauber und die Flugabwehr. Hinzu kommen zuverlässige Informations- und Kommunikationslösungen sowie umfassende Wartungs- und Instandhaltungsleistungen.

Kunden und Partner

Nationale und internationale Streitkräfte, Behörden sowie zivile Sicherheitsorganisationen

Zahlen und Fakten

| | |
|----------------|---------------------------|
| Nettoumsatz: | CHF 625 Mio. |
| EBITDA: | CHF 62 Mio. |
| EBIT: | CHF 54 Mio. |
| Stellen (FTE): | 2409 |
| Basis: | Schweiz, Deutschland, USA |

Corporate Responsibility

Die eigene unternehmerische Verantwortung hat RUAG 2019 mit zahlreichen Aktivitäten wahrgenommen. Faire Anstellungsbedingungen, die effektive Förderung von Mitarbeitenden, die Gesundheit und Sicherheit des Personals sowie der nachhaltige Umgang mit Umweltressourcen standen dabei im Zentrum.

Für RUAG stellt die eigene unternehmerische Verantwortung sowohl als Arbeitgeber als auch in Bezug auf die Gesellschaft und für die Umwelt eine unverzichtbare Grundlage für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg dar. Als internationaler Anbieter von wehrtechnischen Anwendungen umfasst die Corporate Responsibility nicht nur die klassischen Aufgaben in den ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen, sondern auch eine besondere Verantwortung in den Geschäftsbeziehungen. Dazu gehört unter anderem, dass sämtliche militärischen Anwendungen – unabhängig von ihrem Produktionsstandort – das Exportregime der Schweiz, die Grundsätze der schweizerischen Aussenpolitik und den Rahmen des Völkerrechts einhalten. Dieser Bereich der unternehmerischen Verantwortung wird im Kapitel Compliance detailliert ausgewiesen.

Die Corporate Responsibility in den ökonomischen, ökologischen und sozialen Handlungsfeldern hat RUAG 2019 in allen Konzerneinheiten weiter vorangetrieben. Die Aktivitäten konzentrierten sich dabei auf die für RUAG zentralen Bereiche Chancengleichheit und faire Entlohnung, Ausbildung und Mitarbeitendenförderung, Gesundheit und Sicherheit sowie Umweltschutz und ökologische Nachhaltigkeit.

Nachhaltig faire Anstellungsbedingungen

Zentral sowohl für den wirtschaftlichen Erfolg wie auch für die soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft ist für RUAG der ehrliche und gerechte Umgang mit allen Mitarbeitenden. Die Basis dafür bilden faire Anstellungsbedingungen, die Förderung der Diversität in all ihren Dimensionen und der Grundsatz «gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit». Zum wiederholten Mal indirekt bestätigt wurden die Anstrengungen in diesem Bereich durch die ausserordentlich guten Bewertungen von RUAG durch Studierende und Professionals im renommierten Arbeitgeberranking des unabhängigen Marktforschungsunternehmens Universum. Die Schweizer Studentinnen und Studenten der Ingenieurwissenschaften platzierten RUAG auf Rang 11, die Engineering Professionals sogar auf Rang 7.

Einen erheblichen Anteil an der Attraktivität hat die faire Vergütung aller Mitarbeitenden. RUAG lässt dafür das Lohngefüge regelmässig durch die Schweizer Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS) überprüfen. Dabei werden die Vergütungen sämtlicher Mitarbeitenden mithilfe des Lohngleichheitsinstruments «Logib» des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann analysiert. In 2019 konnte erneut das Zertifikat «Fair Compensation» ausgestellt werden. Neben der geschlechtsunabhängigen Vergütung wird auch Wert auf eine angemessene Beteiligung der Mitarbeitenden an den erzielten Effizienzgewinnen gelegt. Im Berichtsjahr wurde gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern eine Erhöhung der Lohnsumme um insgesamt 1.15 % beschlossen. Diese setzt sich aus einer generellen Lohnerhöhung von CHF 650 (bei 100 % Beschäftigungsgrad) und einem 0.5 % umfassenden Budget für individuelle Erhöhungen zusammen.

Zweites Leben für PCs und Laptops

Wenn Computer den Unternehmensanforderungen nicht mehr genügen und deshalb ausrangiert werden, heisst dies nicht, dass sie nicht mehr brauchbar wären. Die Stiftung AfB social&green IT bringt die gebrauchten PCs und Laptops wieder in Schuss, löscht dabei zuverlässig alle Daten und übernimmt auch das Recycling der nicht wiederverwendbaren Geräte. Das ist nicht nur gut für die Umwelt, sondern schafft auch Arbeit für Menschen mit Behinderung (AfB). 2019 hat RUAG als Partner der Stiftung so 110 Computern zu einem zweiten Leben verholfen, dadurch 7611 kg CO₂-Äquivalente eingespart und einem Menschen die berufliche Integration ermöglicht.

Wirkungsvolle Investitionen in Junge und Talente

Die Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden ist für RUAG ein tragender Pfeiler für den langfristigen Geschäftserfolg. Stellvertretend dafür steht das Engagement im Rahmen des Digitaltags Schweiz 2019. Die dritte Auflage dieser landesweiten Initiative zur Förderung der digitalen Transformation des Landes stand unter dem Motto «Lifelong Learning». RUAG hat sich mit der Unterzeichnung des Lifelong Learning Pledge verpflichtet, das lebenslange Lernen im Unternehmen gezielt zu fördern und entsprechend in Weiterbildungen und Trainingsprogramme für die Mitarbeitenden zu investieren.

Ein besonderes Gewicht legt der Konzern schon seit seiner Gründung auf die Ausbildung und Förderung des Berufsnachwuchses. 2019 zählte das Unternehmen insgesamt 416 Lernende, davon 319 in der Schweiz.

Wie viel RUAG in die Ausbildung von Lernenden investiert, zeigen beispielhaft die regelmässigen Erfolge an nationalen und internationalen Berufswettbewerben. 2019 stechen dabei eine Silbermedaille und ein Exzellenzdiplom bei den WorldSkills im russischen Kazan heraus. Lukas Muth erreichte bei den Berufsweltmeisterschaften im CNC-Drehen den hervorragenden zweiten Platz. Simon Herzog wurde in der Disziplin Konstruktion für seine herausragende Leistung mit einem Exzellenzdiplom belohnt.

E-Mobilität gezielt fördern

Die Elektromobilität ist ein wichtiger Baustein für eine nachhaltige Zukunft. Um die Standorte von RUAG mit entsprechenden Ladestationen auszurüsten, ist RUAG Real Estate eine Zusammenarbeit mit dem Schweizer Spezialisten Green Motion eingegangen. Die Infrastrukturen auf den Geländen von RUAG werden Teil des über 1400 Stationen umfassenden schweizweiten Netzes des Anbieters. Mitarbeitende von RUAG profitieren von Sonderkonditionen. Sie erhalten das Abonnement zur Nutzung des Green-Motion-Netzes gratis und profitieren von einem stark reduzierten Tarif. Die erste Ladestation wurde im September 2019 in Emmen in Betrieb genommen.

Breitenwirkung erzielt RUAG mit dem Talentsday, an dem sich an acht Standorten in der ganzen Schweiz über 460 Jugendliche sowie ihre Eltern über das Grundbildungsangebot von RUAG informieren konnten, oder mit der Teilnahme am Nationalen Berufsbildungstag. Für diesen stellte RUAG am 14. November an zwölf Standorten individuelle Programme für über 190 Besucher zusammen. Ein Höhepunkt für alle Lernenden stellt jeweils die Lehrlingswoche dar, die 2019 zum elften Mal in Fiesch im Kanton Wallis durchgeführt wurde. Die Auszubildenden konnten dabei ihr Engagement in unterschiedlichen Projekten vom Erstellen einer Down-Hill-Strecke über die Instandstellung einer historischen Wasserleitung (Suone) bis hin zur Demontage einer Schneetreibwand einbringen.

Genauso regelmässig und nachhaltig unterstützt RUAG auch Studierende, sei es indirekt durch gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit Hochschulen oder sei es direkt in Form einer gezielten Förderung einzelner Projekte. Dafür stellvertretend steht die österreichische Durchführung der European CanSat Competition. RUAG Space Austria hilft seit 2018 massgeblich mit, diesen spannenden und inspirierenden Anlass für österreichische Schülerinnen und Schüler sowie Studierende ab 14 Jahren möglich zu machen. Die Raumfahrt-ingenieure in spe müssen dabei sämtliche Subsysteme eines Satelliten wie Energieversorgung, Sensoren und Kommunikationssysteme im Volumen einer Getränkedose unterbringen.

RUAG unterstützt African Apes Foundation

Die Schimpansen sind durch Wilderei und den Verlust ihrer Lebensräume in ihrer Existenz bedroht. Organisationen wie die African Apes Foundation helfen den Behörden, illegal gefangene Tiere oder verwaiste Jungaffen zu retten und ihnen in Rehabilitationszentren eine neue Heimat zu geben. RUAG unterstützt die Arbeit der Stiftung gleich auf zwei Arten: Zum einen wurde für die schwierigen Rettungsaktionen im unwegsamen afrikanischen Busch die Dornier 228 und die Crew von KASAS eingesetzt. Zum anderen hat RUAG 2019 im Magazin «Love Dornier228» unter den weltweiten Dornier-228-Enthusiasten einen Spendenaufruf für die Schimpansen gestartet. Dabei hat sich RUAG auch selber grosszügig gezeigt.

Gesundheit und Sicherheit im Fokus

Zentral für die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden sind für RUAG die Bereiche Gesundheit und Sicherheit. Seit 2017 wird unter anderem die Reisesicherheit durch eine Zusammenarbeit mit dem spezialisierten Partner International SOS erhöht. Im Bereich der Gesundheitsvorsorge beteiligte sich RUAG 2019 unter anderem an den Kosten für die jährliche Gripeschutzimpfung und unterstützte sportliche Aktivitäten der Mitarbeitenden wie etwa die Teilnahme am Schweizer Firmenlauf B2Run in Bern und in Zürich.

Zahlreiche Verbesserungen für die Umwelt

Bereits 2015 hat sich RUAG gegenüber dem Bundesamt für Umwelt verpflichtet, bis 2020 den jährlichen CO₂-Ausstoss der Wärmeanlagen der Schweizer Immobilien um 189 t 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, gefolgt von einer zusätzlichen Reduktion in 2018 von 283 t CO₂ gegenüber Vorjahr. Insgesamt reduzierte RUAG den CO₂-Ausstoss zwischen 2016 und 2019 um gesamthaft 1061 t – 872 t mehr als verpflichtet. Der Hauptgrund dafür ist die Umstellung der Zweistoffbrenneranlage in Emmen von Erdöl auf Erdgas.

Dazu addieren sich die Umweltleistungen, die RUAG Environment durch das Recycling von Wertstoffen erzielt. 2019 wurden unter anderem rund 42 t klimaschädigende Kältemittel aus Kühlgeräten zurückgewonnen. Dies entspricht einer Verhinderung von 110 000 t CO₂-Emissionen. Bei der Verarbeitung von 28 000 t Elektro- und Elektronikaltgeräten wurde eine Recyclingquote von 80 % erreicht. Mitte 2019 wurde bei RUAG Environment das 2,5-millionste Kompressorgerät seit Inbetriebnahme der Anlage 1995 verarbeitet. Durch das Recycling von FCKW aus ausgedienten Kühlgeräten konnten damit gesamthaft 5 Mio. t eingespart werden.

Travel Risk Management: Erhöhte Sicherheit bei Auslandsaufenthalten

RUAG nimmt die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden ernst, die sich aufgrund ihrer Tätigkeiten im Ausland aufhalten. Um sie vor und während ihrem Auslandsaufenthalt optimal zu unterstützen, arbeitet das Travel Risk Management eng mit dem Partner International SOS zusammen. Dieser ist mit rund 11 000 Mitarbeitenden in über 90 Ländern präsent und bietet neben ausführlichen Länderberichten und Risikoeinschätzungen eine Hotline sowie die International SOS Assistance App. Bei Reisen in Risikoländer soll über die App via Check-in-Button der Standort bekannt gegeben werden. Somit ist es dem Team von International SOS bei einem Notfall möglich, zu helfen bzw. sicherstellen, dass sich keine Mitarbeitenden in Gefahr befinden oder verletzt sind.

Compliance

Im Rahmen des Konzernprogramms Integrity@RUAG konzentrierten sich die Aktivitäten 2019 auf die Bereiche Trade Compliance, Kartellrecht sowie auf den Schutz von personenbezogenen Daten. Zusätzlich wurden die Compliance- und Risk-Management-Organisationen für die Entflechtung vorbereitet.

Im Zentrum von Compliance standen 2019 auf der einen Seite die notwendigen organisatorischen Aktivitäten im Rahmen der Entflechtung von RUAG, die erhebliche Ressourcen beanspruchten. Auf der anderen Seite fokussierten sich die Aktivitäten – wie bereits in den Vorjahren – auf die Weiterentwicklung des 2017 lancierten Konzernprogramms Integrity@RUAG.

Hohe Anforderungen an Compliance

Compliance ist für RUAG ein integraler 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. Mit der 2017 initiierten, mehrjährigen Konzerninitiative Integrity@RUAG wurde die Compliance systematisch im ganzen Konzern verankert. Die Projektphase ist damit abgeschlossen und die Compliance-Arbeit in die normalen Geschäftsprozesse integriert worden.

Trade Compliance gezielt verbessert und verankert

Die Einhaltung sämtlicher Export- und Handelsvorschriften ist für RUAG eine Grundvoraussetzung aller Geschäftsaktivitäten. 2019 wurde das im Vorjahr erarbeitete Trade-Compliance-Assessment-Programm an allen Standorten durchgeführt, welche anhand einer Risikoanalyse als relevant identifiziert worden waren. Die Basis für die Erhebung von Ist-Zustand und Verbesserungspotenzialen bildeten die ausgereiften Prozesse und Strukturen der damaligen Division Aviation. Alle Organisationseinheiten sollen künftig auf diesem hohen Niveau operieren. Analysiert wurden dafür insbesondere die Abläufe und der praktische Umgang mit den Vorgaben in den Bereichen Exportkontrolle, Sanktionslistenprüfung und Zollprozesse. Es hat sich gezeigt, dass in den Divisionen gut gearbeitet wird und die meisten Anforderungen bereits erfüllt werden. Verbesserungspotenzial wurde vor allem im Bereich der Vollständigkeit von Dokumentationen und Rollendefinitionen identifiziert. Aufgrund der Analysen wurden Massnahmen definiert, die in der Reihenfolge ihrer Dringlichkeit umgesetzt werden. Ein im Berichtsjahr erarbeitetes E-Learning-Programm zu den Themen Exportkontrolle und Zollvorschriften für sämtliche relevanten Mitarbeitenden wird 2020 ausgerollt. Es thematisiert unter anderem auch die konsequente Umsetzung des Bundesgesetzes über die im Ausland erbrachten privaten Sicherheitsdienstleistungen (BPS). Nachhaltig verankert wird die Trade Compliance durch eine im Januar erlassene, umfassend revidierte und modernisierte Konzernweisung. Sie legt die organisatorischen Grundsätze und Regeln fest, die im ganzen Konzern gelten.

Strikte Nulltoleranz gegenüber Korruption

Für die Festigung des strikten Antikorruptionsgrundsatzes im Geschäftsalltag sorgt ein E-Learning-Programm, mit dem im Berichtsjahr sämtliche Mitarbeitenden mit einem IT-Arbeitsplatz geschult wurden. Die Durchführung dieser mit Praxisbeispielen arbeitenden Schulung in den vier Sprachen Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch stellt in Kombination mit einer programm-basierten Kontrolle sicher, dass sämtliche Mitarbeitenden wissen, wie die im letzten Jahr erlassene Anti-korruptionsweisung des Konzerns im Geschäftsalltag umgesetzt werden muss.

Kartellrechtsinitiative gestartet

Die lückenlose Einhaltung sämtlicher kartellrechtlicher Bestimmungen hat die im Berichtsjahr gestartete Kartellrechtsinitiative zum Ziel. Sie soll insbesondere auch das Bewusstsein dafür schärfen, dass relevante Verstösse gegen die Kartellgesetzgebung erheblichen wirtschaftlichen Schaden zur Folge haben.

Die Basis für die Aktivitäten legt eine Konzernweisung. Sie zeigt die im Geschäftsalltag relevanten Bereiche auf und nennt konkrete Handlungen, die unzulässig sind oder bei denen eine erhöhte Vorsicht geboten ist. Die Weisung basiert auf spezifischen Risikobewertungen, die für alle Divisionen durchgeführt worden sind. An allen für dieses Thema relevanten Standorten wurden Workshops mit dem Management sowie sämtlichen Mitarbeitenden aus den Bereichen Verkauf, Marketing, Einkauf und Finanzen durchgeführt, die entweder im direkten Kontakt mit Kunden, Zulieferern und Mitbewerbern stehen oder wettbewerbsrelevante Entscheide treffen. In diesen Workshops wurden die Inhalte der Weisung anhand von konkreten und auf die für RUAG relevanten Geschäftsfälle angepassten Praxisbeispielen vertieft.

Datenschutzschulung und Aufbau der neuen Strukturen

Weiter gestärkt wurde 2019 der Datenschutz. Das Ziel sind ein effektiver Schutz aller personenbezogenen Daten von Mitarbeitenden, Partnern und anderen Anspruchsgruppen vor unerlaubten Zugriffen sowie die vollständige Einhaltung der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) im ganzen Konzern. Im Berichtsjahr wurde ein E-Learning-Programm erarbeitet, das für alle Mitarbeitenden von RUAG mit einem IT-Arbeitsplatz obligatorisch sein wird. Es schult den richtigen Umgang mit den eigenen persönlichen Daten wie beispielsweise Adressen, Bankverbindungen, Sozialversicherungs- oder Krankheitsinformationen. Ebenfalls thematisiert wird dabei die Handhabung personenbezogener Daten von Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen, Geschäftspartnern sowie anderen externen Personen.

Aufgebaut wurden 2019 die organisatorischen Grundlagen für die Sicherstellung der Compliance in der ab dem 1. Januar gültigen neuen Unternehmensstruktur mit den zwei rechtlich unabhängigen Unternehmen MRO Schweiz und RUAG International. Dafür wurden unter anderem detaillierte Compliance und Risk Assessments für die neuen Einheiten durchgeführt. Da die bisherige Organisationseinheit für Risk Management und Compliance auf der Stufe der Holding Teil von RUAG International werden wird, lag das Schwergewicht auf dem Neuaufbau der Strukturen für die künftige RUAG MRO Schweiz und auf der Einarbeitung der entsprechenden Mitarbeitenden.

Whistleblower-Stelle

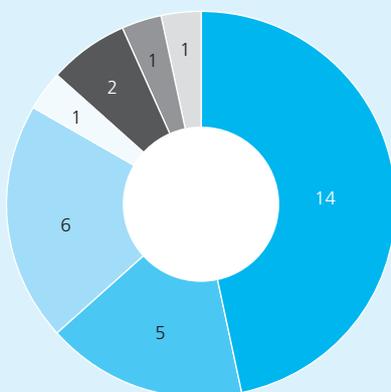
Die seit 2014 aktive Whistleblower-Stelle von RUAG ist ein zentrales Element zur Sicherstellung der weltweiten Compliance. Über sie können sowohl alle Mitarbeitenden als auch Externe Hinweise auf mögliche Unregelmässigkeiten und Verfehlungen geben. Die Meldungen werden dabei ausschliesslich vom Compliance-Team eingesehen und auf Wunsch vertraulich gehalten.

2019 gingen über die Stelle insgesamt 30 Meldungen ein. 29 Meldungen kamen von Mitarbeitenden, eine von externen Hinweisgebern. Dies bedeutet insgesamt im Vergleich zu 2018 einen Rückgang um 36 %. Die Anzahl liegt aber klar über den Werten der vorangegangenen Jahre. 2018 dürfte die damalige

konzernweite Durchführung von Code-of-Conduct-Workshops zusätzliche Meldungen ausgelöst haben.

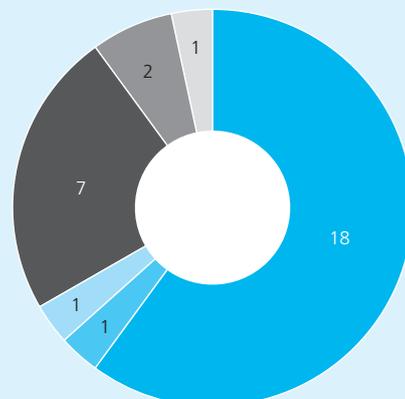
Die aufgrund der Meldungen durchgeführten Untersuchungen führten 2019 in zwei Fällen zu konkreten Massnahmen. 26 Meldungen hatten keine weitergehenden Massnahmen zur Folge. In zwei Fällen sind die internen Abklärungen noch nicht abgeschlossen (Stand Ende 2019). Damit konnten dank der Whistleblower-Stelle 2019 wiederum zahlreiche Verbesserungen im Bereich der Compliance erreicht werden, die sonst nicht oder nur mit einer Verzögerung möglich gewesen wären.

