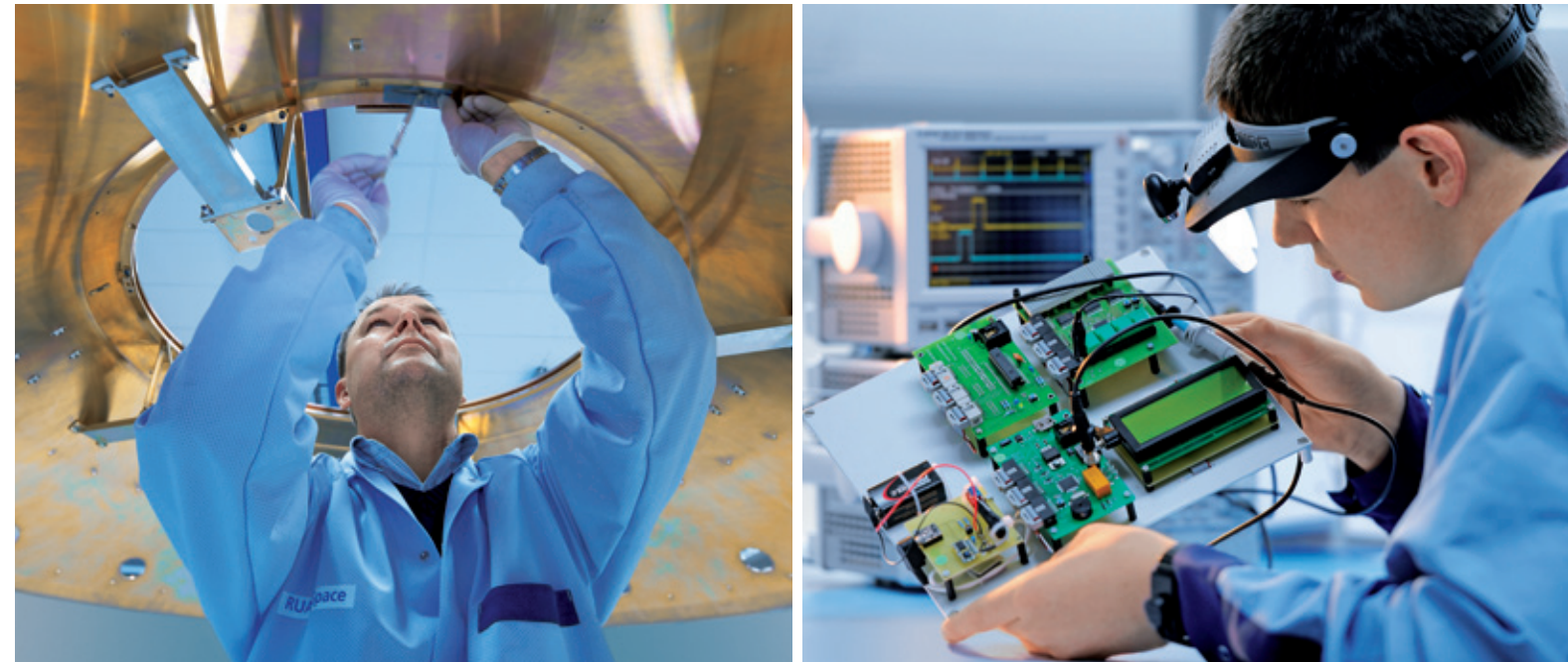


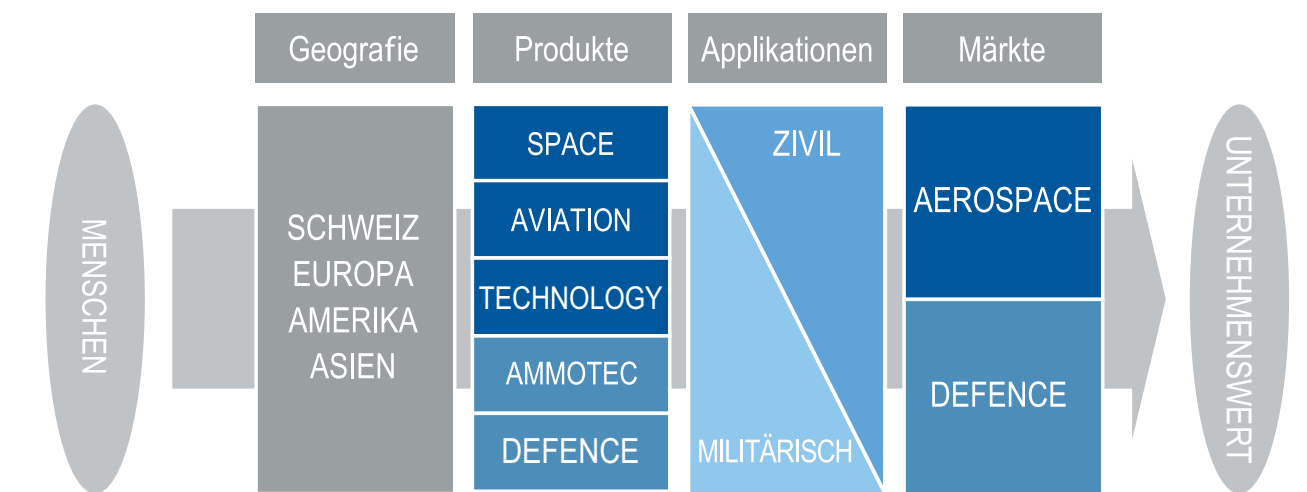


Fokussiert mit Innovationen in die Zukunft.



RUAG konzentriert sich auf die zwei Marktsegmente Aerospace (Luft- und Raumfahrt) und Defence (Sicherheits- und Wehrtechnik). Die Produktionsstandorte befinden sich in der Schweiz, Deutschland, Österreich, Schweden, Ungarn und den USA.

Strategischer Fokus



Aerospace

Im Marktsegment Aerospace sind die Divisionen Space, Aviation und Technology aktiv. RUAG Space ist der grösste unabhängige Zulieferer für Raumfahrtprodukte in Europa. RUAG Aviation konzentriert sich auf die militärische und die zivile Luftfahrt. RUAG Technology entwickelt und produziert Komponenten und bietet Dienstleistungen für Luftfahrt-, Energie-, Halbleiter-, Automobil- und Recyclingindustrie.

Defence

Im Marktsegment Defence sind die Divisionen Ammotec und Defence aktiv. RUAG Ammotec ist weltweiter Technologieführer für Anzündsysteme von Kleinkalibermunition und anerkannter Spezialist für pyrotechnische Lösungen. RUAG Defence ist auf schwere Waffensysteme, Schutztechnologien, Führungssysteme und -infrastrukturen sowie laser- und computergestützte Trainingssysteme für Landstreitkräfte spezialisiert.



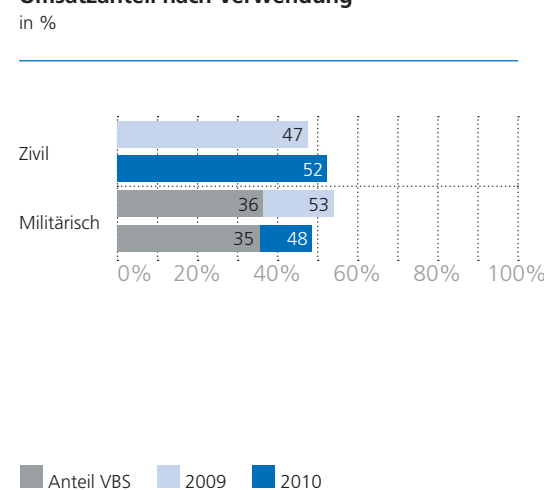
Rückkehr in die Gewinnzone

Die ersten Umsetzungserfolge der Strategie zur Fokussierung und Risikominimierung und die damit verbundene Rückkehr in die Gewinnzone prägten das Geschäftsjahr 2010. War das Vorjahr noch durch teils schwere Probleme im Flugzeugstrukturbau, in Business Aviation sowie im Zulieferergeschäft für die Halbleiter- und die Automobilindustrie geprägt, konnte RUAG den Nettoumsatz 2010 um 6% auf 1796 Mio. CHF steigern. Der EBIT betrug 98 Mio. CHF. Der Reingewinn erreichte solide 92 Mio. CHF. Vier von fünf operativen Divisionen weisen einen positiven EBIT aus. In allen nicht profitablen Bereichen wurde erfolgreich ein Turnaround eingeleitet. Die Mitarbeiterzahl stieg um mehr als 2% auf 7719. Die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen wurden vor allem akquisitionsbedingt um markante 27% auf 190 Mio. CHF gesteigert.

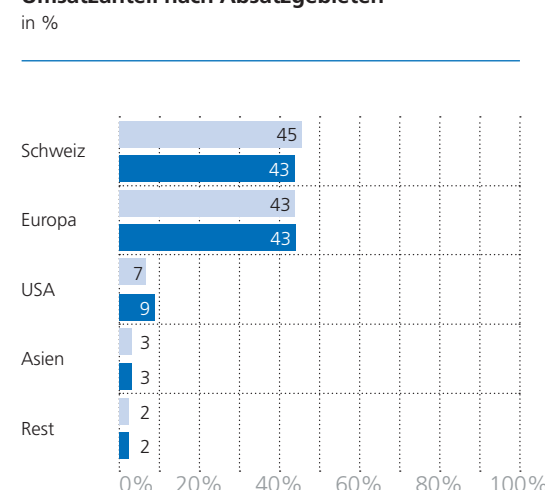
Weltweit aus starker Heimbasis

RUAG wird mit allen fünf operativen Divisionen international wachsen. Aufbauend auf die bereits grosse Präsenz in Deutschland, werden die Aktivitäten schrittweise in Europa, Nordamerika und Asien ausgebaut. 2010 stand die Fokussierung auf nachhaltig profitable Kerntätigkeiten in der Luft- und Raumfahrt sowie in der Sicherheits- und Wehrtechnik im Zentrum. Parallel dazu wurden Risiken minimiert. Ein essenzielles Instrument dafür ist eine transparente Führung anhand von strikten strategischen und finanziellen Regeln, wie sie in der erstmaligen Berichterstattung auf Divisionsebene im vorliegenden Geschäftsbericht zum Ausdruck kommt.

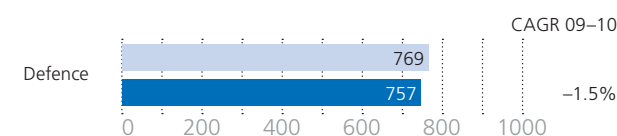
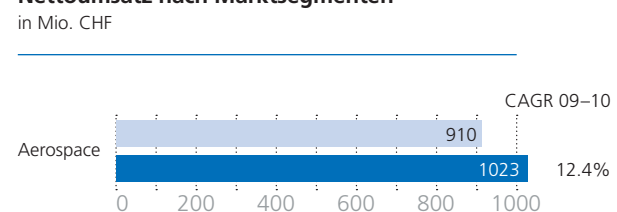
Umsatzanteil nach Verwendung



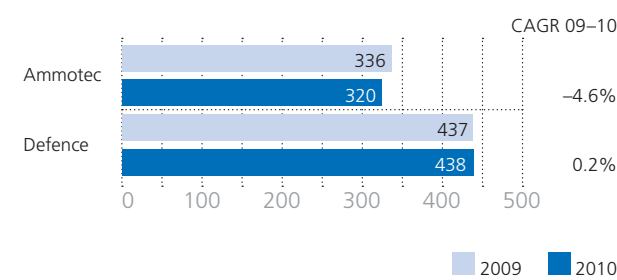
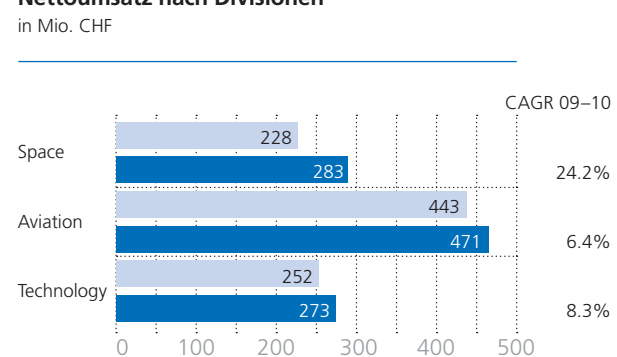
Umsatzanteil nach Absatzgebieten



Nettoumsatz nach Marktsegmenten



Nettoumsatz nach Divisionen



CAGR = cumulated average growth rate
 Detaillierte Zahlen sind im Finanzbericht, Anhang 39 «Segmentinformationen», ausgewiesen.

Ziviles und internationales Wachstum

Das Nettoumsatzwachstum stammte 2010 hauptsächlich aus dem Marktsegment Aerospace, das seinen Anteil von 49% auf 54% steigerte. Zulegen konnten insbesondere das Raumfahrtgeschäft (akquisitionsbedingt), der militärische Flugzeugunterhalt und der Flugzeugstrukturbau. In der Folge vergrösserte sich 2010 der Anteil der zivilen Anwendungen am Gesamtumsatz von 47% auf 52%. Bezüglich der Internationalisierung konnte in einem uneinheitlichen Umfeld, das durch eine einsetzende Erholung der Weltwirtschaft und gleichzeitig steigende Rohstoffpreise, Budgetkürzungen in öffentlichen Haushalten sowie eine angespannte Währungssituation geprägt war, der Anteil des in Nordamerika erwirtschafteten Nettoumsatzes von 7% auf 9% gesteigert werden. Der Anteil der Schweiz sank auf der anderen Seite um 2% auf 43%. Die Anteile von Europa (43%) und Asien/Pazifischer Raum (3%) blieben konstant. Die restlichen Länder trugen 2% (2%) bei. Hierzu zählen Südamerika, der Mittlere Osten und Afrika.

Positive Entwicklungen in den Divisionen

Die einzelnen Divisionen entwickelten sich 2010 unterschiedlich. Während RUAG Space einen Nettoumsatz von 283 Mio. CHF und einen EBIT von 9 Mio. CHF erreichte, gelang RUAG Aviation eine Nettoumsatzsteigerung um 6% auf 471 Mio. CHF. Der EBIT von Aviation wurde mit -11 Mio. CHF ausgewiesen. Darin enthalten sind Einmalbelastungen von 30 Mio. CHF in Form von Sonderabschreibungen und Restrukturierungsrückstellungen. Technology verzeichnete eine Nettoumsatzsteigerung um 8% auf 273 Mio. CHF und einen EBIT von 21 Mio. CHF. Der Umsatz von RUAG Ammotec sank auf 320 Mio. CHF (Vorjahr: 336 Mio. CHF). Der EBIT erreichte mit 31 Mio. CHF fast den Vorjahreswert. Die per 2011 neu formierte Division RUAG Defence verzeichnete 2010 einen konsolidierten Nettoumsatz von 438 Mio. CHF.

Kennzahlen im Überblick

in Mio. CHF	2010	2009	Veränderung in %
Auftragseingang	1 713	1 872	-8.5%
Nettoumsatz	1 796	1 696	5.9%
Cash Flow aus Betriebstätigkeit	130	131	-0.5%
Auftragsbestand	1 654	1 783	-7.3%
EBIT	98	-113	n.a.
EBITDA	194	38	409.2%
Reingewinn	92	-107	n.a.
Forschungs- und Entwicklungsaufwand	190	149	27.3%
Personalbestand per 31.12.	7 719	7 534	2.5%

Agenda

Abschluss Jahresergebnis	31.12.2010
Bilanzmedienkonferenz	31.3.2011
Generalversammlung	3.5.2011

Der Geschäftsbericht mit dem Jahresabschluss per 31. Dezember 2010 wird dem Aktionär mit der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung zugeschickt.

RUAG Holding AG

Stauffacherstrasse 65
 3000 Bern 22
 Schweiz
 info@ruag.com
 www.ruag.com
 +41 31 376 64 50

Inhalt.

6 **Vorwort**

Geschäftsverlauf

- 12 | Space
- 16 | Aviation
- 20 | Technology
- 24 | Ammotec
- 28 | Defence
- 32 | Service- & Support-Einheiten

40 **Finanzbericht**

Corporate Governance

- 98 | Verwaltungsrat
- 101 | Konzernleitung
- 103 | Entschädigungen
- 106 | Kapitalstruktur und Aktionariat
- 107 | Personalvorsorge
- 108 | Revisionsstelle und Informationspolitik

109 **Agenda**

Das RUAG Geschäftsjahr 2010.

Die erfolgreiche Einleitung von Turnaround-Prozessen, eine nachhaltige Minimierung von Risiken und eine konsequente Umsetzung der Fokussierungs- und Innovationsstrategie ermöglichen die Rückkehr in eine solide Gewinnzone.

Rückkehr in die Gewinnzone

Die ersten Umsetzungserfolge der Strategie zur Fokussierung der Tätigkeiten und zur Risikominimierung prägten das Geschäftsjahr 2010. War das Vorjahr noch durch teils schwere Probleme im Flugzeugstrukturbau, in Business Aviation sowie im Zulieferergeschäft für die Halbleiter- und die Automobilindustrie geprägt, ist das Unternehmen bereits seit dem ersten Halbjahr 2010 wieder in die Gewinnzone zurückgekehrt.

RUAG steigerte den Nettoumsatz im Geschäftsjahr 2010 um 6% auf 1796 Mio. CHF und ist wieder solide zurück in der Gewinnzone, mit einem Reingewinn von 92 Mio. CHF. Dies ist die Folge der konsequenten Fokussierung und der Risikominimierung in den Kerngeschäften in der Luft- und Raumfahrt sowie in der Sicherheits- und Wehrtechnik. Vier von fünf operativen Divisionen sind profitabel unterwegs. RUAG wendete 10% des Umsatzes für Forschung und Entwicklung auf.

54% (Vorjahr 49%) des Gesamtumsatzes wurden im Marktsegment Aerospace erwirtschaftet. Das Wachstum stammte im Wesentlichen akquisitionsbedingt aus dem Raumfahrtgeschäft, aus dem Unterhaltsgeschäft für die militärischen Luftfahrzeuge der Schweizer Luftwaffe und internationaler Kunden sowie aus dem Flugzeugstrukturbau. Das Marktsegment Defence trug 38% (43%) zum Gesamtumsatz bei. Hier fand 2010 aufgrund von Kürzungen bei den Verteidigungsbudgets und der verzögerten Auslieferung des Genie- und Minenräumpanzers Kodiak an die Schweizer Armee kein Wachstum statt. Im Segment Services wurden 8% (8%) des Gesamtumsatzes erwirtschaftet. Zu diesem Bereich zählen die Immobilienbewirtschaftung und IT-Services.

