

Geschäftsbericht 2015

We listen to make it right.

We stay to make it real.

A promise you can trust.

Inhalt

4

Übersicht

- 4 Die RUAG auf einen Blick
- 6 Das Geschäftsjahr 2015
- 8 Wichtige Ereignisse 2015

12

Konzernbericht

- 12 Aktionärsbrief
- 16 Im Gespräch mit Hans-Peter Schwald, Verwaltungsratspräsident
- 18 Im Gespräch mit Urs Breitmeier, CEO RUAG Konzern
- 20 Die Konzernleitung

22

Divisionsberichte

- 22 RUAG Space
- 26 RUAG Aerostructures
- 30 RUAG Aviation
- 34 RUAG Ammotec
- 38 RUAG Defence

42

RUAG Corporate Services

48

Corporate Responsibility

50

Compliance

54

Risikobeurteilung

57

Finanzbericht

- 58 Kennzahlen
- 60 Konsolidierte Jahresrechnung der RUAG
- 64 Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung der RUAG
- 105 Bericht der Revisionsstelle zur konsolidierten Jahresrechnung
- 107 Jahresrechnung der RUAG Holding AG
- 109 Anhang zur Jahresrechnung der RUAG Holding AG
- 111 Antrag über die Gewinnverwendung
- 112 Bericht der Revisionsstelle zum Einzelabschluss der RUAG Holding AG

114

Corporate Governance

124

Agenda

Together ahead – mit Verantwortung und drei strategischen Stossrichtungen

Die RUAG entwickelt richtungsweisende Innovationen und international gefragte Hochtechnologie in den Bereichen Luft- und Raumfahrt sowie Sicherheits- und Wehrtechnik. Durch die Verbindung von herausragender Technologiekompetenz mit einem hohen Mass an Weitsicht und Verantwortung schafft sie die Grundlagen für Sicherheit und Fortschritt in der Gesellschaft.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden und dabei selber wirtschaftlich zu wachsen, stützt sich die RUAG auf klare Werte: partnerschaftlich, leistungsfähig und zukunftsorientiert. Sie prägen nicht nur das tägliche Denken und Handeln innerhalb des Konzerns mit seinen fünf Divisionen Space, Aerostructures, Aviation, Ammotec und Defence. Ebenso bestimmen die Werte den Umgang mit Partnern und Kunden, dem Allgemeinwesen und nicht zuletzt mit der Schweizerischen Eidgenossenschaft als Eigentümerin.

Für eine starke Positionierung im internationalen Wettbewerb – heute und in Zukunft – verfolgt die RUAG mit ihren Kompetenzen drei strategische Stossrichtungen:

1. Verbindung ziviler und militärischer Anwendungen

Immer mehr technologische Impulse für militärische Anwendungen kommen heute aus dem zivilen Bereich. Dazu zählen beispielsweise Visualisierungen für virtuelle Simulatoren, die durch die Gaming-Industrie vorangetrieben werden, die sich schnell entwickelnden Telekommunikationstechnologien, selbstfahrende Fahrzeuge oder auch unbemannte Flugzeuge. Ein Umsatzanteil von 55 % im zivilen gegenüber 45 % im militärischen Bereich erlaubt es der RUAG, zivile Innovationen optimal in militärischen Anwendungen umzusetzen.

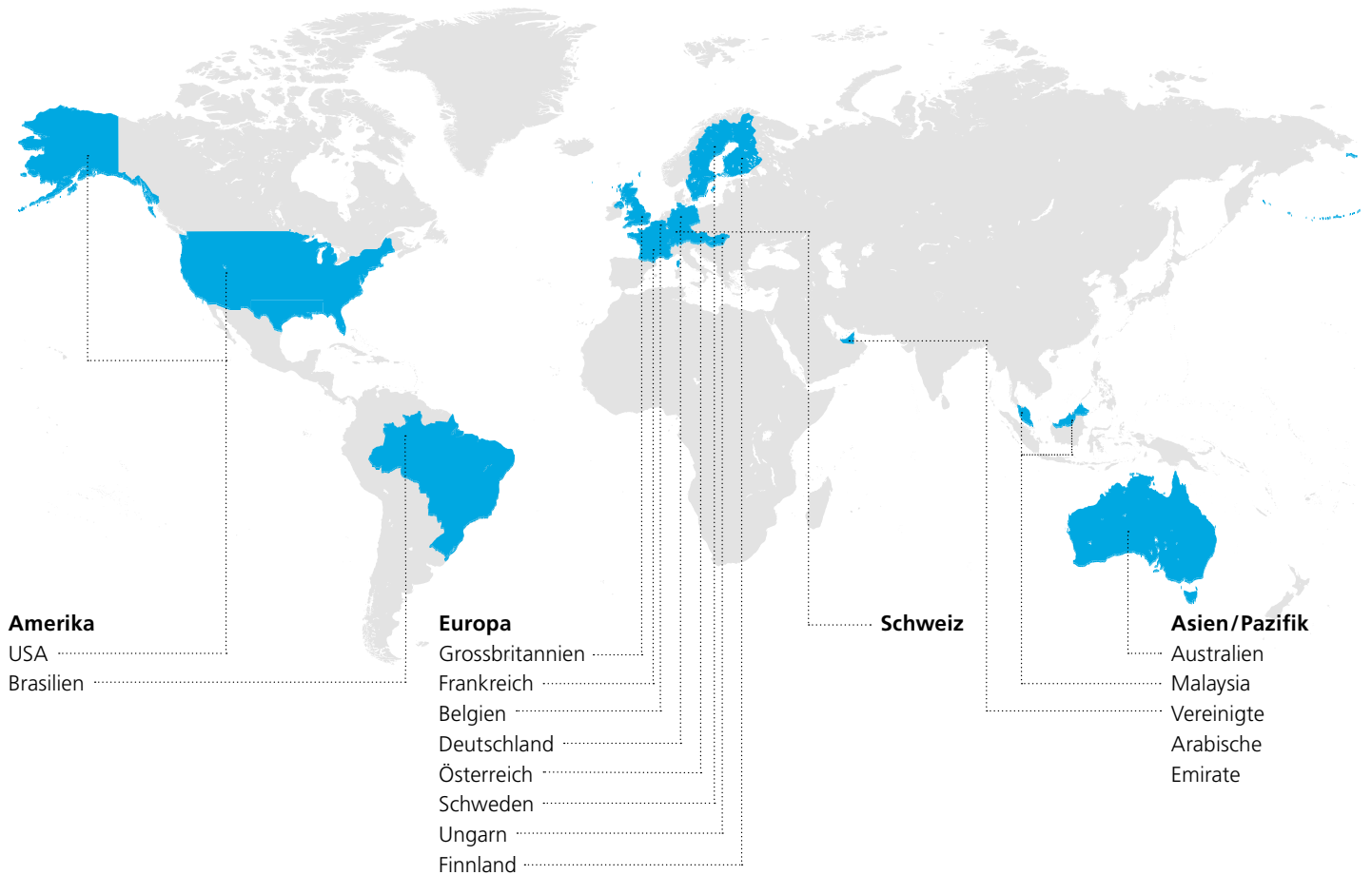
2. Fokussierung auf das Kerngeschäft

Die RUAG ist bezüglich ihrer Tätigkeitsfelder breit diversifiziert. Gleichzeitig konzentriert sie ihre Aktivitäten aber auf spezifische Kompetenzbereiche der Luft- und Raumfahrt sowie der Sicherheits- und Wehrtechnik. In diesen Kernkompetenzen ihrer Divisionen will die RUAG durch gezielte Innovationen und Investitionen wachsen.

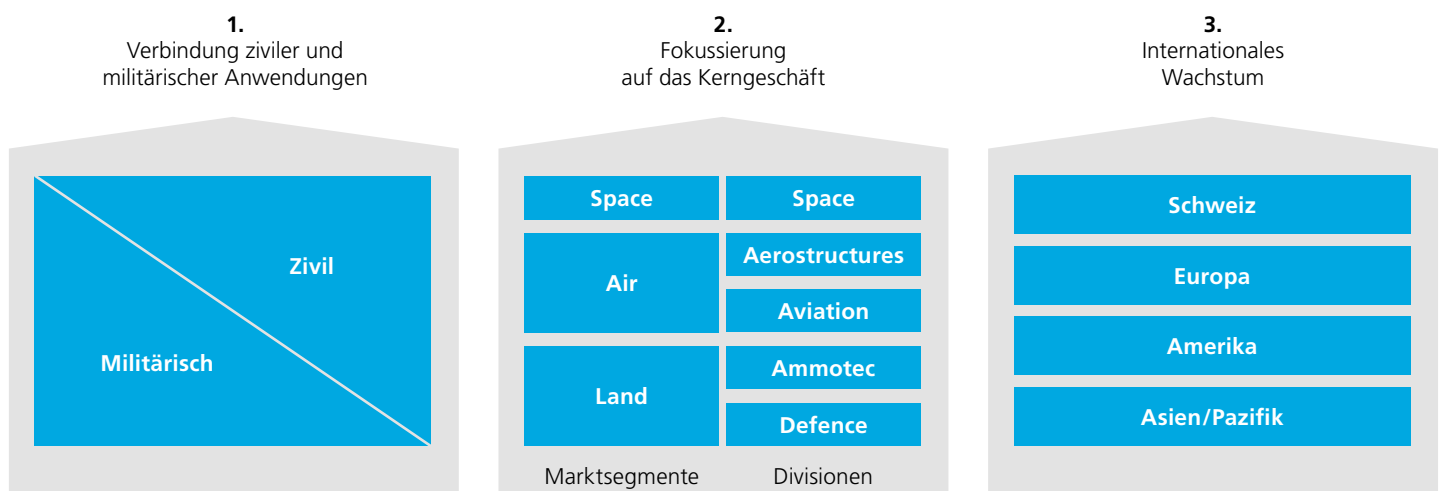
3. Internationales Wachstum

Die RUAG betätigt sich in Europa, in Nord- und Südamerika und im asiatisch-pazifischen Raum. Produktionsstandorte ausserhalb der Schweiz befinden sich in Deutschland, Frankreich, Österreich, Schweden, Finnland, Ungarn, Australien und den USA. Zudem hat die RUAG Niederlassungen in Belgien, Grossbritannien, Brasilien, Malaysia und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Die RUAG zählt rund 8200 Mitarbeitende, die etwa CHF 1.75 Mrd. umsetzen. Weit mehr als die Hälfte des Nettoumsatzes erzielt die RUAG dabei ausserhalb des Schweizer Heimmarktes.

Standorte der RUAG



Die drei Stossrichtungen der RUAG Strategie



Grundauftrag

Die Ausrüstung und Instandhaltung der technischen Systeme der Schweizer Armee

Profitable Kontinuität trotz ausserordentlicher Ereignisse

Die RUAG erwirtschaftete 2015 trotz Hemmnissen wie Frankenaufwertung und Exportblockade mit CHF 137 Mio. ein deutlich höheres Ergebnis vor Zinsen und Steuern.

Es ist der RUAG 2015 gelungen, die Folgen der Frankenaufwertung und des Moratoriums für Rüstungsexporte in die meisten Länder des Nahen Ostens weitgehend abzufedern. Mit CHF 117 Mio. erzielte die RUAG den höchsten Reingewinn in ihrer Geschichte. Alle fünf Divisionen arbeiteten profitabel und trugen zum positiven Konzernergebnis bei. Der Umsatz sank infolge des starken Schweizer Frankens leicht auf CHF 1744 Mio. (CHF 1781 Mio.). Der Anteil des zivilen Geschäfts betrug 55 % des Nettoumsatzes, und der Umsatzanteil im Ausland erreichte 62 %.

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) konnte deutlich von CHF 113 Mio. auf CHF 137 Mio. gesteigert werden, obschon der Nettoumsatz auf CHF 1744 Mio. (CHF 1781 Mio.) sank. Der Rückgang beim Umsatz um CHF 37 Mio. ist in erster Linie auf Währungseffekte beim Auslandgeschäft zurückzuführen – ohne diese hätte der Umsatz verglichen mit dem Vorjahr zugenommen. In Lokalwährung betrug das Wachstum 2.5 %.

Die Erstellung der Konzernrechnung erfolgt seit dem Berichtsjahr 2015 in Übereinstimmung mit dem Rechnungslegungsstandard Swiss GAAP FER (vorher IFRS). Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend

angepasst. Nach IFRS betrug der Reingewinn 2014 CHF 102 Mio., nach Swiss GAAP FER neu CHF 84 Mio.

Das militärische Geschäft erhöhte sich leicht von 43 % auf 45 % des Nettoumsatzes. Das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) ist nach wie vor der wichtigste und grösste Einzelkunde der RUAG, der Anteil am Umsatz stieg 2015 auf 32 % (30 %). Diese Veränderungen zum Vorjahr sind hauptsächlich durch die Frankenstärke begründet.

Der Cash Flow aus der Betriebstätigkeit betrug 2015 CHF 145 Mio. (CHF 135 Mio.). Der Free Cash Flow erhöhte sich auf solide CHF 64 Mio. (CHF 57 Mio.). Sowohl der Auftragseingang mit CHF 1828 Mio. (CHF 1785 Mio.) als auch der Auftragsbestand mit CHF 1378 Mio. (CHF 1370 Mio.) haben gegenüber dem Vorjahr zugelegt, was einen zuversichtlichen Blick auf 2016 erlaubt.

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung stiegen insgesamt auf CHF 146 Mio. (CHF 140 Mio.). Dies entspricht der Zielgrösse von rund 8 % des Konzernumsatzes. Der Personalbestand des Gesamtkonzerns erhöhte sich per 31. Dezember 2015 leicht auf 8163 Mitarbeitende (8114).

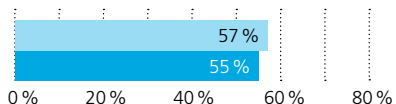
Kennzahlen im Überblick

in CHF Mio.	2015	2014	Veränderung in %
Nettoumsatz	1 744	1 781	-2.1 %
Betriebsleistung	1 758	1 759	-0.1 %
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA)	217	192	12.9 %
Betriebsergebnis (EBIT)	137	113	20.6 %
Reingewinn ¹	117	84	38.8 %
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	145	135	7.0 %
Free Cash Flow	64	57	12.6 %
Netto-Finanzposition	231	195	18.5 %
Auftragseingang	1 828	1 785	2.4 %
Auftragsbestand	1 378	1 370	0.6 %
Forschungs- und Entwicklungsaufwand	146	140	4.3 %
Personalbestand Ende Dezember inkl. Lernenden	8 163	8 114	0.6 %

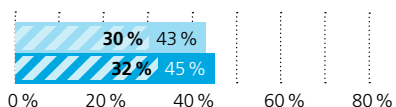
¹ Die Erstellung der Konzernrechnung erfolgt seit dem Berichtsjahr 2015 in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst. Nach IFRS betrug der Reingewinn 2014 CHF 102 Mio., nach Swiss GAAP FER neu CHF 84 Mio.

Nettoumsatz nach Anwendungen

Zivil
55%

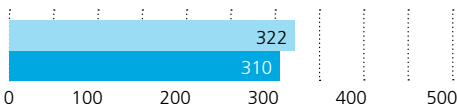


Militärisch
45%

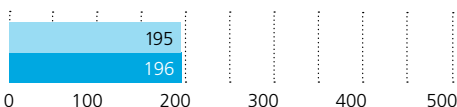


Nettoumsatz nach Divisionen

Space
CHF 310 Mio.

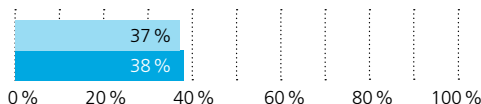


Aerostructures
CHF 196 Mio.

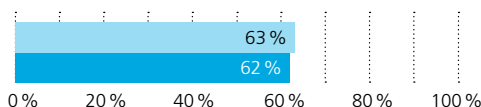


Nettoumsatz nach Absatzmärkten

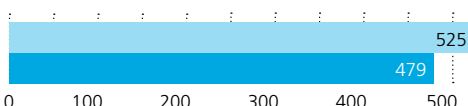
Schweiz
38%



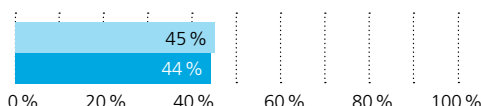
Ausland
62%



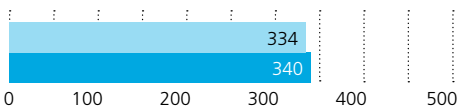
Aviation
CHF 479 Mio.



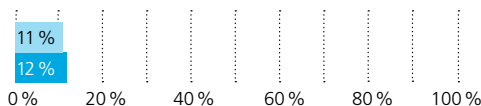
davon Europa
44%



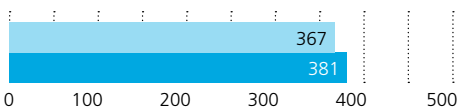
Ammotec
CHF 340 Mio.