Kategorien der Vorwürfe



- Management Verhalten/HR
- Interessenkonflikte
- Betrug
- Trade Compliance
- Kartellrecht
- Nicht substantiiert
- Falsche Anschuldigung

Getroffene Entscheide/Sanktionen



- Rekommunikation
- Entlassung
- Verwarnung/Abmahnung
- Nicht substantiiert
- Laufende Untersuchung
- Falsche Anschuldigung

Risk Management und HSSE

Die neu geschaffene Funktion des Global Risk & HSSE Managers stärkt die Risikomanagementorganisation im Konzern weiter. Zu den Kernaufgaben gehören der Aufbau eines ganzheitlichen Enterprise Risk Managements nach ISO 31000 und von Standardprozessen im Bereich HSSE (Health, Safety, Security and Environment).

Für RUAG stellt das unternehmensweite Risikomanagement ein unverzichtbares Element für den nachhaltigen Unternehmenserfolg dar.

2019 wurde das Risikomanagement unter anderem durch die Schaffung der neuen Funktion des Global Risk & HSSE Managers auf Konzernebene gestärkt. Zu deren Kernaufgaben gehört der Aufbau eines umfassenden Enterprise Risk Managements nach ISO 31000, das sämtliche für den Konzern relevanten Bereiche von den operationellen und rechtlichen Risiken, der physischen Sicherheit und der IT Security über die Gesundheit, Umwelt, Compliance und Reputation bis hin zu den finanziellen Risiken integriert. Parallel dazu wurden die organisatorische Strukturen verbessert, mit denen HSSE einheitlich und systematisch vorangetrieben werden kann.

Bottom-up zu einer konzernweiten Risikokultur

RUAG ist der Überzeugung, dass ein wirksames und im Konzern nachhaltig verankertes Risikomanagement alle Hierarchiestufen und sämtliche Tätigkeitsbereiche miteinbeziehen muss. Der Aufbau des integrierten Risikomanagements erfolgt darum anhand eines Bottom-up-Ansatzes. Um die vorhandenen Strukturen, Instrumente und Abläufe sowie die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen vollständig zu erfassen, wurden in den Divisionen erste Assessments durchgeführt. Aus diesen Wirkungsanalysen wurden Empfehlungen und Massnahmen abgeleitet, die nun stufenweise umgesetzt werden. Der Umgang mit Risiken – von der Erkennung und Bewertung über die Absicherung, Minimierung, Bewältigung bis hin zum Monitoring, Reporting und zur Kommunikation – soll künftig anhand einer konzernweit durchgängig einheitlichen Systematik erfolgen. Dies ermöglicht unter anderem ein effektiveres Management des gesamten Risikoportfolios sowie fundiertere Geschäftsentscheidungen.

HSSE-Weisung und neues Board

Standardisierte Abläufe im ganzen Konzern sind auch das Ziel einer spezifischen Struktur, die im Bereich HSSE geschaffen wurde. RUAG hat sich zum Ziel gesetzt, die HSSE-Aktivitäten auf ein internationales State-of-the-art-Niveau anzuheben. Die bisher in den Divisionen je nach deren Ursprung in den Bereichen Sicherheit, Umweltschutz oder Qualitätsmanagement unterschiedlich definierten Rollen wurden in der Funktion des HSSE Managers vereinheitlicht. Im neu geschaffenen HSSE Board treffen die HSSE-Verantwortlichen unter Leitung des Global Risk & HSSE Managers Entscheide auf Konzernebene.

Die einheitlichen Strukturen und Prozesse sollen das Verständnis für und die Umsetzung von HSSE-Themen entscheidend fördern und verbessern.

Entflechtung und neue strategische Ausrichtung

Der Bundesrat hat die strategischen Ziele bis 2023 definiert und den Auftrag zur Entflechtung von RUAG präzisiert. Der Konzern hat 2019 alle Organisationsstrukturen für die Aufspaltung der Aktivitäten in zwei unabhängige Unternehmen ab dem 1. Januar 2020 vorbereitet. Die endgültige rechtliche Entflechtung ist für Mai 2020 vorgesehen.

Im März 2018 hat der Bundesrat entschieden, die fast ausschliesslich für die Schweizer Armee tätigen Geschäftseinheiten von RUAG in einer neuen Gesellschaft zusammenzuführen und vollständig von den übrigen Aktivitäten zu trennen. Im Juni 2018 wurde das Konzept zur Entflechtung genehmigt. Der Konzern wird unter dem Dach einer Beteiligungsgesellschaft in den zwei eigenständigen neuen Unternehmen RUAG MRO Schweiz und RUAG International organisiert. RUAG MRO Schweiz wird als Materialkompetenzzentrum die zuverlässige, transparente und wirtschaftliche Ausrüstung der Schweizer Armee sicherstellen und vollständig im Besitz der Eidgenossenschaft bleiben. RUAG International übernimmt alle anderen Aktivitäten, die mehrheitlich für zivile und internationale Drittkunden erbracht werden.

Durch eine vollständige Entflechtung der Informatiksysteme zwischen den beiden RUAG Einheiten kann RUAG MRO Schweiz die Sicherheitsstandards der Schweizer Armee erfüllen, was für die zuverlässige Leistungserbringung in allen Bedrohungslagen zwingend erforderlich ist. Zudem wird die Weiterentwicklung der bisherigen Divisionen Space und Aerostructures zu einem Aerospace-Konzern künftig erhebliche Investitionen erfordern. Entsprechend hat der Bundesrat eine vollständige Privatisierung beschlossen.

2019 hat der Bundesrat seinen Auftrag an RUAG präzisiert. Im März wurde entschieden, dass RUAG International zu einem Aerospace-Konzern weiterentwickelt und mittelfristig privatisiert werden soll. Im August wurde dem VBS das Mandat zur Gründung einer neuen Beteiligungsgesellschaft (BGRB Holding AG) erteilt, unter deren Führung die Entflechtung und Weiterentwicklung umgesetzt werden soll. Die offizielle Gründungsfeier in Anwesenheit des Bundespräsidenten Ueli Maurer und der Bundesrätin Viola Amherd fand am 15. November 2019 statt.

Organisationsstrukturen aufgebaut und Infrastrukturen entflechtet

2019 hat RUAG in allen Geschäftseinheiten die Strukturen für die zu entflechtenden Organisationen vorbereitet und aufgebaut. Dafür wurden Rechtsträger gegründet, welche die Haftungstrennung zwischen RUAG MRO Schweiz und RUAG International ermöglichen sowie gleichzeitig der Vorgabe gerecht werden, dass alle Beteiligungen der Schweizerischen Eidgenossenschaft in einer Holdinggesellschaft gehalten werden müssen. Rechtlich werden die Gesellschaften im Mai 2020 ihre Geschäftstätigkeit aufnehmen, die Organisationen orientieren sich aber bereits heute an der zukünftigen Unternehmensstruktur.

RUAG MRO Schweiz

Der Fokus von RUAG MRO Schweiz liegt auf dem Life Cycle Management der aktuellen und zukünftigen Systeme der Schweizer Armee. Als Materialkompetenzzentrum ist RUAG MRO Schweiz auch für die Pflege und Weiterentwicklung des notwendigen Ingenieur- und IT-Wissens sowie für Aktivitäten zu Forschung und Entwicklung im Interesse der Schweizer Armee verantwortlich. Allfällige Drittgeschäfte müssen Synergien mit den Aktivitäten für die Schweizer Armee ergeben, ihre Wertschöpfung muss grundsätzlich in der Schweiz anfallen und sie dürfen insgesamt den Richtwert von 20 % des Gesamtumsatzes nicht übersteigen.

Das neue Unternehmen wird seine Tätigkeit unter der Führung des bisherigen CEO von RUAG Defence, Andreas Berger, am 1. Januar 2020 aufnehmen. Die rechtliche Entflechtung ist auf Mai 2020 terminiert. Im Juli 2020 ist der Abschluss des Gros der Entflechtungstätigkeiten geplant. Bereits kommuniziert wurden die zukünftigen Organigramme der zentralen Supportfunktionen für Finance, Human Resources, Legal & Compliance und IT.

RUAG International

Mit dem Entscheid des Bundesrates und der damit erfolgten neuen strategischen Ausrichtung auf den Geschäftsbereich Aerospace wird RUAG International mittelfristig aus den beiden Unternehmensbereichen Aerostructures und Space bestehen. RUAG Ammotec soll mit weiteren operativen Verbesserungen für den Verkauf an ein Unternehmen vorbereitet werden, das bereit ist, den Standort Thun weiterzubetreiben. Für die bisherige Business Unit Simulation & Training wird ein Joint Venture angestrebt, damit der Betrieb und die Weiterentwicklung der Schweizer Gefechtsausbildungszentren sichergestellt bleiben. Für die Aktivitäten in der Flugzeugherstellung, im militärischen Flugzeugunterhalt und in den MRO Dienstleistungen für Business-Jets am Standort Oberpfaffenhofen werden Lösungen gesucht, welche die Arbeitsplätze langfristig sichern. Mit dem Verkauf der Business-Aviation-Standorte Genf und Lugano an die französische Dassault Aviation und des Cyber-Security-Geschäfts an die US-amerikanische HelpSystems konnten diesbezüglich bereits erste Erfolge erzielt werden.

Für den ab dem 1. Januar 2020 operativen Aerospace-Konzern wurden 2019 das Geschäftsmodell festgelegt und die Organisationsstrukturen aufgebaut. Die Geschäftsleitung übernehmen die jeweiligen Mitglieder des aktuellen Konzerns. Nach dem Weggang des bisherigen CEO Urs Breitmeier per Ende 2019 übernahm Urs Kiener, bisheriger CFO, zusätzlich auch die Leitung des Konzerns ad interim, bis die Nachfolge geregelt ist. Um für den Konzern ein einheitliches und fokussiertes Angebot entwickeln zu können, werden die Supportfunktionen Finance, Human Resources, IT und Legal & Compliance zentral geführt. 2019 wurden die entsprechenden Strukturen aufgebaut.

Strategische Ziele 2020 – 2023 definiert

Der Bundesrat nimmt für den Bund die Interessen als Eigner und die Rechte als Alleinaktionär an der Beteiligungsgesellschaft wahr. Er legt jeweils für vier Jahre jene Ziele fest, die der Eigner der Beteiligungsgesellschaft erreichen will. Für die Periode von 2020 bis 2023 stehen insbesondere das Sicherstellen der termingerechten, kostenoptimierten und qualitativ hochstehenden Leistungserbringung für die Schweizer Armee, die Vorbereitung auf eine Privatisierung der internationalen Aktivitäten sowie der Abschluss der Entflechtung auf spätestens Ende 2021 im Mittelpunkt. Weiter hat der Bundesrat auch die für alle Gesellschaften geltenden Rahmenbedingungen in den Bereichen Risikomanagement, Compliance, ökologische Nachhaltigkeit, sozialpartnerschaftliche Personalpolitik, Förderung der Berufsbildung, Vergütungssysteme sowie Berichterstattung definiert. Zur Überprüfung der strategischen Zielvorgaben und für die Steuerung der Beteiligungsgesellschaft wurden Indikatoren definiert.

Zukunft der Marke RUAG

Die Trennung in zwei unabhängige Unternehmen bedingt auch eine Entflechtung der Marke RUAG. Es wurde entschieden, dass der Name RUAG auf RUAG MRO Schweiz übergeht. Damit sich die neue RUAG optimal im Markt positionieren kann, wird der Markenauftritt nach innen und nach aussen an die strategische Ausrichtung von RUAG MRO Schweiz angepasst. Für RUAG International wird eine neue Marke entwickelt, welche die Strategie und das Portfolio des künftigen Aerospace-Konzerns bestmöglich repräsentieren soll.



© ESA/ATG medialab



Hochtechnologie für Mission zum roten Planeten

Mit einem hochentwickelten Fahrzeug – dem ExoMars Rover – wird Mitte 2020 die Marsoberfläche nach Wasser abgesucht. An der Entwicklung und am Test des Rovers war RUAG Space massgeblich beteiligt.

Die Planeten Erde und Mars haben wenig gemeinsam. Was aber den Mars zu einem potenziellen Lebensraum macht, ist die Existenz von Wasser. Das ExoMars-Projekt der ESA und von Roskosmos widmet sich daher ganz speziell einer Frage: «Gab es jemals Leben auf dem Mars?». Um diese Frage zu beantworten, hat RUAG Space als führender europäischer Zulieferer für Raumfahrtprodukte in den vergangenen Monaten intensiv an der Mission «ExoMars 2020» mitgearbeitet. RUAG lieferte den Computer des Rovers, der alle Daten verarbeitet, das Modul steuert und mit dem Bodenkontrollzentrum

kommuniziert. Des Weiteren stammen auch der mehr als ein Meter lange Kameramast und die zentrale Struktur (das «Chassis») des Rovers sowie eine Struktur für den Transport des Rovers von RUAG Space.

Ein Modell des Rovers wurde bei RUAG Space in Zürich umfangreich getestet – unter Bedingungen wie auf der Sandlandschaft des Mars. Der Rover wurde im Testzentrum extremen Belastungen wie Vibrations- und Schocktests, Temperaturschwankungen und simuliertem Marsstaub ausgesetzt. All das hat der Rover mit Bravour gemeistert und wartet nun auf seinen Start Mitte 2020.

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



Genormt und geprüft in die Zukunft

Sicherheit hat in der Luftfahrt oberste Priorität. Mit der Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems nach EN 9100 erreicht der Aerostructures Standort in Ungarn einen wichtigen Meilenstein.

Bereits seit 2017 ist der Produktionsstandort in Ungarn ein integrierender Bestandteil des Kapazitäts- und Aktionsplans von RUAG Aerostructures. Entlang eines detaillierten Entwicklungsplans wurde der Standort Eger kontinuierlich weiterentwickelt – von der verlängerten Werkbank bis hin zum zertifizierten Luftfahrtbetrieb. Diesen grossen Schritt bestätigte die Prüfstelle TÜV Nord im Oktober 2019.

Mit der auf Luftfahrtbetriebe zugeschnittenen Zertifizierung EN 9100 schafft der Standort zusätzliches Vertrauen bei Kunden und erfüllt zudem Anforderungen von Flugzeugherstellern, damit später ein

Unternehmen als eigenständiger Herstellungsbetrieb anerkannt werden kann. Diese Zertifizierung ist weiter unerlässlich, um auch seitens der Luftfahrtbehörden als unabhängiger Herstellungsbetrieb anerkannt zu werden.

In Eger werden heute Seitenschalen, Fussbodenstrukturen, Druckschotts oder Sitzschienen hergestellt. An den Endkunden werden die Strukturteile aus Eger zurzeit noch via den EASA Part 21G zertifizierten Standort Oberpfaffenhofen geliefert. Diesen letzten, wichtigen Schritt – die EASA Part 21G-Zulassung – steht dem Standort Eger im Jahr 2020 bevor.

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



Die niederländische Polizei vertraut auf Munition von RUAG

Seit mehr als 40 Jahren setzt die niederländische Polizei «Politie» auf Munition von RUAG Ammotec. Einen weiteren Grossauftrag gewann RUAG auch dank des patentierten Anzündsatzes SINTOX FORENSIS.

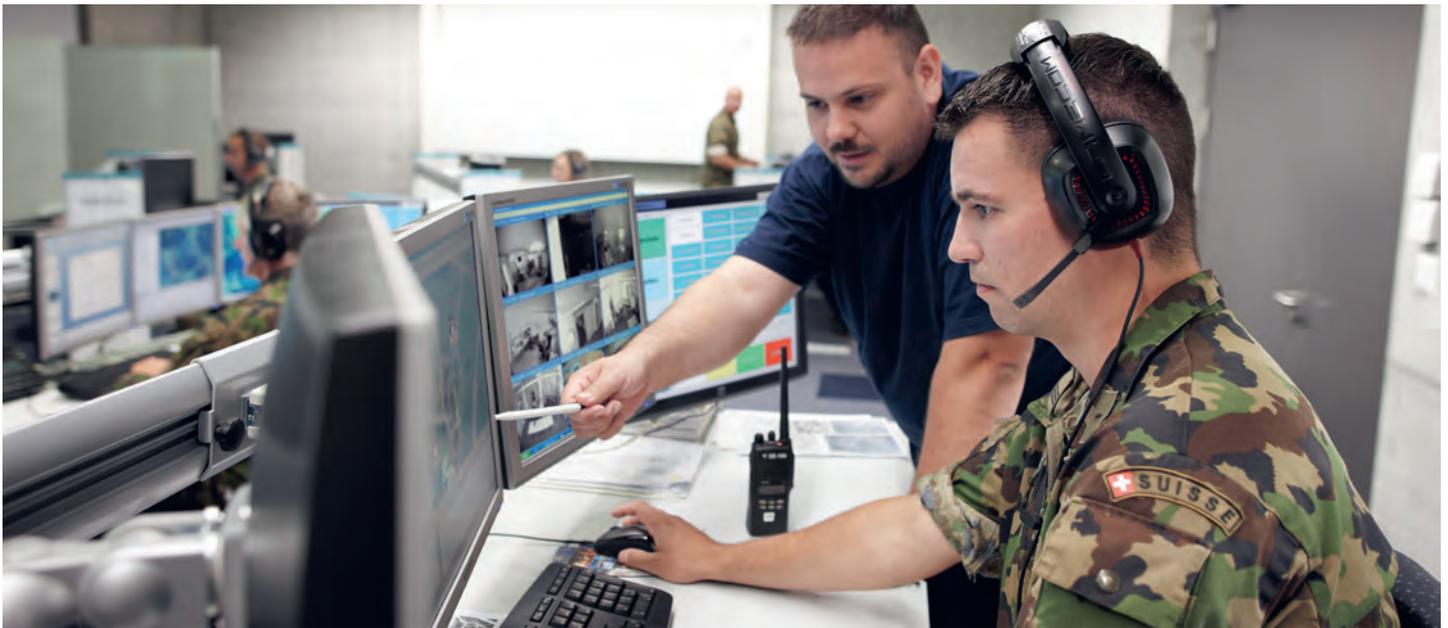
Präzision und Verlässlichkeit, auch unter Extrembedingungen: Für Polizeikräfte sind das unerlässliche Eigenschaften bei der Wahl ihrer Munition. Entsprechend sind die Kundenanforderungen bei Bestellungen umfangreich und streng.

Hohe Anforderungen stellte auch die niederländische Polizei. So muss das Geschoss einen Angreifer stoppen oder einen Täter an der Flucht hindern, gleichzeitig soll jedoch eine Hintergrundgefährdung weitgehend ausgeschlossen werden. Neben weiteren technischen

Anforderungen sowie der Schwermetallfreiheit der Munition lag ein zusätzlicher Fokus auch auf der Kriminaltechnik – also der forensischen Schussabgabebestimmung. Der durch RUAG Ammotec patentierte Anzündsatz SINTOX FORENSIS macht diese über spezielle nicht flüchtige Schmauchspurenelemente deutlich.

RUAG Ammotec setzte sich in der Ausschreibung erfolgreich gegen andere Anbieter durch. Damit sind die niederländischen Einsatzkräfte in den nächsten fünf Jahren mit Munition ausgestattet, welche die unterschiedlichsten zielballistischen Anforderungen bei universellen Polizeieinsätzen optimal erfüllen.

 Alle Success Stories auf www.ruag.com/successstories



Upgrade für die Gefechtsausbildungszentren

Damit die Schweizer Armee weiterhin über fortschrittliche Ausbildungszentren verfügt, modernisiert RUAG Simulation & Training die zentralen IT-Systeme der Leitstellen beider Gefechtsausbildungszentren.

In den Truppenausbildungszentren der Schweizer Armee in Bure und am Waffenplatz Walenstadt/St. Luzisteig trainieren die Soldaten der Schweizer Armee den Gefechtseinsatz unter Live-Bedingungen. Zur Verfügung stehen Laserschuss simulatoren, die von Soldaten getragen werden und auf Waffensystemen und Fahrzeugen installiert sind. In den beiden Gefechtsausbildungszentren wird alles von einzelnen Infanteristen oder Grenadieren bis hin zu ganzen Infanterie-, Panzer- und Panzergrenadierkompanien trainiert.