Der Nettoumsatz war mit 52% (47%) in zivilen und 48% (53%) in militärischen Anwendungen weiterhin ausgewogen. Das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS war mit 35% (36%) des Umsatzes nach wie vor der bedeutendste Einzelkunde. 43% (45%) des Umsatzes wurden in der Schweiz, 43% (43%) in Europa, 9% (7%) in Nordamerika und 3% (3%) in Asien/Pazifischer Raum erwirtschaftet. Die restlichen Länder trugen 2% (2%) bei. Hierzu zählen Südamerika, der Mittlere Osten und Afrika.

Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA) wurde mit 194 Mio. CHF (38 Mio. CHF) ausgewiesen. Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) betrug 98 Mio. CHF gegenüber –113 Mio. CHF im Vorjahr. Ohne Einmaleffekte betrug der EBIT der Gruppe 93 Mio. CHF, verglichen mit 45 Mio. CHF im Vorjahr. Die Gruppe erwirtschaftete einen Reingewinn von 92 Mio. CHF (–107 Mio. CHF). Der Cash Flow aus Betriebstätigkeit betrug 130 Mio. CHF (131 Mio. CHF).

Die Währungsentwicklung des Euro und des US-Dollar hat im Jahr 2010 alle Divisionen belastet. Dank stabilen operativen Ergebnissen sowie bestehenden Absicherungen konnte der negative Währungseffekt jedoch in Grenzen gehalten werden.

Die Anzahl der Mitarbeitenden stieg 2010 um mehr als 2% auf 7719 (7534). Gegen 10% der rund 4500 Beschäftigten in der Schweiz sind Lernende.



Konrad Peter, Präsident des Verwaltungsrats (links),
und Dr. Lukas Braunschweiler, CEO.

Fokussierung und Risikominimierung

Aus der Sicht der Unternehmensführung stand 2010 die Fokussierung der Aktivitäten der Divisionen auf nachhaltig profitable Kerntätigkeiten in der Luft- und Raumfahrt (Aerospace) sowie in der Sicherheits- und Wehrtechnik (Defence) im Zentrum. Parallel dazu wurde in Verbindung mit einer klaren Innovationsstrategie und einer weiteren Internationalisierung der Aktivitäten eine Minimierung der Risiken verfolgt. Ein essenzielles Instrument, um diese Ziele voranzutreiben, ist eine transparente Führung anhand von strikten strategischen und finanziellen Regeln, wie sie in der erstmaligen Berichterstattung auf Divisionsebene im vorliegenden Geschäftsbericht zum Ausdruck kommt.

Im Bereich der Risikominimierung konnten 2010 wichtige Ziele erreicht werden. In den Divisionen Aviation und Technology gelang eine erfolgreiche Einleitung des Turn-around. Dafür wurden gezielte Restrukturierungsmaßnahmen umgesetzt. In der Division Aviation wurde unter anderem die Organisation des zivilen Flugzeugunterhalts gestrafft. In der Division Technology konnte der Flugzeugstrukturbau durch einen langfristigen Vertrag mit dem Grosskunden Airbus nicht nur stabilisiert werden, es gelang in diesem Bereich sogar ein Wachstum. Für den Standort Plan-les-Ouates konnte demgegenüber trotz diverser Anstrengungen keine nachhaltige Lösung gefunden werden. Um die Risiken in der Gruppe langfristig aktiv steuern und zeitig die richtigen Massnahmen ergreifen zu können, wurde zudem der Aufbau eines konzernweiten Risk Management in Angriff genommen.

Für das weitere Wachstum ist eine konstant hohe Innovationsrate entscheidend. Dieses Ziel wird zum einen mit einem strukturierten Innovationsmanagement verfolgt. Zum anderen hat RUAG im Berichtsjahr ihre Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen markant um 27% auf insgesamt 190 Mio. CHF erhöht (149 Mio. CHF).

Space: Internationalisierung

RUAG Space hat im 2010 einen Nettoumsatz von 283 Mio. CHF erwirtschaftet. Die Post Merger Integration der Mitte 2009 akquirierten Oerlikon Space AG ist nahezu abgeschlossen.

Als grösster unabhängiger Raumfahrtzulieferer in Europa aus den drei Ländern Schweiz, Schweden und Österreich ist RUAG Space auf Produkte für den Einsatz an Bord von Satelliten und Trägerraketen spezialisiert. Zu den wichtigsten Aufträgen zählten 2010 Baugruppen im Wert von 35 Mio. Euro für das EU-Satellitennavigationsprogramm Galileo.

Mit einem neu strukturierten und fokussierten Produktportfolio können die drei Ländergesellschaften heute als grösster unabhängiger Raumfahrtzulieferer Europas im weltweiten Markt schlagkräftiger auftreten. Verbreitert werden konnte zudem die Kundenbasis in den USA und Asien. RUAG Space befindet sich damit in einer guten Ausgangsposition, um am erwarteten Wachstum in der weltweiten kommerziellen Raumfahrt erfolgreich teilhaben zu können.

Der EBIT der Division lag bei 9 Mio. CHF.

Aviation: Konzentration

RUAG Aviation konnte ein Nettoumsatzwachstum von 6% auf 471 Mio. CHF erzielen. Das Kerngeschäft der Division, die seit dem 1. Dezember 2010 von Philipp M. Berner geleitet wird, sind der Unterhalt und die Modernisierung von militärischen und zivilen Luftfahrzeugen sowie das Bereitstellen spezifischer Produkte, Subsysteme und Komponenten für eine breite Kundenbasis in der Aviatik. Der Anteil militärische Luftfahrt ist aufgrund der stabilen Basis in der Schweiz auch international solide gewachsen. Neben einer klaren Fokussierung auf nachhaltig profitable Bereiche sollen künftig vor allem auch Synergien zwischen den Business Units und Tätigkeitsbereichen vermehrt genutzt werden. Diese wurden insbesondere im Bereich Komponenten identifiziert. Zu den wesentlichen Erfolgen von Aviation zählten der Erstflug des Prototyps für das Werterhaltungsprogramm des Helikopters TH-89 Super Puma/Cougar der Schweizer Luftwaffe, strategisch wichtige Unterhaltsaufträge für Super Pumas aus Slowenien und Finnland und für F/A-18-Hornet-Triebwerkmodule der malaysischen Luftwaffe.

Im zivilen Flugzeugunterhalt, der 2009 infolge der Wirtschaftskrise unter Druck geraten war, wurde der Turnaround vorangetrieben und eine markante Verbesserung erreicht. Die Straffung des Standortnetzes und die Konzentration von spezifischen Kompetenzen an bestimmten Standorten wird jetzt verfolgt.

Der EBIT von Aviation wurde mit –11 Mio. CHF ausgewiesen. Darin enthalten sind Einmalbelastungen von 30 Mio. CHF in Form von Sonderabschreibungen und Restrukturierungsrückstellungen. Kapazitätsanpassungen am Aviation Standort in Oberpfaffenhofen (D) sind wegen Kürzungen im deutschen Verteidigungsbudget und verzögerter Verkaufserfolge der Do 228NG erfolgt.

Technology: Turnaround

RUAG Technology konnte den Nettoumsatz 2010 mit 273 Mio. CHF um 8% steigern. Die Division bietet die Herstellung und die Bearbeitung von Strukturbauteilen und hochwertigen Komponenten sowie spezielle Dienstleistungen für Kunden in der Luftfahrt, in der Halbleiter-, der Energie-, der Automobil- und der Recyclingindustrie an. Der im 2009 eingeleitete Turnaround ist auf gutem Weg. Eine Serie von Restrukturierungsmassnahmen hat das Geschäft von Technology bereits 2010 auf eine weit bessere Grundlage gestellt. Wegweisend dafür ist die Fokussierung auf hochwertige, profitable Spezialprodukte und Nischenanwendungen sowie die Minimierung der Risiken. Im Herbst 2010 konnte die langjährige Partnerschaft mit Airbus aufgrund neuer Verträge und einem ausbaubaren jährlichen Auftragsvolumen von 85 Mio. CHF gestärkt werden. Gleichzeitig wurden die Geschäfts- und Währungsrisiken minimiert. RUAG Technology ist exklusiver Lieferant für sämtliche Flügelenden der aktuellen Airbus-Modelle und ist für die gesamte Teillieferkette von einzelnen Rumpfsktionen der Airbus-Familie A320, A330 und A340 verantwortlich. Zur Verbesserung der Situation beigetragen hat zudem auch ein Aufschwung in der Halbleiterindustrie, für die hochpräzise Grossteile gefertigt werden. Trotz vielfältigen Anstrengungen gelang die langfristige Sanierung des Standorts Plan-les-Ouates nicht. Der Standort wird per Juni 2012 geschlossen, sofern ein Verkauf der Aktivitäten bis dahin nicht erfolgreich realisiert werden kann.

Der EBIT von Technology lag 2010 bei 21 Mio. CHF. Darin enthalten sind netto 35 Mio. CHF positive Einmaleffekte aus der Auflösung von Wertberichtigungen auf Vorräten und Rückstellungen.

Ammotec: Spezialisierung

RUAG Ammotec weist für 2010 einen Nettoumsatz von 320 Mio. CHF aus. Ammotec ist auf qualitativ hochstehende pyrotechnische Produkte im militärischen und zivilen Umfeld sowie für die Industrie spezialisiert. Dazu gehören insbesondere die Entwicklung und die Herstellung von Klein- kalibermunition für Jagd und Sport sowie für Armeen und Behörden. Insgesamt konnte die gute Marktposition in einem schwierigen Marktumfeld, das von Überkapazitäten und Budgetkürzungen der öffentlichen Haushalte gekennzeichnet war, gehalten werden.

Zudem macht sich auch der starke Anstieg der Rohstoffpreise immer deutlicher bemerkbar, der in der angespannten Wettbewerbssituation nur zum Teil an die Kunden weitergegeben werden kann. Eine erfreuliche Trendwende zeichnete sich 2010 in dem 2009 unter Druck geratenen Markt für Jagd- und Sportmunition ab. Steigenden Verkaufsvolumen stand jedoch eine Preiserosion namentlich im wichtigen US-Markt entgegen.

Positiv entwickelte sich 2010 auch der Geschäftsbereich Pyrotechnik für die Industrie. Hier sticht vor allem ein langfristiger Liefervertrag mit dem Hilti-Konzern für schadstoffarme Treibkartuschen heraus. Dieser Grossauftrag hatte umfangreiche Investitionen in neue Produktionskapazitäten zur Folge.

Der EBIT der Division betrug 31 Mio. CHF. Trotz negativer Währungseffekte konnte das Ergebnis des Vorjahrs 2010 fast erreicht werden.

Defence: Marktnähe

RUAG Defence verzeichnete 2010 einen Nettoumsatz von 438 Mio. CHF. Defence wurde als Resultat der Fokussierung auf die Kerngeschäfte aus den zwei bisherigen Divisionen RUAG Electronics und RUAG Land Systems per 1. Januar 2011 zusammengeführt. Die Division wird von Urs Breitmeier geleitet.

Hintergrund der Zusammenführung ist die Tatsache, dass die beiden bisherigen Divisionen mit ihren Produkten und Dienstleistungen den gleichen internationalen Markt für Landstreitkräfte adressieren. Durch den Zusammenschluss wird nicht nur die Kundenansprache, insbesondere auch zum VBS als Hauptkunden, vereinfacht. Es kann auch im internationalen Markt ein wesentlich umfassenderes und sich in vielen Bereichen ergänzendes Produkt- und Dienstleistungsportfolio aus einer Hand angeboten werden. RUAG Defence ist auf die Bereiche Unterhalt und Werterhaltung von schweren Waffensystemen, Schutz vor ballistischen Bedrohungen, virtuelle und Live-Simulations-Ausbildungssysteme sowie Systemintegration und Entwicklung von Führungssystemen spezialisiert.

Zu den Erfolgen zählten 2010 in der Schweiz die Auslieferungen für das Werterhaltungsprogramm für den Leopard 2, das Führungs- und Informationssystem des Heeres (FIS HE) sowie zusätzliche Vertragsabschlüsse für den Genie- und Minenräumpanzer, der auf einem Umbau von gebrauchten Fahrgestellen des Leopard 2 basiert. Total sind nun 42 dieser Fahrzeuge unter Vertrag. Zudem ist RUAG Defence das Kompetenzzentrum für Gefechtsausbildungszentren der Schweizer Armee auf Grundlage der hochmodernen Laserschuss-Simulationsplattform SIMUG sowie Full-Service-Provider für alle operativen Belange. Die Division wurde 2010 zudem zum Material-Kompetenzzentrum für das Integrierte Funkaufklärungs- und Sendesystem IFASS des VBS bestimmt.

Der EBIT der Division Defence betrug 32 Mio. CHF.

Service- & Support-Einheiten

Im Sinne einer Fokussierung der Divisionen auf ihre Geschäfts- und Fachkompetenzen und einer effizienten Leistungserbringung konzentriert RUAG die Infrastrukturdienstleistungen Immobilienverwaltung und Informatik-Services in Form von RUAG Real Estate und RUAG Services in zentralen Support-Einheiten. Als professionelles Immobilienverwaltungsunternehmen kann RUAG Real Estate die nachhaltige Ertragssteigerung der umfangreichen Immobilien des Konzerns erfolgreicher vorantreiben. So konnte der Nettoumsatz 2010 um 4% auf 90 Mio. CHF erhöht werden. Der EBIT betrug 19 Mio. CHF. Für die weitere Wertsteigerung der grösseren Gelände- und Industrieparks werden derzeit Masterpläne ausgearbeitet und umgesetzt. Auch die qualitäts-zertifizierte Informatikdienstleistungseinheit RUAG Services konnte 2010 ihren Nettoumsatz um 14% auf 33 Mio. CHF erhöhen. Mit dem Aufbau eines zentralen Software House werden den Divisionen künftig nicht mehr nur Netzwerk-, Server-, SAP- und Workplace-Services angeboten, sondern auch die Software-Entwicklungskompetenzen konzentriert und standardisiert.

Als fundamentale Steuerungsinstrumente der Unternehmensleitung werden Human Resources, Generalsekretariat & Legal, Marketing & Kommunikation, Finance & Controlling sowie das Risk Management als zentrale Konzerneinheiten geführt. Sie stellen in enger Zusammenarbeit mit den Divisionen die einheitliche Ausrichtung und Umsetzung der Konzernstrategie sicher. Ein besonderes Gewicht kommt dabei der Personalpolitik zu. Hochqualifizierte und motivierte Mitarbeitende sind die Grundlage der Innovationsstrategie von RUAG. Sie zu gewinnen, langfristig zu binden und ihre Weiterentwicklung sicherzustellen, bildet einen entscheidenden Erfolgsfaktor. Dabei sind für RUAG gut ausgebildete Fachkräfte genauso unerlässlich wie qualifizierte Hochschulabsolventen. Die Anzahl der Mitarbeitenden stieg 2010 um mehr als 2% auf 7719 (7534). Gegen 10% der rund 4500 Mitarbeitenden in der Schweiz sind Lernende.

Ausblick

Während sich die weltweite Erholung nach der Wirtschaftskrise weiter festigen dürfte, trüben die anhaltend angespannte Währungssituation und die steigenden Rohstoffpreise die Aussichten. Durch die Ausweitung der internationalen Umsätze leistet RUAG einen wichtigen Beitrag zur Sicherung von essenziellem Technologie-Know-how für die Schweizer Armee, die Schweizer Wirtschaft und damit zur Sicherheit und Unabhängigkeit des Landes.

In den Behörden- und Militärmärkten muss angesichts der steigenden Staatsdefizite weiter mit Auftragsrückgängen gerechnet werden. Diese sollen durch die Erschliessung neuer Märkte sowohl geografisch als auch mit Produkt- und Dienstleistungsinnovationen aufgefangen werden. Dabei nimmt RUAG ihre Verantwortung als privatrechtliches Unternehmen im Bundesbesitz bewusst wahr.

Der Verwaltungsrat und die Konzernleitung sind sich einig, dass RUAG anspruchsvolle Aufgaben zu meistern hat. Vor diesem Hintergrund gilt unser besonderer Dank unseren Kunden für ihr Vertrauen und die Aufträge, dem Aktionär für die gute Zusammenarbeit und unseren Mitarbeitenden für ihr grosses Engagement.

Wir freuen uns darauf, gemeinsam mit Ihnen RUAG weiter voranzubringen.