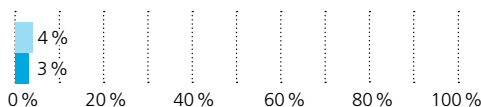
davon Nordamerika
12%



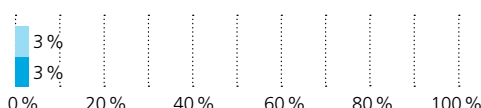
Defence
CHF 381 Mio.



davon Asien/Pazifik
3%



davon Übrige Welt
3%



VBS 2014 2015

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

Vielfältig, fokussiert und international

Die RUAG hat 2015 in allen Geschäftsbereichen ihre drei strategischen Stossrichtungen «Verbindung ziviler und militärischer Anwendungen», «Fokussierung auf das Kerngeschäft» sowie «internationales Wachstum» mit Nachdruck vorangetrieben.



Januar

Transporthelikopter auf dem neuesten Stand der Technik

Die Transporthelikopter Cougar (TH98) der Schweizer Armee stehen in der Mitte ihres Lebenszyklus. Damit sie die technischen und operationellen Anforderungen in zivilen und militärischen Lufträumen – insbesondere im Bereich der Navigation und Kommunikation – auch in Zukunft erfüllen können, müssen das Cockpit und weitere Systeme auf den neuesten Stand der Technik gebracht werden. Die RUAG Aviation arbeitet seit Januar 2015 am Standort Emmen an einem Prototyp für die Cougar-Werterhaltung.

Januar

Ausbau des europäischen Jagd- und Sport-Geschäfts

Mit der Übernahme der Glaser Handels AG, des führenden Schweizer Engroshändlers für Jagd- und Sportwaffen, Munition sowie Zubehör, baut die RUAG Ammotec ihre Grosshandelsaktivitäten im Jagd- und Sport-Geschäft weiter aus. Die Mitarbeitenden von Glaser stärken das bestehende weltweite Netz von eigenen Verkaufsgesellschaften und Beteiligungen in Deutschland, Österreich, Belgien, Frankreich, Grossbritannien, Schweden, Finnland, Brasilien und den USA.

März

Präzision und effizient

Das 120-mm-Mörser-System RUAG COBRA wird erfolgreich lanciert. Es verbindet modernste Technologien mit einfacher Bedienbarkeit. Ein elektrischer Antrieb sorgt für die aussergewöhnlich schnelle Ausrichtung des Rohrs. Modernste Positionierungs- und Ballistiktechnologien garantieren eine maximale Präzision. Ein erster Prototyp wurde durch das VBS bestellt.



März

Schutz für österreichische und belgische Radpanzer

Der Auftrag für das Upgrade der österreichischen und belgischen Pandur-Radpanzerflotten bekräftigt die führende Position der RUAG Defence im Bereich der Schutzsysteme für gepanzerte Fahrzeuge. Im Rahmen des Auftrags werden bis 2020 alle fünf Varianten des Pandurs mit den modularen und vollintegrierbaren Minen-, IED- und ballistischen Schutzsystemen der RUAG versehen.



Mai und August

Sonderleistung zur Abfederung der Frankenaufwertung

Gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretungen hat die RUAG Sondermassnahmen zur Abfederung der Folgen der Aufhebung des Euro-Mindestkurses umgesetzt. Zusätzlich zu Prozessoptimierungen, Nachverhandlungen mit Lieferanten und zahlreichen einzelnen Kosteneinsparungen wurde insbesondere in exportorientierten Bereichen die Wochenarbeitszeit von 40 auf 43 Stunden erhöht. Mit ihrer Sonderleistung haben die Mitarbeitenden entscheidend dazu beigetragen, dass die RUAG den Währungsschock relativ gut absorbieren konnte.

April

Top-Adresse für zukünftige Ingenieure

Die RUAG gehört für zukünftige Ingenieure in der Schweiz zu den sieben beliebtesten Arbeitgebern. Das zeigt die jährliche Umfrage des Beratungsunternehmens Universum bei insgesamt 12 000 Studenten aus allen Fachrichtungen. Demnach konnte die RUAG, die seit vier Jahren in den Top Ten rangiert, ihre Attraktivität weiter steigern.

Mai

Französische Marine trainiert mit GAVAP

Die französische RUAG Tochtergesellschaft GAVAP gewinnt gemeinsam mit dem Schiffsbaukonzern DCNS den Auftrag für die Weiterentwicklung des Warship Onsite Defence Simulators der französischen Marine. Mit diesem üben Schiffsbesatzungen ihre Verteidigungsbereitschaft für sämtliche Bedrohungen aus der Luft und auf dem Wasser. Die Trainingsszenarien reichen von der Handhabung der persönlichen Waffen bis zur Effizienz der gesamten Befehlskette.

August

Tempo und Flexibilität im regionalen Flugverkehr

An der Paris Airshow hat die Dornier 228 mit ihrer Vielseitigkeit eine weitere Regionalfluggesellschaft überzeugt. Aurigny Air Services von der britischen Kanalinsel Guernsey kann mit dem modernsten Hochdecker seiner Klasse mehr Flüge pro Tag absolvieren, den Komfort der Passagiere verbessern und gleichzeitig grössere Frachtvolumen transportieren. Dazu kommt die Option, das Flugzeug auch für medizinische Dienste einsetzen zu können.

Mai

Finnische Elektronikverstärkung

Mit der Akquisition der finnischen Patria Space verstärkt die RUAG Space ihren Geschäftsbereich digitale Elektronik für Satelliten und Trägerraketen durch zusätzliche Kompetenzen und erstklassiges Know-how.



August

Ausbau der Position im US-Markt

Durch eine strategische Partnerschaft mit dem Raketenhersteller United Launch Alliance (ULA) baut die RUAG Space ihre Position im wichtigen US-Markt weiter aus. Ein zentraler Bestandteil des Abkommens ist der Aufbau eines Produktionsstandorts für Kohlefaserstrukturen auf dem Gelände von ULA im US-Bundesstaat Alabama. Dort werden ab 2017 die Nutzlastverkleidungen für die Atlas-Trägerraketen produziert. Ausserdem wird die RUAG am neuen Standort auch Kohlefaserstrukturen für die neue ULA-Trägerrakete Vulcan herstellen.



Oktober

Gemeinsam mit dem Bundesrat für die Berufsbildung

Mit der 2015 zum dritten Mal durchgeführten RUAG Berufsbildungskonferenz für Entscheider aus Politik und Wirtschaft engagiert sich die RUAG für das duale Bildungssystem und damit für den Werkplatz Schweiz. Wirtschaftsminister Johann Schneider-Ammann stellte in seiner Eröffnungsrede die Praxistauglichkeit der Schweizer Berufsbildung in den Mittelpunkt. Sie ist ausschlaggebend für die tiefe Jugendarbeitslosigkeit. Den Unternehmen bringe die Praxisorientierung aber auch direkte Wettbewerbsvorteile, wie RUAG Verwaltungsratspräsident Hans-Peter Schwald betonte.



November

Grossauftrag für Militärjet Gripen E/F

Der Auftrag für die Serienproduktion der Nutzlastaufhängungen des Militärjets Gripen E/F umfasst ein Gesamtvolumen von über CHF 80 Mio. Die RUAG hatte 2014 vom schwedischen Technologiekonzern Saab bereits den Zuschlag für die Entwicklung des Systems erhalten. Bis 2026 werden am Standort Emmen insgesamt 33 Prototypen und 546 Serienstücke produziert. Vom Auftrag werden auch Zulieferer aus anderen Landesteilen profitieren.

November

Modernes Sichtsystem für den PC-7-Simulator

Die RUAG baute vor 20 Jahren gemeinsam mit anderen Firmen bereits den ersten Flugsimulator zur Instrumentenflugausbildung auf den PC-7-Trainingsflugzeugen der Schweizer Luftwaffe. Ende 2013 wurde die RUAG Aviation durch die armasuisse beauftragt, das technisch inzwischen angejahrte Sichtsystem des Simulators zu ersetzen. Mit modernsten Gaming- und Simulationstechnologien wurde ein Sichtsystem entwickelt, das die gestiegenen Erwartungen der heutigen Benutzer erfüllt. Die Ingenieure der RUAG Defence und der RUAG Aviation haben den modernisierten PC-7-Simulator innerhalb von eineinhalb Jahren gemeinsam zum Fliegen gebracht.



Dezember

Realitätsnahe Schiesssimulation für das Sturmgewehr 90

Die RUAG Defence hat sich in einer internationalen Ausschreibung für den neuen «Schiesssimulator zum Sturmgewehr 90 Neue Technologie» (SSim Stgw 90 NT) durchgesetzt. Die Neubeschaffung der Schweizer Armee beinhaltet 500 Sets à 10 SSim Stgw 90 NT – inklusive Zubehör und Logistik. Das System ermöglicht Schiesssimulationen, die einen realitätsnahen Eindruck von Gefechtssituationen ergeben, ohne dass dabei scharf geschossen wird. Der SSim Stgm 90 NT zählt zu den modernsten Live-Simulatoren auf dem Markt.

Dezember

Hard- und Software-Upgrade für den F/A-18

Im Rahmen des Werterhaltungsprogramms Upgrade 25 wurden die Systeme des F/A-18 der Schweizer Luftwaffe auf den neuesten Stand gebracht. Das Programm konnte Ende 2015 termingerecht abgeschlossen werden. Es umfasste Hard- und Softwareanpassungen, damit die F/A-18 für ihre künftigen Luftpolizei- und Luftverteidigungsaufgaben gerüstet sind. Neben der Flugzeugsoftware wurde auch das «Swiss Mission Data System» (SMDS) erweitert. Mission Planning, Maintenance Data Processing und Debriefing Software wurden von der RUAG Aviation weiterentwickelt und den neuen Anforderungen angepasst. Von der RUAG neu entwickelt wurde das Digital Video Debriefing System (DVDS). Es zeichnet Audio und Videodaten während des Fluges auf und erlaubt damit ein effektives, genaues und kosteneffizientes Debriefing im Anschluss.



Robuster und stabiler trotz schwieriger Umstände

Schnell eingeleitete, gezielte Massnahmen, die breite Abstützung der Aktivitäten sowie eine nachhaltige Investitionspolitik und eine langfristige Eignerstrategie: Die RUAG besteht die doppelte Bewährungsprobe der Frankenaufwertung und der Blockierung einer weiteren Exportregion.

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

Zwei ausserordentliche Ereignisse haben die RUAG 2015 vor eine Bewährungsprobe gestellt: Die Aufhebung des Euro-Mindestkurses und das Moratorium für Rüstungsexporte in die meisten Länder des Nahen Ostens. Das gute Gesamtergebnis zeigt, dass der Konzern auch aussergewöhnliche Herausforderungen meistern kann. Auftragszugang und EBIT konnten deutlich gesteigert werden, in Lokalwährung konnte beim Umsatz zwar ein Plus von 2.5 % erzielt werden, infolge der Frankenaufwertung resultiert aber im konsolidierten Nettoumsatz ein leichtes Minus. Mit sofort ergriffenen Massnahmen auf Einkaufs- und Kostenseite sowie dem schon 2014 lancierten konzernweiten Programm zur Produktivitätssteigerung konnten die negativen Einflüsse abgefedert werden. Drei massgebliche Entwicklungen machen deutlich, dass es sogar gelungen ist, die Robustheit und die Stabilität des Konzerns trotz der schwierigen Umstände weiter zu festigen:

Erstens haben die Divisionen Aerostructures und Defence ihre Profitabilität im Berichtsjahr markant verbessert. Entscheidend für den erfolgreichen Turnaround bei Aerostructures waren neben der Fokussierung auf Kernprogramme umfassende Restrukturierungsmassnahmen, die zusammen eine solide Basis für die kommenden Jahre bilden. Ein Grosseauftrag von Saab für Nutzlastaufhängungen für den Gripen E/F im Umfang von mehr als CHF 80 Mio. verdeutlicht die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit. Bei der Division Defence waren es die Verbesserungen der Business Unit Simulation & Training, die zum besseren Ergebnis beitrugen.

Zweitens konnte der Währungsschock, den die Aufhebung des Euro-Mindestkurses ausgelöst hatte, durch bestehende Währungsabsicherungen und schnell eingeleitete Programme in allen Konzerneinheiten verhältnismässig gut absorbiert werden. So gelang es im Verlauf des Berichtsjahres, die negativen Fremdwährungseffekte sowohl auf Stufe EBIT als auch im Reingewinn zu kompensieren. Die getroffenen Massnahmen werden die Profitabilität der RUAG auch in den kommenden Jahren positiv beeinflussen.

An dieser Stelle ist zu betonen: Ohne die Sonderleistungen der Mitarbeitenden hätte die schockartige Frankenaufwertung wesentlich gravierendere Auswirkungen gehabt! Sie haben unter anderem im Mai respektive im August des Berichtsjahres an den besonders exportorientierten Schweizer Produktionsstandorten eine befristete Erhöhung der Arbeitszeit mitgetragen. Für den ausserordentlichen Effort danken Konzernleitung und Verwaltungsrat nachdrücklich.

Drittens hat die Division Space 2015 durch zwei langfristige Investitionen die Basis gelegt, auf der sie ihre starke Position im internationalen Weltraumgeschäft weiter ausbauen kann. Zum einen hat in Emmen die neue Raumfahrthalle den Betrieb aufgenommen. In dieser können die Nutzlastverkleidungen für die europäischen Weltraumprogramme wesentlich kosteneffizienter gefertigt werden. Zum anderen wurde in den USA gemeinsam mit dem Raketenhersteller United Launch Alliance (ULA) der Aufbau eines neuen Produktionsstandorts für Kohlefaserstrukturen in Angriff genommen. Damit sichert sich die RUAG eine starke Position im dynamischen US-Markt.

Als entscheidend für die Stabilität erwies sich die breite Abstützung der Aktivitäten sowohl geografisch als auch hinsichtlich der Tätigkeitsfelder.

Breite Abstützung federt Volatilitäten ab

Als entscheidend für die Stabilität erwies sich – wie bereits in den vergangenen Jahren – die breite Abstützung der Aktivitäten sowohl geografisch als auch hinsichtlich der Tätigkeitsfelder. Sie federt die in den letzten Jahren immer grösser werdenden Marktvolatilitäten zu einem grossen Teil ab. Diese ausgleichende Wirkung wird in den relativen Verschiebungen der Ergebnisse der einzelnen Divisionen sichtbar. Während sich 2014 die Divisionen Space und Aviation noch als Wachstumstreiber erwiesen, haben sich 2015 vor allem die Divisionen Aerostructures und Defence überdurchschnittlich gesteigert.

Die erfreuliche Entwicklung von RUAG Aerostructures ist das Ergebnis einer systematischen Restrukturierung der Produktionsstandorte und einer strategischen Fokussierung der Tätigkeiten. Dabei wirkte sich 2015 erstmals die im Vorjahr gewonnene Gesamtverantwortung für die globale Lieferkette von zwei Rumpfsektionen des Airbus A320 positiv auf das Ergebnis aus.

Äusserst positiv verlief das Jahr auch im Bereich Business Aviation der Division Aviation. Die Fokussierung auf MRO-Dienstleistungen für grosse Business-Jets ermöglichte 2015 die Rückkehr in die Gewinnzone. Auf der anderen Seite wurde die Division im Bereich Military Aviation durch das Moratorium für Rüstungsexporte in die meisten Länder des Nahen Ostens und gewisse Länder des Fernen Ostens gebremst. Resultierend daraus konnten lukrative MRO-Verträge für F-5-Triebwerke nicht erfüllt werden.

Durch die Aufwertung des Schweizer Francs besonders beeinträchtigt wurde die exportorientierte Division Space. Der Umsatzrückgang ist praktisch ausschliesslich auf Währungseffekte zurückzuführen. Die Selektionen für die Nutzlastverkleidungen sowohl der künftigen europäischen Trägerrakete Ariane 6 als auch der US-amerikanischen Vulcan unterstreichen aber die positiven Zukunftsperspektiven der Division.

Sowohl von den Währungseinflüssen als auch vom Exportmoratorium war die Division Ammotec betroffen. Ohne diese beiden negativen externen Faktoren hätte die Division ein klares Umsatz- und Gewinnplus erwirtschaftet. Eine aussergewöhnlich grosse Steigerung gelang insbesondere im Bereich der Jagd- und Sportmunition in den USA.