Kopf der Ausbildungszentren sind die vollvernetzten Leitzentralen. Denn alle Simulationsanlagen und Sensoren sind an eine Systemplattform angebunden, die den Datenaustausch zwischen Übungsteilnehmern, Fahrzeugen und anderen Objekten regelt. Diese zentralen Systeme nennen sich EXCON – oder Exercise Control. Diese Systeme sind mittlerweile seit rund 15 Jahren im Einsatz; Teile der Plattform haben damit das Ende ihrer vorgesehenen Lebensdauer erreicht.

RUAG Simulation & Training wird in den nächsten Jahren Hard- und Software der Plattformen in mehreren Schritten erneuern. Ab dem Jahr 2025 werden alle Systeme wieder auf dem aktuellsten technologischen Stand stehen und die Soldaten und Offiziere in ihrer Ausbildung vollumfänglich unterstützen.

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



Professioneller Partner der Schweizer Luftwaffe

Kaum eine Streitkraft der Welt verlangt der F/A-18 Hornet so viel ab, wie die Schweizer Luftwaffe. Denn die Einsätze im engen Schweizer Luftraum belasten die Flugzeuge besonders stark.

Ohne vorsorgliche Strukturverstärkungen und wiederholte, präventive Struktur-sanierungs-massnahmen während der Nutzung hätten bestimmte hochbelastete Stellen der Struktur der Schweizer Hornets das Ende des Produktlebenszyklus bereits erreicht.

Um die Verfügbarkeit der F/A18-Flotte trotz dieser schwierigen Voraussetzungen sicherzustellen, arbeitet RUAG MRO Schweiz sehr eng und erfolgreich mit der Schweizer Luftwaffe, der Logistikbasis der Armee und armasuisse zusammen. Somit ist das Unternehmen auch im Bereich Luftraumsicherheit der strategische Technologiepartner der Schweizer Armee und nimmt diese Rolle umfassend wahr.

RUAG MRO Schweiz verfügt über Daten bezüglich aller bekannten Ermüdungserscheinungen am Schweizer F/A-18. Durch die internationale Zusammenarbeit mit weiteren F/A-18-Betreibern stehen auch Informationen über Ermüdungsprobleme anderer Flotten zur Verfügung. Ebenfalls von grosser Bedeutung sind die Erkenntnisse, die im Rahmen zahlreicher fundierter Tests gewonnen werden.

Dieses ganzheitliche Know-how von RUAG MRO Schweiz sowie die professionelle Zusammenarbeit mit der Schweizer Luftwaffe tragen deshalb wesentlich zur Sicherheit der Schweiz bei. Denn die lückenlose Verfügbarkeit der Flotte hat oberste Priorität.

 Alle Success Stories auf www.ruag.com/successstories

Finanzbericht

44

Kennzahlen

- 44 Kennzahlen im Überblick
- 45 Fünfjahresübersicht

46

Konsolidierte Jahresrechnung von RUAG

- 46 Konzernerfolgsrechnung
- 47 Konzernbilanz
- 48 Konzerngeldflussrechnung
- 49 Konzerneigenkapitalnachweis

50

Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung von RUAG

89

Bericht der Revisionsstelle zur konsolidierten Jahresrechnung

91

Jahresrechnung der RUAG Holding AG

93

Anhang zur Jahresrechnung der RUAG Holding AG

95

Antrag über die Gewinnverwendung

96

Bericht der Revisionsstelle zum Einzelabschluss der RUAG Holding AG

Kennzahlen im Überblick

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--|---------|---------|
| Auftragseingang | 1 893 | 2 221 |
| Auftragsbestand | 1 634 | 1 794 |
| Nettoumsatz | 2 003 | 1 998 |
| Betriebsleistung | 1 988 | 2 013 |
| Materialaufwand und Fremdleistungen | (721) | (665) |
| Personalaufwand | (964) | (942) |
| Übriger betrieblicher Aufwand, netto | (217) | (219) |
| Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA) | 86 | 186 |
| EBITDA in % des Nettoumsatzes | 4.3 % | 9.3 % |
| Betriebsergebnis (EBIT) | (7) | 106 |
| EBIT in % des Nettoumsatzes | (0.4 %) | 5.3 % |
| Reingewinn (-verlust) | (25) | 74 |
| Reingewinn (-verlust) in % des Nettoumsatzes | (1.2 %) | 3.7 % |
| Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit | 133 | 176 |
| Cash Flow aus Investitionstätigkeit | 3 | (83) |
| Free Cash Flow | 135 | 94 |
| Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit | (109) | (88) |
| Anteil Aktionär RUAG am Eigenkapital | 1 028 | 1 022 |
| Eigenkapital in % der Bilanzsumme | 55.1 % | 51.2 % |
| Eigenkapitalrendite ¹ | (2.4 %) | 7.3 % |
| Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen | 93 | 80 |
| Forschungs- und Entwicklungsaufwand ² | 173 | 179 |
| in % des Nettoumsatzes | 8.7 % | 9.0 % |
| Nettoumsatz pro Mitarbeiter in CHF Tausend | 219 | 218 |
| Wertschöpfung pro Mitarbeiter in CHF Tausend | 126 | 135 |
| Personalbestand (FTE) Ende Dezember inkl. Lernende | 9 091 | 9 127 |
| Personalbestand (FTE, Jahresdurchschnitt) inkl. Lernende | 9 157 | 9 159 |
| Anzahl Namenaktien (nom. CHF 1000) | 340 000 | 340 000 |
| Gewinn (Verlust) pro Namenaktie | (72.62) | 216.46 |
| Ausbezahlte Dividende pro Namenaktie ³ | — | 88.24 |
| Ausschüttungsquote | — | 40.8 % |
| Buchwert je Namenaktie in CHF | 3 025 | 3 007 |

¹ Reingewinn (-verlust) in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

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

³ Der Verwaltungsrat beantragt auf eine Dividendenausschüttung zu verzichten.

Fünfjahresübersicht

in CHF Mio.

| | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 | 2015 |
|--|---------|--------|--------|--------|--------|
| Auftragseingang | 1 893 | 2 221 | 1 961 | 2 036 | 1 828 |
| Auftragsbestand | 1 634 | 1 794 | 1 607 | 1 556 | 1 378 |
| Nettoumsatz | 2 003 | 1 998 | 1 955 | 1 858 | 1 744 |
| Betriebsergebnis (EBIT) | (7) | 106 | 119 | 151 | 137 |
| EBIT in % des Nettoumsatzes | (0.4 %) | 5.3 % | 6.1 % | 8.1 % | 7.8 % |
| Reingewinn (-verlust) | (25) | 74 | 89 | 116 | 117 |
| Reingewinn (-verlust) in % des Nettoumsatzes | (1.2 %) | 3.7 % | 4.6 % | 6.2 % | 6.7 % |
| Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit | 133 | 176 | 88 | 135 | 145 |
| Cash Flow aus Investitionstätigkeit | 3 | (83) | (146) | (79) | (81) |
| Free Cash Flow | 135 | 94 | (59) | 56 | 64 |
| Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit | (109) | (88) | 23 | (49) | (26) |
| Anteil Aktionär RUAG am Eigenkapital | 1 028 | 1 022 | 1 007 | 1 005 | 949 |
| Eigenkapital in % der Bilanzsumme | 55.1 % | 51.2 % | 51.3 % | 55.4 % | 55.2 % |
| Eigenkapitalrendite ¹ | (2.4 %) | 7.3 % | 8.9 % | 11.9 % | 12.7 % |
| Forschungs- und Entwicklungsaufwand ² | 173 | 179 | 181 | 171 | 146 |
| in % des Nettoumsatzes | 8.7 % | 9.0 % | 9.2 % | 9.2 % | 8.4 % |
| Personalbestand (FTE) Ende Dezember inkl. Lernende | 9 091 | 9 127 | 9 189 | 8 734 | 8 163 |
| Personalbestand (FTE, Jahresdurchschnitt) inkl. Lernende | 9 157 | 9 159 | 9 083 | 8 543 | 8 115 |

¹ Reingewinn (-verlust) 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 | 2019 | 2018 |
|--|--------|-------|-------|
| Nettoumsatz | 6 | 2 003 | 1 998 |
| Aktiviert Eigenleistungen | | 8 | 5 |
| Bestandesveränderung Vorräte und angefangene Arbeiten | | (22) | 10 |
| Betriebsleistung | | 1 988 | 2 013 |
| Materialaufwand und Fremdleistungen | | (721) | (665) |
| Personalaufwand | 7 | (964) | (942) |
| Übriger betrieblicher Aufwand, netto | 8 | (217) | (219) |
| Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA) | | 86 | 186 |
| Abschreibungen und Wertminderungen Sachanlagen/Renditeliegenschaften | 17, 18 | (75) | (68) |
| Amortisationen und Wertberichtigungen immaterielle Vermögenswerte | 19 | (17) | (12) |
| Betriebsergebnis (EBIT) | | (7) | 106 |
| Finanzertrag | 10 | 2 | 3 |
| Finanzaufwand | 10 | (10) | (9) |
| Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften | 20 | (0) | 4 |
| Gewinn (Verlust) vor Steuern | | (16) | 104 |
| Ertragssteuern | 11 | (9) | (31) |
| Reingewinn (-verlust) | | (25) | 74 |
| Zuordnung des Reingewinns (-verlusts): | | | |
| Aktionäre der RUAG Holding AG | | (25) | 73 |
| Minderheitsaktionäre | | 0 | 0 |
| Reingewinn (-verlust) | | (25) | 74 |

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 50 bis 88 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

Konzernbilanz zum 31. Dezember

in CHF Mio.

| | Anhang | 2019 | 2018 |
|---|--------|--------------|--------------|
| Flüssige Mittel | 12 | 237 | 209 |
| Kurzfristige Finanzaktiven | 13 | 5 | 5 |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 14 | 254 | 278 |
| Anzahlungen an Lieferanten | 14 | 26 | 11 |
| Übrige kurzfristige Forderungen | 14 | 21 | 29 |
| Steuerforderungen | | 8 | 15 |
| Aktive Rechnungsabgrenzungen | | 18 | 28 |
| Vorräte und angefangene Arbeiten | 15, 16 | 625 | 710 |
| Umlaufvermögen | | 1 194 | 1 285 |
| Sachanlagen | 17 | 520 | 512 |
| Renditeliegenschaften | 18 | 79 | 80 |
| Immaterielle Vermögenswerte | 19 | 10 | 56 |
| Assoziierte Gesellschaften | 20 | 38 | 41 |
| Langfristige Finanzaktiven | 13 | 2 | 2 |
| Latente Ertragssteuerguthaben | 11 | 22 | 20 |
| Anlagevermögen | | 671 | 712 |
| Total Aktiven | | 1 865 | 1 996 |
| Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten | 21 | 4 | 38 |
| Lieferantenverbindlichkeiten | 22 | 121 | 109 |
| Anzahlungen von Kunden | 22 | 213 | 251 |
| Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten | 23 | 40 | 42 |
| Steuerverbindlichkeiten | | 18 | 28 |
| Passive Rechnungsabgrenzungen | 25 | 210 | 221 |
| Kurzfristige Rückstellungen | 26 | 79 | 85 |
| Kurzfristiges Fremdkapital | | 684 | 774 |
| Langfristige Finanzverbindlichkeiten | 21 | 1 | 48 |
| Übrige langfristige Verbindlichkeiten | 24 | 1 | 1 |
| Personalvorsorgeverpflichtungen | 27 | 83 | 70 |
| Langfristige Rückstellungen | 26 | 29 | 31 |
| Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten | 11 | 37 | 48 |
| Langfristiges Fremdkapital | | 151 | 198 |
| Aktienkapital | 28 | 340 | 340 |
| Kapitalreserven | | 10 | 10 |
| Gewinnreserven | | 816 | 870 |
| Verrechnung Goodwill | | (85) | (156) |
| Übrige Reserven | | (7) | (9) |
| Umrechnungsdifferenzen | | (45) | (33) |
| Anteil Aktionär RUAG am Eigenkapital | | 1 028 | 1 022 |
| Anteil Minderheitsaktionäre am Eigenkapital | | 2 | 2 |
| Total Eigenkapital | | 1 030 | 1 024 |
| Total Passiven | | 1 865 | 1 996 |

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 50 bis 88 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

Konzerngeldflussrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

| in CHF Mio. | Anhang | 2019 | 2018 |
|--|------------|-------|------|
| Reingewinn (-verlust) | | (25) | 74 |
| Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen | 17, 18, 19 | 93 | 80 |
| Veränderung von langfristigen Rückstellungen und latenten Steuern | | 12 | 2 |
| Beanspruchung von langfristigen Rückstellungen | | (5) | (5) |
| Anteil am Ergebnis von assoziierten Gesellschaften | 20 | 0 | (4) |
| Übrige nicht liquiditätswirksame Veränderungen | | (5) | 4 |
| Veränderung des Nettoumlaufvermögens ¹ | | 77 | 28 |
| (Gewinn)/Verlust aus Veräusserung von Anlagevermögen inkl. Beteiligungen | | (23) | (9) |
| Finanzertrag | 10 | (2) | (3) |
| Finanzaufwand | 10 | 10 | 9 |
| Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit ² | | 133 | 176 |
| Investitionen mobile Sachanlagen | 17 | (66) | (67) |
| Investitionen immobile Sachanlagen inkl. Renditeliegenschaften | 17, 18 | (28) | (26) |
| Investitionen immaterielle Anlagen | 19 | (4) | (2) |
| Erwerb von Tochtergesellschaften abzüglich übernommener flüssiger Mittel | 4 | (2) | (2) |
| Zunahme Finanzanlagen | | — | (2) |
| Devestitionen mobile Sachanlagen | | 2 | 1 |
| Devestitionen immobile Sachanlagen inkl. Renditeliegenschaften | | 2 | 13 |
| Devestitionen immaterielle Anlagen | | 0 | 0 |
| Devestitionen Beteiligungen abzüglich veräusserter flüssiger Mittel | 4 | 98 | 0 |
| Abnahme Finanzanlagen | | 0 | 0 |
| Erhaltene Dividenden von assoziierten Gesellschaften | 20 | 1 | 2 |
| Cash Flow aus Investitionstätigkeit | | 3 | (83) |
| Free Cash Flow | | 135 | 94 |
| Abnahme Finanzaktiven Dritte | | 3 | 0 |
| Rückzahlung kurzfristige Finanzverbindlichkeiten | | (30) | (45) |
| Rückzahlung langfristige Finanzverbindlichkeiten | | (45) | — |
| Bezahlte Leasingraten aus Finanzierungsleasing | | (0) | (0) |
| Erhaltene Finanzerträge | | 2 | 3 |
| Bezahlte Finanzaufwendungen | | (9) | (3) |
| Dividenden an Aktionäre | | (30) | (40) |
| Dividenden an Minderheitsaktionäre | | (0) | (2) |
| Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit | | (109) | (88) |
| Veränderung von flüssigen und geldnahen Mitteln vor Umrechnungsdifferenzen | | 26 | 6 |
| Flüssige und geldnahe Mittel zu Periodenbeginn | | 209 | 201 |
| Umrechnungsdifferenzen auf flüssigen und geldnahen Mitteln | | 2 | 1 |
| Flüssige und geldnahe Mittel zum Periodenende | | 237 | 209 |

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

² Inklusive im Berichtsjahr bezahlte Ertragssteuern von CHF 10 Mio. (Vorjahr CHF 13 Mio.).

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 50 bis 88 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

Konzerneigenkapitalnachweis

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 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 |
| Bestand am 1. Januar 2019 | 340 | 10 | 870 | (156) | (9) | (33) | 1 022 | 2 | 1 024 |
| Reingewinn (-verlust) | — | — | (25) | — | — | — | (25) | 0 | (25) |
| Goodwillverrechnung mit dem Eigenkapital | — | — | — | (0) | — | — | (0) | — | (0) |
| Erfolgswirksame Erfassung infolge Veräusserung ¹ | — | — | — | 72 | — | (1) | 71 | — | 71 |
| Veränderung des beizulegenden Zeitwertes von Cash Flow Hedges | — | — | — | — | (9) | — | (9) | — | (9) |
| In die Erfolgsrechnung übertragene Gewinne und Verluste von Cash Flow Hedges | — | — | — | — | 11 | — | 11 | — | 11 |
| Währungsumrechnung von ausländischen Konzerngesellschaften | — | — | — | — | — | (12) | (12) | (0) | (12) |
| Gewinnausschüttung aus Vorjaheresergebnis | — | — | (30) | — | — | — | (30) | (0) | (30) |
| Bestand am 31. Dezember 2019 | 340 | 10 | 816 | (85) | (7) | (45) | 1 028 | 2 | 1 030 |

¹ Der Goodwill und die kumulierten Umrechnungsdifferenzen wurden aus dem Eigenkapital ausgebucht und bilden Bestandteil des Veräusserungsgewinns.

Der Betrag der nicht ausschüttbaren gesetzlichen Reserven beträgt per 31. Dezember 2019 CHF 53 Mio. (Vorjahr CHF 51 Mio.).

Im Berichtsjahr wurden CHF 30 Mio. (Vorjahr CHF 40 Mio.) als Dividende aus dem Vorjaheresergebnis an den Aktionär der RUAG Holding AG ausgeschüttet. Dies entspricht einer Dividende pro Aktie von CHF 88.25 (Vorjahr CHF 117.65).

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 50 bis 88 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 seit dem 4. November 2019 zu 100 % von der BGRB Holding AG gehalten wird. Bis zu diesem Zeitpunkt befand sich die RUAG Holding AG zu 100 % im Besitz der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Die BGRB Holding AG wurde im Zusammenhang mit der Entflechtung der RUAG gegründet und ist zu 100 % im Besitz der Schweizerischen Eidgenossenschaft. 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 über die BGRB Holding AG 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 Alleinaktionär 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 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 Erläuterung von in Swiss GAAP FER nicht definierten 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 EBITDA entspricht dem Betriebsergebnis (EBIT) vor Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen sowie Amortisation und Wertminderungen auf immateriellen Anlagen und wird in der Erfolgsrechnung separat ausgewiesen.

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.

Diese drei 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 berück-

sichtigt 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 Erstantritt 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 wichtigsten 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 | Einheit | Jahresdurchschnitt | | Jahresendkurs | | Jahresdurchschnitt | | Jahresendkurs | |
|--------------------|---------|--------------------|-------|---------------|-------|--------------------|-------|---------------|--|
| | | 2019 | 2019 | 2018 | 2018 | 2017 | 2017 | | |
| Euro | EUR | 1 | 1.11 | 1.09 | 1.15 | 1.13 | 1.11 | 1.17 | |
| Schwedische Kronen | SEK | 100 | 10.52 | 10.39 | 11.26 | 10.99 | 11.53 | 11.89 | |
| US-Dollar | USD | 1 | 0.99 | 0.97 | 0.98 | 0.98 | 0.98 | 0.98 | |
| Britische Pfund | GBP | 1 | 1.27 | 1.27 | 1.31 | 1.26 | 1.27 | 1.32 | |
| Ungarische Forint | HUF | 100 | 0.34 | 0.33 | 0.36 | 0.35 | 0.36 | 0.38 | |

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. Als 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 zu einem wesentlichen Teil 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 zum Akquisitionszeitpunkt abzüglich notwendiger Wertberichtigungen 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 faktische Verpflichtung entstanden ist, deren Betrag zuverlässig geschätzt werden kann. Kosten für Personalabbaupläne werden zum Zeitpunkt des Entscheides der Unternehmensleitung aufwandswirksam erfasst, sofern eine wahrscheinliche Verpflichtung entstanden ist und deren Betrag zuverlässig geschätzt werden kann.

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 garantispflichtigen 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 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. Aufgrund der per 1. Januar 2019 als Folge der «Entflechtung RUAG» angepassten Organisations- und Managementstruktur erfolgt die Berichterstattung neu nach den Segmenten Space, Aerostructures, MRO International, Ammotec und MRO Schweiz. Um die Vergleichbarkeit der Segmente zu ermöglichen, wurden die Vorjahreszahlen in der Segmentsberichterstattung entsprechend angepasst. Zusätzlich wird in der Berichterstattung der Bereich «Übrige Segmente» ausgewiesen, unter welchem zentrale Dienste wie Liegenschaftsverwaltung und IT, die Konzernstabsbereiche von RUAG sowie die ehemalige Business Unit Cyber Security (bis zum Verkauf der Clearswift-Gruppe am

2. Dezember 2019) 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 basierend auf einer breiten internationalen Kundenbasis der führende internationale Zulieferer für Raumfahrtprodukte in Europa mit grossem Wachstum in den USA. Mit 12 Produktionsstandorten in sechs Ländern ist die Division auf leistungsfähige Produkte für den Einsatz an Bord von Satelliten und anderen Spacecrafts sowie Trägerraketen spezialisiert. Die Kompetenz gliedert sich in drei Produktgruppen: Elektronik für alle Raumfahrtanwendungen (Product Group Electronics), mechanische und thermische Produkte für Satelliten und Strukturen (Product Group Spacecraft) sowie Nutzlastverkleidungen und Separationssysteme für Trägerraketen (Product Group Launchers). Diese Produktgruppen stellen die wichtigsten Erlösquellen dar.