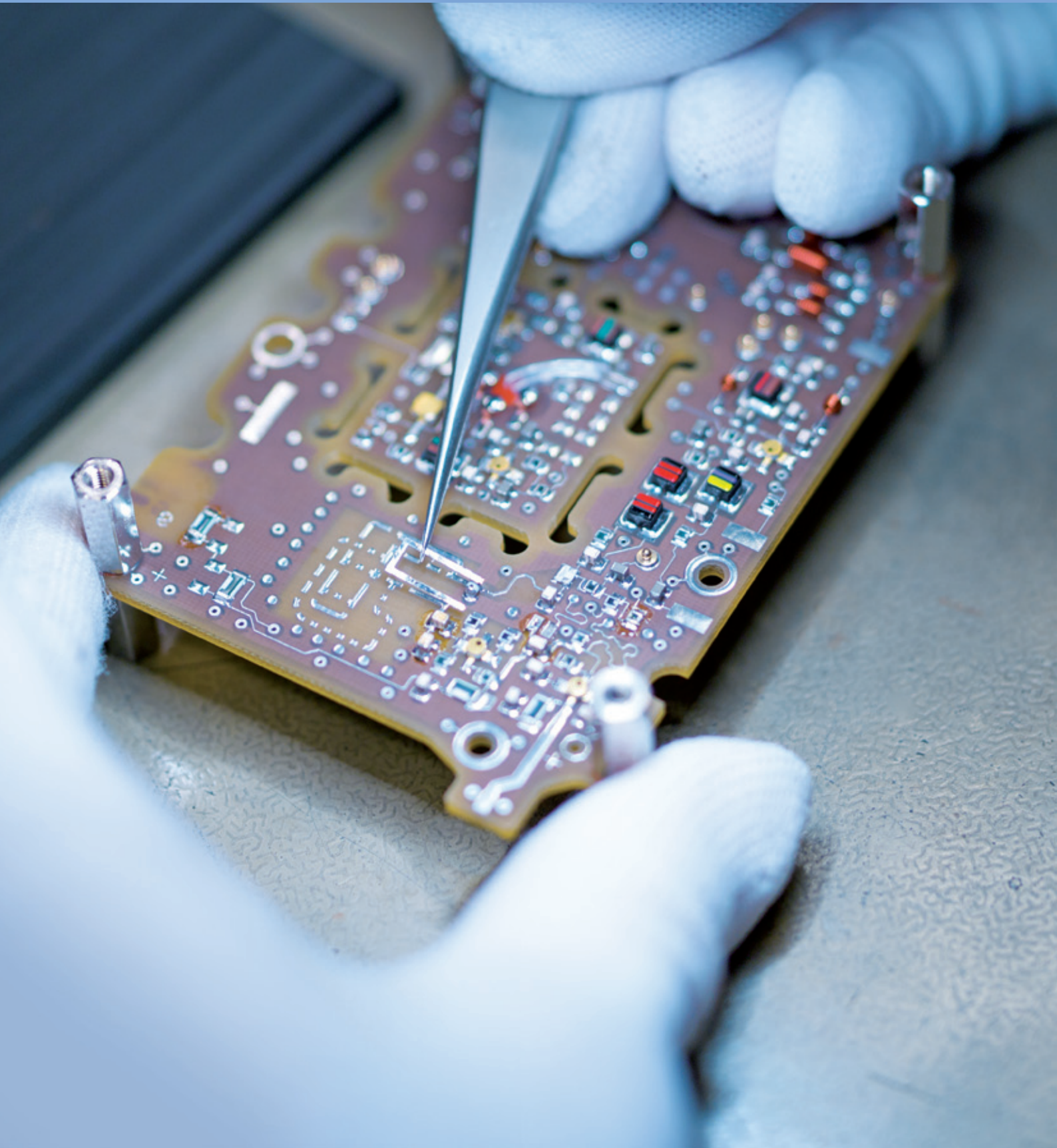


Konrad Peter
Präsident des Verwaltungsrats RUAG Holding AG



Dr. Lukas Braunschweiler
CEO RUAG Holding AG

Space. Mit einem breit gefächerten Portfolio von Subsystemen und Ausrüstung für Satelliten und Trägerraketen ist RUAG Space der grösste unabhängige Zulieferer für Raumfahrtprodukte in Europa.



Das Kerngeschäft

RUAG Space ist als grösster unabhängiger Zulieferer für Raumfahrtprodukte in Europa auf Baugruppen für den Einsatz an Bord von Satelliten und Trägerraketen spezialisiert. Die Division fertigt und testet ein breites Spektrum von für institutionelle und kommerzielle Kunden entwickelten Produkten. Dieses fokussiert sich auf die fünf Produktbereiche Strukturen und Separationssysteme für Trägerraketen, Strukturen und Mechanismen für Satelliten, digitale Elektronik für Satelliten und Trägerraketen, Ausrüstung für die Satellitenkommunikation sowie Instrumente für Satelliten.

Die drei Ländergesellschaften in der Schweiz, in Schweden und in Österreich sind als Partner der ersten Stunde in den institutionellen Programmen der Europäischen Weltraumagentur ESA (European Space Agency) und im europäischen Trägerraketenprogramm Ariane etabliert. Computer von RUAG Space steuern und überwachen die meisten europäischen Missionen. Präzisionsmechanismen, Schleifringe, thermische Systeme sowie Satellitenstrukturen tragen entscheidend zum Erfolg vieler Raumfahrtprojekte bei.

Mit dem Know-how aus den institutionellen Programmen hat sich RUAG Space auch in der kommerziellen Raumfahrt etabliert. Die Division ist Marktführerin für Nutzlastverkleidungen, die in Composite-Bauweise hergestellt sind, sowie für Adapter und Separationssysteme für Trägerraketen und Satelliten. Weitere Produkte für den kommerziellen Markt sind etwa Receiver und Converter für Telekommunikationssatelliten, Thermalisolationen, Mechanismen für die Ausrichtung von Triebwerken und Solargeneratoren sowie mechanische Bodenausrüstungen. Kunden ausserhalb der Raumfahrt werden mit hochstehenden Nischenprodukten wie Mechanismen für die Mikrochip-Lithografie, Thermalisolation für die Medizintechnik oder Highend-Schleifringen beliefert.

Geschäftsverlauf

Der Nettoumsatz von RUAG Space erreichte im Geschäftsjahr 2010 283 Mio. CHF. Der Vergleich zum Vorjahr ist infolge der Übernahme der Oerlikon Space AG Mitte 2009 nicht direkt zu ziehen. Der EBIT liegt bei 9 Mio. CHF.

Der wichtigste Auftragsengang betraf 2010 das Satellitennavigationssystem Galileo der Europäischen Union. RUAG Space liefert für 14 Navigationssatelliten Subsysteme im Gesamtwert von 35 Mio. Euro. Dazu gehören die Steuerungscomputer der Satelliten ebenso wie Antennen und weitere elektronische Baugruppen. Auch die Mechanismen, um die Solargeneratoren auszurichten, und die Thermalisolation, welche die Elektronik an Bord der Satelliten vor den extremen Temperaturschwankungen im Weltall schützt, kommen von RUAG Space. Weiterhin entwickelt und fertigt die Division auch den sogenannten Dispenser, mit dem die Satelliten paarweise an der Spitze einer Sojus-Trägerrakete montiert sind.

Im April 2010 startete der europäische Umweltsatellit CryoSat-2. Dieser ESA-Satellit wird die Veränderungen der globalen Eismassen erforschen. Zu diesem Zweck kommt ein hoch entwickeltes Radarinstrument zum Einsatz. RUAG Space hat die «Augen» dieses Instruments, zwei spezielle Radarantennen, entwickelt und gebaut. Weiterhin liefert die Raumfahrtdivision die Struktur des Satelliten, die Thermalisolation sowie Ausrüstung für Transporte und Tests am Boden.

RUAG Space in Zahlen

Nettoumsatz: 283 Mio. CHF

EBITDA: 30 Mio. CHF

EBIT: 9 Mio. CHF

Mitarbeitende: 1088

Basis: Schweiz, Schweden, Österreich



« HEUTE FLIEGT RUAG BEREITS BEI FAST JEDER EUROPÄISCHEN RAUMFAHRT- MISSION MIT. »

DR. PETER GUGGENBACH, CEO RUAG SPACE

Für Nutzlastverkleidungen war 2010 ein Rekordjahr: Insgesamt neunmal sind Trägerraketen mit RUAG Nutzlastverkleidungen erfolgreich gestartet. Darunter befand sich auch die mit 23,5 Meter Höhe grösste jemals in Europa gebaute Verkleidung. Sie kam im September bei einem Satellitenstart im kalifornischen Vandenberg mit einer amerikanischen Atlas-V-Rakete zum Einsatz.

Die Division konnte 2010 noch weitere Rekorde verbuchen: Mit 139 Flugeinheiten wurden mehr Receiver und Converter als je zuvor ausgeliefert, und beim Start von 6 Globalstar-Satelliten traten an Bord einer einzigen Rakete 24 Antennen von RUAG die Reise in den Weltraum an. Verbreitert werden konnte 2010 zudem die Kundenbasis im kommerziellen Markt, insbesondere ausserhalb Europas. So erhielt RUAG Space erstmals einen Auftrag vom amerikanischen Satellitenbauer General Dynamics für X-Band-Antennen. Mit einem Folgeauftrag für Entfaltungsmechanismen von Antennen konnten die Geschäftsbeziehungen zum kanadischen Unternehmen MacDonald, Dettwiler and Associates Ltd. (MDA) weiter gefestigt werden. Auch in Asien wurde die Position von RUAG Space gestärkt: Erstmals werden Strahlungsmonitore an den japanischen Satellitenhersteller Mitsubishi Electric geliefert.

Innovationen und Initiativen

Die Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen konzentrieren sich auf die konsequente Stärkung und Weiterentwicklung des bestehenden, strategisch definierten Produktportfolios der drei Ländergesellschaften. Dabei stehen vor allem Produkte im Mittelpunkt, die für die Wachstumsmärkte ausserhalb der institutionellen Raumfahrt attraktiv sind. Dazu gehören beispielsweise Ausrüstungen für die satellitengestützte Telekommunikation. Für diesen Anwendungsbereich konnte RUAG Space 2010 unter anderem einen neuen C-Band-Receiver sowie einen neuen Cross-Converter zwischen dem C- und dem K_v-Band im Mikrowellenbereich qualifizieren.

Die Liste der laufenden Entwicklungsprojekte reicht von Nutzlastverkleidungen, Adaptoren und Separationssystemen für die kommende europäische Trägerrakete Vega über Präzisionsmechanismen zur Ausrichtung von Solargeneratoren und Triebwerken der Satelliten bis hin zu hochpräzisen GPS-Receivern für die genaue Positionsbestimmung in der Erdumlaufbahn.

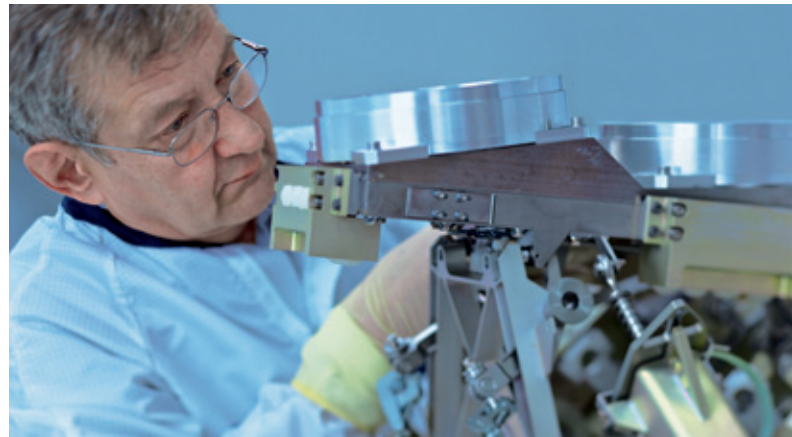
In der Produktion bedingt das gestiegene Auftragsvolumen der vergangenen Jahre den Ausbau und die Modernisierung von vorhandenen Einrichtungen. So wurden Ende 2010 in Zürich neue Reinräume in Betrieb genommen. Zusätzlich stehen nun 400 Quadratmeter hochmoderne Räume verschiedener Reinheitsklassen für die Fertigung von Mechanismen und optischen Systemen zur Verfügung. In Wien ging eine neue Laser-Kaltschneideanlage für Thermalisolation in Betrieb. Zudem entstehen derzeit Erweiterungsbauten sowohl in Wien als auch am zweiten österreichischen Standort, Berndorf.

Ausblick

Das Marktumfeld von RUAG Space ist relativ stabil. Bedingt durch die lange Laufzeit von Raumfahrtprogrammen und aufgrund des hohen Anteils institutioneller Auftraggeber ist das Geschäft geringen zyklischen Schwankungen ausgesetzt.

Wachstumsimpulse brachte in den vergangenen Jahren vor allem die Erneuerung der Satellitenflotten von kommerziellen Anbietern im Bereich der Telekommunikation. In diesem Marktsegment wird in den kommenden Jahren zunächst eine Beruhigung erwartet. Mittel- und langfristig ist jedoch wieder mit Zuwächsen in diesem wichtigen Marktsegment zu rechnen. Wachstumsmotoren sind die ehrgeizigen Programme aufstrebender Nationen in Asien sowie die Erschließung neuer Anwendungsfelder, insbesondere in den Bereichen Erdbeobachtung und Navigation.

Mit dem fokussierten Produktportfolio befindet sich RUAG Space in einer guten Ausgangsposition, um am erwarteten Marktwachstum partizipieren zu können. Entscheidend wird dafür zum einen die erfolgreiche Entwicklung innovativer Produkte sein. Zum anderen muss die Erschließung neuer Marktsegmente ausserhalb Europas konsequent vorangetrieben werden.



Mit RUAG Technologie den Merkur erforschen

Im Jahr 2014 soll die europäisch-japanische Doppelmission BepiColombo ihre Reise zum sonnennächsten Planeten, Merkur, antreten. Sie gilt als bisher anspruchsvollste europäische Wissenschaftsmission. Die zwei Raumsonden sollen ihr Ziel 2020 erreichen und mindestens ein Jahr lang unter die Lupe nehmen: Die Sonde der ESA erforscht die Oberfläche und die Zusammensetzung des Planeten, die Sonde der japanischen Raumfahrtagentur JAXA studiert sein Magnetfeld.

Mit an Bord dieser Mission werden auch zahlreiche Baugruppen von RUAG Space sein. Dazu gehört der komplexe Laser-Höhenmesser der europäischen Sonde. Dieses Altimeter wird die Oberfläche des Merkur dreidimensional kartieren können. Es wird genauso wie die Struktur der ESA-Sonde in Zürich gebaut. In einem Gemeinschaftsprojekt der schweizerischen und österreichischen Standorte werden die Ausrichtungsmechanismen für die Solargeneratoren entwickelt. Am Standort Wien entsteht zudem das Positionierungssystem des elektrischen Antriebs. Auch Thermalisolationen sowie mechanische Bodenausrüstungen stammen von RUAG Space.

Aviation. Die Kombination von militärischem und zivilem Flugzeug- und Komponentenunterhalt ermöglicht Skaleneffekte und die internationale Marktdifferenzierung als Life-Cycle-Support-Unternehmen.



Das Kerngeschäft

RUAG Aviation ist das Kompetenzzentrum für den zivilen und militärischen Flugzeugunterhalt sowie für die Entwicklung, Herstellung und Integration von Systemen und Subsystemen in der Luftfahrt. Als Technologiepartner der Schweizer und der Deutschen Luftwaffe, weiterer internationaler Luftstreitkräfte sowie ziviler Flugzeugbetreiber und -hersteller fokussiert sich die Division auf die drei Kernkompetenzen militärischer Unterhalt, ziviler Unterhalt sowie den Unterhalt von Komponenten und Subsystemen.

Basis der Tätigkeit im militärischen Umfeld bildet die integrale Betreuung sämtlicher Kampfflugzeuge, Helikopter, Trainingsflugzeuge und Aufklärungsdrohnen der Schweizer Luftwaffe. Zum Leistungsspektrum zählen unter anderem die Unterstützung bei der Evaluation neuer Systeme, Endmontagen, Upgrades, Instandhaltungs- und Reparaturarbeiten sowie Trading und Remarketing. Im Vordergrund stehen dabei die in der Schweiz eingesetzten Plattformen wie der F-5 Tiger, der F/A-18 Hornet, der Super-Puma/Cougar-Helikopter sowie der Schulungs- und Verbindungshelikopter EC635. Am deutschen Standort, Oberpfaffenhofen, werden Life-Cycle-Support-Services für Helikopter des Typs Bell UH-1D und den Alpha Jet angeboten. Zudem ist RUAG Aviation Originalhersteller (OEM, Original Equipment Manufacturer) für das Turboprop-Flugzeug Do 228 New Generation, einer modernisierten Version des Klassikers Dornier 228.

Im zivilen Bereich reicht das Leistungsspektrum von umfassenden Instandhaltungs-, Umbau- und Modernisierungsarbeiten bis hin zu Innenausstattungs- und Lackierungsleistungen für Besitzer und Betreiber ausgewählter Zivillflugzeuge. Als Partner der Flugzeughersteller Bombardier, Cessna, Dassault, Embraer, Hawker Beechcraft, Piaggio und Pilatus unterhält RUAG Aviation autorisierte Servicecenter in der Schweiz und in Deutschland.

Geschäftsverlauf

Insgesamt konnte RUAG Aviation im Vergleich zum Vorjahr ein leichtes Umsatzwachstum von 6% auf 471 Mio. CHF erzielen. Die Division blickt auf ein herausforderndes Jahr zurück. Während sich der Bereich der militärischen Luftfahrt in der Schweiz als stabil erwies und im internationalen Geschäft ein starkes Wachstum verzeichnet werden konnte, waren in Deutschland die Auswirkungen der Kürzungen im Verteidigungshaushalt deutlich zu spüren. Der damit verbundene Rückgang bei den Bell UH-1D-Unterhaltsarbeiten zeigte bereits Auswirkungen auf das Auftragsvolumen des Standorts. Der EBIT von Aviation wurde mit –11 Mio. CHF ausgewiesen. Darin enthalten sind Einmalbelastungen von 30 Mio. CHF in Form von Sonderabschreibungen und Restrukturierungsrückstellungen, da Kapazitätsanpassungen in Oberpfaffenhofen wegen der Kürzungen im Verteidigungsbudget und verzögerter Verkaufserfolge der Do 228NG erfolgten.

Ein Highlight bei Military Aviation stellte 2010 der erfolgreiche Erstflug des Prototyps für das Werterhaltungsprogramm des TH-89 Super Puma/Cougar der Schweizer Luftwaffe dar. Bis 2014 sollen alle 15 Super-Puma/Cougar-Helikopter modernisiert werden. Im internationalen Militärgeschäft gehörten Unterhaltsarbeiten für Super Pumas aus Slowenien und Finnland zu den Erfolgen. Über die reine MRO-Leistung (Maintenance, Repair and Overhaul) hinaus konnte bei den Helikoptern für Slowenien auch die Integration eines RUAG eigenen ISSYS-Systems zum Schutz gegen Lenkwaffen und lasergeführte Waffensysteme durchgeführt werden. Zudem ist vor allem auch die Wartung von F/A-

RUAG Aviation in Zahlen

Nettoumsatz:	471 Mio. CHF
EBITDA:	15 Mio. CHF
EBIT:	–11 Mio. CHF (vor Einmaleffekten: +19 Mio. CHF)
Mitarbeitende:	1945
Basis:	Schweiz, Deutschland, USA



« BASIS UNSERER INTERNATIO- NALISIERUNGSSTRATEGIE BILDET DIE PARTNERSCHAFT MIT DER SCHWEIZER LUFTWAFFE. »

PHILIPP M. BERNER, CEO RUAG AVIATION

18-Hornet-Triebwerkmodulen für die malaysische Luftwaffe sowie die erfreuliche Entwicklung des Unterhaltsgeschäfts mit F-5-Komponenten inklusive Lenkwaffen zu nennen.