Die Division Defence konnte vor allem das internationale Geschäft ausbauen. In der Business Unit Land Systems entwickelten sich sowohl die deutschen Tochtergesellschaften GEKE und Glückauf als auch die MRO-Dienstleistungen für schwere Waffensysteme positiv. Im Bereich Simulation & Training hat sich die französische Tochtergesellschaft GAVAP gut etabliert. Ein richtungsweisender Erfolg gelang der Business Unit Network Enabled Operation Services mit dem Gewinn der WTO-Ausschreibung IKZ als Integrator für die militärische Sicherheitsinfrastruktur der Schweiz.

Investitionen in das Fundament der Zukunft

Ihre heutige Stabilität verdankt die RUAG nicht zuletzt den langfristigen Investitionen der vergangenen Jahre. Diese Strategie, mit der die Aktivitäten sowohl im Heimmarkt als auch international nachhaltig ausgebaut werden, hat der Konzern 2015 wiederum mit Nachdruck verfolgt.

Neben den Grossinvestitionen in die Raumfahrrhalle Emmen und in den neuen Raumfahrt-Produktionsstandort in den USA ist hier insbesondere auch der Entscheid zur Erstellung einer neuen Oberflächenbehandlungsanlage in Emmen zu nennen. Dazu kommen die Übernahmen der finnischen Patria Space und der Schweizer Glaser Handels-AG: Patria Space stärkt den Bereich digitale Elektronik für Satelliten und Träger-raketen der RUAG Space. Mit Glaser baut die RUAG Ammotec ihre Grosshandelsaktivitäten im Jagd-und-Sport-Geschäft weiter aus.

Einen grundlegenden Faktor für die Stabilität der RUAG stellt zudem die per 1. Januar 2016 in Kraft gesetzte Eignerstrategie 2016–2019 des Bundesrats dar. Sie führt die bewährte Strategie der letzten Jahre fort und ermöglicht der RUAG eine langfristige, nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensentwicklung im Interesse des Bundes und der Schweizer Gesellschaft.

Robust in einem unvorhersehbaren Umfeld

Wirtschaftlich betrachtet werten wir 2016 positiv, da die RUAG über eine gute Auftragslage verfügt. So haben sowohl der Auftragsbestand als auch der Auftragseingang gegenüber dem Vorjahr zugenommen.

Doch die letzten Jahre machen eines klar: Die RUAG wird sich auch in Zukunft mit unvorhergesehenen Herausforderungen auseinandersetzen müssen. Die Währungssituation, die Weltwirtschaft oder die Entwicklung der Staatsausgaben können immer wieder unerwarteten Richtungsänderungen unterworfen sein. So hat sich in den letzten Monaten unter anderem die internationale Sicherheitslage stark verändert. Durch den Jemen- und den Ukraine-Konflikt wurde für die RUAG der Export in ganze Marktregionen blockiert. Auf der anderen Seite kann die Veränderung aber auch dazu führen, dass verschiedene Staaten ihre zuletzt erheblich reduzierten Verteidigungs- und Sicherheitsetats wieder erhöhen.

Diese Unsicherheiten bedeuten für uns, dass wir unsere Märkte geografisch weiter diversifizieren müssen. Insbesondere der US-amerikanische Markt und der asiatisch-pazifische Raum bieten zahlreiche Wachstumsmöglichkeiten.

Für den Export aus der Schweiz wird der starke Schweizer Franken zumindest mittelfristig eine Herausforderung bleiben. Wir werden deshalb einerseits weiter in die Effizienzsteigerung unserer Produktionsstandorte investieren. Andererseits müssen wir aber auch unsere weltweiten Aktivitäten stärken, um möglichst flexibel und effektiv auf Veränderungen reagieren zu können. Dazu gehört auch die sorgfältige Prüfung von gezielten Akquisitionen.

Die RUAG wird einerseits weiter in die Effizienzsteigerung ihrer Produktionsstandorte investieren, andererseits aber auch ihre weltweiten Aktivitäten stärken.

Der Bundesrat hat für die RUAG strategische Ziele formuliert, gemäss denen die Geschäftsfelder zu veräussern sind, die weder für den Bund als Alleinaktionär der RUAG Holding AG noch für den Technologiekonzern von strategisch-industrieller Logik sind. Die vom Bundesrat Anfang 2016 beschlossene umfassende Standortbestimmung der RUAG wird momentan noch erarbeitet. Die Ergebnisse werden in die künftigen strategischen Ziele einfließen.

2015 hat uns gezeigt, dass wir auch aussergewöhnliche Ereignisse erfolgreich meistern können. Wir freuen uns, gemeinsam mit Ihnen weiter voranzukommen. Ihnen allen, unserem Aktionär sowie unseren Kunden, Partnern und Mitarbeitenden danken wir für Ihre Treue, Ihr Vertrauen, Ihre Zusammenarbeit und Ihren Einsatz.

RUAG Holding AG



Hans-Peter Schwald
Verwaltungsratspräsident



Urs Breitmeier
CEO RUAG Konzern

Leistungen und Technologien auf Weltmarktniveau

2014 hat Hans-Peter Schwald das Amt des Verwaltungsratspräsidenten der RUAG übernommen. Davor war er bereits 13 Jahre Mitglied des Verwaltungsrats.

Sehr geehrter Herr Schwald, die RUAG ist ein Unternehmen im Besitz der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Auf Anfang 2016 hat die Schweizer Regierung eine neue Eignerstrategie für die RUAG in Kraft gesetzt. Welches sind die wichtigsten Änderungen?

Hier müssen wir etwas präzisieren: Die «strategischen Ziele des Bundesrates für die RUAG 2016–2019» sind keine neue Strategie, sondern eine Fortschreibung der bisherigen Eignerstrategie mit dem Herausschälen und Schärfen einiger wichtiger Punkte. Im Wesentlichen: stärkere Konzentration auf die strategischen Vorgaben, gezielte Weiterentwicklung der zivilen und militärischen Fähigkeiten in der Schweiz unter angemessener Berücksichtigung der regionalpolitischen Aspekte – und im Ausland mit einer massvollen Weiterführung der Internationalisierungsstrategie sowie noch mehr Engagement in Forschung und Entwicklung.

«Unser Aktionär, die Eidgenossenschaft, soll verstärkt am Erfolg der RUAG teilhaben.»

Wurden auch finanzielle Ziele zusätzlich ausformuliert?

Ja, der Bundesrat erwartet von der RUAG, dass ihre Rentabilität mit vergleichbaren internationalen Technologieunternehmen Schritt hält. Die Eidgenossenschaft soll auch verstärkt teilhaben am Erfolg, indem die Dividende auf einen internationalen Standard, wie er in der Industrie üblich ist, angehoben wird.

Sind die drei strategischen Säulen der RUAG nach wie vor gültig: Internationales Wachstum, Fokussierung auf das Kerngeschäft sowie die Verbindung von zivilen und militärischen Anwendungen?

Das konsequente Verfolgen dieser unternehmensstrategischen Stossrichtungen ist wichtig, um die Schwerpunkte der Eignerstrategie richtig umzusetzen. So ist es für die RUAG entscheidend, sich weiter-

hin international aufzustellen, um der Schweizer Armee auch in Zukunft Leistungen zu Weltmarktpreisen und Technologien auf Weltmarktniveau anzubieten. Aufgrund ihrer breiten Aufstellung ist es aber für die RUAG zentral, sich auf ihre Fähigkeiten und Kernkompetenzen zu fokussieren. Zudem haben die letzten Jahre gezeigt, dass die Fähigkeit, zivile und militärische Technologien erfolgreich zu verbinden, eine herausragende Stärke der RUAG ist.

Die RUAG ist für die Sicherstellung der Ausrüstung der Schweizer Armee zuständig, die der wichtigste Kunde ist. Wird dies auch mit der Weiterentwicklung der Schweizer Armee (WEA) so bleiben?

Basierend auf den Beschlüssen des Parlaments bezüglich der WEA wird die Schweizer Armee zwar kleiner, aber auch moderner, und sie muss voll ausgerüstet werden. Das sind interessante Entwicklungen hinsichtlich der Technologiepartnerschaft mit der RUAG. Ja, die Schweizer Armee wird auch in Zukunft der wichtigste Kunde bleiben.

In der Schweiz ist die RUAG das führende Rüstungs- und Technologieunternehmen. Auf dem Weltmarkt hingegen treffen Sie auf Mitbewerber, die ungleich grösser und potenter sind. Dennoch ist die RUAG international erfolgreich. Wie schaffen Sie das?

Die RUAG ist sehr gut und breit aufgestellt: Entscheidend für den Erfolg sind unsere Kompetenz und unsere Fähigkeiten. Darum konzentrieren wir uns im internationalen Wettbewerb auf Bereiche, in denen wir weltweit zu den Besten gehören. Die RUAG wird sich darum auch in Zukunft auf gewisse spezielle Aufgaben konzentrieren und sich letzten Endes mit ausgezeichneten Leistungen und technologischen Innovationen und mit auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichteten Dienstleistungen im Wettbewerb behaupten.

«Wir konzentrieren uns im internationalen Wettbewerb auf Bereiche, in denen wir weltweit zu den Besten gehören.»

Die RUAG eröffnet neue Standorte im Ausland. Verliert der Werkplatz Schweiz für die RUAG an Attraktivität?

Um auch in Zukunft technologisch führende Produkte und Dienstleistungen zu weltmarktkonformen Preisen anzubieten, wird die RUAG auch weiterhin im Ausland moderat wachsen. Es geht aber nicht darum, Arbeitsplätze aus der Schweiz ins Ausland zu verlagern. Mit dem Wachstum im Ausland stärken wir auch den Werkplatz Schweiz. Ein Beispiel: Nur dank der Akquisition des Werks in Oberpfaffenhofen in Deutschland ist die RUAG ein Tier-1-Lieferant von Airbus geworden. Von diesem Status profitiert auch der Standort Emmen in der Schweiz. Für solche Partnerschaften muss man eine gewisse Basisgrösse haben. Diese nur hier in der Schweiz aufzubauen, ist unmöglich.

Welches sind Ihre Wünsche an den Wirtschaftsstandort Schweiz?

Das intakte Rechtssystem der Schweiz mit einer hohen Rechtssicherheit ist ein entscheidender Standortvorteil – dem müssen wir Sorge tragen. Die demokratischen und liberalen Grundsätze, welche die Grundlagen der jahrzehntelangen Erfolgsgeschichte der Schweiz bilden, müssen erhalten bleiben. Zu starke staatliche Eingriffe in die Wirtschaft sind kontraproduktiv. Wir sind auch darauf angewiesen, dass wir über gleich lange Spiesse wie die europäischen Mitbewerber verfügen. Wichtig ist zudem, dass wir unsere Hochschulen fördern und weiterentwickeln und unser hervorragendes duales Bildungssystem pflegen.



Hans-Peter Schwald, Verwaltungsratspräsident

Die Compliance hat bei der RUAG eine grosse Bedeutung. Neben einem Compliance Board, der Antikorruptions- und der Export-Compliance – um nur die wichtigsten Bereiche zu nennen – wurde eine Whistleblower-Stelle eingerichtet, die auch von Externen in Anspruch genommen werden kann. Welche Forderungen stellen Sie persönlich an die Compliance-Anstrengungen der RUAG?

Bei der RUAG hat die Compliance seit jeher eine grosse Bedeutung. Wir haben immer vorausgesetzt und gefordert, dass unsere Mitarbeitenden in allen Bereichen der Compliance rechtlich und ethisch korrekt handeln und sich die Führungskräfte diesbezüglich absolut vorbildlich verhalten. Zur Durchsetzung unserer Vorgaben haben wir auch die Compliance-Organisation entsprechend gestärkt und ausgebaut, und wir verfolgen eine klare, konsequente Nulltoleranzpolitik. Ich erwarte von all unseren Mitarbeitenden, dass sie diese zu 100 % einhalten.

Zum ersten Mal wird im Geschäftsbericht der RUAG Corporate Responsibility thematisiert. Wo steht die RUAG heute, und welche Schritte können wir noch erwarten?

Corporate Responsibility wird im aktuellen Geschäftsbericht zum ersten Mal dargestellt, obschon es schon immer eine Verpflichtung für das Management war, Verantwortung zu übernehmen. Die RUAG ist diesbezüglich sehr gut aufgestellt. Wo wir uns nun aber weiter verbessern wollen, ist in der Darstellung unserer Anstrengungen. Wir wollen mehr Transparenz schaffen, damit interessierte Personen rasch zu den relevanten Informationen gelangen.

Zum Schluss: Gibt es etwas, das Ihnen am Herzen liegt und Sie den Leserinnen und Lesern mit auf den Weg geben möchten?

Die Schweiz ist seit der Gründung des Bundesstaates von militärischen Konflikten verschont geblieben. Dies ist nicht einfach so garantiert. Wir müssen uns dafür einsetzen, dass dies auch in Zukunft so bleibt. Sicherheit zum Nulltarif gibt es nicht. Die RUAG leistet einen wichtigen Beitrag zum Sicherheitssystem Schweiz und ich hoffe, dass dies auch positiv zur Kenntnis genommen wird.

Neue Lösungen für die Kunden und clevere Prozesse

Urs Breitmeier ist seit 2013 CEO des RUAG Konzerns. Er ist seit 15 Jahren bei der RUAG tätig – davon 11 Jahre als Mitglied der Konzernleitung.

Sehr geehrter Herr Breitmeier, Sie blicken auf ein bewegtes Geschäftsjahr mit teils gravierenden Ereignissen wie Währungsschock und weitreichenden Exportrestriktionen zurück. Dennoch hat die RUAG ein gutes Resultat erzielt. Wie ist das gelungen?

Nach der Aufhebung der Euro-Untergrenze und nach der Schliessung der Märkte im Nahen Osten haben wir nicht Trübsal geblasen, sondern die neue Situation als Herausforderung betrachtet. Seither haben wir neue Märkte erschlossen, den Einkauf optimiert und die Kosten auf allen Ebenen hinterfragt. Weiter haben wir konzernweit Programme zur Produktivitätssteigerung lanciert.

Ein wichtiger Punkt war, dass rund 1000 RUAG Mitarbeitende in der Schweiz, die in Bereichen mit starker Exportausrichtung tätig sind, Mehrarbeit geleistet haben. Immerhin exportiert die RUAG aus der Schweiz Waren und Dienstleistungen im Wert von über CHF 400 Mio. Dieser Extraeinsatz hat zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Geschäfts beigetragen, und dafür sind wir sehr dankbar. Allen Mitarbeitenden hat die RUAG deshalb als Anerkennung Ende Jahr eine Prämie ausbezahlt.

«Die RUAG Unternehmenswerte, partnerschaftlich, leistungsfähig und zukunftsorientiert werden mit jedem Jahr mehr gelebt.»

Mit den schwelenden Konflikten und islamistischen Anschlägen in Europa hat sich nicht nur die Sicherheitslage, sondern auch das Bewusstsein für Sicherheit verändert. Was bedeutet das für die RUAG?

Instabilität ist für die RUAG nicht gut, es gibt Restriktionen, jahrelang aufgebaute Märkte brechen von einem Moment auf den anderen weg. Auf der anderen Seite haben viele Leute – auch in der Schweiz –

erkannt, wie wichtig die Sicherheitsorgane sind. Für diese Einsatzkräfte müssen die kritischen Schlüsselsysteme in einem Krisenfall über eine längere Zeit betrieben werden können. Das ist eine der Kernkompetenzen der RUAG: Wir stellen sicher, dass diese Systeme lückenlos funktionieren.

Inwiefern ist die RUAG am Puls der neuen Technologie-Trends wie Drohnen, Robotik und Cybersicherheit, und von welcher Bedeutung sind diese?

Ich würde die Liste noch mit den neuen Kommunikationstechnologien ergänzen. Alle diese Technologien sind für die RUAG wichtig, und wir sind auch in allen Bereichen tätig. Noch sind die Umsätze relativ gering. Doch wir setzen auf sie und gehen davon aus, dass sie sowohl für die Schweiz als auch international stark an Bedeutung gewinnen werden.

Die Luft- und Raumfahrt boomt, zugleich wird der Wettbewerb deutlich härter. Wie positioniert sich die RUAG in diesem Umfeld?

Zum einen legen wir den Fokus auf Innovationen, auf neuartige Lösungen, welche die Kundenbedürfnisse noch besser erfüllen. Die zweite Stossrichtung ist Kostenreduktion, Verbesserung der Prozesse, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Ein hervorragendes Beispiel ist die neue Raumfahrthalle in Emmen: Wir haben in neue Produktionsverfahren investiert, so dass wir jetzt in der Lage sind, grössere Nutzlastverkleidungen schneller und günstiger herzustellen.

Welches sind die Eigenschaften, die den RUAG Kunden für ihren Markterfolg am wichtigsten sind?