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 Rumpfsktionen, von Flügel- und Steuerungskomponenten sowie von anspruchsvollen Baugruppen und Bauteilen für zivile und militärische Flugzeuge. Hinzu kommen Dienstleistungen im Bereich der Oberflächenbehandlung. Eine Stärke der Division ist die Steuerung komplexer Supply-Chain-Netzwerke. Sie verantwortet unter anderem die vollständigen globalen Lieferketten von Rumpfsktionen für Airbus und Bombardier. Wichtigste Erlösquellen sind der Verkauf von Flugzeugstrukturkomponenten sowie komplexen Baugruppen und Bauteilen.

Segment MRO International RUAG MRO International ist ein unabhängiger Anbieter, Betreuer und Integrator von Systemen und Komponenten für die zivile und militärische Luftfahrt weltweit. Als Hersteller (OEM) der Dornier 228, eines vielseitigen Flugzeugs für Spezialmissionen sowie Passagier- und Cargotransporte, fokussiert sich RUAG auf dessen Kundenbetreuung inklusive OEM-Support. Zudem entwickelt RUAG MRO International Simulations- und Trainingsanlagen für Live, Virtual oder Constructive (LVC) Training für internationale Sicherheits- und Streitkräfte. Wichtigste Erlösquellen stellen Unterhalts- und Werterhaltungsdienstleistungen sowie der Verkauf von Systemen bzw. 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 MRO Schweiz RUAG MRO Schweiz leistet einen wesentlichen Beitrag zur Sicherheit der Schweiz. Als zukunftsorientierter Technologiepartner stehen für das Unternehmen Life-Cycle-Management, Betrieb und Verfügbarkeit militärischer Systeme im Vordergrund – insbesondere für die Schweizer Armee. Zum umfassenden Produkt- und Dienstleistungsportfolio zählen nebst umfassenden Aufgaben im Bereich Systemmanagement auch einzigartige Teilsysteme und Komponenten für Ketten- und Radfahrzeuge, Kampfjets, Militärhubschrauber und die Flugabwehr. Hinzu kommen zuverlässige Informations- und Kommunikationslösungen sowie umfassende Wartungs- und Instandhaltungsleistungen. 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. Diese werden dabei zum Fair Value bewertet und der effektive Teil der Fair-Value-Änderung des

Devisensicherungsinstrumente 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 «Renditeigenschaften» 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 realistischerweise 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 Neugründungen und Verkäufe von Gesellschaften

Akquisitionen, Fusionen und Neugründungen von Tochtergesellschaften

Akquisitionen Im Berichtsjahr wurden keine Akquisitionen getätigt.

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, welche ihrerseits 100 % der Anteile an der VS Medien GmbH mit Sitz in Bad Ems (Deutschland) hielt, wurde rückwirkend per 1. Januar 2019 durch die RUAG Ammotec AG in Thun (Schweiz) absorbiert. 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.

Neugründungen Im Zuge der Entflechtung wurden im Oktober 2019 die Gesellschaften RUAG GmbH mit Sitz in Kassel (Deutschland), Base 10 GmbH mit Sitz in Hallbergmoos (Deutschland), RUAG AG mit Sitz in Emmen (Schweiz) sowie die Gesellschaften RUAG MRO Holding AG und RUAG Simulation & Training AG, beide mit Sitz in Bern (Schweiz), gegründet. Die Gesellschaften RUAG GmbH und Base 10 GmbH haben per 1. Dezember 2019 gewisse Geschäftsaktivitäten von RUAG Defence Deutschland GmbH durch Kauf des Geschäftsbetriebs und der zugehörigen Vermögenswerte und Schulden übernommen. Diese Transaktionen hatten keinen wesentlichen Einfluss auf die konsolidierte Jahresrechnung von RUAG.

Die per 20. Dezember 2019 gegründete RUAG Inc. mit Sitz in Berlin (USA) ist ebenfalls auf die Entflechtung der gesellschaftsrechtlichen Struktur zurückzuführen. Per 31. Dezember 2019 hat diese Gesellschaft die vollständigen Geschäftsaktivitäten von Mecanex USA Inc. durch

Kauf des Geschäftsbetriebs und der zugehörigen Vermögenswerte und Schulden übernommen. Diese Transaktion hatte keinen wesentlichen Einfluss auf die konsolidierte Jahresrechnung von RUAG.

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.

Effekte aus Akquisitionen von Gesellschaften

in CHF Mio.

| | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Kaufpreis, bezahlt in flüssigen Mitteln | — | 0 |
| Escrow Account | — | — |
| Bedingte Kaufpreiszahlung | — | — |
| Total übertragene Gegenleistungen | — | 0 |

Im Berichtsjahr fanden keine Neuakquisitionen von Gesellschaften statt. Im Vorjahr beinhaltet die Position «Kaufpreis, bezahlt in flüssigen

Mitteln» den Kaufpreis der ausstehenden Aktien der Visier Medien Holding AG.

Erworbene Vermögenswerte und Schulden, die zum Erwerbszeitpunkt angesetzt wurden

in CHF Mio.

| | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Umlaufvermögen | — | 1 |
| Sachanlagen | — | 0 |
| Immaterielle Vermögenswerte | — | 0 |
| Latente Ertragssteuerguthaben | — | — |
| Kurz- und langfristige Verbindlichkeiten | — | (1) |
| Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten | — | (0) |
| Total Erworbene Vermögenswerte und Schulden | — | 0 |

Im Berichtsjahr wurden keine Akquisitionen getätigt. Im Rahmen der im Vorjahr getätigten Akquisition der ausstehenden Anteile an der Visier Medien Holding AG mit Sitz in Zug (Schweiz) wurden die folgenden Bewertungstechniken für die Bestimmung der beizulegenden Zeitwerte der erworbenen wesentlichen Vermögenswerte und Schulden angewendet:

erforderlichen Bemühungen zur Fertigstellung und Veräusserung der Vorräte und angefangenen Arbeiten basieren, ermittelt.

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

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

Immaterielle Vermögenswerte und Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill) Im Vorjahr wurden die Verlagsrechte der Visier-Gruppe zum Fair Value angesetzt. Es entstand weder ein Good- noch ein Badwill.

Nettoabfluss von Zahlungsmitteln

in CHF Mio.

| | 2019 | 2018 |
|--|------|------|
| Bezahlte Gegenleistungen in Form von Zahlungsmitteln | 4 | 2 |
| Rückerstattung Escrow Account | (2) | — |
| Ablösung von Finanzverbindlichkeiten | — | — |
| Übernommene flüssige Mittel | — | (0) |
| Total Nettoabfluss von Zahlungsmitteln | 2 | 2 |

Die bezahlten Gegenleistungen in Form von Zahlungsmitteln

betragen im Berichtsjahr CHF 3.7 Mio. Im Rahmen von Vereinbarungen über bedingte Kaufpreiszahlungen im Zusammenhang mit der Akquisition der Clearswift-Gruppe war 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 Zahlungen von CHF 2.3 Mio. geleistet. Im Berichtsjahr wurden weitere Zahlungen im Betrag von CHF 3.7 Mio. fällig, wovon CHF 0.5 Mio. erfolgswirksam erfasst wurden. Infolge Abschluss der zum Zeitpunkt der Akquisition der Clearswift-Gruppe bestehenden offenen Abklärungen, für welche ein Teil des Kaufpreises in einem Escrow-Account hinterlegt wurde, flossen CHF 1.6 Mio. aus dem Escrow Account zurück an RUAG.

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 der Clearswift-Gruppe (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.

Da weder im Berichts- noch im Vorjahr Akquisitionen getätigt wurden, entstanden auch keine Aufwendungen in diesem Zusammenhang.

Nettoumsatz und EBIT von aufgegebenen Geschäftstätigkeiten

in CHF Mio.

| | 2019 | 2018 |
|-------------|------|------|
| Nettoumsatz | 46 | 73 |
| EBIT | 5 | 5 |

Die mit den im Berichtsjahr getätigten Verkäufen zusammenhängenden Abgänge von Vermögenswerten und Schulden sowie die damit verbundenen Zahlungsmittelleingänge sind in der nachfolgenden Darstellung zusammengefasst:

Veräusserte Vermögenswerte und Schulden

in CHF Mio.

| | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Umlaufvermögen | 29 | — |
| Sachanlagen | 2 | — |
| Immaterielle Vermögenswerte | 33 | — |
| Kurz- und langfristige Verbindlichkeiten ¹ | (67) | — |
| Latente Ertragssteuern (netto) | (6) | — |
| Total veräusserte Vermögenswerte und Schulden | (8) | — |

¹ Inklusive durch die Käufer abgelöste konzerninterne Darlehen an Clearswift und RUAG Business Aviation AG im Umfang von CHF 29 Mio.

Nettozufluss von Zahlungsmitteln

in CHF Mio.

| | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Erhaltene Gegenleistungen in Form von Zahlungsmitteln | 86 | — |
| Ablösung von Finanzverbindlichkeiten | 29 | — |
| Veräusserte flüssige Mittel | (17) | — |
| Total Nettozufluss von Zahlungsmitteln | 98 | — |

Auswirkungen des Erwerbs auf die Ergebnisse des Konzerns

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

Verkäufe von Tochterunternehmen und Geschäftsbereichen

RUAG Business Aviation AG Am 2. Juli 2019 wurde die RUAG Business Aviation AG an Dassault Aviation verkauft. RUAG Business Aviation AG wurde im Berichtsjahr als Vehikel für den Verkauf der Business Aviation Standorte in Genf-Cointrin und Lugano-Agno, rückwirkend per 1. Januar 2019, gegründet. Sämtliche Geschäftsaktivitäten und alle Mitarbeiter wurden übernommen. Die RUAG Business Aviation AG erzielte bis zum Zeitpunkt des Verkaufs einen Umsatz von CHF 16.5 Mio. und einen negativen EBIT von CHF 0.4 Mio.

Clearswift Am 2. Dezember 2019 wurde die Clearswift-Gruppe an das amerikanische Unternehmen Help/Systems International Group Limited verkauft. Die Clearswift-Gruppe erzielte bis zum Zeitpunkt des Verkaufs einen Umsatz von CHF 29.7 und einen EBIT von CHF 4.9 Mio.

Die im Berichtsjahr mittels Verkäufen aufgegebenen Geschäftstätigkeiten hatten im Berichts- sowie im Vorjahr folgende Effekte auf den Nettoumsatz sowie den EBIT von RUAG:

5 Segmentinformationen¹

in CHF Mio.

| | 2019 | 2018 | 2019 | 2018 | 2019 | 2018 |
|---|-------|-------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| | Space | Space | Aerostructures ² | Aerostructures ² | MRO International ³ | MRO International ³ |
| Auftragseingang mit Dritten | 343 | 409 | 283 | 293 | 213 | 230 |
| Auftragsbestand mit Dritten | 561 | 593 | 260 | 276 | 268 | 293 |
| Nettoumsatz mit Dritten | 338 | 376 | 297 | 267 | 235 | 266 |
| Nettoumsatz mit anderen Segmenten | 1 | 1 | 2 | 1 | 8 | 6 |
| Total Nettoumsatz | 339 | 377 | 300 | 268 | 243 | 272 |
| Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA) | 37 | 52 | (13) | (8) | (44) | (17) |
| Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen | (13) | (14) | (9) | (5) | (19) | (7) |
| Betriebsergebnis (EBIT) | 24 | 38 | (22) | (14) | (63) | (24) |
| Finanzergebnis (netto) | | | | | | |
| Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften | | | | | | |
| Gewinn (Verlust) vor Steuern | | | | | | |
| Ertragssteuern | | | | | | |
| Reingewinn (-verlust) | | | | | | |
| Nettoaktiven nach Regionen ⁵ | 112 | 76 | 109 | 145 | 48 | 116 |
| Nettoaktiven Schweiz | 12 | (7) | 38 | 50 | 10 | 30 |
| Nettoaktiven Übriges Europa | 49 | 67 | 71 | 94 | 20 | 70 |
| Nettoaktiven Rest der Welt | 51 | 16 | — | — | 17 | 16 |
| Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (inkl. Renditeliegenschaften) | 76 | 71 | 36 | 39 | 34 | 51 |
| Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte Schweiz (inkl. Renditeliegenschaften) | 29 | 28 | 18 | 24 | 4 | 6 |
| Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte Übriges Europa | 19 | 18 | 18 | 15 | 13 | 29 |
| Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte Rest der Welt | 28 | 25 | — | — | 17 | 16 |
| Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (inkl. Renditeliegenschaften) | (20) | (15) | (7) | (8) | (6) | (10) |
| Devestitionen von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten (inkl. Renditeliegenschaften) | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |

¹ Aufgrund der per 1. Januar 2019 als Folge der «Entflechtung RUAG» angepassten Organisations- und Managementstruktur erfolgt die Berichterstattung neu nach den Segmenten Space, Aerostructures, MRO International, Ammotec und MRO Schweiz. Um die Vergleichbarkeit der Segmente zu ermöglichen, wurden die Vorjahreszahlen in der Segmentsberichterstattung entsprechend angepasst.

² Die Profitabilität der Division Aerostructures wurde im Berichtsjahr als auch im Vorjahr aufgrund verschiedener Ereignisse stark negativ beeinflusst. Im Berichtsjahr führten Wertberichtigungen und Sonderabschreibungen von Sachanlagen und Restrukturierungskosten für die Reduktion der Wertschöpfungsbreite einhergehend mit einer grundlegenden Umorientierung im Flugzeugstrukturbau in Emmen zu einer erheblichen Belastung des Divisionsergebnisses. Im Vorjahr waren eine ausserordentlich tiefe Produktivität am Standort Oberpfaffenhofen und die daraus resultierenden Folgekosten sowie eine Verzögerung beim Verlagerungsprojekt Ungarn verantwortlich für das negative Ergebnis.

³ Die Profitabilität der Division MRO International wurde im Berichtsjahr als auch im Vorjahr aufgrund verschiedener Ereignisse stark negativ beeinflusst. Im Berichtsjahr führten umfangreiche Wertberichtigungen von Vorräten und Sonderabschreibungen von weiteren Vermögenswerten für das Programm zur Herstellung der Dornier 228 zu massiven Sonderaufwänden. Im Vorjahr haben Bewertungsanpassungen bei Projekten und Korrekturen in der Lagerbewertung sowie weiteren Vermögenswerten zu negativen Ergebniseffekten geführt.

⁴ In der Position «Übrige Segmente» werden im Wesentlichen die zentralen Dienste wie Liegenschaftsverwaltung und IT, die Konzernstabbereiche von RUAG sowie die Business Unit Cyber Security zusammengefasst. Das negative Ergebnis ist hauptsächlich auf die im Berichtsjahr angefallenen Kosten im Zusammenhang mit der Entflechtung der RUAG-Gruppe zurückzuführen, teilweise kompensiert durch den realisierten Gewinn aus der Veräusserung der Clearswift-Gruppe.

⁵ 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.

| 2019 Ammotec | 2018 Ammotec | 2019 MRO Schweiz | 2018 MRO Schweiz | 2019 Übrige Segmente ⁴ | 2018 Übrige Segmente ⁴ | 2019 Total Segmente | 2018 Total Segmente | 2019 Elimination | 2018 Elimination | 2019 Total Konzern | 2018 Total Konzern |
|-----------------|-----------------|------------------------|------------------------|---|---|---------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|
| 411 | 469 | 567 | 741 | 75 | 80 | 1 893 | 2 221 | — | — | 1 893 | 2 221 |
| 140 | 208 | 406 | 424 | — | — | 1 634 | 1 794 | — | — | 1 634 | 1 794 |
| 450 | 420 | 607 | 588 | 75 | 81 | 2 003 | 1 998 | — | — | 2 003 | 1 998 |
| 0 | 0 | 18 | 21 | 108 | 136 | 137 | 166 | (137) | (166) | — | — |
| 450 | 421 | 625 | 609 | 183 | 218 | 2 141 | 2 165 | (137) | (166) | 2 003 | 1 998 |
| 30 | 38 | 62 | 86 | 13 | 36 | 86 | 186 | — | — | 86 | 186 |
| (18) | (18) | (7) | (6) | (26) | (30) | (93) | (80) | — | — | (93) | (80) |
| 12 | 20 | 54 | 79 | (13) | 6 | (7) | 106 | — | — | (7) | 106 |
| | | | | (0) | 4 | (0) | 4 | | | (0) | 4 |
| | | | | | | | | | | (16) | 104 |
| | | | | | | | | | | (9) | (31) |
| | | | | | | | | | | (25) | 74 |
| 296 | 296 | 42 | 47 | 244 | 274 | 850 | 953 | 0 | 0 | 850 | 953 |
| 39 | 43 | 33 | 36 | 239 | 248 | 372 | 400 | (1) | (2) | 372 | 398 |
| 227 | 233 | 7 | 10 | 4 | 26 | 378 | 499 | (0) | 2 | 378 | 501 |
| 30 | 21 | 2 | 1 | (0) | (0) | 100 | 54 | 1 | 0 | 101 | 54 |
| 160 | 143 | 32 | 34 | 270 | 311 | 608 | 649 | — | — | 608 | 649 |
| 39 | 35 | 31 | 32 | 270 | 275 | 392 | 400 | — | — | 392 | 400 |
| 119 | 106 | 1 | 1 | 0 | 37 | 170 | 206 | — | — | 170 | 206 |
| 2 | 2 | 0 | 0 | — | — | 47 | 43 | — | — | 47 | 43 |
| (40) | (37) | (6) | (6) | (18) | (18) | (98) | (95) | — | — | (98) | (95) |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 12 | 3 | 14 | — | — | 3 | 14 |

Weitere Informationen zu den 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. | 2019 | 2018 |
| Fakturierter Umsatz | 1 991 | 2 003 |
| Veränderung aus Percentage of Completion (PoC) | 12 | (5) |
| Total Nettoumsatz | 2 003 | 1 998 |
| VBS | 641 | 611 |
| Dritte | 1 350 | 1 392 |
| Fakturierter Umsatz nach Kundengruppen | 1 991 | 2 003 |

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 MRO Schweiz und Ammotec, derjenige von Airbus mehrheitlich auf die Segmente Aerostructures und Space.

| | | |
|-------------------------------------|-------|-------|
| Wehrtechnik | 855 | 878 |
| Zivil | 1 106 | 1 125 |
| Fakturierter Umsatz nach Verwendung | 1 991 | 2 003 |

| | | |
|---|-------|-------|
| Schweiz | 738 | 749 |
| Übriges Europa | 938 | 1 004 |
| Naher Osten | 14 | 14 |
| Nordamerika | 212 | 166 |
| Südamerika | 3 | 3 |
| Asien/Pazifik | 83 | 63 |
| Afrika | 3 | 5 |
| Fakturierter Umsatz nach Absatzgebieten | 1 991 | 2 003 |

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

7 Personalaufwand

| | | |
|------------------------------|--------------|--------------|
| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
| Löhne und Gehälter | (706) | (703) |
| Vorsorgeaufwand | (65) | (52) |
| Übrige Sozialleistungen | (94) | (94) |
| Fremdpersonal | (64) | (62) |
| Übriger Personalaufwand | (35) | (32) |
| Total Personalaufwand | (964) | (942) |

Der Personalaufwand im Berichtsjahr bewegt sich insgesamt auf Vorjahresniveau. Der Aufbau des Personalbestandes an den Standorten in Ungarn (Eger, Division Aerostructures) sowie USA (Decatur, Division Space) wurde durch eine Reduktion in Schweden (Göteborg, Division Space) und den Verkauf von RUAG Business Aviation AG (Schweiz, Division MRO International) sowie der Clearswift-Gruppe (Grossbritannien, übrige Segmente) neutralisiert. Im Zusammenhang mit der ordentlichen

Neubewertung der ausländischen Vorsorgepläne (im Wesentlichen bei den Divisionen Ammotec (Deutschland und Schweden) sowie Space (Schweden)) mussten die Personalvorsorgeverpflichtungen als Folge des deutlich gesunkenen Diskontierungszinssatzes per Bilanzstichtag signifikant erhöht werden. Der negative Effekt von rund CHF 16 Mio. wurde vollumfänglich im Vorsorgeaufwand erfasst.