Mit der erfolgten Übernahme des Bereichs Helikopterwartung der Linth Air Service AG in Mollis verstärkte RUAG Aviation den zivilen Helikopterunterhalt und erweiterte ihr Kunden- und Plattformportfolio. Zudem übernahm die Division den Bereich Propellerflugzeugwartung der A.M. Aeromeccanica SA in Locarno. Damit erhöht RUAG Aviation ihren Marktanteil für Propellerflugzeuge in der Schweiz und stärkt so ihre Position auch in Norditalien.

Für das erste von RUAG hergestellte Flugzeug, die Do228NG, war 2010 ein entscheidendes Jahr. Mitte des Jahres startete die neue, verbesserte Version der Dornier 228 zum erfolgreichen Erstflug und erhielt die erweiterte Typenzulassung der EASA (European Aviation Safety Agency). Damit war die Grundlage für die erfolgreiche Auslieferung an die ersten Kunden aus Japan und Norwegen geschaffen. 2011 stehen vor allem die Marketing- und Verkaufsaktivitäten für die Do 228NG im Vordergrund.

Im zivilen Flugzeugunterhalt führte die Fokussierung der Strategie auf ausgewählte Plattformen und Dienstleistungen, verbunden mit gezielten Restrukturierungen, zu einer Stabilisierung und wesentlichen Verbesserung. Ziel ist es, die Kompetenzen von RUAG Aviation an den Standorten Genf, Bern Belp, Agno (CH) und Oberpfaffenhofen (D) zu bündeln, um so den Ansprüchen ihrer Kundschaft noch besser entsprechen zu können. So wurden die Leistungen für Embraer-Kunden nun in Oberpfaffenhofen und das Piaggio-Servicecenter in Agno etabliert. Auch in den 2009 unter Druck geratenen Geschäftsfeldern Cessna und Paint (Lackierungen) gelang die Stabilisierung. Das Geschäftsfeld Bombardier gewann Marktanteile hinzu. Im Zuge der Neuausrichtung wurde der Standort Zürich Kloten Anfang 2010 geschlossen; für die betroffenen Mitarbeitenden konnten weitgehend neue Arbeitsplätze gefunden werden.

Innovationen und Initiativen

Innovationen stellen bei RUAG Aviation eine wichtige strategische Initiative dar – dabei sollen sowohl technische als auch kommerzielle Innovationen gefördert werden. Ein Beispiel für eine technische Innovation im Flugzeugunterhalt ist die Entwicklung eines Verfahrens, mit dem Korrosions- und Abnutzungsschäden am F-5-Fahrwerk kostengünstig und schnell behoben werden können.

Etabliert hat sich RUAG Aviation in den vergangenen Jahren auch als Entwickler eigener Produkte wie des Selbstschuttsystems ISSYS, das Fluggeräten einen weitgehenden Schutz vor Boden- und Luftangriffen bietet. Die jüngste Innovation in diesem Bereich ist eine POD-Variante (Plug-on Device). Diese plattformunabhängige Lösung, die je nach Bedarf auf verschiedenen Flugzeugtypen eingesetzt werden kann, wurde mit dem Survivability Solution Award an der jährlich stattfindenden Aircraft Survivability Conference in Berlin ausgezeichnet.

Als zukunftsgerichtetes Technologieunternehmen legt RUAG Aviation grossen Wert darauf, am Puls der neusten technologischen Trends und Entwicklungen zu sein. Moderne Windkanalanlagen stehen Kunden aus Luft- und Raumfahrt sowie der Automobilindustrie für aerodynamische Untersuchungen zur Verfügung. Hier arbeiten Ingenieure und Spezialisten zielstrebig an neuen Technologien und kooperieren dabei mit Universitäten und Hochschulen, aber auch direkt mit Kunden. 2010 wurden beispielsweise gemeinsam mit Boeing und Rolls-Royce Versuche für die Entwicklung neuartiger, besonders treibstoffsparender Triebwerke durchgeführt.

Ausblick

RUAG Aviation konzentriert sich künftig ganz bewusst auf die Kernkompetenzen von militärischem und zivilem Flugzeug- und Komponentenunterhalt.

Ein grosses strategisches Gewicht legt RUAG Aviation auch 2011 auf Innovationen. Dazu zählen auf der einen Seite technische Innovationen wie neue Upgrade-, MRO- und Produktlösungen. Auf der anderen Seite wird RUAG Aviation weiterhin kommerzielle Innovationen wie etwa Power-by-the-Hour-Verträge, bei denen fixe Unterhaltskosten pro Betriebsstunde vereinbart werden, gezielt vorantreiben.

Im militärischen Unterhalt steht 2011 in der Schweiz die Stärkung der Beziehung zum Hauptkunden, dem Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS, im Vordergrund. Im globalen Militärgeschäft werden vor allem in den USA, in Asien und Südamerika Wachstumschancen wahrgenommen. Im zivilen Flugzeugsektor gilt es, den Turnaround-Prozess abzuschliessen.



Erste F/A-18-Hornet-Triebwerkmodule für Malaysia

Ein Highlight stellte die erfolgreiche Auslieferung der ersten F/A-18-Hornet-Triebwerkmodule an die Royal Malaysian Air Force dar. So konnten 2010 Unterhaltsarbeiten für diverse F404-Triebwerkmodule durchgeführt werden. Damit ist die Royal Malaysian Air Force für RUAG Aviation ein wichtiger Erstkunde im globalen F/A-18-Hornet-Triebwerk-Geschäft. Zentrale Argumente für den Kunden waren, dass RUAG Aviation für eine schnelle und kostengünstige Ausführung der Aufträge sorgte und die Luftwaffe auch bei komplexen technischen und logistischen Fragen unterstützte – immer mit dem Ziel, die Durchlaufzeiten so kurz wie möglich zu halten. Zusätzlich gesteigert wurde die Effizienz durch die von RUAG Aviation getätigten Investitionen im Ersatzteilbereich. Von der dadurch garantierten raschen Materialverfügbarkeit profitiert auch die Schweizer Luftwaffe. Dank der guten Zusammenarbeit, die RUAG Aviation mit der Royal Malaysian Air Force auf allen Ebenen etablieren konnte, dürfen für 2011 MRO-Arbeiten für weitere Triebwerkmodule in der Schweiz erwartet werden.

Technology. Flexible Prozesse, kombiniert mit umfassenden Technologiekompetenzen und einer ausgezeichneten Fertigungsqualität, ermöglichen eine erfolgreiche Nischenpositionierung in diversen internationalen Märkten.



Das Kerngeschäft

RUAG Technology bietet die Herstellung und die Bearbeitung von Strukturbauteilen und hochwertigen Komponenten sowie spezielle Dienstleistungen für Kunden in der Luftfahrt, in der Halbleiter-, der Energie-, der Automobil- und der Recyclingindustrie an. Die Tätigkeitsfelder konzentrieren sich auf den Flugzeugstrukturbau (Aerostructures) sowie die unter Components zusammengefassten Geschäftstätigkeiten Mechanical Engineering, Coatings, Automotive und Environment.

Im Flugzeugstrukturbau liegen die Leistungsschwerpunkte in der Herstellung vollständiger Rumpfsektionen für Passagierflugzeuge von Grosskunden wie Airbus und Bombardier, von Flügel- und Steuerungskomponenten sowie von anspruchsvollen Baugruppen und Bauteilen für zivile und militärische Flugzeuge. Als Kompetenzzentrum für Flügelenden (Winglets) stellt RUAG Technology sämtliche Winglets der aktuellen Airbus-Modelle her und ist für den europäischen Flugzeughersteller als «Quality Gate» für die Endmontage und die gesamte globale Teillieferkette von Rumpfsektionen zuständig.

Mechanical Engineering stellt anspruchsvolle Baugruppen und Komponenten für den Maschinen- und Apparatebau, die Windkraft- und die Halbleiterindustrie, die Luft- und Raumfahrt, die Präzisionsmechanik sowie den Werkzeugbau her. Zu den Spezialitäten gehört die hochpräzise Grossteilbearbeitung. Der Geschäftsbereich Coatings beherrscht eine umfassende Palette von beschichtenden, chemischen, elektrolytischen, elektrochemischen, tribologischen und nanotechnologischen Oberflächenbearbeitungsverfahren. Automotive leistet Metallumformungen für den Automobilsektor. Environment ist als Gesamtdienstleister im Elektro-, Elektronik- und industriellen Wertstoff-Recycling tätig.

Geschäftsverlauf

Der Nettoumsatz konnte bei RUAG Technology mit 273 Mio. CHF um 21 Mio. CHF gesteigert werden. Der 2009 eingeleitete Turnaround ist damit auf gutem Weg. Wurde das Geschäftsergebnis der RUAG Gruppe im 2009 durch Technology stark negativ beeinflusst und wurden Restrukturierungsmaßnahmen aufgrund einer neuen Risikobeurteilung erforderlich, konnten im Berichtsjahr alle Geschäftsbereiche stabilisiert werden. Dies ist umso erfreulicher, als die Division 2010 wie alle exportabhängigen Firmen zusätzlich durch den starken Schweizer Franken und die teils massiv steigenden Rohstoffpreise unter Druck geraten ist. Der EBIT von Technology lag 2010 bei 21 Mio. CHF. Darin enthalten sind netto 35 Mio. CHF positive Einmaleffekte aus der Auflösung von Wertberichtigungen auf Vorräten und Rückstellungen.

Wegweisend für die Zukunft des Flugzeugstrukturbaus ist die Fokussierung auf hochwertige, profitable Spezialprodukte und Nischenanwendungen sowie die Minimierung der Risiken für den Konzern als Zulieferer in den globalen Wertschöpfungsketten der Flugzeughersteller. So wurden im Herbst 2010 neue mehrjährige Verträge mit dem europäischen Flugzeughersteller Airbus abgeschlossen. Sie umfassen ein ausbaubares jährliches Auftragsvolumen von 85 Mio. CHF und minimieren gleichzeitig die Geschäfts- und Währungsrisiken.

Am Produktionsstandort Plan-les-Ouates bei Genf ist die profitable Fokussierung auf die Kernkompetenzen, die Herstellung von anspruchsvollen Titan- und Nickelkomponenten für die zivile und die militärische Luftfahrt, nicht gelungen. Einschneidende Massnahmen, wie die schrittweise Reduktion der Anzahl Mitarbeitenden und Kurzarbeit,

RUAG Technology in Zahlen

Nettoumsatz:	273 Mio. CHF
EBITDA:	30 Mio. CHF
EBIT:	21 Mio. CHF
	(vor Einmaleffekten –14 Mio. CHF)
Mitarbeitende:	1362
Basis:	Schweiz, Deutschland



« INNOVATION UND QUALITÄT VOM PROTOTYP BIS ZUR FERTIGUNG. DAS SIND UNSERE TRÜMPFE. »

DR. VIKTOR HAEFELI, CEO RUAG TECHNOLOGY

haben nicht den gewünschten Erfolg gezeigt. Zudem konnte die Kundenbasis nicht erweitert werden. Der Standort Plan-les-Ouates wird per Juni 2012 geordnet geschlossen, sofern ein Verkauf der Aktivitäten bis dahin nicht erfolgreich realisiert werden kann.

Mechanical Engineering profitierte vom einsetzenden Aufschwung in der Maschinen- und insbesondere in der Halbleiterindustrie, für die hochpräzise Grossbaugruppen gefertigt werden. Auch der Geschäftsbereich Coatings konnte die einsetzende Erholung des Welthandels nutzen und die Auftragslage verbessern. Das Gleiche gilt für den Geschäftsbereich Automotive. Der Automobilsektor steht allerdings weiterhin unter einem sehr starken Kosten- und Innovationsdruck, und es bestehen Überkapazitäten im Markt. Der Automobilsektor zählt nicht zum Kerngeschäft von RUAG. Deshalb wurde entschieden, sich im 2011 aus der Marktleistungslinie der Bearbeitung von dickwandigen Blechen zurückzuziehen und den Geschäftsbereich Automotive 2011 mit Mechanical Engineering zusammenzulegen. Ziel ist es, die betroffenen Mitarbeitenden innerhalb von RUAG weiterzubeschäftigen.

Der Geschäftsbereich Environment erwies sich 2010 als stabiler Wachstumspfeiler. Im vergangenen Jahr wurde zudem die Basis für den weiteren Ausbau in Richtung eines Recycling-Gesamtdienstleisters für Drittunternehmen gelegt, der alles – von der Sammlung über die Rückproduktion bis zur Wiedereinführung der Wertstoffe in die Produktionskreisläufe – aus einer Hand anbietet.

Die schneller als erwartet eingetretene positive Entwicklung von RUAG Technology ist das Gesamtergebnis diverser Massnahmen und Aktivitäten in allen Bereichen. Dazu gehören neben einer verstärkten Risikobeurteilung und den damit einhergehenden neuen Verträgen mit Airbus, einem gezielten Ausbau der Verkaufsanstrengungen sowie der dauernden Verbesserung der Abläufe zur Effizienzsteigerung auch Optimierungen in der eigenen Lieferkette mit dem Ziel, die Währungsrisiken durch eine vermehrte Beschaffung in US-Dollar und Euro besser kontrollieren zu können.

Innovationen und Initiativen

Als Zulieferer für unterschiedlichste Industrien konzentriert RUAG Technology die Entwicklungs- und Engineering-Anstrengungen auf die innovative Lösung von höchst anspruchsvollen Kundenherausforderungen. Dabei deckt das Unternehmen den gesamten Entwicklungs-, Engineering- und Produktionszyklus von der Konstruktion von Prototypen bis zur industriellen Fertigung ab.

Beispielhaft für die Entwicklungen, mit denen RUAG Technology konkrete Mehrwerte für ihre Kunden schafft, waren 2010 leichte Hochtemperatur-Leitungsrohre für den Flugzeugbau oder ein Lackierungssystem mit Selbstreinigungseffekt. Die Hochtemperatur-Leitungsrohre aus Verbundwerkstoffen sind für Heizungen oder Generatoren in Flugzeugen konzipiert, wo sie Wärmebelastungen bis zu 350 Grad Celsius ausgesetzt sind. Dafür werden Kohlenstofffasern in ein hitzebeständiges Harz eingebettet. Diese Konstruktion ist nicht nur in der Herstellung kostengünstiger als die bisherigen auf Titan basierenden Rohre. Sie ist insbesondere auch wesentlich leichter, was zusätzliche Treibstoffeinsparungen im Flugbetrieb ermöglicht.

Das Lackierungssystem des Geschäftsbereichs Coatings beruht auf Nanotechnologie. Es soll unter anderem für hochpreisige Mountainbikes eingesetzt werden, die sich dadurch viel schneller reinigen lassen. Diese innovative Beschichtung ist für Highend-Fahrräder ein attraktives Differenzierungsmerkmal.

Zusätzlich zu den technologischen Entwicklungen verstärkte RUAG Technology 2010 auch gezielt die Verkaufsanstrengungen. Dafür wurden die Verkaufsteams personell verstärkt und sowohl die Gewinnung von Neukunden als auch der Ausbau der Geschäftsbeziehungen mit bestehenden Kunden strukturiert und gezielt vorangetrieben.

Ausblick

2011 steht für RUAG Technology im Zeichen der kontinuierlichen und konsequenten Weiterführung des wirtschaftlichen Turnarounds. Der Erfolg hängt neben den eigenen Anstrengungen zu einem entscheidenden Teil auch von der Entwicklung der exportorientierten Kundenmärkte ab. Da gegenwärtig die meisten Zeichen für eine anhaltende Erholung der Weltwirtschaft sprechen, kann für das laufende Jahr mit einer weiteren positiven Umsatz- und Ertragsentwicklung gerechnet werden. Negativ werden sich voraussichtlich auch 2011 der starke Schweizer Franken und die steigenden Rohstoffpreise auswirken.

Ausschlaggebend für den langfristigen Erfolg sind ständige Verbesserungen der Abläufe in allen Geschäftsbereichen. Diese werden in der ganzen Division mit einem strukturierten Verbesserungsprozess vorangetrieben, dazu gehört auch die kontinuierliche Optimierung der eigenen Lieferketten. Ein Hauptaugenmerk gilt dabei der flexibleren Absicherung von Währungsvolatilitäten.

Die strategischen Ziele der einzelnen Geschäftsbereiche liegen in einer weiteren Fokussierung auf profitable Tätigkeiten und einem darauf aufbauenden Ausbau. Im Flugzeugstrukturbaubereich werden in diesem Sinn die profitablen Nischen, in denen sich RUAG Technology heute international etabliert hat, sowohl im zivilen wie im militärischen Markt ausgebaut. Mechanical Engineering verfolgt seinen Weg zum Anbieter von hochpräzisen Baugruppen mit Gesamtverantwortung für die Teillieferketten konsequent weiter. Environment strebt 2011 ein Wachstum an und will künftig das intern gewonnene Know-how im Recycling von Wertstoffen aus der Industrieproduktion vermehrt als Dienstleistung auch zugunsten von Drittunternehmen umsetzen.



Winglets für alle zivilen Airbus-Modelle

Wenn Grossraumflugzeuge wie der A380 von Airbus trotz seiner verhältnismässig kleinen Tragflächen mühelos abheben können, ist das auch den intelligenten Erweiterungen der Flügel, den sogenannten Winglets, zu verdanken. Die angewinkelten Strukturen vergrössern die für den Auftrieb nutzbare Flügelfläche, indem sie die störenden Luftwirbel an den Enden minimieren. Ohne seine Winglets würde der A380 eine Spannweite benötigen, mit der er in keinem Flughafen Platz fände. Die gewinkelten und gebogenen Strukturen verkleinern aber nicht nur die Spannweite. Sie sparen auch bis zu 5% Treibstoff im Flug.