Wir haben 2015 erstmals eine Umfrage über den ganzen Konzern hinweg durchgeführt. 120 Grosskunden wurden befragt, wie sie die RUAG wahrnehmen und was ihnen wichtig ist. Eigenschaften, die man landläufig erwartet hätte, gehörten nicht zu den relevantesten: Swiss-

ness ist nicht sehr wichtig, auch nicht die Technologieführerschaft oder der Billigste zu sein. Standen früher vor allem Qualität und Sicherheit im Vordergrund, sind es heute Markenattribute wie lösungsorientiert, verlässlich und vertrauenswürdig. Dafür sind die Kunden bereit, einen Preis zu zahlen. Aufgrund dieser Erkenntnis haben wir entschieden, uns mit diesen Attributen zu positionieren und zu differenzieren.

Können Sie näher ausführen, wie Sie die RUAG positionieren und von der Konkurrenz abheben wollen?

Wir haben ein neues Versprechen für den Markt formuliert, damit die Kunden wissen: Wenn sie mit der RUAG eine Geschäftsbeziehung eingehen, dann hören wir ihnen zu, finden die richtige Lösung für sie und gehen mit ihnen durch dick und dünn.

We listen to make it right.
We stay to make it real.
A promise you can trust.

Das RUAG Markenversprechen

Auch wenn Swissness in unserem Geschäft nicht zum Vornherein ein Wettbewerbsvorteil ist, verkörpert dieses Versprechen eben doch urschweizerische Tugenden.

Vor vier Jahren hat die RUAG eine neue Marke mit dem Claim «Together ahead. RUAG» und den drei Unternehmenswerten «partnerschaftlich, leistungsfähig, zukunftsorientiert» eingeführt. Inwiefern werden diese gelebt?

Wir haben vieles getan, um diese Werte im Unternehmen zu verankern. Bei konzernweiten Mitarbeiterumfragen prüfen wir regelmässig, wie fest diese Werte verstanden und gelebt werden. Dabei haben wir uns jedes Jahr verbessert.



Urs Breitmeier, CEO RUAG Konzern

Worin unterscheiden sich denn die Unternehmenswerte und das Markenversprechen?

Die Werte brauchen wir, um das Markenversprechen umzusetzen. Die Werte sind grundsätzlicher Natur für alle Mitarbeitenden der RUAG. Sie sind die DNA der RUAG. Das Markenversprechen adressiert die für unsere Kunden relevanten Bedürfnisse.

Die RUAG hat ihre Compliance-Anstrengungen durch eine Whistleblower-Stelle weiter gestärkt, die es auch Externen erlaubt, mögliche Verstösse zu melden. Welche Erfahrungen haben Sie mit dieser Stelle gemacht?

Compliance ist uns sehr wichtig und hat im ganzen Konzern einen hohen Stellenwert. Wir halten uns streng an die Exportrichtlinien der Schweiz, auch im Ausland. Denn die Grundsätze unseres Eigentümers, des Schweizer Staates, gelten für uns ausnahmslos. Wir lehnen auch jegliches korrupte Verhalten von uns unterstützenden Dritten konsequent ab und haben dazu strikte Kontrollprozesse etabliert. Zudem verstärken wir uns laufend und lassen uns überprüfen – auch von externen Organisationen. Die Anzahl Meldungen an die Whistleblower-Stelle im ersten Jahr war im Rahmen der Erwartungen. Die angesprochenen Themen waren breit gestreut, wobei keine gravierenden Missbräuche oder Probleme gemeldet wurden.

Zum Schluss: Gibt es noch etwas, das Ihnen am Herzen liegt und Sie den Leserinnen und Lesern mit auf den Weg geben möchten?

Die RUAG ist eine attraktive Firma – für die Kunden sowie für die Mitarbeitenden. Wir sind uns bewusst, dass wir eine zentrale Aufgabe haben, wenn es darum geht, die langfristige Sicherheit der Schweiz zu gewährleisten. Dabei befinden wir uns nicht in einem Biotop, sondern wir agieren erfolgreich in einem weltweiten Wettbewerbsumfeld. Das macht uns stark und erfolgreich.

Die Konzernleitung

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



Urs Breitmeier, CEO RUAG Konzern,
Vorsitzender der Konzernleitung



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



Dr. Alexander Toussaint, CEO Division Aerostructures,
Mitglied der Konzernleitung



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



Cyril Kubelka, CEO Division Ammotec,
Mitglied der Konzernleitung



Dr. Markus A. Zoller, CEO Division Defence,
Mitglied der Konzernleitung



Urs Kiener, Chief Financial Officer,
Mitglied der Konzernleitung



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



Dr. Patrick Grawehr, General Counsel,
Mitglied der erweiterten Konzernleitung



Rita Baldegger, Chief Communication Officer,
Mitglied der erweiterten Konzernleitung



Andreas Fitze, Chief Information Officer,
Mitglied der erweiterten Konzernleitung

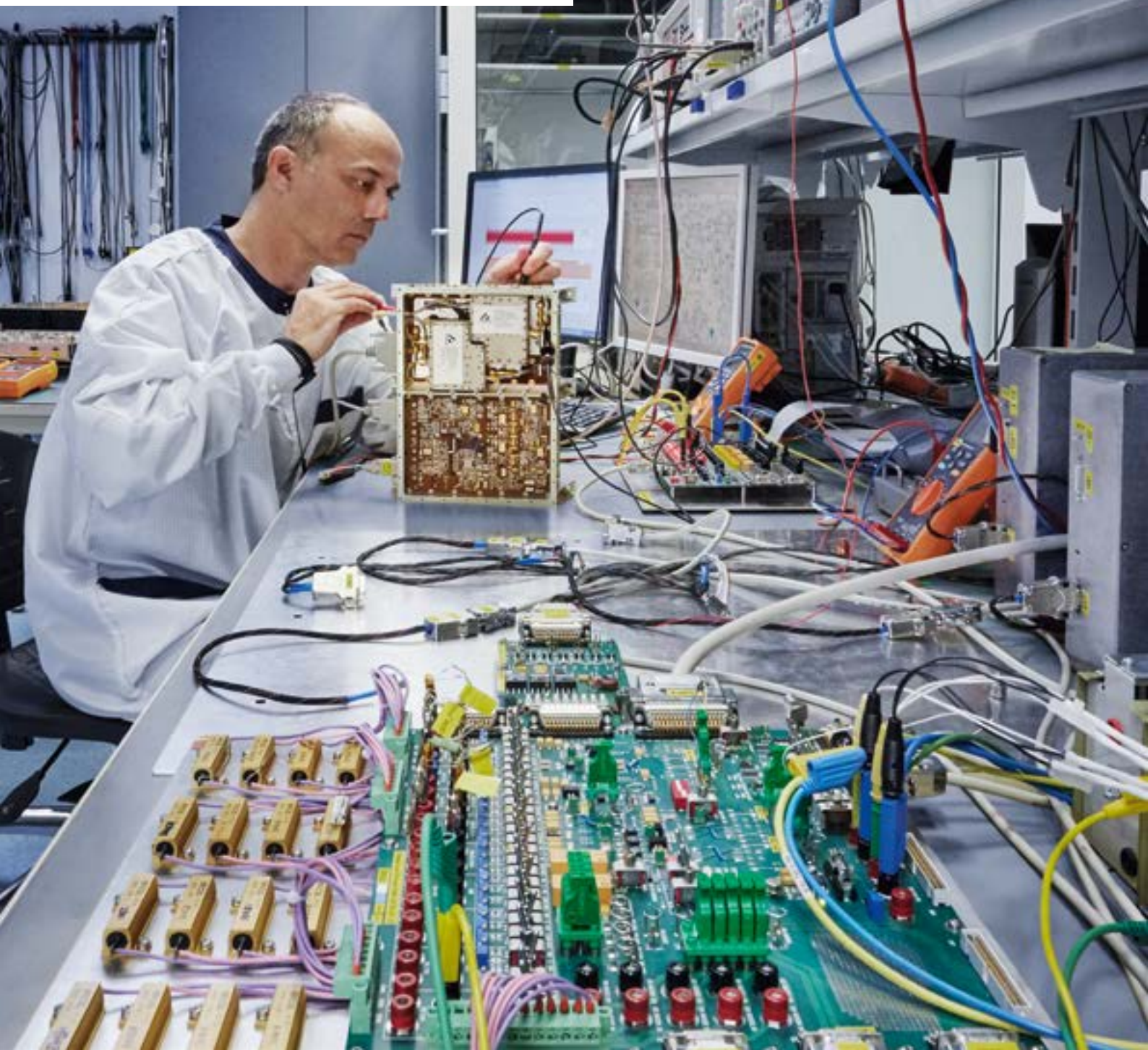
PODRIX – Precise Orbit Determination Receiver

Zentimetergenaue Satellitennavigation

Je exakter die Position eines Satelliten bestimmt wird, umso genauere Daten kann er selber liefern. Mit dem Precise Orbit Determination Receiver PODRIX entwickelt die RUAG Space die neuste Generation der Welt-raumnavigationsgeräte. Sie erreichen in Kombination mit nach-träglichen Berechnungen am Boden eine Positionsgenauigkeit von bis zu einem Zentimeter und ermöglichen damit eine noch detailgetreuere Beobachtung

unseres Planeten. Diese Präzision ist umso erstaunlicher, als Satelliten die Erde in einer Höhe von vielen Hundert Kilometern und mit einer Geschwindigkeit von bis zu 25 000 km/h um-runden. Für die exakte Echtzeit-navigation kombiniert PODRIX unter anderem die Positions-daten der amerikanischen GPS-Satelliten mit denjenigen des europäischen Galileo-Systems.

Alle Success Stories auf www.ruag.com/successstories



RUAG Space

Die RUAG Space ist als führender Zulieferer für Raumfahrtprodukte in Europa auf Baugruppen für den Einsatz an Bord von Satelliten und Trägerraketen spezialisiert.

Kerngeschäft

Die Division Space fertigt ein breites Spektrum an Raumfahrtprodukten, die sich in fünf Bereiche gliedern: 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 Ländergesellschaften in der Schweiz, in Österreich und in Schweden sowie die neu akquirierte Tochtergesellschaft in Finnland sind in den institutionellen Programmen der Europäischen Raumfahrtagentur ESA und im europäischen Trägerraketenprogramm Ariane fest etabliert. Computer der RUAG steuern und überwachen die meisten europäischen Missionen. Präzisionsmechanismen, Schleifringe, thermische Systeme sowie Satellitenstrukturen der RUAG Space tragen entscheidend zum Erfolg vieler Raumfahrtprojekte bei.

Mit dem Know-how aus den institutionellen Programmen hat sich die RUAG Space auch in der kommerziellen Raumfahrt etabliert. Die Division ist marktführend bei der Produktion von Nutzlastverkleidungen, sogenannten Fairings, die in Composite-Bauweise hergestellt werden, sowie von Adaptern und Separationssystemen für Trägerraketen. Weitere Produkte für den kommerziellen Markt sind unter anderem Receiver und Konverter für Telekommunikationssatelliten, thermische Isolationen, Mechanismen für die Ausrichtung von Triebwerken und Solargeneratoren sowie mechanische Bodenausrüstungen. Kunden ausserhalb der Raumfahrt werden mit hochstehenden Nischenprodukten wie thermischen Isolationen oder High-End-Schleifringen beliefert.

Geschäftsverlauf

Der Nettoumsatz der RUAG Space erreichte 2015 CHF 310 Mio. und liegt damit unter dem Vorjahreswert von CHF 322 Mio. Der EBIT konnte dennoch leicht von CHF 23 Mio. auf CHF 24 Mio. gesteigert werden. Der leichte Rückgang des Umsatzes ist vor allem auf den drastischen Anstieg des Schweizer Frankens zu Beginn des Jahres zurückzuführen. Doch dank konsequent umgesetzter Massnahmen zur Effizienzsteigerung konnte die RUAG Space den EBIT und die EBIT-Marge weiter steigern.

Im Mai unterzeichneten die RUAG und das finnische Unternehmen Patria die letzten Transaktionsschritte zum Verkauf der Raumfahrtabteilung von Patria an die RUAG. Im Rahmen eines Asset-Deals übernahm die zu diesem Zweck neu gegründete RUAG Space Finland die Weltraumaktivitäten von Patria mitsamt der 29 dort beschäftigten Mitarbeitenden. Mit dieser Akquisition stärkt die RUAG ihre Marktposition im wachsenden Bereich der digitalen Elektronik für Satelliten und Trägerraketen.

An der Paris Airshow konnte die RUAG Space zwei wichtige Verträge abschliessen: Für die zweite Generation der europäischen Meteo-Wettersatelliten wird die Division Strukturen und Instrumente liefern. Das Auftragsvolumen für die insgesamt sechs Satelliten liegt bei rund EUR 60 Mio. Mit der Firma ELV (European Launch Vehicle) vereinbarte die RUAG Space in Paris zudem die Lieferung von insgesamt zehn Nutzlastverkleidungen für die kleine europäische Trägerrakete Vega.

Die RUAG Space konnte im Berichtsjahr eine Reihe weiterer wichtiger Aufträge gewinnen, beispielsweise für den Bordcomputer für die Jupitermission JUICE (Jupiter Icy Moons Explorer) der ESA, für die Navigationsempfänger des deutschen Radarsatellitensystems SARAH sowie einen Anschlussauftrag für das nächste Produktionslos von Nutzlastverkleidungen für die Ariane 5.

Im Juni startete die 250. Trägerrakete, die mit einer Nutzlastverkleidung der RUAG ausgerüstet war: Eine Vega-Rakete brachte den Erdbeobachtungssatelliten Sentinel-2A ins All. Die erste von der RUAG Space entwickelte Nutzlastverkleidung startete 1979 mit der Ariane 1. Heute ist die Division weltweit führend. Ihre Fairings kommen nicht nur auf den europäischen Raketen Ariane und Vega zum Einsatz, auch die amerikanische Atlas-V fliegt mit einer Nutzlastverkleidung der RUAG Space.

Zukünftig werden die RUAG Space und der US-amerikanische Raketenhersteller United Launch Alliance (ULA) ihre Zusammenarbeit ausbauen. Beide Unternehmen haben eine strategische Partnerschaft vereinbart. Die RUAG Space wird im Rahmen dieser Partnerschaft einen Standort für die Produktion von Kohlefaserstrukturen in Decatur, Alabama, errichten und damit die Präsenz im wichtigen US-Markt ausbauen. In Decatur sollen Strukturen für die Atlas V sowie für die zukünftige Trägerrakete Vulcan gefertigt werden. Im Dezember wurde eine Rahmenvereinbarung unterzeichnet, die die Produktion dieser Kohlefaserstrukturen bis ins Jahr 2023 regelt.

Innovationen und Initiativen

Im Dezember 2015 hat die RUAG Space das neue Composite Center in Emmen in Betrieb genommen. Teilautomatisierte Fertigungsmethoden werden in dieser neuen Fertigungshalle helfen, die Herstellungskosten von Nutzlastverkleidungen für Trägerraketen erheblich zu senken. So kommt unter anderem ein eigens entwickelter Industrieroboter für die zerstörungsfreie Prüfung der Nutzlastverkleidungen zum Einsatz, der die gesamte Verkleidung mittels Ultraschall scannt. Damit möchte die Division ihre Position als Weltmarktführer in diesem Marktsegment auch angesichts des wachsenden Kostendrucks sichern und weiter ausbauen.

Dank neuer Verfahren wird die RUAG Space zukünftig auch Kohlefaserstrukturen für Satelliten kostengünstiger herstellen können. Gemeinsam mit der Fachhochschule Nordwestschweiz hat die Division ein Verfahren zum maschinellen Platzieren von Inserts in Sandwichpaneelen entwickelt, mit dem sich der Produktionsaufwand deutlich reduziert. Die Fachzeitschrift JEC Composites zeichnete die RUAG Space dafür

im Mai mit einem Innovationspreis aus. Die laufende Einführung des 3-D-Drucks für Satellitenstrukturteile wird ebenfalls zur Automatisierung im Strukturbereich beitragen.

Die Division richtet zudem ihre Produktionsprozesse nach Prinzipien des Lean Managements aus. In Göteborg wurden 2015 beispielsweise die Abläufe bei der Fertigung von Mikrowellenprodukten entsprechend umgestellt. Die optimierte Planungsmethode ermöglicht die visuelle und die elektronische Kontrolle des Produktionsflusses und die optimale Planung des Ressourcenbedarfs.

Eine Produktneuheit entwickelte die RUAG Space im Bereich Navigation. Der neuste Navigationsempfänger für Satelliten heisst PODRIX. Er wird neben dem amerikanischen GPS-Signal auch die Daten des neuen europäischen Galileo-Systems sowie der Systeme Glonass (Russland) und Beidou (China) verarbeiten können. Dank der zusätzlichen Daten wird der Empfänger die Position eines Satelliten im All noch genauer bestimmen können. Erste Bestellungen für PODRIX sind bereits eingegangen.