8 Übriger betrieblicher Aufwand, netto

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|---|--------------|--------------|
| Raumaufwand | (26) | (24) |
| Unterhalt und Reparaturen Sachanlagen | (66) | (55) |
| Energie- und Entsorgungsaufwand | (13) | (13) |
| Sachversicherungen und Abgaben | (8) | (8) |
| Verwaltungs- und Informatikaufwand | (77) | (66) |
| Werbeaufwand | (22) | (26) |
| Sonstiger betrieblicher Aufwand | (46) | (58) |
| Sonstiger betrieblicher Ertrag | 41 | 30 |
| Total übriger betrieblicher Aufwand, netto | (217) | (219) |

Der «Übrige betriebliche Aufwand, netto» liegt praktisch auf Vorjahresniveau. Die Zunahme in den Positionen «Unterhalt und Reparaturen von Sachanlagen» sowie im «Verwaltungs- und Informatikaufwand» konnten durch tiefere sonstige betriebliche Aufwände sowie höhere sonstige betriebliche Erträge kompensiert werden.

Erhöhte Lizenzkosten von eingesetzten Informatiklösungen sowie erhöhte Kosten im Bereich Rechtsberatung führten zu einem Anstieg des Verwaltungs- und Informatikaufwands. Weiter entstanden im Berichtsjahr aufgrund der «Entflechtung RUAG» sowie des gestarteten Umbaus des RUAG Konzerns in einen globalen Aerospace-Konzern erhebliche Sonderaufwendungen, welche sich unter anderem auch in der Position «Verwaltungs- und Informatikaufwand» niederschlugen.

Aufgrund der strategischen Neuausrichtung des RUAG Konzerns wurde im Berichtsjahr auf die Weiterentwicklung der Marke «Together ahead. RUAG» sowie die Verbreitung von Werbemittel verzichtet, was sich in einem tieferen Werbeaufwand von insgesamt CHF 4 Mio. gegenüber dem Vorjahr widerspiegelt.

Diverse Anpassungen und Neueinschätzungen von Rückstellungen (Garantierückstellungen, Nachlaufkosten sowie Rückstellungen für Restrukturierungen usw.) sind in der Position «Sonstiger betrieblicher Aufwand» enthalten. Des Weiteren enthält die Position «Sonstiger betrieblicher Aufwand» Kursverluste von netto CHF 9 Mio. (Vorjahr CHF 11 Mio.). Dabei 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.

Der Anstieg bei der Position «Sonstiger betrieblicher Ertrag» ist hauptsächlich auf realisierte Gewinne aus der Veräusserung von Beteiligungen zurückzuführen. Weitergehende Erläuterungen sind in Anhang 4 «Akquisitionen, Neugründungen und Verkäufe von Gesellschaften» ersichtlich.

Im Berichtsjahr haben Verkäufe von immobilien Sachanlagen (enthalten in der Position «Sonstiger betrieblicher Ertrag») das Ergebnis mit CHF 1 Mio. (Vorjahr CHF 8 Mio.) positiv beeinflusst.

9 Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|---|------------|------------|
| Total Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen | 173 | 179 |
| Fremdfinanzierter Forschungs- und Entwicklungsaufwand | 131 | 133 |
| Eigenfinanzierter Forschungs- und Entwicklungsaufwand | 42 | 46 |

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. | 2019 | 2018 |
|----------------------------|-------------|------------|
| Zinsertrag | 2 | 3 |
| Total Finanzertrag | 2 | 3 |
| Zinsaufwand | (10) | (9) |
| Total Finanzaufwand | (10) | (9) |

Im Vorjahr wurden neben herkömmlichen Zinserträgen/-aufwendungen auch sämtliche Ergebnisauswirkungen, die sich aus einer Änderung des Diskontierungszinssatzes ergaben und sich in Form von Auf beziehungsweise Abzinsungen der Personalvorsorgeverpflichtungen niederschlugen hatten, im Zins- beziehungsweise Finanz-

ergebnis erfasst und ausgewiesen (CHF 2 Mio.). Im Berichtsjahr wurde diese Verbuchungspraxis geändert und sämtliche Effekte aus der ordentlichen Neubewertung der ausländischen Vorsorgepläne im Personalaufwand erfasst. Auf eine Anpassung der Vorjahreszahlen wurde aufgrund von Wesentlichkeitsüberlegungen verzichtet.

11 Ertragssteuern

| | | |
|---|------|------|
| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
| Ertragssteueraufwand Berichtsjahr | (19) | (31) |
| Anpassungen der laufenden Ertragssteuern aus Vorjahren | 1 | (0) |
| Laufender Ertragssteueraufwand | (18) | (31) |
| Entstehung (Auflösung) aus zeitlichen Differenzen | 7 | (2) |
| Änderung aufgrund einer Anpassung des Steuersatzes | 1 | 0 |
| Aktivierung von steuerlichen Verlusten | 2 | 2 |
| Verwendung von bilanzierten steuerlichen Verlustvorträgen | (0) | (0) |
| Latenter Ertragssteuerertrag | 10 | 1 |
| Ertragssteueraufwand in der Erfolgsrechnung | (9) | (31) |

Zusätzlich sind im Eigenkapital folgende latente Ertragssteuern erfasst:

| | | | | | | |
|--|---------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| in CHF Mio. | 2019 Vor Steuern | 2019 Steuer(aufwand)/ -ertrag | 2019 Netto (nach Steuern) | 2018 Vor Steuern | 2018 Steuer(aufwand)/ -ertrag | 2018 Netto (nach Steuern) |
| Veränderung des beizulegenden Zeitwertes von Cash Flow Hedges | (9) | 0 | (9) | (7) | 3 | (4) |
| In die Erfolgsrechnung übertragene Gewinne und Verluste von Cash Flow Hedges | 12 | (1) | 11 | 6 | (1) | 4 |
| Währungsumrechnung von ausländischen Konzerngesellschaften | (13) | 0 | (13) | (18) | 0 | (18) |
| Veränderungen im Eigenkapital | (9) | (1) | (10) | (20) | 2 | (18) |

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 65.4% (Vorjahr 22.9%).

| | | |
|---|-------|-------|
| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
| Gewinn (Verlust) vor Steuern | (16) | 104 |
| Erwarteter gewichteter Steuersatz in % | 65.4% | 22.9% |
| Erwarteter Ertragssteuerertrag (-aufwand) | 10 | (24) |

| | | |
|---|-------|-------|
| 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 | (23) | (13) |
| Effekt aus steuerlich nicht abzugsfähigen Aufwendungen | (1) | (1) |
| Effekt aus steuerfreien Erträgen | 6 | 6 |
| Effekt aus zu reduzierten Sätzen versteuerten Erträgen | 0 | 0 |
| Effekt aus Steuersatzänderungen | 1 | 0 |
| Effekt aus Steuergutschriften bzw. -belastungen aus Vorperioden | 1 | (0) |
| Übrige Effekte (inkl. Effekt aus anteiligem Ergebnis assoziierter Gesellschaften) | (1) | 0 |
| Ausgewiesener Ertragssteueraufwand | (9) | (31) |
| Effektiver Ertragssteuersatz | 54.7% | 29.3% |

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.

| | 2019 Latente Ertrags- steuerguthaben | 2019 Latente Ertrags- steuerverbindlich- keiten | 2018 Latente Ertrags- steuerguthaben | 2018 Latente Ertrags- steuerverbindlich- keiten |
|---|--|--|--|--|
| Aktiven | | | | |
| Forderungen und Anzahlungen | 1 | 2 | 0 | 2 |
| Vorräte und angefangene Arbeiten | 5 | 13 | 5 | 14 |
| Sachanlagen und Renditeliegenschaften | 1 | 18 | 2 | 17 |
| Immaterielle Vermögenswerte | 0 | 0 | 0 | 8 |
| Steuerliche Verlustvorräte | 9 | — | 9 | — |
| Aktiven aus Personalvorsorge | — | — | — | — |
| Übrige Aktivpositionen | 0 | 1 | 6 | 5 |
| Passiven | | | | |
| Passive Rechnungsabgrenzungen | 6 | 0 | 5 | — |
| Kurz- und langfristige Rückstellungen | 2 | 7 | 2 | 10 |
| Personalvorsorgeverpflichtungen | 10 | — | 7 | — |
| Übrige Passivpositionen | 1 | 11 | 4 | 12 |
| Latente Steuern vor Verrechnung | 37 | 51 | 41 | 69 |
| Verrechnung von latenten Ertragssteuerguthaben und -verbindlichkeiten | (14) | (14) | (21) | (21) |
| Total latente Steuern | 22 | 37 | 20 | 48 |

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

in CHF Mio.

| | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Total latente Steuern am 1. Januar | (28) | (30) |
| Erfolgswirksame Veränderungen | 10 | 1 |
| Erfolgsneutrale Veränderungen im Eigenkapital | (1) | 2 |
| Veränderungen im Konsolidierungskreis | 6 | (0) |
| Umrechnungsdifferenzen | (1) | 0 |
| Total latente Steuern am 31. Dezember | (14) | (28) |
| davon latente Ertragssteuerguthaben | 22 | 20 |
| davon latente Ertragssteuerverbindlichkeiten | (37) | (48) |

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. | 2019 | 2018 |
|--|------------|------------|
| Verfall innerhalb von 1 Jahr | — | — |
| Verfall innerhalb von 1 bis 2 Jahren | 1 | — |
| Verfall innerhalb von 2 bis 3 Jahren | 1 | — |
| Verfall innerhalb von 3 bis 4 Jahren | 5 | 1 |
| Verfall innerhalb von 4 bis 5 Jahren | 4 | 5 |
| Verfall innerhalb von 5 bis 6 Jahren | 0 | — |
| Verfall innerhalb von 6 bis 7 Jahren | 0 | 1 |
| Verfall in mehr als 7 Jahren | 147 | 110 |
| Total steuerliche Verlustvorträge | 158 | 117 |

| | | |
|--|----|----|
| Möglicher Steuereffekt auf steuerlichen Verlustvorträgen | 39 | 28 |
| davon als latente Ertragssteuerguthaben aktiviert | 9 | 9 |
| davon nicht aktiviert | 31 | 20 |

12 Flüssige Mittel

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|------------------------------------|------------|------------|
| Kassenbestand | 1 | 1 |
| Sichtguthaben bei Finanzinstituten | 236 | 208 |
| Geldmarktanlagen | 0 | 0 |
| Total flüssige Mittel | 237 | 209 |

Währungen der flüssigen Mittel

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|------------------------------|------------|------------|
| CHF | 119 | 99 |
| EUR | 37 | 47 |
| USD | 42 | 34 |
| SEK | 31 | 17 |
| GBP | 4 | 8 |
| Übrige | 4 | 5 |
| Total flüssige Mittel | 237 | 209 |

13 Finanzaktiven

Kurzfristige Finanzaktiven

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|---|----------|----------|
| Derivative Finanzinstrumente | 5 | 2 |
| Übrige kurzfristige Finanzaktiven | 0 | 3 |
| Total kurzfristige Finanzaktiven | 5 | 5 |

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 2019 bestehen zudem Darlehen an Dritte im Betrag von CHF 0 Mio. (Vorjahr CHF 3 Mio.), die als Sicherheiten für gewährte Bankgarantien bei einem Bankinstitut hinterlegt wurden.

Langfristige Finanzaktiven

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|---|----------|----------|
| Geldmarktanlagen | 0 | 0 |
| Übrige Forderungen gegenüber Dritten | 2 | 2 |
| Wertberichtigungen | — | — |
| Total langfristige Finanzaktiven | 2 | 2 |

Währungen der kurz- und langfristigen Finanzaktiven

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|----------------------------|----------|----------|
| CHF | 1 | 1 |
| EUR | 3 | 1 |
| USD | 3 | 4 |
| SEK | 1 | 1 |
| GBP | — | 0 |
| Übrige | 0 | 0 |
| Total Finanzaktiven | 7 | 7 |

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. | 2019 | 2018 |
|--|------------|------------|
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 259 | 284 |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an assoziierte Gesellschaften | — | — |
| Wertberichtigungen | (5) | (6) |
| Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 254 | 278 |
| Anzahlungen an Lieferanten | 26 | 11 |
| Anzahlungen an assoziierte Gesellschaften | 0 | 0 |
| Total Anzahlungen an Lieferanten | 26 | 11 |
| Kurzfristige Forderungen an staatliche Stellen | 11 | 15 |
| Übrige kurzfristige Forderungen | 11 | 13 |
| Total übrige kurzfristige Forderungen | 21 | 29 |
| Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, übrige kurzfristige Forderungen sowie Anzahlungen | 301 | 317 |

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

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--|------------|------------|
| Nicht überfällig | 228 | 224 |
| Überfällig 1–30 Tage | 35 | 43 |
| Überfällig 31–60 Tage | 6 | 9 |
| Überfällig 61–90 Tage | 4 | 9 |
| Überfällig 91–180 Tage | 4 | 9 |
| Überfällig über 180 Tage | 23 | 23 |
| Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, übrige kurzfristige Forderungen sowie Anzahlungen | 301 | 317 |

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

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--|------------|------------|
| CHF | 63 | 84 |
| EUR | 140 | 140 |
| USD | 86 | 76 |
| SEK | 6 | 5 |
| GBP | 1 | 8 |
| Übrige | 4 | 5 |
| Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, übrige kurzfristige Forderungen sowie Anzahlungen | 301 | 317 |

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. | 2019 | 2018 |
|--|------|------|
| Bilanzwert 1. Januar | (6) | (8) |
| Erhöhung von Wertberichtigungen | (3) | (2) |
| Inanspruchnahme von Wertberichtigungen | 1 | 1 |
| Auflösung von Wertberichtigungen | 2 | 3 |
| Währungsdifferenzen | 0 | 0 |
| Bilanzwert 31. Dezember | (5) | (6) |

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. | 2019 | 2018 |
|--|-------|-------|
| Roh-, Hilfs-, Betriebsmaterial | 338 | 349 |
| Aufträge in Arbeit zu Herstellungskosten | 137 | 158 |
| Aufträge in Arbeit (Percentage of Completion) ¹ | 121 | 125 |
| Zwischenfabrikate | 107 | 104 |
| Fertigfabrikate | 73 | 87 |
| Wertberichtigungen | (151) | (113) |
| Total Vorräte und angefangene Arbeiten | 625 | 710 |

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 536 Mio. (Vorjahr CHF 485 Mio.) an Roh-, Hilfs- und Betriebsmaterialien, Zwischen- und Fertigfabrikaten sowie Aufträgen in Arbeit dem Materialaufwand belastet.

Umfangreiche Wertberichtigungen von Vorräten für das Programm zur Herstellung der Dornier 228 führten im Berichtsjahr zu einer erheblichen Zunahme der Wertberichtigungen. Insgesamt wurden Vorräte im Umfang eines erfolgswirksamen Effekts von CHF 31 Mio. (Vorjahr CHF 8 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. Im Berichtsjahr wurden keine wesentlichen Wertaufholungen von in Vorperioden getätigten Wertberichtigungen von Vorräten verbucht. Im Vorjahr wurden mittels normaler Reichweitenanalyse wertberichtigte Betriebs- und Verbrauchsmaterialien im Betrag von CHF 8 Mio. aufgewertet.

Die Wertberichtigungen sowie Wertaufholungen von Vorräten werden im Materialaufwand erfasst.

16 Percentage of Completion (PoC)

Langfristige Fertigungs- und Serviceaufträge

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|---|---------|---------|
| Kumulierter Ergebnisausweis am Bilanzstichtag | | |
| Aufgelaufene Erlöse am Bilanzstichtag | 1 699 | 1 605 |
| Aufgelaufene Kosten am Bilanzstichtag | (1 355) | (1 229) |
| Realisierte Marge am Bilanzstichtag | 344 | 376 |
| Kumulierte Bilanzwerte der am Bilanzstichtag laufenden Projekte | | |
| Aktive PoC-Erlösabgrenzungen | 121 | 125 |
| Passive PoC-Erlösabgrenzungen | (111) | (100) |
| Netto-PoC-Erlösabgrenzungen | 9 | 25 |
| Anzahlungen von Kunden auf PoC-Aufträge | 26 | 25 |

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 Auftragserlöse übersteigen, werden unter den passiven Rechnungsabgrenzungen PoC-Aufträge bilanziert (siehe Anhang 25 «Passive Rechnungsabgrenzungen»). Im Berichtsjahr wurden aus langfristigen Fertigungs- und Serviceaufträgen Umsätze im Gesamtbetrag von CHF 634 Mio. (Vorjahr CHF 622 Mio.) erfasst.

Per Bilanzstichtag hat RUAG für laufende PoC-Aufträge noch nicht verrechnete Anzahlungen im Umfang von insgesamt CHF 26 Mio. (Vorjahr CHF 25 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 2018 | 547 | 258 | 75 | 495 | 74 | 1 450 |
| Erstkonsolidierung | 0 | 0 | — | — | — | 0 |
| Abgänge Konsolidierungskreis | — | — | — | — | — | — |
| Zugänge | 35 | 17 | — | 2 | 37 | 91 |
| Abgänge | (9) | (11) | (1) | (1) | (0) | (23) |
| Umgliederungen | 31 | 8 | (3) | 0 | (50) | (13) ³ |
| 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 | — | — | — | — | — | — |
| Abgänge Konsolidierungskreis | — | 0 | — | (0) | — | 0 |
| Planmässige Abschreibungen | 26 | 22 | 0 | 11 | 0 | 60 |
| Impairment | 0 | 0 | — | — | 0 | 1 |
| Abgänge | (9) | (10) | — | (1) | (0) | (19) |
| Umgliederungen | 1 | (1) | — | (10) | — | (10) ³ |
| Umrechnungsdifferenzen | (7) | (3) | (0) | (1) | (0) | (10) |
| Bestand 31. Dezember 2018 | 406 | 195 | 0 | 372 | 0 | 974 |

Anschaffungswerte

| | | | | | | |
|------------------------------|------|------|-----|-----|------|------------------|
| Bestand 1. Januar 2019 | 593 | 268 | 71 | 495 | 59 | 1 486 |
| Erstkonsolidierung | — | — | — | — | — | — |
| Abgänge Konsolidierungskreis | (1) | (6) | — | (1) | (0) | (7) ⁴ |
| Zugänge | 43 | 12 | 0 | 7 | 28 | 90 |
| Abgänge | (11) | (19) | (0) | (4) | (1) | (35) |
| Umgliederungen | 12 | 13 | 0 | 9 | (33) | 0 |
| Umrechnungsdifferenzen | (10) | (4) | (0) | (2) | (1) | (17) |
| Bestand 31. Dezember 2019 | 625 | 264 | 71 | 504 | 52 | 1 517 |

Kumulierte Wertberichtigungen

| | | | | | | |
|------------------------------|------|------|-----|-----|---|------------------|
| Bestand 1. Januar 2019 | 406 | 195 | 0 | 372 | 0 | 974 |
| Erstkonsolidierung | — | — | — | — | — | — |
| Abgänge Konsolidierungskreis | (0) | (4) | — | (0) | — | (5) ⁴ |
| Planmässige Abschreibungen | 28 | 21 | 0 | 11 | 0 | 60 |
| Impairment | 5 | 5 | — | 0 | — | 10 ⁵ |
| Abgänge | (11) | (18) | — | (3) | — | (32) |
| Umgliederungen | (0) | 0 | — | 0 | — | — |
| Umrechnungsdifferenzen | (6) | (3) | (0) | (1) | 0 | (9) |
| Bestand 31. Dezember 2019 | 422 | 196 | 0 | 380 | 0 | 997 |

Bilanzwerte

| | | | | | | |
|----------------------|-----|----|----|-----|----|-----|
| am 1. Januar 2018 | 153 | 73 | 75 | 123 | 74 | 497 |
| am 31. Dezember 2018 | 187 | 73 | 71 | 123 | 59 | 512 |
| am 31. Dezember 2019 | 203 | 69 | 71 | 125 | 51 | 520 |

¹ Mobiliar und Einrichtungen, Informatik, Fahrzeuge und Flugzeuge.

² Die Buchwerte der unbebauten Grundstücke betragen per 31. Dezember 2019 CHF 4.4 Mio. (Vorjahr CHF 4.4 Mio.).

³ Das Areal Brunnen wurde im 2018 an Dritte vermietet, deshalb wurden die Buchwerte des Areals im Vorjahr aus der Kategorie Gebäude zu den Renditeliegenschaften umgegliedert (siehe Anhang 18 «Renditeliegenschaften»).

⁴ Mit dem Verkauf der Clearswift-Gruppe und RUAG Business Aviation AG erfolgten im Berichtsjahr die Abgänge im Konsolidierungskreis.

⁵ Bedingt durch Sonderabschreibungen an den Produktionsstandorten in Emmen CH (Aerostructures) und Oberpfaffenhofen DE (MRO International).