RUAG Technology ist es 2010 gelungen, zum alleinigen Lieferanten für sämtliche Flügelenen aller zivilen Flugzeuge von Airbus zu avancieren. Sowohl die nach oben angewinkelten, klassischen Winglets des A330 und des A340 als auch die senkrecht nach oben und unten ausgerichteten Wingtip Fences des A320 und des A380 werden exklusiv bei RUAG Technology in Emmen gefertigt. Dieser Erfolg beruht nicht zuletzt auf der hohen Fertigungsqualität, die Anpassungsarbeiten bei der Endmontage auf ein Minimum reduziert.

Ammotec. Die Konzentration der Forschung und Entwicklung auf qualitativ hochstehende pyrotechnische Spezialprodukte für Jagd und Sport, Behörden, das Militär und die Industrie eröffnet weltweit neue Marktnischen.



Das Kerngeschäft

RUAG Ammotec ist auf qualitativ hochstehende pyrotechnische Produkte im militärischen und zivilen Umfeld sowie für die Industrie spezialisiert. Dazu gehören insbesondere die Entwicklung und Herstellung von Kleinkalibermunition für Jagd und Sport sowie für Armeen und Behörden. Die Produkte zeichnen sich durch höchste Zuverlässigkeit, Präzision und eine optimal angepasste Wirkung aus. Im Weiteren zählt auch die umweltgerechte Entsorgung pyrotechnischer Erzeugnisse zum Angebot.

Im Geschäftsbereich Jagd- und Sportmunition ist RUAG Ammotec europäischer Marktführer. Für Jäger steht ein breites Sortiment an Traditionsmarken wie RWS, Rottweil, GECO, Norma und Hirtenberger zur Verfügung. Im Segment der Sportschützen unterstreichen zahlreiche Olympiasiege und Weltrekorde die internationale Spitzenstellung der vor allem unter den Marken RWS und Norma vertriebenen Produkte. Für Sicherheitskräfte und Armeen bietet die Division hochpräzise Munition im gesamten Kleinkaliberspektrum sowie unter dem Markennamen SWISS P Spezialmunition an. Für Behörden steht ein umfassendes Angebot an Kleinkalibermunition für die unterschiedlichen Einsatz- und Übungszwecke zur Verfügung. Einmalig ist das Sortiment an schadstoffarmer kleinkalibriger Munition mit NATO-Qualifikation. Zu den Kunden gehören die Schweizer Armee, die deutsche Bundeswehr sowie weitere internationale Behörden und Sicherheitskräfte.

Im Geschäftsbereich industrielle Pyrotechnik entwickelt RUAG Ammotec, basierend auf den umfassenden Kompetenzen im Munitionssektor und auf einer konsequenten Innovationsstrategie, unter anderem Treibkartuschen für die Befestigungstechnik im Bausektor und für Sicherheitssysteme.

Geschäftsverlauf

Der Nettoumsatz bei RUAG Ammotec sank im Vergleich zum Vorjahr um 16 Mio. CHF auf 320 Mio. CHF. Insgesamt konnte die gute Marktposition in einem schwierigen Marktumfeld, das von weltweiten Überkapazitäten und von Budgetkürzungen in den öffentlichen Haushalten namentlich in Europa gekennzeichnet war, gehalten werden. Im Geschäftsbereich der Spezialmunition und bei der geografischen Markterschliessung im Behörden- und Armeebereich gelang ein Ausbau. Der EBIT der Division betrug 31 Mio. CHF. Trotz negativer Währungseffekte konnte das Ergebnis des Vorjahrs 2010 fast erreicht werden.

Positiv entwickelten sich 2010 die Geschäftsbereiche Industrie sowie Jagd und Sport. Im Geschäft mit Industrieprodukten sticht vor allem ein langfristiger Liefervertrag mit dem Hilti-Konzern für schadstoffarme Treibkartuschen heraus. Hilti ist insbesondere im Bereich Direktbefestigungstechnik im Bausektor marktführend. Dieser Grossauftrag hatte umfangreiche Investitionen in neue Produktionskapazitäten zur Folge. Der Geschäftsbereich Jagd und Sport profitierte von der Erholung der Märkte nach dem Ende der Wirtschaftskrise. Gleichzeitig wurde aber auch ein preisbewussteres Kaufverhalten der Verbraucher festgestellt, was sich teilweise auf die im Hochqualitätssegment positionierten Marken RWS und Rottweil belastend auswirkte. Vor allem der wichtige US-Markt litt unter einer Preiserosion. Richtungsweisend ist demgegenüber ein langfristiger Exklusivvertrag als Lieferant der britischen

RUAG Ammotec in Zahlen

Nettoumsatz: 320 Mio. CHF

EBITDA: 42 Mio. CHF

EBIT: 31 Mio. CHF

Mitarbeitende: 1734

Basis: Schweiz, Deutschland, Ungarn, Schweden, USA, Frankreich, Österreich, Grossbritannien, Belgien



« DIE INTERNATIONALISIERUNG IST WICHTIG FÜR EINE ERFOLGREICHE ZUKUNFT. »

CYRIL KUBELKA, CEO RUAG AMMOTEC

National Rifle Association, der die Wettbewerbsfähigkeit der Division auch in einem preissensiblen Umfeld belegt.

Negativ schlugen sich im Ergebnis die in den Behörden- und Militärmärkten mit einer Zeitverzögerung auftretenden Auswirkungen der Wirtschaftskrise nieder. Als Folge von Budgetkürzungen mussten einzelne unerwartete Auftragsrückgänge bei bestehenden Kunden verzeichnet werden. Diese konnten nur zum Teil durch neue Verkaufserfolge wettgemacht werden. Als Reaktion auf diese Einbußen wurden 2010 in der Produktion Schichten reduziert und Temporärmitarbeitende abgebaut.

Auf der positiven Seite sind im Armeegeschäft insbesondere ein erster Auftrag der spanischen Armee für Leuchtspremmunition und eine insgesamt erfreuliche Geschäftsentwicklung mit der deutschen Bundeswehr zu nennen.

Ausserdem wurden die Auswirkungen der Auftragsrückgänge durch mehrere Erstaufträge in neuen Märkten kompensiert. So bietet sich in Osteuropa für die Division durch die NATO-Osterweiterung ein weiteres Marktpotenzial. Um dieses besser erschliessen zu können, wurde unter anderem 2009 RUAG Hungarian Ammotec Inc. erworben, deren Fertigungskapazitäten modernisiert und ausgebaut werden. Die weitere Internationalisierung der Produktion ist für die Division deshalb eine wichtige strategische Option, um flexibler auf Währungs- und Nachfrageschwankungen reagieren zu können und um insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Das konsequente Vorantreiben des internationalen Geschäfts ist somit eines der strategischen Hauptziele, mit denen der langfristige Erfolg sichergestellt wird.

Innovationen und Initiativen

Eine der zahlreichen weiteren Entwicklungen stellt das im vergangenen Jahr entwickelte temperaturunabhängige Treibladungspulver dar, das auch unter extremen klimatischen Bedingungen die volle Präzision der Munition garantiert. Bei den elektrischen Anzündelementen konnten die elektrostatischen Aufladungen entscheidend verringert werden, was das Risiko von Unfällen vermindert. Im Weiteren wurde für die deutsche Bundeswehr eine weltweit einmalige, schadstoffarme Manöverpatrone entwickelt.

Eine zukunftsweisende Markteinführung gelang mit einer neuartigen Spezialmunition, genannt Copper-Matrix NTF, die speziell für das Training von Polizei, Militär und Sicherheitspersonal entwickelt wurde. Diese Munition, auch als Frangible-Munition bezeichnet, zerfällt im Ziel vollständig. Dadurch kann der Einsatz aus nächster Nähe trainiert werden, ohne Verletzungen durch Abpraller zu riskieren. Die vollständig bleifreie Munition schont zudem die Gesundheit in geschlossenen Übungsanlagen und die Umwelt.

Ebenso zukunftsgerichtet sind die gemeinsam mit dem Hilti-Konzern entwickelten schadstoffarmen, schwermetallfreien Treibkartuschen für die Direktmontage. Ein langfristiger Liefervertrag und die Inbetriebnahme neuer Fertigungs- und Verpackungsanlagen eröffnen RUAG Ammotec in diesem Markt Wachstumschancen für die kommenden Jahre.

Ausblick

Für 2011 rechnet RUAG Ammotec mit weiterhin erschwerten Rahmenbedingungen. Negativ werden sich voraussichtlich der anhaltende Druck auf die öffentlichen Haushalte, steigende Rohstoffkosten und der starke Schweizer Franken auswirken. Die Weltmarktpreise für Kupfer, Zink und Blei sind seit einem vorübergehenden Tiefststand im Januar 2009 wieder um über 250% gestiegen. Dadurch wird das künftige Ergebnis zwangsläufig beeinflusst.

Ein leichtes Wachstum wird im Geschäftsbereich Jagd und Sport erwartet, wo die Auswirkungen der Wirtschaftskrise weiter abklingen. Hier soll die Kundennähe durch eine Erweiterung der Kommunikationskanäle weiter gesteigert werden.

Im Geschäftsbereich industrielle Anwendungen kann von einer leichten Steigerung ausgegangen werden. Insbesondere der Bausektor und damit der Absatz von Treibkartuschen für die Befestigungstechnik dürften parallel zur Konjunktur anziehen.

Demgegenüber ist mit einem leichten Rückgang der Behörden- und Armeeaufträge aufgrund der anhaltend angespannten Situation vieler Staatshaushalte sowie internationaler Überkapazitäten zu rechnen. Nach wie vor sind valide Prognosen für dieses Marktsegment nur eingeschränkt möglich.

Neue Marktchancen bieten sich RUAG Ammotec unter anderem durch die 2010 lancierte Frangible-Munition, die sich mit ihren Leistungsmerkmalen im Markt differenziert. Zudem eröffnet die NATO-Osterweiterung neue Märkte. Ein Hauptaugenmerk liegt 2011 auf kontinuierlichen Verbesserungs- und Modernisierungsmassnahmen in der Produktion, um den steigenden Rohstoffpreisen und dem wachsenden Kostendruck in verschiedenen Märkten entgegenwirken zu können.



Schadstoffarme Treibkartuschen für den Bau

Beispielhaft für die zukunftsgerichteten Investitionen ist die Inbetriebnahme von neuen Fertigungsanlagen für die weltweit ersten schadstoffarmen und schwermetallfreien Treibkartuschen. Diese kommen unter dem Markennamen Hilti Clean Tec in den Direktbefestigungsgeräten von Hilti zum Einsatz.

Für die gemeinsam entwickelten Kartuschen wurde ein bestehendes Gebäude umgebaut und eine Fertigungsstrasse mit einer neuartigen Zündsatzladetechnik installiert. Dazu gehört auch eine moderne Verpackungsanlage, die komplexe Anforderungen bewältigen kann. Die mit Hilti geschlossenen Lieferverträge garantieren nicht nur die Arbeitsplätze des Geschäftsbereichs für die kommenden Jahre – indirekt profitieren auch die divisionsinternen Zulieferer wie die Kapsel-fertigung und der Kunststoffbereich vom Auftragsvolumen.

Mit den schadstoffarmen Treibkartuschen adressieren Hilti und RUAG Ammotec das wachsende Bedürfnis von Bauunternehmen, die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden wirksam zu schützen.

Defence. Das System-Know-how bezüglich der gepanzerten Raupenfahrzeuge der Schweizer Armee, das damit einhergehende breite Angebot aus einer Hand und intensive Innovationsanstrengungen ermöglichen eine erfolgreiche Nischenstrategie im internationalen Markt.



Das Kerngeschäft

RUAG Defence ist der strategische Technologiepartner für Landstreitkräfte. Im Zentrum stehen die Bedürfnisse der Schweizer Armee in den Bereichen Schutz, Training und Upgrades von Waffensystemen. Die Produkte und Dienstleistungen werden gezielt auch auf internationale Anforderungen ausgerichtet. Die Aktivitäten der drei Business Units Land Systems, Simulation & Training und Network Enabled Operations umfassen innovative Produkte sowie Dienstleistungen in den Bereichen Unterhalt, Modernisierung, Ausbildung und Systemintegration.

Die Kernkompetenz der Business Unit Land Systems liegt in der Werterhaltung und -steigerung schwerer Waffensysteme sowie in der Herstellung von Schutzlösungen für gepanzerte Fahrzeuge. Ergänzt wird das Angebot durch Logistiklösungen, wie beispielsweise Spezialcontainer, die Schutz vor elektromagnetischen Störungen und Abhörung bieten.

Die Business Unit Simulation & Training ist auf virtuelle und Live-Simulationssysteme für die Ausbildung von Landstreitkräften spezialisiert. Durch die Vernetzung verschiedener Systeme ermöglichen sie eine effektive Ausbildung vom Einzeltraining des Soldaten bis hin zur taktischen Übung ganzer Einheiten. Zusätzlich werden auch der umfassende Service und der Betrieb der installierten Anlagen sichergestellt.

Als herstellerneutraler Technologiepartner realisiert die Business Unit Network Enabled Operations die Integration, den Betrieb und die Instandhaltung der elektronischen Führungs-, Kommunikations-, Radar- und Aufklärungssysteme der Schweizer Armee sowie verwandter Systeme von zivilen Organisationen. Darüber hinaus werden Lösungen für die Informationssicherheit und den langfristigen Schutz von Unternehmenswerten gegen Bedrohungen des sogenannten Cyberwar entwickelt. Für Behördenorganisationen wird das eigens entwickelte Einsatzführungssystem PantherCommand angeboten.

Geschäftsverlauf

RUAG Defence verzeichnete 2010 einen Nettoumsatz von 438 Mio. CHF. Die Division wurde als Resultat der Fokussierung auf das Kerngeschäft aus den zwei bisherigen Divisionen RUAG Electronics und RUAG Land Systems per 1. Januar 2011 zusammengeführt. Beide Divisionen waren bereits in denselben Märkten tätig. Im Vorjahr gestaltete sich die Umsatzentwicklung von RUAG Electronics und RUAG Land Systems zusammen in vergleichbarem Rahmen.

Durch die Zusammenführung zur Division Defence wird die Kundenansprache für die Schweizer Armee als Schlüsselkunde genauso verbessert wie für internationale Kunden. So kann die Division ein breiteres Produktportfolio sowie ergänzende Dienstleistungen optimiert und aus einer Hand anbieten. Der EBIT von RUAG Defence betrug 2010 32 Mio. CHF.

Dank der verstärkten Ausrichtung auf den internationalen Markt für Landstreitkräfte konnten 2010 in der Business Unit Land Systems mehrere Erfolge erzielt werden. So entwickelte sich die Nachfrage nach dem gemeinsam mit Rheinmetall entwickelten Genie- und Minenräumpanzer Kodiak sehr erfreulich. Bei Jahresende standen 42 der vielseitig einsetzbaren Fahrzeuge, die auf einem Umbau von gebrauchten Kampfpanzer-Fahrgestellen basieren, unter Vertrag. Im Weiteren konnte mit dem Generalunternehmen Mowag für das GMTF (Geschütztes Mannschafts-Transport-

RUAG Defence in Zahlen

Nettoumsatz:	438 Mio. CHF
EBITDA:	38 Mio. CHF
EBIT:	32 Mio. CHF
Mitarbeitende:	1341
Basis:	Schweiz, Deutschland



« WIR KENNEN DIE KUNDEN-
BEDÜRFNISSE UND BIETEN
MASSGESCHNEIDERTE LÖSUNGEN
FÜR SICHERE EINSÄTZE. »

URS BREITMEIER, CEO RUAG DEFENCE

fahrzeug der Schweizer Armee) ein Zusatzvertrag für die Teilentwicklung und Produktion von Schutzaufbauten sowie Innenausrüstungen für 216 gepanzerte Mannschafts-Transportfahrzeuge abgeschlossen werden.

Die Business Unit Simulation & Training übergab auf dem Waffenplatz St. Luzisteig den Schlüssel für die Simulationsplattform SIMUG, die speziell auch die Ausbildung in überbauten Gebieten ermöglicht. Die Schweizer Armee erhielt damit das mit dem Rüstungsprogramm 2004 bewilligte zweite hochmoderne Gefechtsausbildungszentrum, das mittels moderner Laserschuss-Simulatoren realitätsnahe und im Detail auswertbare Übungen bis auf Stufe Kompanie erlaubt. Zudem übertrug die Schweizer Armee in einem gemeinsamen Pilotprojekt Anfang Jahr den Betrieb der Gefechtsausbildungszentren West und Ost an RUAG Defence. In Kooperation mit der Schweizer Armee wurde ein effizientes Betriebskonzept eingeführt. RUAG Defence ist seitdem als Full-Service-Provider für alle operativen Belange der Gefechtsausbildungszentren verantwortlich.

Die Business Unit Network Enabled Operations wurde 2010 zum Material-Kompetenzzentrum für das Integrierte Funkaufklärungs- und Sendesystem IFASS des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS bestimmt, dessen Beschaffung mit dem Rüstungsprogramm 2005 beschlossen worden war. Die Einführung des Systems erfolgt stufenweise bis 2012. RUAG Defence ist als Partner für sämtliche Service- und Instandhaltungsaufgaben verantwortlich.

Innovationen und Initiativen

2010 wurde das für die Schweizer Armee entwickelte Wert-erhaltungsprogramm für den Panzer Leopard 2 an internationale Bedürfnisse angepasst und weiterentwickelt. Das modulare und ausbaufähige Programm wird nun weltweit vermarktet. Neu lanciert wurde ebenfalls das SidePRO-Schutzmodul. Es ermöglicht gepanzerten Fahrzeugen einen wirkungsvollen und gleichzeitig leichten Seitenschutz gegen die Bedrohung durch panzerbrechende Waffen.

In der Live-Simulation wurde mit Gladiator, einem Lasersystem für die Ausbildung von Behörden und Armeen, ein Produkt lanciert, das in mehreren Stufen ausgebaut werden kann. Es reicht von einer preisgünstigen Variante für das tägliche Training bis hin zu einer hochtechnologischen Körperausrüstung. Das System ist für die realitätsnahe Ausbildung von Spezialeinheiten, Polizeistreitkräften und Kampftruppen bis zur Stufe Brigade konzipiert. In der virtuellen Simulation galt das Hauptaugenmerk der Integration von Komponenten aus der Game-Industrie. RUAG Defence vereinigt dabei erprobte und innovative Technologien aus dem zivilen Umfeld mit den professionellen Ausbildungslösungen für militärische Bedürfnisse. Das ermöglicht die schnelle Umsetzung von Kunden- und Marktanforderungen. Der erste Prototyp der zukunftsorientierten Plattform RUAG Virtual Arena 2.0 wurde an der Fachmesse IITSEC 2010 in Orlando (USA) präsentiert.