Ausblick

Die RUAG Space erwartet, 2016 den Wachstumstrend der letzten Jahre wiederaufnehmen zu können. Diese Erwartung gründet auf einem stabilen institutionellen Markt in Europa sowie auf guten Wachstumsaussichten in anderen Teilmärkten. Besonders an den Schweizer Standorten werden die hohen Arbeitskosten und die ungünstigen Wechselkurse die RUAG Space aber auch weiterhin vor Herausforderungen stellen. In Verbindung mit einem aktiven Portfoliomanagement muss der eingeschlagene Kurs der Kostenreduktion durch Prozessoptimierung und Automatisierung auch künftig konsequent verfolgt werden, um Wachstum und Profitabilität der Raumfahrtdivision mittel- und langfristig sicherzustellen.

Dank neuer Verfahren wird die RUAG Space zukünftig auch Kohlefaserstrukturen für Satelliten deutlich kostengünstiger herstellen können.

Mit dem neuen Composite Center in Emmen hat die RUAG Space sich bestens positioniert, um ihre Stellung als Lieferant von Nutzlastverkleidungen auch bei der kommenden Raketengeneration Ariane 6 zu verteidigen. Der Aufbau eines Produktionsstandortes in den USA bildet die Grundlage für den Ausbau der Geschäftstätigkeit in den Vereinigten Staaten im Rahmen der strategischen Partnerschaft mit der ULA.

Mit erfolgreichen Neuentwicklungen in den vergangenen Jahren, insbesondere mit Receivern/Konvertern für das stark nachgefragte Ka-Band, hat die RUAG Space die Grundlage für zukünftiges Wachstum im Bereich der kommerziellen Satellitenkommunikation gelegt. In Zukunft werden sich die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf die Erschließung des Q- und des V-Bandes für die Satellitenkommunikation konzentrieren. Ein zweiter Schwerpunkt liegt auf digitalen Nutzlasten, die im Vergleich zur Analogtechnik leistungsfähiger und vor allem flexibler einsetzbar sind.

Die Raumfahrtbranche steht vor einem Umbruch. Innovative Startups und private Investoren entwickeln neue kommerzielle Geschäftsmodelle in den Bereichen Telekommunikation, Erdbeobachtung und Raumtransport. Diese Modelle haben eines gemeinsam: Sie setzen darauf, dass sich die Entwicklung und die Produktion von Satelliten und Trägerraketen in naher Zukunft drastisch verbilligen, und suchen deshalb mit Hochdruck nach Alternativen zu den traditionellen Ansätzen der Raumfahrtindustrie. Dabei konzentrieren sie sich vor allem auf die automatisierte Serienfertigung von Raumfahrtprodukten und – besonders im Elektronikbereich – auf den Einsatz kommerziell verfügbarer, standardisierter Komponenten.

Um diesen neuen Bedarf befriedigen zu können, arbeitet die RUAG Space an Technologien, Fertigungsprozessen und Produkten, mit denen die kommerzielle Nutzung des Weltalls kostengünstiger wird. Computer, in denen kommerzielle Komponenten zum Einsatz kommen, und der 3-D-Druck sind Beispiele für Forschungs- und Entwicklungsinitiativen, mit denen die RUAG Space sich in diesem neuen Marktsegment etablieren möchte.

RUAG Space in Zahlen (2015)

Nettoumsatz:	CHF 310 Mio.
EBITDA:	CHF 45 Mio.
EBIT:	CHF 24 Mio.
Mitarbeitende:	1204
Basis:	Schweiz, Schweden, Österreich, Finnland



Pylons für Saab Gripen E/F

Anspruchsvolle Militärjetkomponenten in Serie

Der schwedische Verteidigungs- und Sicherheitskonzern Saab hat den Auftrag zur Serienproduktion sämtlicher Nutzlastaufhängungen für den Militärjet Gripen E/F an die RUAG Aerostructures vergeben. Bereits 2014 hatte Saab die Verantwortung für die Entwicklung und die Produktion der Prototypen dieser sogenannten Pylons an die RUAG übertragen. An den Pylons werden die Zusatztanks, die Aufklärungssysteme und die

Lenk Waffen der Jets befestigt. Die besondere Herausforderung dabei ist es, die zahlreichen elektronischen und mechanischen Komponenten möglichst aerodynamisch und zugleich belastbar zu integrieren. Der neu erteilte Serienauftrag erreicht ein Volumen von CHF 80 Mio. und zeigt eindrücklich die gestärkte internationale Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Emmen.

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

RUAG Aerostructures

Die RUAG Aerostructures ist ein global agierender Tier-1-Lieferant für die Entwicklung und Produktion von kompletten Flugzeugrumpfsktionen, Flügel- und Steuerungskomponenten, Bauteilen, Modulen und Systemen für zivile und militärische Kunden sowie Original Equipment Manufacturers (OEM).

Kerngeschäft

Die RUAG Aerostructures beliefert OEM ziviler und militärischer Flugzeuge mit integrierten Baugruppen. Die Division bietet Lösungen auf höchstem Niveau sowie einbaufertige Komponenten, die entsprechend den Anforderungen des Marktes und den Vorgaben des Kunden gefertigt werden.

Die kritischen Erfolgsfaktoren der Division sind schlanke Prozesse und Automatisierungstechnologien nach dem neuesten Stand der Technik. Zu den Kernkompetenzen gehören das Engineering, die Detailfertigung und die Montage von kompletten Rumpfsktionen, Teilschalen, Flügel- und Steuerungskomponenten, Einzelteilen, Modulen und Systemen. Dabei übernimmt die RUAG Aerostructures die Verantwortung sowohl für die Entwicklung als auch für die Produktion und bietet darüber hinaus umfassende Instandhaltungs- und Produktsupportleistungen über die gesamte Lebensdauer eines Systems.

Durch die erstklassigen Fähigkeiten in der Steuerung globaler Lieferketten ist die RUAG Aerostructures in der Lage, das komplette Leistungsspektrum eines modernen Tier-1-Lieferanten anzubieten. Für Kunden in Nordamerika und Europa wie Airbus, Bombardier, Boeing Military und Pilatus entwickelt und produziert die RUAG Aerostructures neben Flugzeugstrukturkomponenten sowie anspruchsvollen Baugruppen und Bauteilen für zivile und militärische Flugzeuge auch mit Systemen ausgerüstete Module und Strukturen. Ein weiteres Geschäftsfeld ist die Herstellung von Baugruppen für Flugzeugtriebwerke wie zum Beispiel Fan Cases für GE Aviation.

Geschäftsverlauf

2015 konnte die RUAG Aerostructures ihre Profitabilität deutlich verbessern. Der EBIT stieg von knapp CHF 1 Mio. auf CHF 9 Mio. an. Und auch der Umsatz nahm von CHF 195 Mio. auf CHF 196 Mio. leicht zu. Diese erfreuliche Entwicklung resultiert unter anderem aus Massnahmen wie der eingeleiteten Restrukturierung am Standort Emmen, Anpassungen von Overhead-Strukturen und Preisverhandlungen.

Das Marktumfeld in der kommerziellen Luftfahrt bleibt gemäss den Prognosen der Hersteller auch in den kommenden Jahren positiv. So geht Airbus davon aus, dass in den nächsten 20 Jahren weltweit rund 31 800 neue Passagierflugzeuge mit mehr als 100 Sitzplätzen benötigt werden. Im Oktober 2015 hat der Hersteller offiziell angekündigt, dass die Produktionsrate der A320-Familie von aktuell 46 Flugzeugen pro Monat bis 2019 auf bis zu 60 Flugzeuge pro Monat angehoben wird. Die RUAG Aerostructures wird deshalb an den Produktionsstandorten Emmen und Oberpfaffenhofen weitere Investitionen tätigen und Massnahmen zur Produktivitätssteigerung in die Wege leiten.

Auf gutem Weg ist das Transfer-of-Work-Projekt, mit dem die RUAG Aerostructures die vollständige Supply-Chain-Verantwortung für die mehr als 1000 Einzelteile von zwei Airbus-Rumpfsktionen übernimmt. Die dritte von insgesamt sieben Umsetzungswellen ist bereits abgeschlossen. Einer der Hauptlieferanten, die Firma TAL im indischen Nagpur, konnte den ersten Teil der Lieferantenqualifikation im Beisein von Airbus erfolgreich abschliessen und lieferte Ende 2015 die ersten Komponenten.

Im November 2015 hat die RUAG Aerostructures vom schwedischen Technologiekonzern Saab den Zuschlag für die Serienproduktion der Nutzlastaufhängungen des Militärjets Gripen E/F erhalten. Der Auftrag erreicht ein Gesamtvolumen von über CHF 80 Mio. und stärkt die langjährige Industriepartnerschaft zwischen Saab und der RUAG Aerostructures weiter.

Von Bombardier wurde der Division im Zusammenhang mit der Endmontage des Flugzeugtyps Bombardier CRJ Anfang Oktober 2015 der «Best Overall Performance Award» verliehen. Mit diesem Hauptaward würdigt der Hersteller die ausserordentlichen Leistungen der RUAG Aerostructures in den Bereichen «Quality Improvement» und «On-time Delivery Improvement».

Aufgrund hervorragender Ergebnisse bei sämtlichen Kriterien hat die RUAG Aerostructures im deutschen Oberpfaffenhofen zudem den Bayerischen Qualitätspreis 2015 erhalten. Die Division ist eines von drei Industrieunternehmen, die vom Bayerischen Staatsministerium in allen zehn Bewertungskategorien von der Qualitätsstrategie und den Qualitätskosten über die Qualität in Forschung und Entwicklung bis hin zur Qualität in der Produktion ausgezeichnet wurden.

Innovationen und Initiativen

Die RUAG Aerostructures ist überzeugt, dass die Entwicklung von neuen Produkt- und Fertigungstechnologien der Schlüssel zum Erfolg am Weltmarkt und zu einem profitablen Wachstum ist. In den letzten Jahren hat die Division in zahlreichen Projekten wie etwa der Industrialisierung des Reibrührschweissens bewiesen, dass sie auf Augenhöhe mit den grossen Entwicklungsabteilungen ihrer Kunden Forschung und Entwicklung (F+E) betreiben kann.

Die aktuellen F+E-Schwerpunkte der RUAG Aerostructures liegen einerseits auf neuen, automatisierten Montageprozessen und andererseits auf der Implementierung von Hybridstrukturen für neue Flugzeugprogramme durch die Kombination verschiedener Materialien wie Kohlenstoff/Metall oder Metall/Metall. Dabei gilt es insbesondere, die Herausforderungen an die präzise Bohr- und Nietinstallation zu bewältigen.

Wegen ihrer erstklassigen Entwicklungskompetenzen wurde die RUAG Aerostructures von Saab beauftragt, neue Nutzlastaufhängungen (Pylons) für den Militärjet Gripen E/F zu entwickeln. Dabei arbeitete die Division eng mit dem Auftraggeber Saab zusammen. Dank dieser äusserst erfolgreichen Kooperation konnte die RUAG Aerostructures trotz des negativen Ausgangs der Schweizer Volksabstimmung über die Beschaffung von 22 Gripen-E-Kampffjets nach der Entwicklung auch den Serienauftrag für die Produktion der fünf verschiedenen Pylons akquirieren.

Die RUAG Aerostructures wird die globale Entwicklung durch den kontinuierlichen Ausbau der weltweiten Supply Chain und durch ein akquisitorisches Wachstum vorantreiben.

Ausblick

Die RUAG Aerostructures wird ihre globale Entwicklung in den nächsten Jahren auf mehreren Ebenen vorantreiben. Zum einen wird sie ihre weltweite Supply Chain kontinuierlich ausbauen. Dafür werden neue Lieferanten in Schwellenländern weiterentwickelt und das Zuliefernetzwerk systematisch vergrössert. Durch den Aufbau eines neuen Produktionsstandorts im ungarischen Eger kann die RUAG Aerostructures als global agierender Tier-1-Zulieferer für Flugzeugstrukturen die Vorteile der Fertigung in einem Niedriglohnland nutzen. Der Produktionsstart ist nach der Einbindung der Kunden Airbus und Bombardier für Mitte 2016 vorgesehen.

Zum anderen will die Division die angestrebte Marktposition eines Top-Tier-1-Zulieferers für Flugzeugstrukturen unter anderem durch ein akquisitorisches Wachstum erreichen. Im Rahmen der Neukundenakquisition steht die Etablierung einer langfristigen Zusammenarbeit mit dem Kunden Boeing Commercial Airplanes im Fokus, wodurch auch eine weitere Differenzierung der Kundenbasis erreicht werden soll.

Um sich von den Mitbewerbern abzuheben, setzt die RUAG Aerostructures zusätzlich zum Ausbau ihrer technologischen Kompetenzen im Strukturbau, bei Flügelkomponenten und in der Einzelteilherstellung auf neue Fertigungskonzepte und optimierte Prozesse. So wird sie 2016 unter anderem CHF 19 Mio. in eine neue Oberflächenbehandlungsanlage am Standort Emmen investieren. Der 2015 lancierte Anlagenbau, der voraussichtlich 2017 fertiggestellt wird, sichert die Zukunftsfähigkeit des Standorts.

RUAG Aerostructures in Zahlen (2015)

Nettoumsatz:	CHF 196 Mio.
EBITDA:	CHF 11 Mio.
EBIT:	CHF 9 Mio.
Mitarbeitende:	978
Basis:	Schweiz, Deutschland



Breites Leistungsspektrum für Business-Jets

Alles aus einer Hand dank One-Stop-Shop-Lösung

Eines der bisher anspruchsvollsten Projekte – eine Kombination aus 8C-Check (Zehnjahreskontrolle), kompletter Neugestaltung der Kabine und Komplettlackierung – konnte durch die RUAG Aviation in Oberpfaffenhofen erfolgreich abgeschlossen werden. Der Besitzer des Bombardier Business-Jets nutzte die Standzeit des obligatorischen 8C-Checks zusätzlich für eine komplette Erneuerung der Inneneinrichtung sowie für eine neue Aussenlackierung. Diese integrierte One-

Stop-Shop-Lösung ermöglichte eine Optimierung der Standzeit des Jets. Dadurch konnte das komplexe Grossprojekt innerhalb weniger Wochen und in höchster Qualität realisiert werden. Die konstante Begleitung durch das kundenorientierte Projektmanagement sorgte für eine optimale Koordination der Arbeiten der verschiedenen Fachteams.

 Alle Success Stories auf www.ruag.com/successstories

RUAG Aviation

Die RUAG Aviation ist ein führendes Unterhalts- und Upgrade-Kompetenzzentrum für ausgewählte zivile und militärische Flugzeuge und deren Komponenten.

Kerngeschäft

Die RUAG Aviation ist Technologie- und Unterhaltspartner der Schweizer Luftwaffe sowie von zahlreichen internationalen Luftwaffen, Regierungsorganisationen, zivilen Luftfahrtunternehmen und privaten Business-Jet-Besitzern.

Für die Kunden unterhält die Division Kampfflugzeuge (F/A-18 Hornet, F-5 Tiger), Helikopter (Airbus, Sikorsky, Agusta-Westland, Bell), Special-Mission- und Trainingsflugzeuge (Do228, Twin Otter, Pilatus) sowie Business-Jets (Bombardier, Dassault Falcon, Embraer).

Geschäftsverlauf

Der Nettoumsatz der RUAG Aviation sank aufgrund von Währungstranslationseffekten und des Auslaufens des Grossprojekts Wertehaltung 89 für die Super-Puma-Transporthelikopter der Schweizer Luftwaffe von CHF 525 Mio. auf CHF 479 Mio. Dennoch konnte der EBIT von CHF 37 Mio. auf CHF 42 Mio. gesteigert werden.

Im Bereich der militärischen Luftfahrt haben sich die Aktivitäten an den Schweizer Standorten im Berichtsjahr im erwarteten Rahmen entwickelt. Die im Jahr 2013 abgeschlossenen Service-Level-Vereinbarungen mit der Schweizer Luftwaffe erlauben mit einer Laufzeit von fünf Jahren eine langfristige Planung und damit eine sehr zielgerichtete Allokation der Ressourcen sowie erhebliche Produktivitätssteigerungen im Life Cycle Support. Dies ermöglichte 2015 eine weitere Kostenreduktion zugunsten der Schweizer Luftwaffe.