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

Geleaste Sachanlagen

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|-------------------------------|------|------|
| Anschaffungswerte | 3 | 4 |
| Kumulierte Wertberichtigungen | (3) | (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. | 2019 | 2018 |
|----------------------------------|------|------|
| Maschinen und technische Anlagen | 0 | 0 |
| Übrige Sachanlagen | 0 | 0 |
| Bilanzwert 31. Dezember | 0 | 0 |

18 Renditeliegenschaften

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|------------------------------|------|-----------------|
| Anschaffungswerte | | |
| Bestand 1. Januar | 355 | 351 |
| Erstkonsolidierung | — | — |
| Abgänge Konsolidierungskreis | — | — |
| Zugänge | 5 | 2 |
| Abgänge | (3) | (10) |
| Umgliederungen | (0) | 13 ¹ |
| Umrechnungsdifferenzen | — | — |
| Bestand 31. Dezember | 356 | 355 |

Kumulierte Wertberichtigungen

| | | |
|------------------------------|-----|-----------------|
| Bestand 1. Januar | 275 | 266 |
| Erstkonsolidierung | — | — |
| Abgänge Konsolidierungskreis | — | — |
| Planmässige Abschreibungen | 6 | 7 |
| Abgänge | (3) | (9) |
| Umgliederungen | — | 10 ¹ |
| Umrechnungsdifferenzen | — | — |
| Bestand 31. Dezember | 278 | 275 |

Bilanzwerte

| | | |
|-----------------|----|----|
| am 1. Januar | 80 | 84 |
| am 31. Dezember | 79 | 80 |

¹ Das Areal Brunnen wurde im 2018 an Dritte vermietet, deshalb wurden die Buchwerte des Areals im Vorjahr 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.

| | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Fair Value (DCF-Berechnung) | 273 | 263 |
| Mieteinnahmen aus Renditeliegenschaften | 21 | 21 |
| Liegenschaftsaufwand | 14 | 9 |
| davon entfallend auf vermietete Flächen | 12 | 6 |
| davon entfallend auf leerstehende Flächen | 2 | 1 |
| Vertragliche Investitionsverpflichtungen und Verpflichtungen für Unterhaltsarbeiten | 0 | 0 |
| Zukünftige minimale Mieterträge aus laufenden Mietverträgen | 109 | 93 |

Als Renditeliegenschaften werden Areale klassifiziert, die mehrheitlich an Dritte vermietet werden. Im Berichtsjahr gab es keine Veränderungen in der Klassifizierung. Damit verbleiben nach wie vor sechs Areale in der Schweiz (Bern, Altdorf, Zwieselberg [Thun-Boden], Aigle, Brunnen und Wimmis).

Im Berichtsjahr wurden nötige Instandsetzungsmassnahmen umgesetzt. Diese ausgeführten Massnahmen sowie Neuabschlüsse bzw. Verlängerungen von Mietverträgen führten zu einer Zunahme der Fair Values sowie der zukünftigen minimalen Mieterträge im Vergleich zum Vorjahr.

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 2018 | 25 | 12 | 33 | 167 | 3 | 4 | 244 |
| Erstkonsolidierung | — | — | 0 | — | 0 | — | 0 |
| Abgänge Konsolidierungskreis | — | — | — | — | — | — | — |
| 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 | — | — | — | — | — | — | — |
| Abgänge Konsolidierungskreis | — | — | — | — | — | — | — |
| 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 |

Anschaffungswerte

| | | | | | | | |
|------------------------------|------|-----|-----|------|-----|-----|-------------------|
| Bestand 1. Januar 2019 | 24 | 12 | 30 | 164 | 6 | 0 | 236 |
| Erstkonsolidierung | — | — | — | — | — | — | — |
| Abgänge Konsolidierungskreis | (22) | (2) | (1) | (21) | (0) | — | (45) ¹ |
| Zugänge | — | 1 | 1 | — | — | 2 | 4 |
| Abgänge | — | — | (1) | — | (0) | — | (1) |
| Umgliederungen | — | — | — | — | — | — | — |
| Umrechnungsdifferenzen | 0 | (0) | (1) | (1) | (0) | (0) | (2) |
| Bestand 31. Dezember 2019 | 2 | 10 | 29 | 142 | 6 | 2 | 191 |

Kumulierte Wertberichtigungen

| | | | | | | | |
|------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------|
| Bestand 1. Januar 2019 | 5 | 11 | 18 | 144 | 2 | — | 180 |
| Erstkonsolidierung | — | — | — | — | — | — | — |
| Abgänge Konsolidierungskreis | (4) | (2) | (1) | (6) | (0) | — | (13) ¹ |
| Planmässige Abschreibungen | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | — | 9 |
| Impairment | — | — | 8 | — | 0 | 0 | 9 ² |
| Abgänge | — | — | (1) | — | — | — | (1) |
| Umgliederungen | — | — | — | — | — | — | — |
| Umrechnungsdifferenzen | (0) | (0) | (1) | (1) | (0) | (0) | (3) |
| Bestand 31. Dezember 2019 | 2 | 9 | 25 | 141 | 3 | 0 | 181 |

Bilanzwerte

| | | | | | | | |
|----------------------|----|---|----|----|---|---|----|
| am 1. Januar 2018 | 22 | 2 | 13 | 27 | 2 | 4 | 69 |
| am 31. Dezember 2018 | 19 | 1 | 12 | 19 | 4 | 0 | 56 |
| am 31. Dezember 2019 | 0 | 1 | 4 | 0 | 3 | 2 | 10 |

¹ Mit dem Verkauf der Clearswift-Gruppe und RUAG Business Aviation AG erfolgten im Berichtsjahr die Abgänge im Konsolidierungskreis.² Bedingt durch Sonderabschreibungen am Produktionsstandort in Oberpfaffenhofen DE (MRO International).

Die planmässigen Abschreibungen und Impairments von immateriellen Vermögenswerten werden in der Konzernerfolgsrechnung 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 | Aerstructures | MRO International | Ammotec | MRO Schweiz | Übrige Segmente | Total |
|------------------------------|-------|---------------|----------------------|---------|----------------|--------------------|-------|
| Anschaffungswerte | | | | | | | |
| Bestand 1. Januar 2018 | 62 | — | 8 | 13 | 0 | 77 | 159 |
| Erstkonsolidierung | — | — | — | — | — | — | — |
| Anpassungen | — | — | — | — | — | — | — |
| Abgänge Konsolidierungskreis | — | — | — | — | — | — | — |
| Umrechnungsdifferenzen | (1) | — | (0) | (0) | 0 | (4) | (5) |
| Bestand 31. Dezember 2018 | 61 | — | 8 | 12 | 0 | 73 | 154 |

Kumulierte Wertberichtigungen

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

Anschaffungswerte

| | | | | | | | |
|------------------------------|-----|---|-----|-----|-----|------|-------------------|
| Bestand 1. Januar 2019 | 61 | — | 8 | 12 | 0 | 73 | 154 |
| Erstkonsolidierung | — | — | — | 0 | — | — | 0 |
| Anpassungen | — | — | — | — | — | — | — |
| Abgänge Konsolidierungskreis | — | — | — | — | — | (75) | (75) ¹ |
| Umrechnungsdifferenzen | (0) | — | (0) | (1) | (0) | 2 | 1 |
| Bestand 31. Dezember 2019 | 61 | — | 8 | 12 | 0 | — | 81 |

Kumulierte Wertberichtigungen

| | | | | | | | |
|---|-----|---|-----|-----|-----|------|-------------------|
| Bestand 1. Januar 2019 | 60 | — | 8 | 12 | 0 | 28 | 108 |
| Theoretische planmässige Amortisationen | 0 | — | — | 0 | — | 13 | 14 |
| Abgänge Konsolidierungskreis | — | — | — | — | — | (41) | (41) ¹ |
| Umrechnungsdifferenzen | (0) | — | (0) | (0) | (0) | — | (1) |
| Bestand 31. Dezember 2019 | 60 | — | 8 | 12 | 0 | — | 80 |

Theoretische Nettobuchwerte

| | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|----|----|
| Bestand 1. Januar 2018 | 1 | — | 1 | 0 | — | 63 | 64 |
| Bestand 31. Dezember 2018 | 1 | — | — | 0 | — | 45 | 46 |
| Bestand 31. Dezember 2019 | 0 | — | — | 0 | — | — | 1 |

¹ Mit dem Verkauf der Clearswift-Gruppe erfolgte im Berichtsjahr der Abgang im Konsolidierungskreis.

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

Auswirkungen auf die Konzernenerfolgsrechnung

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Betriebsergebnis (EBIT) | (7) | 106 |
| Theoretische Amortisation Goodwill | (14) | (16) |
| Theoretisches Betriebsergebnis (EBIT) inkl. Amortisation Goodwill | (21) | 90 |
| Reingewinn (-verlust) | (25) | 74 |
| Theoretische Amortisation Goodwill | (14) | (16) |
| Theoretischer Reingewinn (-verlust) inkl. Amortisation Goodwill | (39) | 57 |

Auswirkungen auf die Konzernbilanz

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|---|-------|-------|
| Eigenkapital gemäss Bilanz | 1 030 | 1 024 |
| Theoretische Aktivierung Nettobuchwert Goodwill | 1 | 46 |
| Theoretisches Eigenkapital inkl. Nettobuchwert Goodwill | 1 031 | 1 070 |

20 Assoziierte Gesellschaften

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Buchwert der Anteile an assoziierten Gesellschaften per 1. Januar | 41 | 40 |
| Erstkonsolidierung | — | — |
| Abgänge Konsolidierungskreis | (1) | — |
| Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften aus weitergeführten Geschäftstätigkeiten | (0) | 4 |
| Dividenden | (1) | (2) |
| Umrechnungsdifferenzen | (1) | (1) |
| Buchwert der Anteile an assoziierten Gesellschaften per 31. Dezember | 38 | 41 |

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. | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften aus weitergeführten Geschäftstätigkeiten | (0) | 4 |

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

Aggregierte finanzielle Informationen der assoziierten Gesellschaften

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Total Aktiven | 207 | 203 |
| Total Verbindlichkeiten (Fremdkapital) | 122 | 126 |
| Nettovermögen | 85 | 77 |
| Nettoumsatz | 165 | 168 |
| Gewinn aus weitergeführten Geschäftstätigkeiten | 10 | 6 |

Hinsichtlich assoziierter Gesellschaften bestehen für RUAG keinerlei Eventualverbindlichkeiten.

21 Finanzverbindlichkeiten**Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten**

| in CHF Mio. | Anhang | 2019 | 2018 |
|--|--------|----------|-----------|
| Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten | | 0 | 31 |
| Finanzverbindlichkeiten gegenüber Dritten ¹ | | 3 | 8 |
| Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften | | — | — |
| Finanzverbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen | | — | — |
| Leasingverbindlichkeiten | 31 | 0 | 0 |
| Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten | | — | — |
| Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten | | 4 | 38 |

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

Langfristige Finanzverbindlichkeiten

| in CHF Mio. | Anhang | 2019 | 2018 |
|---|--------|----------|-----------|
| Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten | | — | 47 |
| Finanzverbindlichkeiten gegenüber Dritten | | 1 | 1 |
| Leasingverbindlichkeiten | 31 | 0 | 0 |
| Grundpfandgesicherte Darlehen | | — | — |
| Obligationenanleihen | | — | — |
| Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften | | — | — |
| Total langfristige Finanzverbindlichkeiten | | 1 | 48 |

Die Buchwerte der langfristigen Finanzverbindlichkeiten entsprechen einer angemessenen Schätzung des beizulegenden Zeitwerts. Die durchschnittliche Verzinsung auf den langfristigen Finanzverbindlichkeiten betrug im Berichtsjahr 1.1 % (Vorjahr 0.9 %).

Fälligkeiten kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--------------------------------------|----------|-----------|
| bis 1 Jahr | 4 | 38 |
| bis 2 Jahre | — | 30 |
| bis 3 Jahre | 1 | 17 |
| bis 4 Jahre | — | 1 |
| über 4 Jahre | — | — |
| Total Finanzverbindlichkeiten | 5 | 86 |

Per 31. Dezember 2018 beinhalteten die kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten einen Covenant in Bezug auf den Verschuldungsfaktor, ausgedrückt als Verhältnis von Netto-Finanzschulden per Betrachtungstichtag (sämtliche verzinslichen Finanzverbindlichkeiten abzüglich flüssiger Mittel umfassend) zu EBITDA (jeweils rollierend für die letzten 12 Monate). Daneben bestanden wenige marktübliche negative und positive Covenants.

Mit dem Verkauf der Clearswift-Gruppe per 2. Dezember 2019 wurden auch die per 31. Dezember 2018 bestehenden kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten zurückbezahlt. Sowohl während des Vorjahres als auch des Berichtsjahres wurden sämtliche Covenants eingehalten. Per 31. Dezember 2019 bestanden keine Covenants mehr.

Währungen der Finanzverbindlichkeiten

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--------------------------------------|----------|-----------|
| CHF | 0 | 50 |
| EUR | 2 | 4 |
| USD | 1 | 4 |
| SEK | 0 | 0 |
| GBP | 0 | 27 |
| Übrige | 1 | 1 |
| Total Finanzverbindlichkeiten | 5 | 86 |

22 Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--|------------|------------|
| Lieferantenverbindlichkeiten | 120 | 109 |
| Lieferantenverbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften | 0 | 0 |
| Total Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 121 | 109 |
| Anzahlungen von Kunden | 213 | 251 |
| Anzahlungen von assoziierten Gesellschaften | — | — |
| Total Anzahlungen von Kunden | 213 | 251 |
| Total Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen | 334 | 360 |

Währungen der Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--|------------|------------|
| CHF | 110 | 141 |
| EUR | 137 | 127 |
| USD | 79 | 81 |
| SEK | 6 | 6 |
| GBP | 1 | 2 |
| Übrige | 2 | 2 |
| Total Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen | 334 | 360 |

23 Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--|-----------|-----------|
| gegenüber Dritten | 13 | 13 |
| gegenüber assoziierten Gesellschaften | — | — |
| gegenüber staatlichen Stellen | 26 | 29 |
| gegenüber Aktionär | — | — |
| gegenüber Vorsorgeeinrichtungen | — | — |
| Total übrige kurzfristige Verbindlichkeiten | 40 | 42 |

24 Übrige langfristige Verbindlichkeiten

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--|----------|----------|
| gegenüber Dritten | 1 | 1 |
| gegenüber assoziierten Gesellschaften | — | — |
| gegenüber Aktionär | — | — |
| gegenüber Vorsorgeeinrichtungen | — | — |
| Total übrige langfristige Verbindlichkeiten | 1 | 1 |

25 Passive Rechnungsabgrenzungen

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--|------------|------------|
| Passive Rechnungsabgrenzungen PoC-Aufträge | 111 | 100 |
| Periodenfremde Erlöse | 7 | 31 |
| Ausstehende Lieferantenverbindlichkeiten | 50 | 51 |
| Personalbezogene Abgrenzungen | 22 | 21 |
| Passive Rechnungsabgrenzungen Übrige | 19 | 18 |
| Total Passive Rechnungsabgrenzungen | 210 | 221 |

26 Rückstellungen

in CHF Mio.

| | Restrukturierung | Auftragsverluste | Gewährleistungen | Ferien und Überzeit | Treueprämien und Jubiläumsgelder | Übrige | Total |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|---------------------|----------------------------------|-----------|------------|
| 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 |
| Bilanzwert 1. Januar 2019 | 6 | 16 | 12 | 31 | 15 | 35 | 116 |
| Erstkonsolidierung | — | — | — | — | — | — | — |
| Abgänge Konsolidierungskreis | — | — | (0) | (0) | (0) | (1) | (2) |
| Neubildungen | 6 | 10 | 4 | 19 | 2 | 13 | 55 |
| Auflösungen | (1) | (3) | (3) | (0) | (0) | (6) | (14) |
| Verwendungen | (5) | (3) | (1) | (20) | (1) | (14) | (44) |
| Umgliederungen | — | — | — | — | — | — | — |
| Umrechnungsdifferenzen | (0) | (0) | (0) | (1) | (0) | (1) | (2) |
| Bilanzwert 31. Dezember 2019 | 6 | 20 | 11 | 29 | 15 | 27 | 108 |
| Kurzfristige Rückstellungen | 3 | 18 | 11 | 29 | 1 | 17 | 79 |
| Langfristige Rückstellungen | 3 | 2 | 0 | — | 14 | 10 | 29 |

In der Division Aerostructures wurde im Berichtsjahr eine Restrukturierungsrückstellung basierend auf der vom Verwaltungsrat beschlossenen Reduktion der Wertschöpfungsbreite einhergehend mit einer grundlegenden Umorientierung im Flugzeugstrukturbau in Emmen im Umfang von CHF 4 Mio. angesetzt.

Die Redimensionierung in der Division Space im Bereich «Electronics» schreitet voran. Die im Zusammenhang mit dem Stellenabbau in Schweden und Finnland im Vorjahr angesetzten Restrukturierungsrückstellungen wurden im Umfang von CHF 2 Mio. verwendet.

Im Laufe des Berichtsjahres wurden in der Division Space die verbliebenen Restrukturierungsrückstellungen für die Verlagerung von Geschäftsaktivitäten teilweise verwendet, jedoch auch im Umfang von CHF 1 Mio. aufgelöst. Diese 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.

In der Division Aerostructures wurden Rückstellungen für drohende Auftragsverluste an den Standorten Emmen (Schweiz) wie auch Oberpfaffenhofen (Deutschland) von insgesamt CHF 3 Mio. erfasst. In der Division MRO International mussten im Bereich «Business Aviation» in Deutschland die Rückstellungen für drohende Auftragsverluste um CHF 3 Mio. erhöht werden. Im Wesentlichen aufgrund ausserordentlicher Plankostenanpassungen von einzelnen Projekten mussten in der Division MRO Schweiz Rückstellungen für drohende Auftragsverluste von knapp CHF 2 Mio. gebildet werden.

Die Anpassungen der Gewährleistungen bewegen sich im Rahmen der ordentlichen Schwankungen innerhalb der üblichen Geschäftstätigkeit. Die Rückstellungen für Treueprämien und Jubiläumsgelder sind im Wesentlichen stabil. Die Reduktion des Diskontsatzes auf 0.1 % (Vorjahr 1.0 %) für die Kalkulation der Rückstellung für Mitarbeitende in der Schweiz hat zu einem leicht höheren Wert per Bilanzstichtag geführt.

Die in der Division Ammotec im Vorjahr im Rahmen der Straffung des Produktportfolios angesetzte Rückstellung wurde im Umfang von CHF 2 Mio. verwendet. Die Auflösung der restlichen Rückstellung erfolgt ergebnisneutral, da im selben Umfang von der Straffung betroffene Vorräte im Wert berichtigt wurden.

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.

Per 1. Januar 2019 wurde ein neues Vorsorgekonzept in Kraft gesetzt. Die Boni der Versicherten mit Kaderverträgen (bis 31. Dezember 2018 über die KADERVORSORGE RUAG versichert) werden neu in der VORSORGE RUAG in der Höhe des Zielbonus (bei 100% Zielerreichung) versichert. Infolgedessen wurde die KADERVORSORGE RUAG 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 Grundversorgung, 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 endgehaltsabhängigen Grundrente und zwei beitragsorientierten Komponenten zusammen. Hierbei ergibt sich der jährliche Steigerungsbetrag der Rentenanwartschaft aus dem erreichten Bonus beziehungsweise aus einem von den Mitarbeitenden in vordefinierten Grenzen wählbaren Entgeltumwandlungsbetrag, der um einen Zuschuss des Arbeitgebers aufgestockt 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 wirtschaftliche Verpflichtung am Ende der Berichtsperiode und des Vorjahres und die entsprechende Entwicklung des Vorsorgeaufwandes:

in CHF Mio.

| | Über-/ Unter- deckung gemäss FER 26 | 2019 Wirtschaft- licher Anteil Konzern | 2018 Wirtschaft- licher Anteil Konzern | Umrech- nungs- differenzen | Verände- rungen zum Vorjahr bzw. Auf- wand der Berichts- periode | Auf die Periode abge- grenzte Beiträge | 2019 Vorsorge- aufwand im Personal- aufwand | 2018 Vorsorge- aufwand im Personal- aufwand | 2018 Vorsorge- aufwand im Finanz- ergebnis |
|---------------------------------------|---|---|---|----------------------------------|--|--|---|---|--|
| Patronale Finanzierungsstiftung | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| Vorsorgepläne ohne Über-/Unterdeckung | — | (6) | (2) | (0) | 4 | 48 | 52 | 51 | (0) |
| Vorsorgepläne mit Überdeckung | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| Vorsorgepläne mit Unterdeckung | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| Vorsorgepläne ohne eigene Aktiven | — | (77) | (68) | (3) | 13 | — | 13 | 0 | 3 |
| Total | — | (83) | (70) | (4) | 17 | 48 | 65 | 52 | 2 |

Das Vermögen der Patronalen Finanzierungsstiftung wurde im Vorjahr 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 der Grundversorgung in Deutschland. Die bilanzierten wirtschaftlichen Verpflichtungen auf Vorsorgeplänen ohne eigene Aktiven, d. h. ohne ausgeschiedenes Vermögen, betragen CHF 77 Mio. (Vorjahr CHF 68 Mio.) und betreffen im Wesentlichen die Vorsorgepläne in Deutschland und Schweden.