In enger Zusammenarbeit mit der Schweizer Armee startete die Business Unit Network Enabled Operations das Projekt Computer Network Defence (CND). Mit diesem Projekt sollen Lösungsansätze entwickelt werden, mit denen der zunehmenden Bedrohung durch einen Cyberwar begegnet werden kann. Mit neuartigen Algorithmen und Methoden wird dabei an einem Schutz gegen die verschiedenen Internetbedrohungen gearbeitet. Die einzelnen Sicherheitskomponenten sollen in einem Führungsinformationssystem für Operationen im Cyberspace gebündelt werden.

Ausblick

RUAG Defence erwartet auch für 2011 eine stabile Geschäftstätigkeit. Positiv und nachhaltig stabilisierend werden sich einerseits der Betrieb der Gefechtsausbildungszentren und andererseits der Hochlauf der Produktion in wichtigen Kundenprojekten wie dem Genie- und Minenräumpanzer Kodiak sowie das solide Unterhaltsgeschäft auswirken. Durch die verschiedenen Grossaufträge ist die mittelfristige Auslastung weitgehend abgesichert.

Priorität hat 2011 die Umsetzung der integrierten Strategie von RUAG Defence. Dabei werden die Synergien zwischen den durch die Zusammenführung erweiterter Kernkompetenzen aus dem Unterhalt schwerer Waffensysteme, dem Schutz von Mannschaft und Material, der Simulation und der Ausbildung sowie der sicheren Informationsübermittlung umgesetzt. Insbesondere wird durch das breitere Angebot von Produkten und Dienstleistungen aus einer Hand eine Ausweitung der Kundenbeziehungen angestrebt.

Auf der Auftragsseite stehen weitere Vertragsabschlüsse für den Genie- und Minenräumpanzer Kodiak sowie der Ausbau des Material-Kompetenzzentrums durch Leistungen für die neuen Führungs- und Informationssysteme des Heeres (FIS HE) und für das IFASS im Vordergrund. Zudem werden Zusatzaufträge im Bereich des Minenschutzes für den deutschen Schützenpanzer Puma und Anschlussaufträge in der virtuellen und der Live-Simulation anvisiert.

Die Internationalisierung des Geschäfts wird auch 2011 in ausgewählten Märkten vorangetrieben. Der Schlüsselmarkt bleibt Europa. Darüber hinaus zählen ausgewählte Länder, die ebenfalls auf die Systeme der Schweizer Armee setzen, zu den Schwerpunktregionen.



Live-Simulation als Komplettservice

Ein ganzes Bataillon geordnet einzuweisen und vom Schlafsack über den Kampfanzug bis hin zum Laserschuss-Simulator zügig auszurüsten, ist eine logistische Leistung. Die Mitarbeitenden der Gefechtsausbildungszentren der Schweizer Armee haben darin Erfahrung. Jeder der 130 Spezialisten weiss genau, was zu tun ist. 2010 übertrug die Schweizer Armee die vielfältigen Aufgaben eines Full-Service-Providers für die beiden Gefechtsausbildungszentren West und Ost an RUAG Defence – von Unterhalt und Bereitstellung der Ausrüstung bis zum Betrieb und der Unterstützung bei der Übungsauswertung.

Vor der Übung definiert der Kunde, der auch die Ausbildungsinhalte bestimmt und die Übungen leitet, welche ausbildungsrelevanten Informationen zur Verfügung gestellt werden sollen. Danach kann das Training beginnen. Die eingesetzte Live-Simulation ermöglicht eine Ausbildung über alle Eskalationsstufen moderner Einsätze. Während der Übung erfasst RUAG Defence die relevanten Daten und Szenen und erstellt danach eine After-Action-Review, mit deren Auswertung die Effizienz der Ausbildung wesentlich gesteigert werden kann.

Service- & Support-Einheiten. Zentrale Kompetenzzentren in den Bereichen Finance & Controlling, Risk Management, Human Resources, Informatik, Immobilien, Generalsekretariat & Legal sowie Marketing & Kommunikation garantieren die strategische Fokussierung und gemeinsame Zielausrichtung.



Strategische Führung und Infrastruktur

RUAG fokussiert sich auf profitable Kerntätigkeiten. Dieses Ziel gilt sowohl für die ganze Gruppe als auch im Rahmen der strategischen Vorgaben für jede Division mit ihren Business Units. Unterstrichen wird die wirtschaftliche Selbstverantwortung im Geschäftsbericht durch das Reporting auf Gruppen- und Divisionsebene.

Um die einheitliche Ausrichtung der RUAG Gruppe sicherzustellen und den Divisionen eine optimale Konzentration auf ihre Kerngeschäfte zu ermöglichen, werden strategische Querschnittsaufgaben durch zentrale Service- und Support-Einheiten wahrgenommen. Diese unterstützen die Divisionen und deren Service- und Support-Einheiten bei der erfolgreichen Marktausrichtung und stellen einheitliche Standards im ganzen Unternehmen sicher. Wo es sinnvoll und möglich ist, nutzt RUAG zudem Synergien zwischen den Divisionen, um die Profitabilität und die Qualität der Produkte in den Kundenprojekten zu erhöhen.

Zentral werden bei RUAG insbesondere die strategischen Führungsbereiche Finance & Controlling, Risk Management, Human Resources, Generalsekretariat & Legal sowie Marketing & Kommunikation und die Infrastrukturbereiche Informatik und Immobilienbewirtschaftung geführt. Die Führungsbereiche sind als interne Abteilungen auf Konzernstufe organisiert. So ist sichergestellt, dass ihre Aktivitäten möglichst nahe an der übergeordneten Konzernstrategie ausgerichtet sind. Die Infrastrukturbereiche sind demgegenüber eigenständig, um eine möglichst effiziente Leistungserbringung zu gewährleisten.

Aufgaben und Zielsetzungen

Die zentral geführten strategischen Führungsbereiche Finance & Controlling, Risk Management, Human Resources, Generalsekretariat & Legal sowie Marketing & Kommunikation prägen die innere und äussere Wahrnehmung von RUAG entscheidend. Ihr konsistenter Auftritt verstärkt sowohl die Gemeinsamkeiten innerhalb des Konzerns als auch das Image gegenüber Kunden, Partnern, bestehenden und potenziellen Mitarbeitenden, dem Aktionär, Politikern, Medien, der Öffentlichkeit und anderen Stakeholdern.

Finance & Controlling stellt die einheitliche wirtschaftliche Führung der Gruppe sicher. Das Risk Management sichert die langfristige wirtschaftliche Stabilität der einzelnen Divisionen und der ganzen Gruppe. Human Resources verbessert sowohl die Zufriedenheit und die interne Mobilität der Mitarbeitenden als auch die Qualität des Managements und die Attraktivität im Arbeitsmarkt. Generalsekretariat & Legal unterstützt die Divisionen in allen Rechts- und Compliance-Fragen, stellt die Kommunikation zum Aktionär sowie die Einhaltung sämtlicher nationalen und internationalen Vorschriften sicher. Marketing & Kommunikation koordiniert die Markenpositionierung, die Medienkommunikation sowie öffentliche Auftritte.

Die zentralen Infrastrukturdienstleistungen ermöglichen den Divisionen die Konzentration auf ihre Kernkompetenzen und stellen gleichzeitig ein hochprofessionelles Niveau der Leistungserbringung sicher. So kann RUAG Services als zentraler IT-Dienstleister sowohl bezüglich der Wirtschaftlichkeit als auch bezüglich der Qualität wesentlich grössere Skaleneffekte erzielen als mehrere einzelne IT-Abteilungen. Mit der Formierung der RUAG Real Estate AG wurde die Bewirtschaftung des umfangreichen Immobilienportfolios von RUAG in ein spezialisiertes Unternehmen überführt. Die Bündelung der Fachkompetenzen ermöglicht zudem auch eine professionelle Unterstützung der Divisionen bei der Umsetzung von Bauvorhaben.



« KOMPETENTE UND MOTIVIERTE MITARBEITENDE GARANTIEREN DIE QUALITÄT DER PRODUKTE UND PROJEKTE. »

HANS BRACHER,
LEITER HUMAN RESOURCES RUAG HOLDING AG

Human Resources

Die Personalpolitik von RUAG baut auf den Eckpfeilern der Konzernstrategie auf, in deren Zentrum das profitable, weltweite Wachstum aus den Kerntätigkeiten der einzelnen Divisionen steht. Kompetente und motivierte Mitarbeitende garantieren die ausserordentliche Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Sie zu gewinnen, langfristig zu binden und ihre Weiterentwicklung sicherzustellen, bildet darum einen entscheidenden Erfolgsfaktor für das ganze Unternehmen.

Human Resources erarbeitet als zentrale Service- und Support-Einheit fortlaufend und gemeinsam mit den Divisionen personalpolitische Aktivitäten, die an den strategischen Zielvorgaben und den aktuellen Anforderungen des Geschäfts ausgerichtet werden. Die Anstrengungen konzentrieren sich dabei auf die vier Kernkompetenzen Grosskunden-Management, Hightech-Engineering, Grossprojekt-Management und Prozessoptimierung. Um konzernweite Standards zu etablieren, werden unter anderem zentrale und möglichst international zertifizierte Ausbildungen angeboten. Ein wichtiges Instrument diesbezüglich ist das dreistufige, modulare Leadership-Entwicklungsprogramm im konzern-eigenen Schulungszentrum.

Übergeordnetes Ziel der Personalpolitik ist eine kunden- und wertorientierte Unternehmenskultur, welche die Marktfähigkeit der Mitarbeitenden und Führungskräfte fördert. So werden nicht nur interessante Perspektiven für die Mitarbeitenden und moderne Anstellungsbedingungen geschaffen, sondern auch die Beziehungen zu Kunden und Partnern gefestigt. Dabei sind für RUAG gut ausgebildete Fachkräfte genauso unerlässlich wie qualifizierte Hochschulabsolventen. Mit den Mitarbeitenden, den Arbeitnehmervertretenden und den Sozialpartnern wird ein konstruktiver Dialog gepflegt.

Aktivitäten und Initiativen

2010 wurde der Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in Angriff genommen. Dahinter steht die Überzeugung, dass die Gesundheit ein grundlegender Zufriedenheits- und damit auch Motivationsfaktor ist. Das neue, systematische Management beruht auf den drei Bereichen Gesundheitsförderung und Prävention, Absenzenmanagement und auf einem aktiven Case Management. Zudem steht den Mitarbeitenden eine unabhängige Sozialberatung zur Verfügung.

Erfolge konnten 2010 dank der Innovationsfähigkeit im zentralen Hochschulmarketing erzielt werden. In der Schweiz konnte eine weitere Verbesserung des guten Rankings als potenzieller Arbeitgeber von Hochschulabsolventen im Bereich Engineering von Position 9 auf 7 erreicht werden. In Schweden ist RUAG innert Jahresfrist von Platz 99 auf Platz 55 geklettert. Um diesen guten Ruf weiter zu verbessern, präsentierte sich RUAG im vergangenen Jahr an zwölf Hochschulmessen und Absolventenkongressen in der Schweiz, Deutschland, Österreich und Schweden.

Strategisch verankert ist im Konzern die Förderung von Lernenden. Dafür stehen spezielle Ausbildungszentren mit Vollzeit-Berufsbildungsverantwortlichen zur Verfügung. Die hohe Qualität der Berufsbildung zeigt sich in den kontinuierlichen Erfolgen an den Berufsmeisterschaften. So konnten an den Schweizer Meisterschaften 2010 wieder zwei Lernende von RUAG Gold und damit den Titel Schweizer Meister gewinnen.

Bei der innerbetrieblichen Mitarbeiterentwicklung lag ein weiterer Schwerpunkt auf der schrittweisen Etablierung von drei gleichgestellten Laufbahnmodellen für Manager, Projektleitende und Fachexperten/-innen. Sie dienen insbesondere der permanenten Sicherstellung der notwendigen Kompetenzen und der langfristigen Bindung von Know-how-Trägern/-innen.



« MARKETING & KOMMUNIKATION BRINGT WELTWEITE VISIBILITÄT UND UNTERSTÜTZT DIE MARKTBEARBEITUNG. »

CHRISTIANE SCHNEIDER, LEITERIN
MARKETING & KOMMUNIKATION RUAG HOLDING AG

Marketing & Kommunikation

Marketing & Kommunikation führt in Übereinstimmung mit den Führungsprinzipien den transparenten und klaren Dialog über die strategischen Ausrichtungen und Zielsetzungen sowie die daraus abgeleiteten Aktivitäten mit allen Anspruchsgruppen. Ziel der in enger Zusammenarbeit mit den Divisionen zentral auf der Konzernebene geführten Aktivitäten ist ein einheitlicher und starker Auftritt, um die weltweite Visibilität zu erhöhen und die Marke RUAG zu stärken. Die konkrete Bearbeitung der einzelnen Kundenmärkte anhand der Vorgaben obliegt den Marketing- und Kommunikationsabteilungen der Divisionen.

Neben dem nach wie vor bedeutendsten Kunden, der Schweizer Armee, zählen insbesondere die weltweiten Kunden aus der Luft- und Raumfahrt (Aerospace) sowie der Sicherheits- und Wehrtechnik (Defence), bestehende und potenzielle Mitarbeitende, Politiker/-innen, Behörden, Verbände, Partner und Lieferanten sowie die Medien und die Öffentlichkeit zu den Hauptanspruchsgruppen. Als privatrechtliche Aktiengesellschaft, deren Aktien zu 100% der Schweizerischen Eidgenossenschaft gehören, ist RUAG gegenüber der Schweizer Öffentlichkeit zu besonderer Transparenz verpflichtet. Zu dem mit der stetigen Internationalisierung ständig wachsenden Kundenkreis von RUAG gehören neben der Schweizer Armee sowie zahlreichen weiteren nationalen und internationalen Behörden und Streitkräften unter anderem auch die Europäische Weltraumagentur ESA (European Space Agency), Airbus, Arianespace, General Electric, Boeing, Bombardier, Northrop, Dassault, EADS, ASML und Saab.

RUAG im Dialog

Eine konsistente Kommunikation und ein entsprechender Markenauftritt werden mit der wachsenden Internationalisierung und der zunehmenden Unternehmensgrösse immer wichtiger. Nur durch eine einheitliche weltweite Wahrnehmung kann die Visibilität bei den Anspruchsgruppen verstärkt werden. Marketing & Kommunikation koordiniert dafür sowohl die Kommunikation mit den Kunden, etwa durch die konzernweit abgegebene Kundenzeitschrift «RUAG View», als auch die öffentlichen Auftritte im Internet, an Messen oder bei Veranstaltungen. Zudem führt RUAG auch den aktiven Dialog mit den nationalen und internationalen Medien, um für die Gruppe oder einzelne Divisionen relevante Themen voranzutreiben und proaktiv anzugehen.

Um die einheitliche Wahrnehmung der RUAG Gruppe weiter zu verstärken, wird die Monomarkenstrategie für einen einheitlichen Marktauftritt nach innen und aussen in Zukunft konsequenter durch alle Divisionen und Support-Einheiten unter der Führung des Konzerns umgesetzt. Dies verschafft RUAG und ihren Mitarbeitenden eine einheitlichere Identität und wirkt positiv gegenüber Kunden sowie allen anderen Anspruchsgruppen. Die verschiedenen Divisionen und Business Units können bei der Vermittlung der Qualitäten ihres Service- und Leistungsangebots zudem verstärkt von Wahrnehmungssynergien profitieren.

Marketing & Kommunikation funktioniert so als konzernweites Supportnetzwerk, das die Divisionen sowie die Service- und Support-Einheiten mit den relevanten Anspruchsgruppen für ihre kundenfokussierte Marktausrichtung im In- und Ausland vernetzt.



« DAS KONZENTRIERTE MANAGEMENT HILFT RAUMKOSTEN ZU STEUERN UND STEIGERT DIE IMMOBILIENWERTE. »

HANS RUDOLF HAURI, CEO RUAG REAL ESTATE AG

RUAG Real Estate

RUAG Real Estate ist das Kompetenzzentrum für das Immobilienmanagement von RUAG. Die als selbstständige Aktiengesellschaft organisierte Einheit erwirbt und veräussert Grundstücke und dingliche Rechte für die Divisionen von RUAG sowie für Dritte. Hauptaufgaben von RUAG Real Estate sind die Verbesserung der Kapitalrentabilität, die Wertsteigerung des umfangreichen Immobilienportfolios von RUAG sowie Akquise, Planung, Erstellung und Bewirtschaftung von Produktionsflächen und Infrastrukturen für die Divisionen und ihre Business Units.

RUAG Real Estate bewirtschaftet als marktorientierter Gesamtprovider für Industrieareale den ganzen Lebenszyklus ihrer Immobilien. Zu den Kerntätigkeiten der prozessorientiert organisierten Einheit gehören die Immobilienentwicklung, Transaktionen, die kaufmännische Liegenschaftsverwaltung, die Fabrik- und Flächenplanung, die Bauherrenvertretung sowie das technische und infrastrukturelle Gebäudemanagement. Abgerundet werden die Aktivitäten durch die strategische Weiterentwicklung sowie Sicherheit und Umwelt, welche die Nachhaltigkeit von Prozessen und Liegenschaften gewährleisten.

Grundlage für die langfristige Entwicklung der teils sehr grossen Industrieparks sind strategische Masterpläne, mit denen sowohl die Anliegen des Eigentümers als auch die Bedürfnisse von potenziellen Nutzern und der Raumplanung optimiert werden. So werden unter anderem innovative Bau- und Infrastrukturkonzepte entwickelt, die sich an die Produktionszyklen einer modernen, globalen Industrie anpassen. Ziel sind umfassende, flexible Angebote, die Mietern eine rasche Produktionsaufnahme mit minimalen Kapitalinvestitionen in Gebäude und Infrastrukturen ermöglichen.