Neben dem Life Cycle Support fokussierte das militärische Geschäft im Heimmarkt auf die Fertigstellung des Flottenumbaus im Werterhaltungsprogramm F/A-18 und auf die Entwicklung der Prototypen für die Werterhaltungsprogramme der Cougar-Helikopter und des PC-6. Die Teilprogramme Upgrade 25 (U25) und Structural Refurbishment Program (SRP) für den Werterhalt der F/A-18 verliefen reibungslos auf einem sehr hohen Qualitätsniveau. Der grösste Teil der Flugzeuge konnte vor den Planterminen den Kunden übergeben werden. Das Teilprogramm U25 wird bereits im Januar 2016 beendet sein. Beim SRP-Programm dauert es gemäss Terminplanung noch bis ins Jahr 2017, bis alle Flugzeuge modifiziert sein werden. Im Projekt NCPC6 (Neues Cockpit PC-6) konnte am 16. November 2015 mit dem erfolgreichen Erstflug des Prototypflugzeugs einer der wichtigsten Meilensteine erreicht werden. Im Projekt Cougar-Werterhaltung arbeitet das integrierte Projektteam intensiv und konzentriert an der technischen Umsetzung dieses anspruchsvollen Upgrades. 2015 konnte bereits die Mehrzahl der Critical Design Reviews erfolgreich abgeschlossen werden.

Am Standort Oberpfaffenhofen sind die Ersatzbeschaffungen für die deutschen Streitkräfte weiter sistiert. Dafür konnte das zivile Geschäft insbesondere im Bereich der technisch anspruchsvollen Modifikationen und kompletten Kabinenerneuerungen von Business-Jets weiter ausgebaut werden.

Im Berichtsjahr wurden Schlüsselkomponenten des Detect and Avoid Systems für die neuen ADS-15-Drohnen der Schweizer Luftwaffe erfolgreich erprobt.

Auch im Center Helicopters mit den Standorten Alpnach, Mollis und Sitten gelang es, die strategische Ausweitung des Geschäfts weiter voranzutreiben. Besonderes Augenmerk galt dem Ausbau des im Vorjahr eröffneten Standorts Sitten mit dem Schwerpunkt Unterhalt für zweimotorige Helikopter. Nach einer Verstärkung des Teams konnte das Typenportfolio um mehrere interessante Ratings verschiedener Hersteller erweitert werden. Dies wird dem Center in den kommenden Jahren neue Marktzugänge eröffnen. Der nächste Meilenstein wird Anfang 2016 mit der offiziellen Ernennung als Authorized Service Center für die Typen AW 139 durch den Hersteller Agusta-Westland und Bell 429 durch Bell Helicopters erreicht sein. Gute Fortschritte machte das Center auch im Bereich Upgrades & Modifications, indem eine stetig wachsende Anzahl anspruchsvoller Umbauten an verschiedenen Helikoptern zur vollen Zufriedenheit der Kunden realisiert werden konnte.

Das internationale Komponentengeschäft mit den Standorten Australien und USA hat sich trotz starkem Schweizer Franken gut entwickelt. So konnte in Australien ein Fünfjahresvertrag für den Unterhalt von Flugzeugkomponenten der australischen Luftwaffe RAAF unterzeichnet werden. Dieser langjährige Festpreisvertrag in Abhängigkeit der verbrauchten Flugstunden umfasst hauptsächlich den Unterhalt für Komponenten des F/A-18. Er beinhaltet aber auch den Komponentenunterhalt für die Flugzeugplattformen P-3 und C-130 sowie den Support des Kunden vor Ort auf dem Luftwaffenstützpunkt der RAAF in Williamtown.

Innovationen und Initiativen

Die RUAG Aviation fokussierte ihre Entwicklungs- und Innovationsinitiativen 2015 auf die von ihr unterstützten Produkte und Plattformen in den Bereichen Flugzeuge, Helikopter, Drohnen und Komponenten. Zur Sicherstellung des langjährigen Betriebs vor allem der Kampfflugzeuge der Schweizer Luftwaffe wurden Prüfverfahren weiter verfeinert, und im Hinblick auf die Einführung neuer Systeme wurden spezifisch neue technologische Lösungen erarbeitet.

Unbemannte Flugkörper werden in Zukunft immer zahlreichere und wichtigere Aufgaben übernehmen. Im Vordergrund stehen insbesondere die militärische Aufklärung und die Überwachung unter anderem der Grenzgebiete. Für die Schweizer Luftwaffe stellt das in wenigen Jahren abzulösende Aufklärungsdrohnensystem ADS 95 heute das einzige Luftaufklärungsmittel dar. Mit dem Rüstungsprogramm 2015 wurde das Nachfolgesystem ADS 15 zur Beschaffung freigegeben. Derzeit ist der Einsatz von Drohnen infolge ihrer mangelnden Fähigkeit zur Integration in den von zivilen und militärischen Luftfahrzeugen genutzten Luftraum noch stark limitiert. Um die Einsatzflexibilität zu erhöhen, werden zukünftige Drohnen mit einem bodengestützten, autonomen System zur Erfassung der Luftlage und zum Abfliegen von Ausweichmanövern bei Kollisionsgefahr – einem sogenannten Detect and Avoid System – ausgerüstet sein. In enger Zusammenarbeit mit der armasuisse und der Luftwaffe erarbeitet die RUAG Aviation auf die schweizerischen Bedürfnisse abgestimmte technische und operationelle Anforderungen und entwickelt eine Systemlösung für den Einsatz im neuen Drohnensystem ADS 15. Im Berichtsjahr wurden Schlüsselkomponenten des Detect and Avoid Systems auf dem als Technologieplattform dienenden bemannten zweimotorigen Flugzeug Diamond DA-42 der armasuisse erfolgreich erprobt.

Zur Effizienzsteigerung des Unterhalts von militärischen und zivilen Systemen verbessert die Division laufend ihre Verfahren und implementiert neue Technologien. 2015 wurden zerstörungsfreie Prüfverfahren wie Ultraschall, Röntgen und Infrarotthermografie für die Anwendung an kohlefaserverstärkten und metallischen Flugzeugstrukturen optimiert. Das SPD-Verfahren (Supersonic Particle Deposition) ermöglicht beispielsweise kostengünstige Reparaturen beschädigter oder korrodierter Bauteile. 2015 konnte die RUAG Aviation die Zulassung des Verfahrens durch die armasuisse für Reparaturen an Kampfflugzeugen und Helikoptern erlangen sowie den Prozess für die zivile Zertifizierung anstossen. Über eine grosse Anzahl militärisch zertifizierter Reparaturlösungen für komplexe Komponenten von Flugzeugen und Helikoptern verfügt zudem auch die RUAG Australia.

Ausblick

Im militärischen Markt ist davon auszugehen, dass die Exportmöglichkeiten aus der Schweiz aufgrund der politischen Situation eingeschränkt sein werden. Die Herausforderungen im Inland liegen in den Programmen Bodengestützte Luftverteidigung 2020 (BODLUV), Werterhalt Cougar-Helikopter und dem neuen Drohnensystem inklusive Detect and Avoid System.

Im zivilen Markt erwartet die RUAG Aviation in den für sie relevanten Teilmärkten ein Wachstum, wobei der Preisdruck insbesondere aufgrund der Relation von Euro und Schweizer Franken sehr hoch bleiben wird.

Aufgrund erwarteter Produktivitätssteigerungen bei Prozessen und Abläufen sowie durch die gezielte Kombination von zivilem und militärischem Geschäft gemäss der Eignerstrategie gehen wir für das Jahr 2016 von stabilen Erträgen und Margen aus.

RUAG Aviation in Zahlen (2015)

Nettoumsatz:	CHF 479 Mio.
EBITDA:	CHF 49 Mio.
EBIT:	CHF 42 Mio.
Mitarbeitende:	2016
Basis:	Schweiz, Deutschland, USA, Australien, Malaysia, Brasilien



RWS High Impact Technology HIT

Bleifreie Höchstleistung für Jäger

Mit der RWS HIT (High Impact Technology) hat die RUAG Ammotec eine Büchsenpatrone auf den Markt gebracht, die sich durch besondere Leistungsmerkmale auszeichnet. Grund dafür ist unter anderem die speziell konstruierte Geschosspitze: Sie enthält zwei Hohlkammern, die eine gestreckte Flugbahn mit hoher Geschwindigkeit und Auftreffenergie ermöglichen und im Ziel gleichzeitig für eine schnelle Schockwirkung sorgen, damit das Wild weitgehend ohne Leiden erlegt werden kann.

Die für mittleres und stärkeres Wild ab 40 Kilogramm optimierte Patrone ist bleifrei und erreicht, auch auf langen Distanzen, eine gute Augenblicks- sowie überlegene Tiefenwirkung. Die RWS HIT wurde Gewinner der Trophée Connaissance de la Chasse 2015 auf der «Game Fair» in Frankreich. Damit setzt die RUAG die Reihe ihrer erfolgreichen Jagdgeschossentwicklungen fort.

Alle Success Stories auf www.ruag.com/successstories

RUAG Ammotec

Präzision und Zuverlässigkeit bestimmen bei der RUAG Ammotec jedes Produkt und machen die stetig wachsende Division zum europäischen Marktführer für Kleinkalibermunition, pyrotechnische Elemente und Komponenten.

Kerngeschäft

Die Division mit den Geschäftsbereichen Jagd & Sport sowie Armee & Behörden ist seit Jahren technologisch führend auf dem Gebiet der schwermetallfreien Anzündtechnologie. Dieses umfasst zusätzlich zur Kleinkalibermunition unter anderem auch Treibkartuschen für die Bauindustrie sowie spezielle Anwendungen in automobilen Sicherheitssystemen. Ebenfalls angeboten werden Grosskaliber-Trainingssysteme, Handgranaten sowie die umweltgerechte Entsorgung von pyrotechnischen Erzeugnissen.

Die rund 2080 Mitarbeitenden sind vorwiegend an Produktionsstandorten in der Schweiz, in Deutschland, in Ungarn, in Schweden und in den USA tätig. Darüber hinaus unterhält die Division zahlreiche Verkaufsgesellschaften in ganz Europa. Durch die Nähe zu den Kunden und die Pflege von langjährigen Partnerschaften entstehen regelmässig hochwertige neue Produkte – auch ganz individuell nach Kundenwunsch.

Im Bereich Jagd & Sport schätzen Jäger das breite Produktsortiment von Topmarken wie RWS, Norma, Rottweil und GECO. Deren traditionelle Vertriebskanäle verstärkt die RUAG Ammotec mit Präsenzen in den neuen Medien, speziellen Webauftritten und Kooperationen im Online-Bereich.

Im Kundensegment Armeen & Behörden steht die Division für hochpräzise Standard- und Spezialmunition im gesamten Kleinkaliberspektrum. Mit ihrer umfassenden Produktpalette ist sie die kompetente Ansprechpartnerin zahlreicher militärischer und polizeilicher Einheiten für Training und Einsatz.

Geschäftsverlauf

Der Nettoumsatz der RUAG Ammotec konnte 2015 trotz eines negativen Translationseffektes von fast 10 % von CHF 334 Mio. auf CHF 340 Mio. leicht gesteigert werden. Dies ist umso bemerkenswerter, als die durch das Exportmoratorium für den Nahen Osten vorhandenen Exportmöglichkeiten nicht vollumfänglich genutzt werden konnten. Der EBIT verringerte sich im Berichtsjahr von CHF 35 Mio. auf CHF 26 Mio. Bereinigt um Sonder- und Einmaleffekte liegt die operative Profitabilität jedoch über dem Vorjahresniveau.

Im Bereich Armee & Behörden wurden die Heimmärkte weiter gefestigt. Trotz starkem Wettbewerb und einer späten Vergabe der Aufträge für die deutsche Bundeswehr konnte das Jahresziel für die Märkte Schweiz und Deutschland erreicht beziehungsweise sogar übertroffen werden. Dies gelang nicht zuletzt dank der hohen Prozessstabilität in der Produktion, durch die Qualitätsprobleme vermieden werden konnten. Die deutlich gesteigerte Produktivität hat darüber hinaus die anfänglichen Auslastungsschwierigkeiten in der zweiten Jahreshälfte kompensiert.

Im Segment Jagd & Sport konnten die Marktanteile weiter ausgebaut werden. Vor allem Randfeuerpatronen, Kurzwaffenmunition und das neue bleifreie Jagdgeschoss RWS HIT sorgten für ein hohes Wachstum. So verzeichneten rund drei Viertel der Märkte ein Umsatzwachstum. Dank der erwartungsgemäss positiven Entwicklung der Jagd- und Sportmärkte in Zentral-, Ost- und Nordeuropa konnten die Umsatzeinbrüche aufgrund des weiterhin bestehenden Russland-Embargos mehr als kompensiert werden.

Im Berichtsjahr gewann zudem das Komponentengeschäft weiter an Bedeutung. Es gelang, eine solide Basis im Industriebereich aufzubauen, was die Stabilität der Geschäftstätigkeit zusätzlich stärkt. Erfolgreich belieferte die Division zudem auch andere Munitionshersteller mit Komponenten wie Näpfen, Hülsen oder Zündhütchen. Auch die Produktion von Treibkartuschen konnte auf Basis der hohen Nachfrage gesteigert und die Kapazität erweitert werden.

2015 wurden mehrere Millionen militärische Patronen kundenspezifisch mit Laser markiert. Damit werden die Logistik und die Produktverfolgung deutlich verbessert.

Insgesamt macht der Bereich Jagd & Sport inklusive Industrieanwendungen mittlerweile rund 65 % des Umsatzes aus und der Bereich Armee & Behörden rund 35 %. Damit konnte der Umsatzanteil der zivilen Marktsegmente ein weiteres Mal deutlich gesteigert werden.

Innovationen und Initiativen

Dank der internationalen Organisationsvernetzung im Bereich Forschung und Entwicklung konnten die Effizienz und die Effektivität bei der Entwicklung neuer Technologien, Prozesse und Produkte 2015 weiter gesteigert werden. Die starke Präsenz im Grosshandel und die damit verbundene Kundennähe – begleitet durch zahlreiche Online-Aktivitäten – ermöglichen ein frühzeitiges Erkennen von Kundenwünschen. Diese werden in gezielten Adaptionen von bestehenden Produkten und spezifischen neuen Produktlösungen umgesetzt. So wurden 2015 beispielsweise mehrere Millionen militärische Patronen kundenspezifisch auf kleinster Fläche mit Laser passgenau markiert. Damit werden die Logistik und die Produktverfolgung deutlich verbessert.

Der Fokus in der Innovationsarbeit lag 2015 auf der divisionalen Zusammenarbeit und dem internationalen Austausch von Kompetenzen zwischen den zivilen und wehrtechnischen Bereichen (zum Beispiel Simulation oder Pyrotechnik) mit dem Ziel, die Time-to-Market zu verkürzen und bessere Lösungen zu präsentieren. Es wurden verschiedene Anwendungen des Additive Manufacturing (3-D-Druck) gemeinsam getestet, neue Leuchtschurpatronen mit besonderen Produktspezifikationen entwickelt und ein neues bleifreies Deformati- onsjagdgeschoss mit einem neuen Herstellungsverfahren produziert.

Weiter wurde das Sortiment der Scharfschützenmarke RUAG SWISS P ausgebaut. Mit der Entwicklung im Kaliber .300 Whisper und .300 AAC Blackout konnte die Linie auf rund 30 verschiedene Produkte erweitert werden. Damit können professionelle Sicherheitskräfte je nach Einsatz die optimale Patrone wählen.

Im Randfeuersegment wurde der höchste Output der Unternehmensgeschichte erzielt. Der Zuwachs gegenüber dem Vorjahr betrug über 50 % und konnte nur unter Ausnutzung aller vorhandenen Maschinen- und Personalkapazitäten realisiert werden. Die hohe Nachfrage stammte insbesondere aus dem US-Markt.

Mit der Akquisition der Glaser Handels AG in Winterthur stärkte die Division Anfang Januar ihr Grosshandelsgeschäft auch im Heimmarkt Schweiz und setzt so die Wachstumsstrategie als europäisch führender Grosshändler konsequent fort.

Ausblick

Bereits in den letzten Jahren hat die RUAG Ammotec die Internationalisierungsstrategie massgeblich vorangetrieben. Durch eine Stärkung der Organisation konnten neue Kunden gewonnen und zusätzliche Ländermärkte erschlossen werden. Signifikante Zuwächse wurden so insbesondere im internationalen Jagd- und Sport-Geschäft erreicht. Speziell in den USA gelang segmentspezifisch eine markante Steigerung der Verkäufe. Die Aktivitäten in diesem Segment werden durch intensivierte Online-Aktivitäten unterstützt. Die Präsenz der Division und ihrer Marken in den neuen Medien ist heute branchenführend. Demgegenüber halten sich die Online-Verkaufsaktivitäten noch in Grenzen, da die RUAG Ammotec bewusst der klassischen Handelsstruktur treu bleiben will. Dennoch zeigt sich ein Trend, dass die Kunden sowohl verstärkt Produkte online recherchieren als auch beziehen möchten. Hier wird sich die Division gemeinsam mit dem Fachhandel der Herausforderung stellen müssen.