Im Vorjahr wurden neben herkömmlichen Zinserträgen/-aufwendungen auch sämtliche Ergebnisauswirkungen, die sich aus einer Änderung des Diskontierungszinssatzes ergaben und sich in Form von Aufbeziehungsweise Abzinsungen der Personalvorsorgeverpflichtungen niedergeschlagen hatten, im Zins- beziehungsweise Finanzergebnis erfasst und ausgewiesen (CHF 2 Mio.). Im Berichtsjahr wurde diese Verbuchungspraxis geändert und sämtliche Effekte aus der ordentlichen Neubewertung der ausländischen Vorsorgepläne im Personalaufwand erfasst. Auf eine Anpassung der Vorjahreszahlen wurde aufgrund von Wesentlichkeitsüberlegungen verzichtet.

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

in CHF Mio.

| | Schweiz | Ausland | 2019 Total | Schweiz | Ausland | 2018 Total |
|--|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|
| Beiträge an die Vorsorgepläne zu Lasten der Konzerngesellschaften | 40 | 9 | 48 | 39 | 12 | 50 |
| Beiträge an die Vorsorgepläne geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven | — | — | — | — | — | — |
| Total Beiträge | 40 | 9 | 48 | 39 | 12 | 50 |
| +/- Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigung usw. | — | — | — | — | — | — |
| Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven | 40 | 9 | 48 | 39 | 12 | 50 |
| Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns an Vorsorgeplänen ohne Über-/Unterdeckung | — | 4 | 4 | — | 1 | 1 |
| Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns (Pläne ohne eigene Aktiven) | — | 13 | 13 | — | 0 | 0 |
| Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen | — | 17 | 17 | — | 1 | 1 |
| Vorsorgeaufwand im Personalaufwand der Periode | 40 | 26 | 65 | 39 | 13 | 52 |
| Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns an Vorsorgeplänen ohne Über-/Unterdeckung | — | — | — | — | 0 | 0 |
| Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns (Pläne ohne eigene Aktiven) | — | — | — | — | 3 | 3 |
| Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen | — | — | — | — | 2 | 2 |
| Vorsorgeaufwand im Finanzergebnis der Periode | — | — | — | — | 2 | 2 |
| Total Vorsorgeaufwand der Periode | 40 | 26 | 65 | 39 | 15 | 54 |

Die Veränderung der bilanzierten wirtschaftlichen Verpflichtungen aus Vorsorgeplänen und die bezahlten Arbeitgeberbeiträge für das Berichtsjahr belaufen sich auf CHF 65 Mio. (Vorjahr CHF 54 Mio.).

Diese sind im Berichtsjahr vollumfänglich sowie im Vorjahr überwiegend im Personalaufwand 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 BGRB Holding AG, welche in vollständigem Besitz der Schweizerischen Eidgenossenschaft ist.

29 Eventualverbindlichkeiten zugunsten Dritter

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Konzernbürgschaften | 23 | 28 |
| Total Eventualverbindlichkeiten zugunsten Dritter | 23 | 28 |

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. | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Vereinbarte Konventionalstrafen (Pönalen und Reuegelder) | 5 | 7 |
| Rechtsfälle | — | 0 |
| Wechselverpflichtungen | — | — |
| Investitionsverpflichtungen Sachanlagenvermögen (inkl. Renditeliegenschaften) | 16 | 15 |
| Sonstige nicht zu bilanzierende Verpflichtungen | 0 | 2 |
| Total weitere, nicht zu bilanzierende Verpflichtungen | 22 | 24 |

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. | 2019 | 2018 |
|---|----------|----------|
| 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. | 2019 | 2018 |
|--|------------|-----------|
| Innerhalb 1 Jahres | 19 | 24 |
| Später als in 1 Jahr, innerhalb von 5 Jahren | 79 | 50 |
| Später als in 5 Jahren | 26 | 13 |
| Total | 124 | 87 |

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

32 Mit Pfandrechten belastete Aktiven

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|---|----------|----------|
| Flüssige Mittel | 0 | 0 |
| Forderungen und Vorräte | — | — |
| Mobile Sachanlagen | 0 | 0 |
| Immobilien Sachanlagen | 2 | 3 |
| Total mit Pfandrechten belastete Aktiven | 3 | 3 |

33 Transaktionen mit nahestehenden Personen

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--|------|------|
| Forderungen an nahestehende Personen | 31 | 47 |
| Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen | (0) | (2) |
| Anzahlungen von nahestehenden Personen | (67) | (85) |
| Kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen | — | — |
| Langfristige Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen | — | — |

Von den Forderungen an nahestehende Personen entfallen im Berichtsjahr CHF 31 Mio. (Vorjahr CHF 47 Mio.), von den Verbindlichkeiten gegenüber Nahestehenden CHF 0.1 Mio. (Vorjahr CHF 0.5 Mio.) auf das VBS. Die fakturierten Umsätze mit dem VBS betragen CHF 641 Mio. (Vorjahr CHF 611 Mio.) (siehe auch Anhang 6, «Nettoumsatz»). Im Gegenzug wurden beim VBS Material- und Dienstleistungsbezüge im Umfang von CHF 3 Mio. (Vorjahr CHF 4 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 6 Mio. (Vorjahr CHF 5 Mio.) bezogen.

34 Vergütungen für Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen

| | | |
|---|------|------|
| in CHF Tausend | 2019 | 2018 |
| Höchste Gesamtentschädigung in der Konzernleitung gemäss Kaderlohnreporting (Art. 3 und 7 KadLV) ¹ | 872 | 876 |

Die Gesamtvergütung an die nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats für das Berichtsjahr betrug CHF 771 000 (Vorjahr CHF 741 000). Die Anzahl VR-Mitglieder inkl. VRP betrug im Berichtsjahr 6 (Vorjahr 6). Die Gesamtvergütung an den CEO und

die Konzernleitung betrug für das Jahr 2019 CHF 5 406 000 (Vorjahr CHF 5 930 000).² Die Gesamtvergütung an den CEO belief sich für das Berichtsjahr auf CHF 872 000 (Vorjahr 876 000).² Die Anzahl Konzernleitungsmitglieder inkl. CEO betrug im Berichtsjahr 8 (Vorjahr 10).

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

| in CHF Tausend | 2019 | Total 2018 | 2019 | Höchste Gesamtentschädigung ³ 2018 |
|--|--------------|---------------|-------------|---|
| Basissalär Verwaltungsrat | | | | |
| Barentschädigungen | 771 | 741 | 276 | 247 |
| Total Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats³ | 771 | 741 | 276 | 247 |
| Basissalär Konzernleitung | | | | |
| Barentschädigungen | 4071 | 4071 | 654 | 585 |
| Naturalleistungen | 76 | 93 | 9 | 9 |
| Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse | 422 | 491 | 91 | 80 |
| Leistungsabhängige Komponente Konzernleitung | | | | |
| Barentschädigungen | 714 | 1 151 | 94 | 183 |
| Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse | 123 | 124 | 24 | 19 |
| Andere langfristig fällige Leistungen | — | — | — | — |
| Total Entschädigungen an die Mitglieder der Konzernleitung | 5 406 | 5 930 | 872 | 876 |
| davon Barentschädigungen | 4785 | 5 222 | 748 | 768 |
| davon Naturalleistungen | 76 | 93 | 9 | 9 |
| davon Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse | 545 | 615 | 115 | 99 |
| davon andere langfristig fällige Leistungen | — | — | — | — |
| Verhältnis leistungsabhängige Komponente zu Barentschädigungen | 18 % | 28 % | 14 % | 31 % |

| | | |
|---|--------------|--------------|
| Total Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung | 6 177 | 6 671 |
| davon kurzfristig fällige Leistungen ⁴ | 5 632 | 6 056 |
| davon Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse | 545 | 615 |
| davon andere langfristig fällige Leistungen | — | — |

¹ Infolge Umstellung der Berichtsstruktur des Kaderlohnreportings, wonach neu die Pensionskassenbeiträge des Arbeitgebers zur Gesamtvergütung zählen, wurde aus Vergleichs- und Konsistenzgründen die Zahl für 2018 um die Arbeitgeber-Pensionskassenbeiträge erhöht.

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

³ Die höchste Gesamtentschädigung 2019 im Verwaltungsrat bezieht sich auf die Position des Verwaltungsratspräsidenten.

⁴ 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 Division-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 2019

in CHF Mio.

| | EUR | USD | SEK | GBP | Übrige |
|--|-----------|------------|-----------|----------|----------|
| Flüssige Mittel | 37 | 42 | 31 | 4 | 4 |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen/Übrige Forderungen | 119 | 82 | 6 | 1 | 4 |
| Übrige finanzielle Vermögenswerte | 3 | 3 | 1 | — | 0 |
| Finanzverbindlichkeiten | (2) | (1) | (0) | (0) | (1) |
| Lieferantenverbindlichkeiten/Übrige Verbindlichkeiten | (64) | (26) | (11) | (1) | (3) |
| Übrige finanzielle Verbindlichkeiten | — | — | (1) | — | (0) |
| Total Fremdwährungspositionen per Stichtag aus finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten | 93 | 100 | 25 | 4 | 4 |

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 |

Folgende Absicherungsgeschäfte für Fremdwährungen bestanden am 31. Dezember:

Kontraktvolumen

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|-----------------------------------|-------|------|
| Devisensicherungskontrakte Banken | 358 | 322 |
| Devisensicherungskontrakte Banken | (106) | (95) |

Bilanzierte Werte

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--------------------------------------|------|------|
| Kurzfristige Finanzaktiven | 5 | 2 |
| Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten | (3) | (8) |

per 31. Dezember 2019

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

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) |

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. | 2019 | 2018 |
|-----------------|------|------|
| Übrige Reserven | (1) | (4) |

Im Berichtsjahr wurden infolge Eintritts der Grundgeschäfte CHF 12 Mio. aus den übrigen Reserven im Eigenkapital ausgebucht und im übrigen betrieblichen Ertrag erfasst (Vorjahr CHF 6 Mio.).

Die RUAG Holding AG gewährt gewissen ausländischen Konzerngesellschaften Darlehen in EUR und AUD. Für diese Darlehen bestehen keine Absicherungen. Per 31. Dezember 2019 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 2019 total CHF 26 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 2019 entstehenden positiven Nettofinanzposition 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. | 2019 | 2018 |
|--|------|------|
| Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten | 0 | 31 |
| Langfristige Finanzverbindlichkeiten | 1 | 48 |
| Total verzinsliche Finanzverbindlichkeiten | 1 | 79 |
| Davon variabel verzinslich | 1 | 79 |
| Durch Zinssatz-Swap fixiert | — | — |
| Variabel verzinslich, netto | 1 | 79 |

Der Zinsaufwand für die verzinslichen Finanzverbindlichkeiten betrug im Berichtsjahr CHF 3 Mio. (Vorjahr CHF 2 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. | 2019 | 2018 |
|-------------------------------------|------|------|
| Bleipreissicherungskontrakte Banken | 7 | 6 |

Wiederbeschaffungswerte

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Positiver Wiederbeschaffungswert Banken | — | — |
| Negativer Wiederbeschaffungswert Banken | 0 | 1 |

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

Verbrauch

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--------------|-----------|-----------|
| Aluminium | 1 | 2 |
| Blei | 13 | 15 |
| Kupfer | 17 | 15 |
| Stahl | 5 | 4 |
| Zink | 3 | 3 |
| Übrige | 0 | 0 |
| Total | 40 | 39 |

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 32 % (Vorjahr 30 %) 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 12 % (Vorjahr 17 %) der gesamten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember 2019. Per Bilanzstichtag bestehen keine stark konzentrierten Ausfallrisiken hinsichtlich der bilanzierten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

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

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--|------------|------------|
| Flüssige Mittel | 237 | 209 |
| Kurzfristige Finanzaktiven | 5 | 5 |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen/ Übrige kurzfristige Forderungen | 275 | 306 |
| Langfristige Finanzaktiven | 2 | 2 |
| Total Kreditrisiko | 519 | 522 |

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 2019

| in CHF Mio. | bis 1 Jahr | bis 2 Jahre | bis 3 Jahre | bis 4 Jahre | über 4 Jahre | Total |
|---|------------|-------------|-------------|-------------|--------------|------------|
| Flüssige Mittel | 237 | — | — | — | — | 237 |
| Kurzfristige Finanzaktiven ¹ | 0 | — | — | — | — | 0 |
| Langfristige Finanzaktiven | — | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten ¹ | (0) | — | — | — | — | (0) |
| Langfristige Finanzverbindlichkeiten | — | — | (1) | — | — | (1) |
| Übrige langfristige Verbindlichkeiten | — | (0) | (0) | (0) | (0) | (1) |
| Netto-Finanzposition | 237 | 1 | (1) | — | 0 | 237 |
| Anzahlungen von Kunden | | | | | | 213 |
| Netto-Finanzposition ohne Anzahlungen von Kunden | | | | | | 24 |

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) |

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 17. März 2020 die konsolidierte Jahresrechnung zur Veröffentlichung freigegeben. Es bestehen keine wesentlichen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die einen Einfluss auf die Buchwerte der ausgewiesenen Aktiven oder Passiven per 31. Dezember 2019 haben. Die globale Ausbreitung von COVID-19 könnte jedoch einen Einfluss auf die Geschäftstätigkeiten des RUAG Konzerns haben.

RUAG hat seit dem 27. Februar 2020 den Krisenstab aktiviert, um die Kommunikation und unterbrechungsfreie Fortführung der Geschäftstätigkeiten sicherzustellen. Je nach Umfang und Dauer der Pandemie könnten jedoch Kunden den Kauf von Produkten verzögern oder stornieren, was zu einer Verschlechterung der Auftragslage führen könnte.

Die Sicherstellung und Fortführung der Geschäftstätigkeiten hängt von der Fähigkeit ab, eine kontinuierliche und unterbrechungsfreie Produktion in den globalen Produktionsstätten sicherzustellen und setzt voraus, dass keine Engpässe in den Belieferungsketten der wichtigsten Lieferanten entstehen. Aufgrund der Auswirkungen der Pandemie könnte die Produktion in den Produktionsstätten infolge des Ausfalls der eigenen Mitarbeiter oder behördlichen Anordnungen unterbrochen werden. Ebenfalls kann derzeit nicht abgeschätzt werden, ob es zu Lieferengpässen bei den wichtigsten Zulieferern kommen wird. Sollten diese Risiken eintreten, könnte dies zu einer unbestimmten Unterbrechung der Geschäftstätigkeiten oder wesentlicher Teile davon führen.

Ein grosser Teil der Geschäftstätigkeiten findet in den lokalen Produktionsstätten in der Schweiz (Zürich, Emmen, Thun und Bern), in Deutschland (Oberpfaffenhofen und Fürth), Schweden (Göteborg und Linköping), Ungarn (Eger und Sirok) sowie in den USA (Decatur und Titusville) statt. Eine längere Unterbrechung der Produktion an diesen Standorten würde die Fähigkeit, die Kunden zu beliefern, erheblich beeinträchtigen.

Aufgrund der möglichen Auswirkungen und in Abhängigkeit der Dauer der Coronavirus-Pandemie könnten die Geschäftstätigkeiten und damit die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erheblich beeinträchtigt werden. Zum heutigen Zeitpunkt ist eine verlässliche Schätzung der finanziellen Auswirkungen auf das Geschäftsjahr 2020 nicht möglich. RUAG erachtet die Fortführungsfähigkeit der Geschäftstätigkeiten aus heutiger Sicht jedoch als gegeben.

Das Recht, die konsolidierte Jahresrechnung zu genehmigen, obliegt der Generalversammlung.

37 Konsolidierte, assoziierte Gesellschaften sowie Minderheitsbeteiligungen (Stand 31. Dezember 2019)

| 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 |
| RUAG AG | Emmen | Schweiz | CHF 100 000 | 100.0 % | voll ⁴ |
| RUAG MRO Holding AG | Bern | Schweiz | CHF 100 000 | 100.0 % | voll ⁵ |
| RUAG Simulation & Training AG | Bern | Schweiz | CHF 100 000 | 100.0 % | voll ⁵ |
| RUVEX AG | Bern | Schweiz | CHF 100 000 | 100.0 % | voll |
| brings! AG | Schattdorf | Schweiz | CHF 100 000 | 55.0 % | voll |
| RUAG Slip Rings AG | Nyon | Schweiz | CHF 100 000 | 100.0 % | voll |
| 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 |
| VS Medien GmbH | Bad Ems | Deutschland | EUR 25 000 | 100.0 % | voll |
| RUAG GmbH | Kassel | Deutschland | EUR 100 000 | 100.0 % | voll ⁶ |
| Base 10 GmbH | Hallbergmoos | Deutschland | EUR 100 000 | 100.0 % | voll ⁷ |
| 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 |
| RUAG Ammotec Benelux BVBA | Boechout | Belgien | EUR 25 000 | 100.0 % | voll |
| RUAG Industria e Comercio de Municoes Ltda | São Francisco | Brasilien | BRL 500 000 | 100.0 % | voll |
| RUAG Ammotec UK Ltd. | Liskeard | Grossbritannien | GBP 15 000 | 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 |
| 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 |
| 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, CH-3000 Bern.

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 Per 25. Oktober 2019 wurde die Firma RUAG AG mit Sitz in Emmen (Schweiz) gegründet.

⁵ Per 28. Oktober 2019 wurden die Firmen RUAG MRO Holding AG und RUAG Simulation & Training AG mit Sitz in Bern (Schweiz) gegründet.

⁶ Per 14. Oktober 2019 wurde die Firma RUAG GmbH mit Sitz in Kassel (Deutschland) gegründet.

⁷ Per 8. Oktober 2019 wurde die Firma Base 10 GmbH mit Sitz in Hallbergmoos (Deutschland) gegründet.

⁸ Per 20. Dezember 2019 wurde die Firma RUAG Inc. mit Sitz in Berlin (USA) gegründet.

| Gesellschaft | Sitz | Land | Stammkapital (100 %) | | Kapitalanteile | Konsolidierungs- methode |
|--|----------------|-------------|----------------------|------------|----------------|-----------------------------|
| 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 |
| RUAG Inc. | Berlin, CT | USA | USD | 1 500 | 100.0 % | voll ⁸ |
| RUAG Simulation Company LLC | Abu Dhabi | VAE | AED | 150 000 | 49.0 % | voll |
| Stadeln Genehmigungshaltergesellschaft mbH | Fürth | Deutschland | EUR | 25 000 | 78.6 % | ³ |
| Assoziierte Unternehmen ² | | | | | | |
| 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 | | | | | | |
| 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 | 6.5 % | 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 |

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

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 Per 25. Oktober 2019 wurde die Firma RUAG AG mit Sitz in Emmen (Schweiz) gegründet.

⁵ Per 28. Oktober 2019 wurden die Firmen RUAG MRO Holding AG und RUAG Simulation & Training AG mit Sitz in Bern (Schweiz) gegründet.

⁶ Per 14. Oktober 2019 wurde die Firma RUAG GmbH mit Sitz in Kassel (Deutschland) gegründet.

⁷ Per 8. Oktober 2019 wurde die Firma Base 10 GmbH mit Sitz in Hallbergmoos (Deutschland) gegründet.

⁸ Per 20. Dezember 2019 wurde die Firma RUAG Inc. mit Sitz in Berlin (USA) gegründet.

**KPMG AG****Audit**

Hintere Dorfstrasse 9, Hofgut
CH-3073 Gümliigen-Bern

Postfach 112
CH-3000 Bern 15

T +41 58 249 76 00
E infobern@kpmg.com
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 46 bis 88), für das am 31. Dezember 2019 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 2019 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*

Pascal Henggi
Zugelassener Revisionsexperte

Gümligen-Bern, 18. März 2020

Erfolgsrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

in CHF Mio.

| | Anhang | 2019 | 2018 |
|--------------------------------------|--------|-------------|-------------|
| Beteiligungsertrag | 2.5 | 82 | 28 |
| Dienstleistungsertrag | | 4 | 4 |
| Total Betriebsertrag | | 86 | 33 |
| Personalaufwand | | (0) | (0) |
| Übriger betrieblicher Aufwand | 2.6 | (17) | (12) |
| Wertberichtigungen auf Beteiligungen | 2.7 | (45) | — |
| Total Betriebsaufwand | | (63) | (12) |
| Betriebliches Ergebnis | | 23 | 21 |
| Finanzertrag | | | |
| Zinsertrag | | 21 | 17 |
| Währungsgewinne | | — | — |
| Finanzaufwand | | | |
| Zinsaufwand | | (12) | (7) |
| Währungsverluste | | (5) | (2) |
| Jahresgewinn vor Steuern | | 27 | 29 |
| Direkte Steuern | | (0) | (0) |
| Jahresgewinn | | 27 | 28 |

Der Anhang zur Jahresrechnung auf den Seiten 93 bis 95 bildet einen integralen Bestandteil der Jahresrechnung.