Moderne Industrieparks

RUAG Real Estate konnte 2010 auf allen Aktivitätsebenen bedeutende Fortschritte erzielen. Mit der Einführung einer Asset- und Portfolio-Management-Lösung wurde die Grundlage für die Systematisierung der Immobilienbewertung gelegt. 2011 werden auf dieser Basis sämtliche Immobilien gemäss den Swiss Valuation Standards bewertet. Dies erlaubt eine Gesamtsicht auf das umfangreiche Portfolio und damit eine wesentlich verbesserte Steuerung.

Die Herausforderung von RUAG Real Estate besteht darin, die grossen Industrieareale von RUAG zu themenorientierten Industrieparks zu entwickeln. Dafür wurde 2010 die Strukturierung aller RUAG Areale weiter vorangetrieben. Zukunftsweisend ist die Gründung der Nidwalden AirPark AG. Mit ihr soll in Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen auf einem rund 90 000 Quadratmeter grossen Gelände beim Flugplatz Buochs ein themenspezifischer Industriepark für die internationale Luftfahrtindustrie aufgebaut werden. In Emmen wurde eine umfassende Masterplanung für die Erschliessung des Potenzials des insgesamt 430 000 Quadratmeter grossen Areals beim Militärflugplatz in Angriff genommen. Auf dem rund 350 000 Quadratmeter grossen Gelände in Thun wurde eine Zustandsanalyse der Baustruktur durchgeführt. Sie liefert wichtige Grundlagenerkenntnisse für die weitere Entwicklungsplanung.

Im Rahmen der gezielten Portfoliostraffung wurde 2010 zum Beispiel der Verkauf einer Landparzelle beim Militärflugplatz Dübendorf erfolgreich abgewickelt.



« WIR WOLLEN MIT PROFESSIONELLEN LEISTUNGEN ÜBERZEUGEN. DAS ERHÖHT DIE KUNDENZUFRIEDENHEIT. »

OLIVER MEYER, CIO UND CEO RUAG SERVICES

RUAG Services

RUAG Services erbringt als zentraler Informatikdienstleister der RUAG Gruppe IT-Services und baut darüber hinaus ein Software-Kompetenzzentrum auf. Damit werden im Auftrag der Divisionen Lösungen und Services für Kundenprojekte entwickelt. Das Ziel der beiden Business Units IT Services und Software House sind hochstehende und qualitätsgarantierte Leistungen zu einem optimalen Preis-Leistungs-Verhältnis. Grundlage für die hohe Qualität und Professionalität von RUAG Services ist die Attraktivität als innovativer Arbeitgeber für IT-Spezialisten.

Die Business Unit IT Services ist auf IT-Infrastrukturdienstleistungen in den Bereichen Netzwerk- und Serverinfrastruktur sowie Applikations- und Workplace-Management ausgerichtet. Dazu gehören der Betrieb und die Verwaltung des weltweiten Unternehmensnetzwerks und der hochsicheren Rechenzentren. Zum Leistungsportfolio zählen zudem der Betrieb und das Management von SAP-, Business-Intelligence- und E-Business-Lösungen, von Microsoft-Plattformen, von meist webbasierten Fachanwendungen und von PC-Arbeitsplätzen. IT Services ist nach dem international anerkannten IT-Service-Management-Standard ISO 20 000 sowie nach ISO 9001:2008 zertifiziert und ein SAP Customer Center of Expertise (SAP CCoE).

Die Business Unit Software House spezialisiert sich in den nächsten Jahren schrittweise als Partner für Kundenprojekte auf das Software-Engineering. Dies ermöglicht eine Bündelung von Fähigkeiten und Kräften. Zudem entwickelt die Business Unit Fachanwendungen für den konzerninternen Gebrauch. Mit standardisierten Prozessen und Entwicklungsplattformen erhöht das Software House zum einen die Wertschöpfung und Effizienz in Projekten, zum anderen soll dadurch eine konstant hohe Qualität der Software-Komponenten sichergestellt werden.

Internationale Vernetzung

Die Herausforderung der vor fünf Jahren formierten RUAG Services besteht in der kontinuierlichen Ausweitung, Vernetzung und Internationalisierung der rund um die Schweizer Aktivitäten aufgebauten Angebote.

Dabei wird die Informatik der über die Jahre gewachsenen RUAG Gruppe Schritt für Schritt in eine homogene IT-Landschaft nach internationalen Standards geführt. RUAG Services unterstützt damit die internationale Marktausrichtung und die Effizienz des IT-Betriebs für jede Division und jede Support-Einheit in der RUAG Gruppe. 2010 konnte mit dem Aufbau eines Standorts im deutschen Oberpfaffenhofen ein weiterer wichtiger Schritt in diese Richtung gemacht werden. Diese erste Niederlassung im Euroraum erhöht zusätzlich die Beschaffungsflexibilität von RUAG Services.

Ein weiteres Schwerpunktprojekt bildete 2010 die Inbetriebnahme einer E-Business-Kundenplattform für die Schweizer Armee beim Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS. Das gemeinsam mit dem Kunden entwickelte System erlaubt die elektronische Abwicklung vieler Instandhaltungsaktivitäten.

Mit der neu formierten Business Unit Software House wird die Industrialisierung der IT-Aktivitäten schrittweise auf die Software-Entwicklung ausgedehnt. Das zentrale Kompetenzzentrum für die Applikationsherstellung unterstützt die Divisionen in ihren Kundenprojekten und Produktentwicklungen. Das Software House konzentriert sich dabei auf die Software-technischen Bereiche.



« DIE EIGNERSTRATEGIE UND DIE COMPLIANCE BILDEN DEN RAHMEN FÜR UNSERE TÄTIGKEITEN. »

THOMAS KOPP, GENERALSEKRETÄR,
LEITER LEGAL RUAG HOLDING AG

Generalsekretariat & Legal

Die Support-Einheit Generalsekretariat & Legal betreut die Gesellschaftsorgane Generalversammlung, Verwaltungsrat sowie Konzernleitung und berät die RUAG Gruppe in allen Rechts- und Compliance-Angelegenheiten. Zu den Kernkompetenzen gehören namentlich die Pflege der Beziehungen zum Aktionär (Shareholder Relations), die Sicherstellung der Compliance im Heimmarkt und im Exportgeschäft sowie das Vertragswesen und das Vertragsmanagement. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit und die gemeinsame Zielausrichtung mit anderen Kompetenzbereichen wie Finanzen, IT, Marketing & Kommunikation, Human Resources sowie Risk Management sind ein wesentliches Merkmal der Aktivitäten.

RUAG ist als privatrechtlich organisierte Aktiengesellschaft, zu 100% in Bundesbesitz. Die Aktionärsinteressen des Bundes werden vom Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS wahrgenommen. Durch die enge Verbindung mit der Eidgenossenschaft schenkt RUAG gemäss ihren Führungsprinzipien der Transparenz, Offenheit und Klarheit gegenüber dem Bundesrat, der Schweizer Armee, dem Parlament und den Behörden besondere Aufmerksamkeit.

Die verbindlichen Rahmenbedingungen für die RUAG Gruppe sind in der Eignerstrategie des Bundesrats festgelegt. Sie stellt sicher, dass die Aufgaben unter Berücksichtigung der übergeordneten Interessen der Schweiz wirtschaftlich erfüllt werden können. Diese Interessen betreffen insbesondere die schweizerische Landesverteidigung, die Erwartungen bezüglich Kooperationen und Beteiligungen sowie personalpolitische und finanzielle Ziele. Generalsekretariat & Legal wirken bei der Umsetzung der Zielvorgaben mit und begleiten die jährliche Berichterstattung an den Eigner.

Export und Compliance

Die zunehmende Internationalisierung in den beiden Marktsegmenten Aerospace und Defence sowohl mit zivilen wie militärischen Anwendungen ist Teil der festgelegten Eignerstrategie. Mit ihr soll eine konkurrenzfähige und nachhaltige Entwicklung von RUAG angesichts des rückläufigen Auftragsvolumens der Schweizer Armee sichergestellt werden. So werden durch die Geschäfte mit internationalen Kunden auf der Basis der Plattformen der Schweizer Armee Skalen- und Synergieeffekte erzielt. Diese tragen dazu bei, im Inland die Kosten zu stabilisieren und den Technologietransfer für die Schweizer Armee zu sichern.

Die rechtliche Koordination und die kritische Beurteilung der Exportaktivitäten ist für RUAG als international ausgerichtetes Unternehmen ein zentrales Thema. Dabei hält sich der Konzern in jedem Fall an die strengen Vorschriften nach Schweizer Recht und steht in engem Kontakt mit der zuständigen Bewilligungsbehörde, dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

Zusätzlich zu den geltenden Exportvorschriften ist für RUAG die Einhaltung von nationalen und internationalen Compliance-Vorschriften unabdingbar. Dazu erlässt Legal konzerninterne Vorgaben, hält diese auf dem aktuellen Stand und begleitet Vertragsabschlüsse der Divisionen, um die Einhaltung der Rechtsvorschriften sicherzustellen. Die involvierten Mitarbeitenden in den Divisionen werden regelmässig geschult und auf Wunsch spezifisch beraten.



« MIT FINANZIELLER TRANSPARENZ UND RISIKOMINIMIERUNG SICHERN WIR DEN LANGFRISTIGEN ERFOLG. »

URS KIENER, CFO RUAG HOLDING AG

Finance & Controlling

Durch die Vorgabe definierter Messgrössen und Kennzahlen steuert die Support-Einheit Finance & Controlling die RUAG Gruppe nach den Vorgaben der Konzernstrategie. Die Führungsrichtlinien, die Minimierung der Risiken, effizientes Cash Management, finanzielle Disziplin sowie Transparenz, Klarheit und Offenheit in der Kommunikation gelten für alle Divisionen und Support-Einheiten gleichermaßen.

Mit der Einführung des EVA-Konzepts (Economic Value Added) hat RUAG die Transparenz und die Disziplin in der Beurteilung des betrieblichen Erfolgs sowie der Vorteilhaftigkeit potenzieller Investitionen stark erhöht. Mit dem EVA-Konzept wird nicht nur die Profitabilität als entscheidende Messgrösse betrachtet, sondern auch die Kapitalbindung einbezogen. Der Ansatz verbindet die unternehmerische Erfolgsrechnung mit der kapitalmarktorientierten Sichtweise der Aktionäre. Er ist darauf ausgelegt, die Erwartungen der Aktionäre zu erfüllen beziehungsweise zu übertreffen.

Die konsequente Implementierung des Konzepts in der RUAG Gruppe, das heisst in den Divisionen und deren Business Units, hat das Bewusstsein, mit dem eigenen Vermögen haushälterisch umzugehen, erheblich gefördert und die Fokussierung auf die Bilanz verstärkt. Damit wird die Transparenz nach innen erhöht, und Risiken bei möglichen Investitionen, Akquisitionen oder Kundenprojekten werden minimiert. Andererseits wird mit der Offenlegung der Divisionsergebnisse (Segment-Reporting) die Transparenz auch nach aussen deutlich verbessert.

In den Zahlen des Berichtsjahrs schlägt sich die kapitalorientierte Sicht- und Denkweise bereits positiv nieder. RUAG konnte auf einem vernünftigen Gewinnniveau den höchsten Free Cash Flow ihrer Geschichte erwirtschaften.

Verstärktes Risk Management

Im Hinblick auf die mittelfristigen strategischen Ziele ist die verstärkte Internationalisierung von RUAG ein zentraler Erfolgsfaktor. Während die Geschäftstätigkeit mit der Schweizer Armee auf eine bewährte Partnerschaft aufbaut und die Risiken kalkulierbar sind, erfordern Auslandvorhaben in neuen Ländern und Wirtschaftsräumen ein differenzierteres Risk Management. Um diesen wachsenden Anforderungen gerecht zu werden, wurden im Berichtsjahr zusätzliche Ressourcen im Risk Management geschaffen.

Das Risk Management begleitet die Internationalisierung und unterstützt die Divisionen mit konkreten Instrumenten, einer systematischen Erfassung der Risiken und einem konstruktiven Risikodialog. Der Fokus liegt auf denjenigen Risiken, welche die Erreichung der strategischen Ziele gefährden könnten. Dafür wird regelmässig ein begleitetes Risk Assessment durchgeführt, das sicherstellen soll, dass der Verwaltungsrat und die Konzernleitung die wesentlichen Risiken frühzeitig erkennen und somit rechtzeitig geeignete Massnahmen einleiten können.

Die Risikobeurteilung basiert auf einem Modell, bei dem die Risiken in die vier Kategorien operationelle, Strategie-, Reporting- und Compliance-Risiken unterteilt werden.

Grundsätze zur Führung und Kontrolle des Unternehmens.

RUAG verfolgt im Wesentlichen die Corporate-Governance-Richtlinien der SIX Swiss Exchange als Grundsatz zur Führung und Kontrolle auf oberster Unternehmensebene. Mit Rücksicht auf ihre Aktionärsstruktur hat RUAG gewisse Anpassungen und Vereinfachungen vorgenommen. Die Angaben beziehen sich, soweit nicht anders erwähnt, per 31. Dezember 2010.



KONRAD PETER, PRÄSIDENT



DR. HANSPETER KÄSER, VIZEPRÄSIDENT



PAUL HÄRING



DR. HANS LAURI



HANS-PETER SCHWALD

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 bestand bis 6. Mai 2010 aus sieben nicht exekutiven Mitgliedern. Zwei Mitglieder sind per 6. Mai 2010 aus dem Verwaltungsrat der RUAG Holding AG ausgeschieden und vorderhand nicht ersetzt worden: Toni J. Wicki, bis 2009 Delegierter des Verwaltungsrats und CEO der RUAG Holding AG, sowie der Vertreter des Eigners, Divisionär Andreas Bölsterli, der im Departement eine andere Funktion übernommen hat. Der Eigner hat entschieden, diesen Vertreter nicht zu ersetzen. Der regelmässige Austausch mit dem Eigner erfolgt im Rahmen der Quartalsgespräche zwischen dem Chef des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölke-

rungsschutz und Sport VBS, dem Verwaltungsratspräsidenten und dem CEO der RUAG Holding AG. Die Verwaltungsräte haben keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur RUAG Gruppe. Die Aufstellung weiter unten auf dieser Seite gibt Auskunft über Name, Alter, Position, Eintritt und verbleibende Amtsdauer der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder.

Weitere Tätigkeiten

Es bestehen keine gegenseitigen Einsitznahmen im Verwaltungsrat der RUAG Holding AG und dem einer kotierten Gesellschaft.

Wahl und Amtszeit

Der Verwaltungsrat der RUAG Holding AG wird durch die Generalversammlung gewählt. Er setzt sich gemäss Statuten aus mindestens drei Mitgliedern zusammen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats müssen mehrheitlich Schweizer Bürger mit Wohnsitz in der Schweiz sein. Die Statuten der RUAG Holding AG wurden 2010 revidiert. In diesem Zusammenhang wurde die Amtsdauer der Verwaltungsräte von vier Jahren auf ein Jahr gekürzt. Die Verwaltungsräte werden jeweils einzeln gewählt und sind wiederwählbar.

Interne Organisation und Aufgaben

Der Verwaltungsrat hat die oberste Verantwortung für die Geschäftsstrategie und die Oberleitung der RUAG Gruppe. Er hat die höchste Entscheidungskompetenz und legt die strategischen, organisatorischen, finanziellen sowie die

Richtlinien bezüglich Rechnungslegung fest. Der Verwaltungsrat hat die Führung des laufenden Geschäfts dem CEO und der Konzernleitung übertragen. Zusammen mit der Konzernleitung ist der CEO für die Gesamtführung der RUAG Gruppe und für alle Angelegenheiten verantwortlich, die nicht gemäss Gesetz, Statuten, Eignerstrategie des Bundesrats und Organisationsreglement einem anderen Gesellschaftsorgan zustehen.

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

- Die strategische Ausrichtung und Führung der RUAG Gruppe unter Beachtung der Eignerstrategie des Bundesrats
- Die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung
- Die Ernennung und Abberufung des CEO und der übrigen Mitglieder der Konzernleitung und anderer wichtiger Führungskräfte
- Die Oberaufsicht über die Geschäftstätigkeit
- Die Erstellung des Geschäftsberichts sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse

Verwaltungsrat

Name	Jahrgang	Position	Eintritt	Gewählt bis
Konrad Peter	1946	Präsident, nicht exekutiv	2002	2011
Dr. Hanspeter Käser	1943	Vizepräsident, nicht exekutiv	1999	2011
Hans-Peter Schwald	1959	Mitglied, nicht exekutiv	2002	2011
Paul Häring	1957	Mitglied, nicht exekutiv	2004	2011
Dr. Hans Lauri	1944	Mitglied, nicht exekutiv	2008	2011

Entscheide werden vom Gesamtverwaltungsrat getroffen. Zu seiner Unterstützung sind zwei Ausschüsse gebildet worden: ein Audit Committee und ein Nomination & Compensation Committee. Im Geschäftsjahr 2010 traf sich der Verwaltungsrat zu sechs ordentlich einberufenen und zwei ausserordentlich einberufenen Sitzungen. Zusätzlich fanden sieben ordentliche und vier ausserordentliche Sitzungen der Ausschüsse statt. Die Traktanden für die Verwaltungsrats-sitzungen werden durch den Präsidenten unter Mitwirkung des CEO festgelegt. Jedes Mitglied kann die Aufnahme eines Traktandums beantragen. Die Mitglieder erhalten vor den Sitzungen Unterlagen zur Vorbereitung der zu behandelnden Traktanden.

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

Ausschüsse

Der Verwaltungsrat hat ein Audit Committee und ein Nomination & Compensation Committee gebildet und die Vorsitzenden gewählt. 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 (mindestens) drei nicht exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen: Dr. Hanspeter Käser (Vorsitz), Konrad Peter und Paul Häring. 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 Stabschef (bis 31. Januar 2011), der CFO, der interne Revisor sowie Vertreter der Revisionsstelle teil.