Im Bereich Armee & Behörden werden noch schärfere Exportrestriktionen und die damit verbundene Sperre von wichtigen internationalen Märkten für anhaltende Unsicherheiten sorgen. Umso wichtiger wird die Konzentration auf und das Zufriedenstellen der Kunden in den Heimmärkten und im NATO-Raum.

Wachstum strebt die Division vor allem in den zivilen Marktsegmenten und im Bereich Komponenten an. Aufgrund der starken Marktentwicklung der letzten Jahre haben allerdings viele Mitbewerber neu investiert, was unweigerlich zu einem Preisdruck führen wird. Hier gilt es, die Wettbewerbsfähigkeit durch Prozessverbesserungen und Produktivitätssteigerungen laufend weiter zu stärken. Umfangreiche Verlagerungen aufgrund der Frankenstärke sind nicht geplant, sofern eine sehr gute Auslastung und eine hohe Produktivität am Standort Thun erhalten werden können. Dieser Herausforderung stellt sich die RUAG Ammotec.

Neue Technologien und Patente garantieren die Zukunftsfähigkeit der RUAG Ammotec. Regelmässige Produkteinführungen stützen das Umsatzwachstum. Eine Erweiterung in neue, benachbarte Marktsegmente ist angedacht und dem Systemgedanken Waffe, Munition und Optik soll verstärkt Rechnung getragen werden.

RUAG Ammotec in Zahlen (2015)

Nettoumsatz:	CHF 340 Mio.
EBITDA:	CHF 39 Mio.
EBIT:	CHF 26 Mio.
Mitarbeitende:	2080
Basis:	Schweiz, Deutschland, Schweden, Ungarn, USA, Österreich, Grossbritannien, Frankreich, Belgien, Brasilien

POLYCOM-Rahmenvertrag

Gesamtlösungskompetenz als Erfolgsfaktor

Die Division Defence konnte mit dem Bundesamt für Rüstung (armasuisse) einen zukunftsweisenden Rahmenvertrag abschliessen. Der Vertrag garantiert bis ins Jahr 2020 den Verkauf von über 13 000 POLYCOM-Handfunkgeräten (TPH-900). Abnehmer sind das Bundesamt für Bevölkerungsschutz, das Grenzwachtkorps sowie weitere Bundesorganisationen. Damit hat sich die Division eine sehr gute Ausgangslage geschaffen, um künftig auch im zivilen und behördlichen Bereich als Gesamtlösungsanbieter aufzutreten. Denn Integrationskompetenzen gehören ebenso zum Portfolio wie fundiertes

Fachwissen bezüglich Netzunterhalt und Reparatur der Geräte. Dabei baut die RUAG Defence auf ihren langjährigen Erfahrungen mit den über hundert militärischen Führungs-, Kommunikations-, Aufklärungs- und Radarsystemen der Schweizer Armee. Hinzu kommt, dass die Division Defence schon heute an den Herausforderungen von morgen arbeitet. Dank ihrer umfassenden Cyber-Security-Kompetenz wird sie zivile Organisationen auch in Zukunft bei komplexen Vorhaben adäquat unterstützen.

Alle Success Stories auf www.ruag.com/successstories



RUAG Defence

Die RUAG Defence ist ein führender, unabhängiger Integrator, Upgrader und Instandhalter für landbasierte Defence- und Sicherheitssysteme. Das eigene Produktportfolio umfasst einzigartige Teilsysteme und Komponenten für nationale und internationale Kunden.

Kerngeschäft

Die RUAG Defence steht für Technologiekompetenz auf allerhöchstem Niveau. Zum Kerngeschäft gehören Produkte und Dienstleistungen für Ketten- und Radfahrzeuge, die realistische Soldatenausbildung sowie zuverlässige Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen. Hinzu kommen ballistische und elektromagnetische Schutzlösungen. Betreiber kritischer ICT-Infrastrukturen unterstützt die Division mit hochmodernen Cyber-Security-Lösungen. Zum umfassenden Portfolio gehören zudem die Wartung und der Betrieb sowie die Integration und innovative Upgrades von relevanten Systemen. Die Aktivitäten der Division gliedern sich in die fünf Geschäftsfelder:

- integrierte Lösungen und Dienstleistungen
- Fahrzeuge und Fahrzeugsysteme
- C4ISTAR und Homeland ICT (Kommunikations-, Führungs-, Aufklärungs- und Radarsysteme)
- Simulation & Training
- Cyber Security

Zu den Kunden der RUAG Defence gehören die Schweizer Armee und internationale Streitkräfte sowie Rettungs- und Sicherheitsorganisationen, Behörden und zivile Organisationen auf der ganzen Welt. Die Basis für die weltweite Expansion bilden die Festigung und der Ausbau der Marktposition in der Schweiz, in Deutschland und in Frankreich. Neben den 14 Standorten in der Schweiz verfügt die Division über Niederlassungen und Sales Hubs in Deutschland, Frankreich, Singapur, Brasilien und im Nahen Osten sowie Partnerschaften rund um den Globus.

Geschäftsverlauf

Die ökonomischen Rahmenbedingungen waren 2015 alles andere als optimal. Insbesondere die Aufhebung des Euro-Mindestkurses zu Beginn des Jahres erschwerte die Geschäftstätigkeit. Zudem schränkte die unsichere Exportsituation das globale Geschäft ein. Trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen konnte die RUAG Defence den Umsatz 2015 von CHF 367 Mio. auf CHF 381 Mio. und den EBIT von CHF 13 Mio. auf CHF 23 Mio. steigern.

Mit dem Gewinn des Auftrages für ein Schutzupgrade der Pandur-Radpanzer von Österreich und Belgien bewies die RUAG Defence, dass sie in der Lage ist, sich mit selber entwickelten Lösungen im Weltmarkt durchzusetzen. Das gilt genauso im Bereich Simulation & Training, wo sie den Zuschlag für einen bedeutenden internationalen Grossauftrag erhalten hat. Dieser umfasst Systemupgrades, Erweiterungen und ein Life-Extension-Paket für Simulationsanlagen.

Ein substanzieller Ausbau gelang im weltweiten Instandhaltungsgeschäft. So wurden zum Beispiel für die deutsche HIL Heeresinstandsetzungslogistik GmbH Leopard-2-Motoren instandgesetzt und in Zusammenarbeit mit Rheinmetall Canada elektronische und optronische Baugruppen aus verschiedensten Leopard-2-Varianten revidiert.

Neu auf den Markt brachte die Division 2015 das Rapid Deployable Communication System. Dieses ermöglicht eine innerhalb von Minuten aufsetzbare, unterbruchfreie und energetisch autarke Kommunikation zwischen Einsatzkräften. Das System kommt zum Beispiel bei Naturkatastrophen oder Grossanlässen zum Einsatz.

Zum Erfolg beigetragen haben speziell auch die Tochtergesellschaften der Division. Sowohl die beiden deutschen Unternehmen Glückauf und Herkules als auch die französische Firma GAVAP übertrafen die Erwartungen deutlich. Hinzu kommt, dass die GEKE Schutztechnik GmbH, an der die RUAG Defence mehrheitlich beteiligt ist, ein sehr gutes Ergebnis erwirtschaftete.

Der aufgrund der Frankenaufwertung in Teilbereichen schwierigen Lage begegnete die Division mit spezifischen Massnahmen. So wurde

Durch die Konzentration der Standorte will die RUAG Defence die Technologie- und Kompetenzbasis stärken und Synergiepotenziale konsequent nutzen.

in Abteilungen, die davon besonders betroffen waren, vorübergehend Mehrarbeit eingeführt. Ein zusätzliches Instrument zur Verbesserung der finanziellen Situation wurde mit der Einführung eines konsequenten Lean Managements geschaffen. Die damit verbundene ganzheitliche Prozessoptimierung ermöglicht eine sukzessive Verbesserung der Wertschöpfung und systematische Kosteneinsparungen.

Um die eigene Marktposition zu festigen und die langfristige Konkurrenzfähigkeit zu sichern, hat sich die RUAG Defence zudem entschieden, ihre Standorte zu konzentrieren. Ziel ist es, die Technologie- und Kompetenzbasis zu stärken und Synergiepotenziale konsequent zu nutzen. Darüber hinaus ermöglichen zentrale Grossstandorte ein speditiveres Abwickeln der Kundenaufträge. Mit dem Umzug des Standorts Hombrechtikon nach Zürich-Seebach wurde im Dezember 2015 ein erster Teilschritt dieser Strategie realisiert.

Innovationen und Initiativen

Um im hart umkämpften Wettbewerb zu bestehen, arbeitet die RUAG Defence täglich an neuen, kundenorientierten und marktfähigen Lösungen. So eröffnete sie im vergangenen Jahr am Standort Bern eine schweizweit einzigartige Cyber Training Range, in der sicherheitskritische Cybervorfälle simuliert und Lösungsszenarien durchgespielt werden können. Anders als bei existierenden Schulungsangeboten fokussiert die RUAG Defence dabei nicht nur auf die Verbesserung individueller Fähigkeiten, sondern stellt das operative Verhalten ganzer Teams und Organisationen in den Vordergrund – vom IT-Experten bis hin zum Topmanager und General.

Ein weiterer Meilenstein war die Marktlanierung des 120-mm-Mörser-systems RUAG COBRA. Diese RUAG Neuentwicklung besticht durch ein zukunftsweisendes Design, hochmoderne Technologien, uneingeschränkte Bedienungsfreundlichkeit und höchste Einsatzflexibilität. Dass die Schweizer Armee im Falle einer Neubeschaffung auf die RUAG COBRA zurückgreifen wird, zeigt, dass es sich um ein ausgereiftes und bedürfnisorientiertes Produkt handelt.

Schon in naher Zukunft werden unbemannte Fahrzeuge wesentlicher Bestandteil militärischer Einsätze sein und zivile Organisationen

bei standardisierten Abläufen unterstützen. Im Zentrum der intensiven Forschungs- und Entwicklungsarbeiten der RUAG Defence auf dem Gebiet der Unmanned Ground Vehicles (UGV) steht das System VERO. Es umfasst alle notwendigen Komponenten und Sensoren, um nahezu jedes bestehende Fahrzeug in ein halbautonomes Fortbewegungsmittel umzuwandeln.

Im Bereich Simulation & Training werden gemeinsame Übungen zwischen internationalen Partnern immer wichtiger. Das modulare und heute schon multicodefähige Live-Trainingssystem GLADIATOR ermöglicht genau diese gemeinsame Vorbereitung von Partnern, die mit verschiedenen Systemen trainieren. Mit dem höchst innovativen mobilen Positionierungssystem RUAG Spider mPos wird ausserdem eine GPS-unabhängige und indoortaugliche Ortung angeboten, die fixinstallierte Systeme überflüssig macht.

Ausblick

In den nächsten Jahren gilt es, die definierte Strategie konsequent umzusetzen. Dazu gehören unter anderem die weitere Stärkung der Marktposition in der Schweiz, in Deutschland und in Frankreich sowie das darauf aufbauende Vorantreiben der Internationalisierung weltweit. Mittelfristig will die RUAG Defence rund die Hälfte des Umsatzes international erwirtschaften. Parallel dazu wird die Bedeutung der zivilen und behördlichen Märkte zunehmen. Insbesondere die Geschäftsbeziehungen zu Rettungs- und Sicherheitsorganisationen (BORS) und zu Betreibern von kritischen Infrastrukturen sollen intensiviert werden.

Als strategische Partnerin der Schweizer Armee will die RUAG Defence ihre Position bei den Führungs-, Kommunikations- und Radarsystemen weiter stärken. Dies mit Blick auf die in naher Zukunft anfallenden Investitionen im Bereich der Aufklärung und in der Telekommunikation der Schweizer Armee. Basierend auf den substanziellen Erfolgen in den Kommunikationslösungen für BORS in der Schweiz wird die Division zudem ihr entsprechendes Leistungsportfolio vergrössern und versuchen, das Geschäft ins nahe Europa auszuweiten.

Im Bereich der Ausbildung von Militärpersonal konzentriert sich die Division auf den Betrieb von komplexen Übungsanlagen weltweit.

Neben diesen Gefechtsübungszentren liegen die Bedürfnisse der Kunden vermehrt im Bereich der mobilen Ausbildung. Aus diesem Grund wird die RUAG Defence ihre Kompetenzen bei hochmobilen und modular aufbaufähigen Trainingssystemen weiter ausbauen.

Bei schweren Rad- und Kettenfahrzeugen setzt die RUAG Defence ebenfalls auf modulare Dienstleistungen. Upgrade-Möglichkeiten im Bereich der Digitalisierung bestehender und neuer Fahrzeugsysteme mit der Integration modular austauschbarer Schutzlösungen sind die Antwort auf neue Bedrohungsformen speziell im komplexen und urbanen Gelände. Dieser Systemgedanke erlaubt es der RUAG Defence, Schutzkomponenten nicht nur in bereits eingeführte Raupen- und Radfahrzeuge zu integrieren, sondern das Schutzgeschäft vermehrt auch gemeinsam mit den Herstellerfirmen der Fahrzeuge anzugehen.

Im Bereich Cyber Security will die RUAG Defence zum kompetenten Partner für Armeen und zivile Organisationen werden. Dank optimierter, kundenspezifischer Lösungspakete sollen sich Betreiber kritischer Infrastrukturen darauf verlassen können, dass ihre IT sicher ist.

RUAG Defence in Zahlen (2015)

Nettoumsatz:	CHF 381 Mio.
EBITDA:	CHF 35 Mio.
EBIT:	CHF 23 Mio.
Mitarbeitende:	1467
Basis:	Schweiz, Deutschland, Frankreich, Vereinigte Arabische Emirate



RUAG Enterprise Architecture

Erstklassige IT-Basis für Tech-Innovationen

Eine bessere Informationsbasis für Investitionsentscheidungen und ein effizienteres Management der IT-Plattformen – diese Ziele verfolgt die RUAG mit dem Ende 2014 lancierten Aufbau einer einheitlichen IT-Architektur für den gesamten Konzern. Ende 2015 umfasste das Inventar der RUAG Enterprise Architecture bereits mehr als 550 Business-Applikationen mit ihren Geschäfts-

prozessen, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Stammdaten. Zusätzlich zum einheitlichen Verzeichnis des gesamten IT-Portfolios entwickeln die Verantwortlichen der Divisionen und der Corporate IT auch gemeinsame Governance-Regeln, -Prozesse und -Rollen.

Alle Success Stories auf www.ruag.com/successstories

RUAG Corporate Services

Die Spezialisten der RUAG Corporate Services kümmern sich um Fachfragen, übernehmen strategische Querschnittsaufgaben und unterstützen die Divisionen bei der Marktbearbeitung. Sie sorgen dafür, dass einheitliche Standards angewendet und Synergieeffekte genutzt werden.

Unter dem Dach der RUAG Corporate Services ist eine ganze Reihe von Service Units zusammengefasst, die als interne Abteilungen auf Konzernstufe organisiert sind und ihre Angebote divisionsübergreifend bereitstellen. Namentlich sind dies Corporate Human Resources, Corporate Communication, Corporate IT und Corporate Legal & Secretary General, Corporate Finance & Controlling sowie Strategy & Corporate Development. Ihre jeweilige Arbeit richtet sich an der übergeordneten Strategie aus.

Corporate Human Resources: Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden sind die Basis des Unternehmenserfolgs der RUAG. Motiviert und gut ausgebildet garantieren sie die hohe Qualität von Produkten und Dienstleistungen.

Die RUAG bietet als internationales Technologieunternehmen ein attraktives Aufgabenspektrum und entwickelt das Potenzial der Mitarbeitenden kontinuierlich weiter. Das Aus- und Weiterbildungsangebot ist zeitgemäss, breit gefächert und bedürfnisorientiert. Die Führungskräfte werden in einem modularen, mehrsprachigen Leadership-Programm ausgebildet. Einen hohen Stellenwert geniesst die Weiterbildung der Projektleiter. Sie können mit IPMA-Zertifikaten auf unterschiedlicher Stufe abschliessen. Einen wichtigen Bestandteil der Mitarbeiterführung bildet das Jahresgespräch, in dem Vorgesetzte Leistung und Verhalten ihrer Mitarbeitenden basierend auf dem Kompetenzmodell der RUAG beurteilen.

Die Attraktivität der RUAG als Arbeitgeberin unterstreicht die jährliche Umfrage von Universum Communications bei Schweizer Hochschulabgängern. 2015 hat sich die RUAG auf Platz 7 der besten Arbeitgeber der Schweiz für Ingenieurberufe positioniert. Dies bedeutet die vierte Top-Ten-Rangierung in Folge und im Vergleich zum Vorjahr eine weitere Verbesserung um zwei Plätze. Die positiven Resultate bestätigen unter anderem auch die Wirkung der Massnahmen der vergangenen Jahre im Rahmen des Hochschulmarketings.