Bilanz per 31. Dezember

| in CHF Mio. | Anhang | 2019 | 2018 |
|--|--------|--------------|--------------|
| Flüssige Mittel | | 79 | 130 |
| Kurzfristige Finanzaktiven | | | |
| gegenüber Dritten | | — | 3 |
| gegenüber Beteiligungen | | 167 | 144 |
| Übrige kurzfristige Forderungen | | | |
| gegenüber Dritten | | 1 | 1 |
| gegenüber Beteiligungen | | 30 | 29 |
| Aktive Rechnungsabgrenzungen | | — | 1 |
| Total Umlaufvermögen | | 276 | 308 |
| in % der Bilanzsumme | | 21% | 22% |
| Finanzanlagen | | | |
| gegenüber Dritten | | 0 | 0 |
| gegenüber Beteiligungen ¹ | | 389 | 382 |
| Beteiligungen | 2.1 | 640 | 710 |
| Immaterielle Vermögenswerte | | 0 | 0 |
| Total Anlagevermögen | | 1 030 | 1 092 |
| in % der Bilanzsumme | | 79% | 78% |
| Total Aktiven | | 1 306 | 1 400 |
| Kurzfristige verzinsliche Finanzverbindlichkeiten | | | |
| gegenüber Dritten | | 0 | 30 |
| gegenüber Beteiligungen | | 277 | 281 |
| Übrige kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten | | | |
| gegenüber Beteiligungen | | 3 | 13 |
| Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten | | | |
| gegenüber Dritten | | 0 | 0 |
| gegenüber Beteiligungen | | 0 | — |
| Kurzfristige Rückstellungen | | — | 3 |
| Passive Rechnungsabgrenzungen | | | |
| gegenüber Dritten | | 0 | 0 |
| gegenüber Beteiligungen | | 3 | 0 |
| Total kurzfristiges Fremdkapital | | 283 | 328 |
| Langfristige verzinsliche Finanzverbindlichkeiten | | | |
| gegenüber Dritten | | — | 47 |
| Total langfristiges Fremdkapital | | — | 47 |
| Total Fremdkapital | | 283 | 375 |
| in % der Bilanzsumme | | 22% | 27% |
| Aktienkapital | 2.3 | 340 | 340 |
| Gesetzliche Kapitalreserve | | | |
| Reserven aus Kapitaleinlagen | 2.4 | 10 | 10 |
| Gesetzliche Gewinnreserve | | | |
| Allgemeine gesetzliche Gewinnreserve | | 53 | 51 |
| Freiwillige Gewinnreserven | | | |
| Bilanzgewinn | | | |
| Vortrag | | 593 | 596 |
| Jahresgewinn | | 27 | 28 |
| Total Eigenkapital | | 1 022 | 1 025 |
| in % der Bilanzsumme | | 78% | 73% |
| Total Passiven | | 1 306 | 1 400 |

¹ Davon unter Rangrücktritt CHF 27 Mio.

Der Anhang zur Jahresrechnung auf den Seiten 93 bis 95 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 verzinlichen 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 2019 in % | Kapital- und Stimmenanteile 2018 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 Slip Rings AG | Nyon | Schweiz | 100 | 100 | CHF | 100 000 |
| RUAG MRO Holding AG | Bern | Schweiz | 100 | 0 | CHF | 100 000 |
| 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 GmbH | Kassel | Deutschland | 100 | 0 | EUR | 100 000 |
| Base 10 GmbH | Hallbergmoos | Deutschland | 100 | 0 | EUR | 100 000 |
| RUAG Sweden AB | Göteborg | Schweden | 100 | 100 | SEK | 100 000 |
| Clearswift Holding Ltd | Reading | Grossbritannien | 0 | 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 |
| Nitrochemie AG | Wimmis | Schweiz | 0 | 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 2019 in % | Kapital- und Stimmenanteile 2018 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 | 0 | 100 | GBP | 15 114 616 |

2.2 Darstellung von Devisentermingeschäften

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|--|-------|-------|
| Devisensicherungskontraktvolumen Banken | 358 | 322 |
| Devisensicherungskontraktvolumen Banken | (106) | (95) |
| Devisensicherungskontraktvolumen Konzerngesellschaften | 74 | 93 |
| Devisensicherungskontraktvolumen Konzerngesellschaften | (113) | (171) |
| Positiver Wiederbeschaffungswert Banken | 5 | 2 |
| Negativer Wiederbeschaffungswert Banken | (3) | (8) |
| Positiver Wiederbeschaffungswert Konzerngesellschaften | 2 | 7 |
| Negativer Wiederbeschaffungswert Konzerngesellschaften | (3) | (1) |
| 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. | 2019 | 2018 |
|--|------|------|
| Werbeaufwand | (2) | (3) |
| Verwaltungsaufwand | (7) | (3) |
| Aufwand Management-Fees (Oberleitungskosten) | (8) | (6) |
| Total übriger betrieblicher Aufwand | (17) | (12) |

2.7 Wertberichtigungen auf Beteiligungen

Die Beteiligungen werden jährlich auf ihre Werthaltigkeit überprüft, wenn Ereignisse oder Umstände Anlass zur Vermutung geben, dass der Buchwert nicht mehr werthaltig sein könnte. Der Zuschuss in die freien Reserven ohne Gegenleistung an RUAG Schweiz AG im Zusammenhang mit der Ausschüttung des Immobilienbetriebs Zürich-Seebach

2.5 Beteiligungsertrag

Der Beteiligungsertrag beinhaltet im Wesentlichen die Dividende der RUAG Space AB und RUAG Ammotec AG sowie weiterer Beteiligungen. Zudem hat RUAG Real Estate AG im Berichtsjahr 2019 eine Sachdividende im Zusammenhang mit der Ausschüttung des Immobilienbetriebs Zürich-Seebach ausgerichtet. Gleichzeitig hat RUAG Holding AG die aus dieser Sachdividende resultierende Forderung im Wert von CHF 38.5 Mio. in Form eines Zuschusses in die freien Reserven ohne Gegenleistung an RUAG Schweiz AG abgetreten. Weiter sind in der Position Beteiligungsertrag Erlöse aus der Veräusserung der Clearswift-Gruppe sowie von RUAG Business Aviation AG und der Liquidation von Nitrochemie AG enthalten.

von RUAG Real Estate AG (siehe 2.5) wurde in Übereinstimmung mit den Rechnungslegungsvorschriften vollumfänglich wertberichtigt. Im Berichtsjahr wurden zudem weitere Wertberichtigungen auf Beteiligungen im Umfang von CHF 6 Mio. vorgenommen.

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. | 2019 | 2018 |
|---------------------------------|------|------|
| Konzernbürgschaften | 117 | 111 |
| Total Eventualverbindlichkeiten | 117 | 111 |

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.

3.3 Ereignisse nach Bilanzstichtag

Es bestehen keine wesentlichen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die einen Einfluss auf die Buchwerte der ausgewiesenen Aktiven oder Passiven per 31. Dezember 2019 haben. Die globale Ausbreitung von COVID-19 könnte jedoch einen Einfluss auf die Geschäftstätigkeiten der Tochtergesellschaften von RUAG Holding AG haben.

RUAG hat seit dem 27. Februar 2020 den Krisenstab aktiviert, um die Kommunikation und unterbruchsfreie Fortführung der Geschäftstätigkeiten sicherzustellen. Je nach Umfang und Dauer der Pandemie könnten jedoch Kunden den Kauf von Produkten verzögern oder stornieren, was zu einer Verschlechterung der Auftragslage führen könnte.

Die Sicherstellung und Fortführung der Geschäftstätigkeiten der Tochtergesellschaften hängt von der Fähigkeit ab, eine kontinuierliche und unterbruchsfreie Produktion in den globalen Produktionsstätten sicherzustellen und setzt voraus, dass keine Engpässe in den Belieferungsketten der wichtigsten Lieferanten entstehen. Aufgrund der Auswirkungen der Pandemie könnte die Produktion in den Produktionsstätten infolge des Ausfalls der eigenen Mitarbeiter oder behördlichen Anordnungen unterbrochen werden. Ebenfalls kann derzeit nicht abgeschätzt werden,

ob es zu Lieferengpässen bei den wichtigsten Zulieferern kommen wird. Sollten diese Risiken eintreten, könnte dies zu einer unbestimmten Unterbrechung der Geschäftstätigkeiten der Tochtergesellschaften oder wesentlicher Teile davon führen.

Ein grosser Teil der Geschäftstätigkeiten der Tochtergesellschaften findet in den lokalen Produktionsstätten in der Schweiz (Zürich, Emmen, Thun und Bern), in Deutschland (Oberpfaffenhofen und Fürth), Schweden (Göteborg und Linköping), Ungarn (Eger und Sirok) sowie in den USA (Decatur und Titusville) statt. Eine längere Unterbrechung der Produktion an diesen Standorten würde die Fähigkeit, die Kunden zu beliefern, erheblich beeinträchtigen.

Aufgrund der möglichen Auswirkungen und in Abhängigkeit der Dauer der Coronavirus-Pandemie könnten die Geschäftstätigkeiten und damit die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Tochtergesellschaften erheblich beeinträchtigt werden. Zum heutigen Zeitpunkt ist eine verlässliche Schätzung der finanziellen Auswirkungen auf das Geschäftsjahr 2020 nicht möglich. RUAG erachtet die Fortführungsfähigkeit der Geschäftstätigkeiten aus heutiger Sicht jedoch als gegeben.

Antrag des Verwaltungsrats über die Verwendung des Bilanzgewinns

| in CHF Mio. | 2019 | 2018 |
|---|------|------|
| Bilanzgewinn am Anfang des Geschäftsjahres | 593 | 596 |
| Jahresgewinn | 27 | 28 |
| Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung | 620 | 624 |

Der Verwaltungsrat beantragt bei der Generalversammlung folgende Gewinnverwendung:

| | | |
|--|-----|-----|
| Dividende | — | 30 |
| Zuweisung an die gesetzlichen Reserven | 1 | 2 |
| Vortrag auf neue Rechnung | 619 | 593 |



KPMG AG
Audit

Hintere Dorfgasse 9, Hofgut
CH-3073 Gümliigen-Bern

Postfach 112
CH-3000 Bern 15

T +41 58 249 76 00
E infobern@kpmg.com
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 91 bis 95), für das am 31. Dezember 2019 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 2019 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*

Pascal Henggi
Zugelassener Revisionsexperte

Gümligen-Bern, 18. März 2020

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 oder in den drei der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahren ausgeübt hat. Die Verwaltungsräte haben auch keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zum Konzern. Im Berichtsjahr sind 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.

Austritte und Wechsel

Markus Hutter, Paul Häring und Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener treten per Ende 2019 aus dem Verwaltungsrat von RUAG Holding AG aus. Sibylle Minder Hochreutener wechselt in den Verwaltungsrat von RUAG MRO Holding AG. Eine vollständige Aufstellung aller Mitglieder der neuen Verwaltungsräte per 1. Januar 2020 findet sich auf Seite 8.



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 2019, 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 2019.

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 Meyer Burger Technology AG, 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, Austritt per 31. Dezember 2019

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, Austritt per 31. Dezember 2019

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 Verwaltungsrat Velobaze 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, Austritt per 31. Dezember 2019

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: 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 2019 zu einer Strategiesitzung. 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.

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, Salärsystem 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 Gesamtverwaltungsrats 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. 2019 hat sich das Advisory Board zu zwei Sitzungen getroffen. Der Beirat besteht aus den zwei Mitgliedern Prof. Dr. Thomas Friedli und Prof. Dr. Alexandre J. Vautravers. Aufgrund der Entflechtung des RUAG Konzerns und der damit verbundenen Neustrukturierung der Verwaltungsratsgremien hat sich der Verwaltungsrat entschlossen, den Beirat per Ende 2019 aufzulösen.

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

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 sowie für das Betreiben der Whistleblower-Stelle. Die kommerziellen Einheiten werden durch Communities of Interest für Trade Compliance und Commercial Compliance 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 zur 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.

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, Austritt per 31. Dezember 2019

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 SA, ständiger Vertreter Arianespace Participation

Dirk Prehn (1968), Mitglied Konzernleitung, CEO Division RUAG Aerostructures, Eintritt 2018

Externe Mandate: keine

Andreas Berger (1959), Mitglied Konzernleitung, CEO Division RUAG MRO Schweiz, Eintritt 2017

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: Mitglied Verwaltungsrat Schiltwald Partners AG

Dr. Judith Bischof (1974), Mitglied Konzernleitung, General Counsel RUAG Konzern, Eintritt 2018

Externe Mandate: Mitglied Juristische Kommission Swissmem

Führungsorganisation

Der Verwaltungsrat hat eine Konzernleitung unter dem Vorsitz des CEO eingesetzt. Bis zum 31. Dezember 2019 führte CEO Urs Breitmeier das laufende Geschäft. Er war während des gesamten Geschäftsjahrs 2019 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.

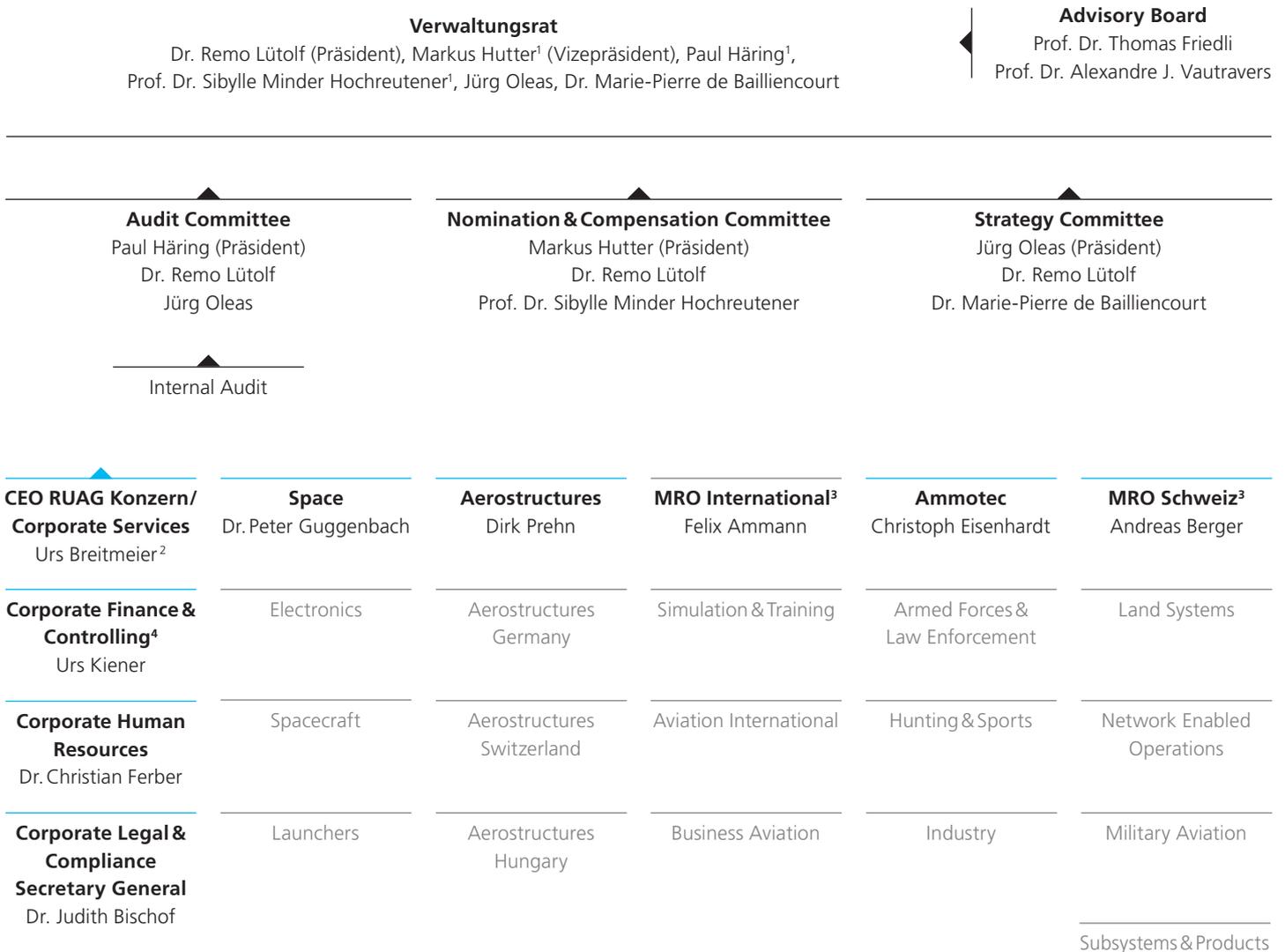
Die Mitglieder des Verwaltungsrats können im Rahmen von Gesetz, Statuten und Organisationsreglement weitere Informationen über das operative Geschäft verlangen und prüfen.

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 2019



— Konzernleitung

¹ Per 31.12.2019 Austritt aus dem Verwaltungsrat

² Per 31.12.2019 Austritt aus der Konzernleitung

³ Per 01.01.2019 wurde die Führungsstruktur der Divisionen Defence und Aviation im Rahmen des Projektes «Entflechtung RUAG» reorganisiert und in MRO Schweiz und MRO International umbenannt.

⁴ Inkl. Real Estate/Environment, 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 die pauschalen Spesenentschädigungen und den 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)
- Nettoumlaufvermögen (NWC)
- 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 mit dem Ziel eingeführt, die Leistung des obersten Kaders 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 Maximalwert fest und bestimmt den für jeden Planteilnehmer individuell festzulegenden Auszahlungsbetrag bei Erreichen des Zielwerts. 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 2019 von 11 % (Vorjahr 10 %) bis maximal 30 % (Vorjahr 42 %) der jährlichen Barentschädigung variiert. Aufgrund der Entflechtung der RUAG Gruppe wurde der LTI per 31. Dezember 2019 aufgehoben.

Weitere Leistungen

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 Entschädigungen an ehemalige Mitglieder der Konzernleitung ausbezahlt. Zu den im Berichtsjahr ausgerichteten Vergütungen siehe Finanzbericht, Anhang 34, «Vergütungen für Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen».

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 2019 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 2019 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

Seit dem 4. November 2019 hält die BGRB Holding AG 100 % der Aktien der RUAG Holding AG und damit sämtliche Stimmrechte an der RUAG Holding AG. Die BGRB Holding AG wird von der Schweizerischen Eidgenossenschaft gehalten. Das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) sowie die Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) nehmen 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. Die neue Eignerstrategie 2020 richtet sich an die BGRB Holding AG und indirekt an die Subholdings RUAG Holding AG und RUAG MRO Holding AG.

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 | 2019 | 2018 |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| Prüfungshonorare | 1 435 | 1 184 |
| Steuerberatung | 462 | 61 |
| Due-Diligence-Dienstleistungen | — | — |
| Sonstige Dienstleistungen | 72 | 119 |
| Gesamttotal | 1 969 | 1 364 |

Personalvorsorge

Der Deckungsgrad der Personalvorsorgeeinrichtung VORSORGE RUAG beträgt per 31. Dezember 2019 106.9 % (Vorjahr 101.1 %). Damit konnte die finanzielle Situation trotz tiefer Zinsen an den Finanzmärkten stabil gehalten werden.

Revisionsstelle

Mandatsamtsdauer des leitenden Revisors

Die KPMG AG, Bern, wurde an der Generalversammlung vom 2. Mai 2019 als Revisionsstelle von RUAG wieder für ein Jahr gewählt. François Rouiller ist als leitender Revisor für das Revisionsmandat verantwortlich.

Revisionshonorar und zusätzliche Honorare

KPMG hat dem Konzern im Geschäftsjahr 2019 Leistungen im Umfang von CHF 1.4 Mio. (Vorjahr CHF 1.2 Mio.) für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahresrechnungen der RUAG Holding AG und der Konzerngesellschaften sowie der Konzernrechnung von RUAG erbracht.

Zusätzlich erbrachte KPMG für prüfungsnahen Dienstleistungen, Steuerberatung sowie Sorgfaltsprüfungen Leistungen im Umfang von CHF 0.5 Mio. (Vorjahr CHF 0.2 Mio.) für RUAG.

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 2. Mai 2019 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 Revisorergebnisse 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 | 31.12.2019 |
| Bilanzmedienkonferenz | 6.5.2020 |
| Generalversammlung | 17.6.2020 |

Der Geschäftsbericht mit dem Jahresabschluss per 31. Dezember 2019 wird dem Aktionär mit der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung zugestellt.