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

- Beurteilung der Prozesse im Bereich des Risiko- und Kontrollumfelds (internes Kontrollsystem)
- Überwachung der finanziellen Berichterstattung
- Beurteilung der internen und externen Revision
- Festlegung und Genehmigung der Revisions-schwerpunkte
- 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. Hierbei treten die Vertreter der Revisionsstelle in den Ausstand

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

Nomination & Compensation Committee

Das Nomination & Compensation Committee setzt sich aus (mindestens) drei nicht exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen: Dr. Hans Lauri (Vorsitz), Konrad Peter und Hans-Peter Schwald. Das Nomination & Compensation Committee tagt regelmässig und wird vom Vorsitzenden einberufen, sooft es die Geschäfte erfordern. An den Sitzungen nehmen in der Regel auch der CEO und der Leiter Human Resources teil.

Hauptaufgabe des Nomination & Compensation Committee ist es, dem Gesamtverwaltungsrat die Grundzüge der Personalpolitik und -planung vorzuschlagen sowie Anträge zur Wahl und zur Salarierung der Mitglieder der Konzernleitung zu unterbreiten. Mit eingeschlossen ist darin auch die Vorbereitung von notwendigen Entscheiden des Gesamtverwaltungsrats in den Bereichen Management Development, Lohnsystem und -politik, Zielvereinbarung, Vorsorgeeinrichtung und Sozialpartnerschaft.

Schliesslich hat das Nomination & Compensation Committee im Rahmen der einschlägigen Vorgaben des Bundes die Entschädigung der Mitglieder des Verwaltungsrats zu beantragen. Hierüber entscheidet die Generalversammlung auf Antrag des Verwaltungsrats.

Informations- und Kontrollinstrumente

Das Management Information System (MIS) der RUAG Gruppe ist wie folgt ausgestaltet: Monatlich, quartalsweise, halbjährlich und jährlich werden Einzelabschlüsse (Bilanz, Erfolgs- und Mittelflussrechnung) der einzelnen Tochtergesellschaften beziehungsweise Divisionen erstellt. Diese Zahlen

werden pro Segment und für den Konzern konsolidiert und mit dem Budget verglichen. Das Budget, das dem ersten Jahr einer fünfjährigen, rollenden Planung entspricht, wird aufgrund der Quartalsabschlüsse in der Form einer Prognose auf seine Erreichbarkeit überprüft. Der CEO erstattet monatlich über den Stand der Budgeterreichung schriftlich Bericht an den Verwaltungsrat.

Konzernleitung

Führungsorganisation

Der Verwaltungsrat hat eine Konzernleitung unter dem Vorsitz des CEO eingesetzt. Deren Befugnisse und Aufgaben sind in einem Organisationsreglement sowie in der Funktionsbeschreibung für den CEO festgelegt.

Die Mitglieder der Konzernleitung sind dem CEO unterstellt, der für die Gesamtführung und die divisionsübergreifende Zusammenarbeit verantwortlich ist.

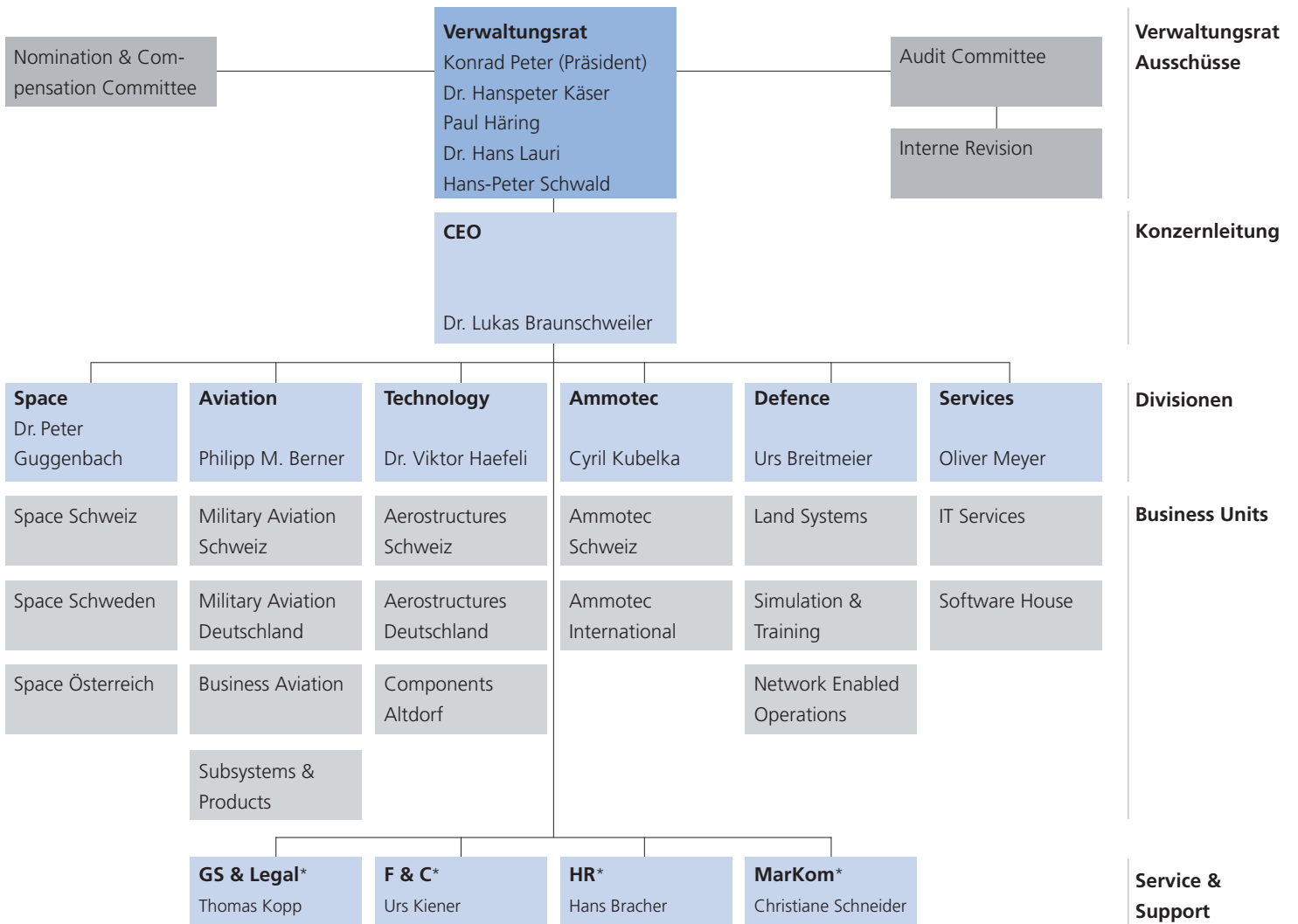
Konzernleitung per 1.1.2011

Name	Jahrgang	Position	Eintritt
Dr. Lukas Braunschweiler	1956	CEO	2009
Dr. Peter Guggenbach	1962	Mitglied, CEO RUAG Space	2009
Phillipp M. Berner	1966	Mitglied, CEO RUAG Aviation*	2010
Dr. Viktor Haefeli	1966	Mitglied, CEO RUAG Technology	2006
Cyril Kubelka	1963	Mitglied, CEO RUAG Ammotec	2004
Urs Breitmeier	1963	Mitglied, CEO RUAG Defence**	2006
Urs Kiener	1965	Mitglied, CFO	2002
Hans Bracher	1962	Mitglied, Leiter Human Resources	2008
Oliver Meyer	1976	Mitglied, CIO und CEO RUAG Services	2011
Thomas Kopp	1955	Mitglied, Generalsekretär & Leiter Legal	2011
Christiane Schneider	1967	Mitglied, Leiterin Marketing & Kommunikation	2011

* Übernahme der Führung von Dr. Peter Guggenbach per 1. Dezember 2010.

** RUAG Electronics und RUAG Land Systems wurden per 1. Januar 2011 zu RUAG Defence zusammengeführt.

Die Führungsstruktur ab 1.1.2011



* Generalsekretariat & Legal (GS & Legal), Finance & Controlling (F & C), Human Resources (HR), Marketing & Kommunikation (MarKom).

Der CEO, die CEOs der operativen Divisionen, der CFO, der Stabschef und der Leiter Human Resources stellten 2010 die Konzernleitung. Martin Stahel, Mitglied der Konzernleitung und Stabschef, wurde per 31. Januar 2011 pensioniert. Die Funktion des Stabschefs wurde nicht ersetzt. Per 1. Januar 2011 wurde die Konzernleitung um die bisherigen Stabsmitglieder erweitert. Dr. Peter Guggenbach, der seit 2009 in Personalunion CEO von RUAG Aviation und RUAG Space war, hat per 1. Dezember 2010 die Leitung der Division Aviation an Philipp M. Berner übergeben. Urs Breitmeier, seit 2006 CEO von RUAG Land Systems, hat am 1. Oktober 2010 zusätzlich die Leitung von RUAG Electronics übernommen. RUAG Electronics und RUAG Land Systems wurden per 1. Januar 2011 zu RUAG Defence zusammengeführt.

CEO

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

Auf Vorschlag des CEO entscheidet der Gesamtverwaltungsrat über die fünfjährige Unternehmensplanung, das jährliche Budget, einzelne Projekte, Segments- und Konzernabschlüsse sowie Personalfragen.

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 und Statuten weitere Informationen über das operative Geschäft verlangen und prüfen. Der CEO muss den Verwaltungsratspräsidenten unverzüglich über bedeutende unerwartete Vorkommnisse und Entwicklungen informieren.

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

Mitglieder der Konzernleitung

Die Aufstellung auf Seite 101 gibt Auskunft über Name, Alter, Position und Eintritt der einzelnen Mitglieder in der Konzernleitung.

Managementverträge

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

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 35, «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 Gehaltsniveau an den Marktlöhnen in dem jeweils relevanten Salärmarkt und überprüft dies regelmässig. Die individuelle Entlohnung richtet sich nach den Stellenanforderungen, den Kompetenzen, der Leistung und 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 Nomination & Compensation Committee beschlossen werden.

Verwaltungsrat

Die Mitglieder des Verwaltungsrats beziehen für ihre Arbeit eine Vergütung, die jährlich von der Generalversammlung im Rahmen der einschlägigen Vorgaben des Bundes 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 zusammen aus:

- Barentschädigung
- Übrige Leistungen

Jedes Mitglied des Verwaltungsrats erhält als Bestandteil seiner Grundvergütung eine fixe Barentschädigung. Die übrigen Leistungen umfassen von der RUAG Holding AG übernommene Arbeitnehmerbeiträge an die Sozialversicherungen sowie die pauschalen Spesenentschädigungen.

Es wurden keine Entschädigungen an ehemalige Organmitglieder ausbezahlt.

Zu den im Berichtsjahr ausgerichteten Vergütungen siehe Finanzbericht, Anhang 35, «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. Der leistungsbezogene Bonus der Mitglieder der Konzernleitung ist abhängig von der Erfüllung individueller Leistungsziele und vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Die Entschädigung setzt sich wie folgt zusammen:

- Fixes Grundsalar in bar
- Leistungsbezogener Bonus in bar
- Übrige Leistungen

Das fixe Grundsalar wird in erster Linie durch die Aufgabe, die Verantwortung, die Qualifikation und die Erfahrung sowie das Marktumfeld bestimmt. Der leistungsbezogene Bonus wird aufgrund der Erfüllung der individuellen Leistungsziele und des wirtschaftlichen Erfolgs des Unternehmens festgelegt. Im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses werden zu Beginn des Jahres messbare individuelle Ziele zwischen dem Präsidenten des Verwaltungsrats respektive dem Nomination & Compensation Committee und dem CEO der Konzernleitung sowie zwischen dem CEO der Konzernleitung und den Mitgliedern der Konzernleitung vereinbart. Nach Ablauf des Geschäftsjahrs wird die Erfüllung dieser Ziele beurteilt. Der wirtschaftliche Erfolg der RUAG Gruppe insgesamt und der einzelnen Divisionen wird anhand von drei finanziellen Werttreibern gemessen:

- Operatives Ergebnis (EBIT)
- Nettoaktiven
- Cash Flow aus Nettoinvestitionen

Die Zielgrössen werden für ein Jahr festgelegt und sind gemäss den strategischen Prioritäten gewichtet. Für jeden der drei Werttreiber sind eine untere und eine obere Schwelle definiert. Wird der untere Schwellenwert für das betreffende Kriterium nicht erreicht, fällt dessen Bonusanteil weg. Ein Überschreiten des oberen Schwellenwerts führt dagegen zu keinem weiteren Anstieg des Bonusbetrags.

Die Höhe des Bonus ergibt sich aus der Erfüllung der Ziele. Bei den Mitgliedern der Konzernleitung hat der Bonus 2010 von 29% bis maximal 75% des jährlichen Grundsalar variert. Die Zielerreichung wird für alle Mitglieder der Konzernleitung wie folgt gewichtet: 20% können für die individuellen Ziele und 80% für die wirtschaftlichen Ziele erreicht werden. Bei den CEOs der Divisionen werden

die wirtschaftlichen Ziele pro Division definiert. Beim CEO der Konzernleitung und den Service- & Support-Leitern gelten die wirtschaftlichen Ziele des Konzerns.

Die übrigen Leistungen umfassen die Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen und für die obligatorische sowie überobligatorische Personalvorsorge.

Für die Mitglieder der Konzernleitung gelten die gleichen Spesenreglemente wie für alle anderen Mitarbeitenden der RUAG Gruppe. 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 die zuständigen kantonalen Steuerämter genehmigt. Den Mitgliedern der Konzernleitung wird ein Geschäftsfahrzeug zur Verfügung gestellt.

Es wurden keine nennenswerten Entschädigungen an ehemalige Mitglieder der Konzernleitung ausbezahlt.

Zu den im Berichtsjahr ausgerichteten Vergütungen siehe Finanzbericht, Anhang 35, «Vergütungen für Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen».

Weitere Vergütungen

Abgangsentschädigungen: Mitgliedern des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung stehen keine vertraglichen Abgangsentschädigungen zu. Im Geschäftsjahr 2010 wurden auch keine Abgangsentschädigungen an Personen entrichtet, die ihre Organfunktion im Berichtsjahr oder früher beendet haben.

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

Zusätzliche Honorare: Die Mitglieder der Konzernleitung und des Verwaltungsrats haben im Geschäftsjahr 2010 keine nennenswerten Honorare oder andere Vergütungen für zusätzliche Dienstleistungen zugunsten der RUAG Holding AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften erhalten.

Organdarlehen: Die RUAG und ihre Konzerngesellschaften haben keine Sicherheiten, Darlehen, Vorschüsse oder Kredite an die Mitglieder der Konzernleitung und des Verwaltungsrats sowie diesen nahestehende Personen gewährt, noch verzichtete sie auf Forderungen.

Kapitalstruktur

Das Aktienkapital der RUAG Holding AG beträgt 340 Mio. CHF und ist eingeteilt in 340 000 voll einbezahlte Namenaktien mit einem Nennwert von je 1000 CHF. Die RUAG Holding AG verfügt per 31. Dezember 2010 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

Der Bund hält 100% der Aktien und damit sämtliche Stimmrechte an der RUAG Holding AG. Das VBS nimmt die Aktionärsinteressen des Bundes wahr.

Eignerstrategie des Bundesrats

Die Eignerstrategie des Bundesrats 2007 bis 2010 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.

In der Eignerstrategie legt der Bundesrat die strategischen Ziele im Interesse der schweizerischen Landesverteidigung, seine Erwartungen bezüglich Kooperationen und Beteiligungen sowie personalpolitische und finanzielle Ziele fest.

Kreuzbeteiligungen

Die RUAG Gruppe ist keine kapital- oder stimmenmässige Kreuzbeteiligung mit anderen Gesellschaften eingegangen.

Mitwirkungsrechte der Aktionäre

Stimmrecht

In 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.

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

Statutarische Quoten

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

- 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 ohne 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 beziehungsweise Opting-up gemäss Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (BEHG Art. 22).

Kontrollwechselklauseln

Eine Abtretung der Kapital- oder Stimmenmehrheit des Bundes an der RUAG Holding AG an Dritte bedarf der Zustimmung durch die Bundesversammlung (sogenannt einfacher Bundesbeschluss, nicht dem Referendum unterliegend, Art. 3 Abs. 3 Bundesgesetz über die Rüstungsunternehmen des Bundes). Im Übrigen bestehen keine speziellen Klauseln hinsichtlich eines Kontrollwechsels an der RUAG Holding AG.

Personalvorsorge

Der Deckungsgrad der Personalvorsorgeeinrichtung beträgt per 31. Dezember 2010 103% (Vorjahr: 101%). Damit hat sich die finanzielle Lage 2010 weiter stabilisiert. Mit dem Aufbau einer angemessenen Reserve soll die finanzielle Stabilität nachhaltig gesichert werden.

Revisionsstelle

Mandatsamtsdauer des leitenden Revisors

Die PricewaterhouseCoopers AG, Bern, ist seit 1999 Revisionsstelle von RUAG.

Der leitende Revisor, Rolf Johner, ist seit 2007 für das Revisionsmandat verantwortlich.

Revisionshonorar und zusätzliche Honorare

PricewaterhouseCoopers stellte der RUAG Gruppe im Geschäftsjahr 2010 1.1 Mio. CHF (1.1 Mio. CHF) für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahresrechnungen der RUAG Holding AG und der Konzerngesellschaften sowie der Konzernrechnung der RUAG Gruppe in Rechnung.

Zusätzlich stellte PricewaterhouseCoopers 2010 der RUAG Gruppe 0.6 Mio. CHF (0.9 Mio. CHF) für prüfungsnahe Dienstleistungen, Steuerberatung sowie Sorgfaltsprüfungen in Rechnung.

Aufsichts- und Kontrollinstrumente

Der Prüfungsausschuss 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. Der Prüfungsausschuss prüft sodann jährlich den Umfang der externen Revision, die Revisionspläne und die relevanten Abläufe und bespricht jeweils die Revisionsergebnisse mit den externen Prüfern.

Informationspolitik

Die RUAG Gruppe verfolgt gegenüber der Öffentlichkeit und den Finanzmärkten eine offene Informationspolitik. Die veröffentlichten Zahlen gehen bezüglich Transparenz über die gesetzlichen Anforderungen hinaus.

Honorare PricewaterhouseCoopers

in 1000 CHF

	2010	2009
Prüfungshonorare	1 112	1 143
Steuerberatung	80	90
Due-Diligence-Beratung	–	470
Sonstige Beratung	479	384
Gesamtergebnis	1 671	2 087