Grossen Wert legt die RUAG auf die Förderung der insgesamt 407 Lernenden und Auszubildenden in der Schweiz und in Deutschland. Interessenten können zwischen 23 verschiedenen Ausbildungsberufen wählen. Dieses Jahr waren Auszubildende der RUAG zum vierten Mal in Folge an den Berufsweltmeisterschaften «WorldSkills Competitions» vertreten. Ein junger Konstrukteur erreichte in São Paulo einen ausgezeichneten Diplomrang.

Mit ihren externen Sozialpartnern pflegt die RUAG einen regelmässigen partnerschaftlichen Austausch. Im konstruktiven Dialog mit den Arbeiternehmervertretungen und Betriebsräten werden stets gemeinsame, tragfähige Lösungen gefunden.

Corporate Human Resources ist zuverlässige Partnerin und Dienstleisterin der Divisionen. Im Sinne der Unternehmenswerte der RUAG – partnerschaftlich, leistungsfähig und zukunftsorientiert – steht sie für hohe Kundenorientierung, zweckmässige Instrumente und abgestimmte Prozesse insbesondere mit Blick auf die fortschreitende Internationalisierung des Konzerns.

**Corporate Communication:
Einheitlich kommunizieren nach innen und aussen**

Corporate Communication verantwortet die Kommunikation mit allen relevanten externen und internen Anspruchsgruppen des Konzerns sowie die konsistente Führung des Markenauftritts. Die Service Unit positioniert die RUAG als lösungsorientierten Technologiekonzern sowie attraktiven Arbeitgeber, der seine Verantwortung in der Gesellschaft wahrnimmt. Eng abgestimmt mit den einzelnen Divisionen führt Corporate Communication den Dialog über die strategische Ausrichtung, die Zielsetzungen und die Vorhaben des Konzerns. Für die einzelnen Kundenmärkte sind die Abteilungen für Marketing und Kommunikation der Divisionen zuständig.

Mit der Entwicklung eines Markenkonzpts wurden Anstrengungen unternommen, die RUAG gegenüber bestehenden und potenziellen Kunden weiter zu stärken und die internationale Anwendung der Marke zu definieren. Mit der Ausarbeitung eines Arbeitgeberversprechens (Employer Value Proposition) wurde zudem der Grundstein für eine klare Positionierung der RUAG im Arbeitsmarkt gelegt.

Das Logo «Together ahead. RUAG» steht für einen einheitlichen Markenauftritt und für die voranschreitende internationale Ausrichtung – insbesondere in Deutschland. Mehrere Projekte haben im vergangenen Jahr den Auftritt im wichtigsten Markt neben der Schweiz gestärkt. Auch in der Schweiz zeigte das Unternehmen mit Medientagen, regionalen Parlamentarieranlässen, einer Berufsbildungskonferenz und Sponsoringaktivitäten – wie etwa im Biathlon – Präsenz.

Neben divisionsübergreifenden Grossprojekten begleitet Corporate Communication den Auftritt an internationalen Messen und ist in die Ausarbeitung eines neuen Messekonzepts involviert.

**Corporate IT:
Kosteneffiziente, innovative und sichere ICT-Lösungen**

Die RUAG Corporate IT ist die internationale Businesspartnerin für alle Themen der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) für alle Konzerngesellschaften. Als Serviceprovider entwickelt Corporate IT kosteneffiziente, innovative und sichere ICT-Geschäftsarchitekturen und -Anwendungen. Eine spezielle Beratung und Konzeption ist wesentlicher Bestandteil ihrer Aufgaben. So garantiert Corporate IT massgeschneiderte Implementierungen sowie einen sicheren und zuverlässigen Betrieb.

Das Portfolio der Corporate IT umfasst die Ausrüstung und den Service rund um den persönlichen PC-Arbeitsplatz und die Telefonie, das konzernweite Netzwerk, die Fachanwendungen und Infrastrukturen sowie den weltweiten Benutzersupport rund um die Uhr. Corporate IT beschafft und entwickelt sämtliche Hard- und Software, Lizenzen und Komponenten. Eine zentrale Lizenzverwaltung garantiert günstige Kosteneffekte.

Zur Aufnahme der Bedürfnisse und Wünsche der Divisionen hat Corporate IT ein Account Management etabliert, das bei den Divisionen vor Ort agiert. Zur strategischen und planerischen Steuerung aller divisionalen und zentralen ICT-Organisationen sind im «Office of the CIO» die Bereiche ICT-Strategie und Governance, Architektur, Sicherheit und das Konzern-Projektportfolio zusammengefasst. Eine komplette Betreuung aller Divisionen wird durch eine bedarfsgerechte Bearbeitung in Projekten oder mittels der eigenen Softwareentwicklung gewährleistet.

**Corporate Legal & Secretary General:
Kompetent in allen Rechts- und Compliance-Fragen**

Diese Service Unit berät einerseits die Konzernleitung, die Divisionen und die Tochtergesellschaften in allen Rechts- und Compliance-Fragen: Ihr obliegen insbesondere das Vertragswesen und das Vertragsmanagement. Sie klärt die Rechtmässigkeit sämtlicher Vorhaben in den Heimmärkten und im Exportgeschäft ab und sichert generell die geschäftlichen Handlungen der RUAG rechtlich ab. Andererseits stellt sie das Generalsekretariat des Verwaltungsrates und organisiert damit die Generalversammlung und die Angelegenheiten des Verwaltungsrates.

Die RUAG hält sich an alle lokalen Gesetze und verlagert explizit keine Geschäfte ins Ausland, um die strengen Schweizer Gesetze zu umgehen.

Die RUAG ist als privatrechtlich organisierte Aktiengesellschaft zu 100 % im Besitz der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) nimmt die Aktionärsinteressen des Bundes wahr. Zu den Kernkompetenzen von Corporate Legal & Secretary General gehört deshalb auch die Pflege der Beziehungen zum Eigner, wobei die Eignerstrategie des Bundesrats die verbindlichen Rahmenbedingungen festlegt. Sie stellt sicher, dass die RUAG ihre wirtschaftlichen Ziele unter Berücksichtigung der übergeordneten Interessen der Schweiz erfüllt.

Eine zentrale Aufgabe der Service Unit ist die kritische Beurteilung von Exportgeschäften. Die RUAG hält sich an alle lokalen Gesetze und verlagert explizit keine Geschäfte ins Ausland, um die strengen Schweizer Gesetze zu umgehen. Weiter verfolgt sie die Interessen ihres Eigners auch im Ausland, dies vor allem dann, wenn es darum geht, Exportchancen aus ausländischen Produktionsstandorten zu prüfen und wahrzunehmen.

Zum Selbstverständnis der RUAG gehört es, dass über die geltenden Exportvorschriften hinaus nationale und internationale Compliance-Vorschriften einzuhalten sind. Die RUAG duldet insbesondere keinerlei korruptes Verhalten, weder im In- noch im Ausland und weder in aktiver noch in passiver Form. Die Service Unit Corporate Legal & Secretary General erlässt konzerninterne Vorgaben zur Compliance und hält sie auf dem aktuellen Stand. Gemäss diesen Direktiven beurteilt sie Geschäfte und begleitet Vertragsabschlüsse der Divisionen. Ausserdem schult und berät sie die involvierten Mitarbeitenden in den Divisionen in Form von Vor-Ort-Schulungen, webbasierten E-Learnings und individuellen Beratungsgesprächen.

Unter <https://ruag.integrityplatform.org> unterhält die RUAG eine Whistleblower-Stelle, bei der Mitarbeitende und Dritte, auf Wunsch anonym, auf allfällige Missstände hinweisen können. Die Service Unit Corporate Legal & Secretary General ist für diese Meldestelle zuständig.

Corporate Finance & Controlling: Kosten senken, Ertragskraft steigern

Die Service Unit Corporate Finance & Controlling ermittelt und bereitet die für die Steuerung des Konzerns notwendigen Kennzahlen auf. Sie verfügt über leistungsfähige Informationssysteme, damit eine fristgerechte Unterstützung und Konsolidierung der operativen Führung sichergestellt und Transparenz gewährleistet wird. Zudem plant und koordiniert die Abteilung den jährlichen Planungsprozess, aktualisiert laufend die rollende Liquiditätsplanung und disponiert die überschüssige Liquidität, sorgt bei Bedarf für den notwendigen Finanzierungsrahmen, erhebt die Fremdwährungsrisiken und sichert diese laufend ab. Über das Finance Board wird die divisionsübergreifende Zusammenarbeit aller Finanz- und Controllingbereiche sichergestellt. Corporate Finance & Controlling schafft den notwendigen Rahmen für eine effiziente Unterstützung des operativen Geschäfts. Das Working Capital Management überprüft kontinuierlich die gesamte Prozesskette, schlägt Optimierungen vor und setzt diese bei Bedarf um. Das Ergebnis: Die Kapitalbindung wird reduziert, der Cash Flow erhöht und das Wachstum unterstützt. So gewonnene Spielräume helfen, Investitionen, die Forschung und Entwicklung sowie Akquisitionen aus eigenen Mitteln zu finanzieren. Kosten werden gesenkt und die Ertragskraft des Unternehmenswerts wird gesteigert.

Der Service Unit angegliedert sind die RUAG Real Estate, die RUAG Environment, das Corporate Procurement und das Group Risk Management.

RUAG Real Estate: Optimale Infrastruktur für die Industrieproduktion

Die RUAG Real Estate plant und gibt Industrie- und Gewerbebauten für die Divisionen und für Dritte in Auftrag. Für die RUAG übernimmt die rechtlich eigenständige Gesellschaft das Corporate Real Estate Management (CREM). Sie veräussert Immobilien sowie dingliche Rechte und bewirtschaftet Gebäude über deren gesamten Lebenszyklus hinweg.

Die Zusammenarbeit der Divisionen im Procurement Board führt zu einer Optimierung des Beschaffungsnetzwerks innerhalb der gesamten Gruppe.

Die Hauptaufgabe der RUAG Real Estate besteht darin, für eine optimale Infrastruktur für die konzernweite Industrieproduktion zu sorgen. Zusätzlich entwickelt sie die grossen Standorte der RUAG gezielt als themenorientierte Industrieparks weiter. Zusammen mit Partnern werden Gestaltungspläne und einzelne Projekte vorangetrieben und realisiert. Damit leistet das Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung und Weiterentwicklung der RUAG und des Werkplatzes Schweiz.

Die RUAG Real Estate verantwortet Transaktionen, unterhält das Portfoliomanagement, die kaufmännische Liegenschaftsverwaltung und das Baumanagement. Den Mietern in den Industrieparks bietet sie einen umfassenden Service. Zur RUAG Real Estate zählen des Weiteren die Bereiche Sicherheit und Umwelt sowie Marketing.

RUAG Environment:

Umweltgerecht, nachhaltig, vorausdenkend

Die RUAG Environment ist auf das Recycling von Elektro- und Elektronikgeräten spezialisiert. In der gesamten Schweiz bietet sie in Zusammenarbeit mit ihren Entsorgungspartnern professionelle, kundenorientierte und ganzheitliche Entsorgungslösungen an: für den Konzern, für private oder öffentlich-rechtliche Drittkunden und für die Schweizer Armee.

Das als rechtlich eigenständige Gesellschaft organisierte Unternehmen steht für umweltgerechtes, nachhaltiges und vorausdenkendes Handeln. Es zeichnet sich durch international anerkannte Kompetenz und Innovationsstärke aus. Von der Bedürfnisanalyse über die massgeschneiderte Logistikhöfung bis zur umweltgerechten und schonenden Entsorgung ist sie Partnerin von Industrie und Handel.

Corporate Procurement:

Mobilisieren, standardisieren, optimieren

Wettbewerbsfähige Einkaufskonditionen sind eine Basis für nachhaltigen Unternehmenserfolg. In Kooperation mit anderen Bereichen von Corporate Services verbessert Corporate Procurement die Wettbewerbsfähigkeit der RUAG, indem die Abteilung Synergiepotenziale im Beschaffungsbereich identifiziert und realisiert.

So wird unter anderem das divisionsübergreifende Materialgruppenmanagement von Corporate Procurement gesteuert. Über einen standardisierten strategischen Beschaffungsprozess werden Einsparmassnahmen ermittelt, bewertet und in den Divisionen umgesetzt. Zentraler Bestandteil ist das Procurement Board. Die Zusammenarbeit der Divisionen führt zu einer Optimierung des Beschaffungsnetzwerks innerhalb der gesamten Gruppe. Die Abteilung schafft hierfür den entsprechenden Rahmen und leistet Unterstützung bei der Umsetzung. Dazu werden gemeinsame Strategien definiert und umgesetzt und mit Hilfe von Kennzahlen wird der Erfolg gemessen. Prozesse werden überprüft und an Branchenstandards angeglichen. Indirekte Materialgruppen und administrative Tätigkeiten für den ganzen Konzern werden verstärkt in Kompetenzzentren zusammengefasst. Die Bündelung von Aufgaben und Kompetenzen sichert die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns, erhöht die Transparenz und verbessert die Verhandlungsposition.

**Group Risk Management:
Risiken aufspüren, analysieren, Lösungen finden**

Das Group Risk Management unterstützt flankierend die Internationalisierung des Konzerns, steht den Divisionen im Rahmen der Corporate Governance mit Rat und Tat und einer im halbjährlichen Turnus durchgeführten Beurteilung der Risiken zur Seite.

Für mittel- und langfristige Risiken und Chancen im strategischen und im operativen Bereich steht ein eigens für den RUAG Konzern massgeschneidertes, unternehmensweites Risikomanagement-Rahmenwerk zur Verfügung. Risiken werden auf ihre Ursachen hin analysiert und bewertet, Szenarien mit den Bereichen analysiert, Massnahmen definiert, terminiert und laufend überwacht.

Das Schwergewicht der Aktivitäten lag 2015 wie bereits im Vorjahr auf der Analyse von Risiken in Grossprojekten und bei Firmenzukäufen. Aufgrund der aktuellen politischen Veränderungen in den Zielmärkten der RUAG müssen insbesondere die Mitarbeitenden und die Betriebsanlagen geschützt werden. Dies wird durch den Aufbau eines Krisenmanagements und durch die Optimierung des Versicherungsschutzes für Mitarbeitende und Sachmittel erreicht.

Finanzrelevante Risiken werden mittels eines internen Kontrollsystems über alle Kernprozesse hinweg erfasst und überwacht. Compliance-Themen und Geschäftsanträge werden in Zusammenarbeit mit den Service Units Corporate Legal & Secretary General und Corporate Finance & Controlling beurteilt.

**Strategy & Corporate Development:
Konsistente Strategie und nachhaltige M&A-Aktivitäten**

Strategy & Corporate Development ist für die Weiterentwicklung der Konzernstrategie, die Unterstützung im Bereich Mergers & Acquisitions sowie für die effektive Umsetzung strategischer Initiativen auf Konzernebene und in den Divisionen verantwortlich.

Eine zentrale Aktivität bildet der jährliche Strategieworkshop mit dem Verwaltungsrat der RUAG, der 2015 im Juni stattgefunden hat. Den Divisionen stellt die Abteilung ein Strategierahmenwerk zur Verfügung und unterstützt sie in der Entwicklung der eigenen Strategie. Durch das breite Geschäftsportfolio der RUAG erhält die Abstimmung der Strategien der verschiedenen Divisionen mit der Gruppenstrategie eine besondere Bedeutung. Durch sie kann eine im Sinne der langfristigen Entwicklung des ganzen Konzerns optimale Allokation der Ressourcen sichergestellt werden.

Zu den Geschäftsinitiativen, die Strategy & Corporate Development aktiv begleitet, gehören Unternehmenskäufe und Fusionen, Joint Ventures sowie Desinvestitionen. Als «Center of Excellence for M&A Advisory» stellt die Service Unit den involvierten Organisationseinheiten die notwendigen Werkzeuge zur Verfügung und unterstützt sie beratend. Die konzerninternen M&A-Kompetenzen werden im Rahmen einer speziellen RUAG M&A Community weiterentwickelt.

Für das RUAG Strategy Committee definiert die Abteilung die Diskussionspunkte seiner vierteljährlichen Sitzungen und sorgt dafür, dass deren Ergebnisse und Beschlüsse in die Konzernentwicklungen einfließen.

Corporate Responsibility

Für die RUAG ist Corporate Responsibility schon lange eine in vielen Aktivitäten gelebte Realität. Mit dem Aufbau einer konzernweiten Strategie wird das verantwortungsvolle Handeln künftig auf allen Stufen und in allen Prozessen verankert. Dabei erweitert die RUAG den Wirkungsbereich des Ökonomischen, Ökologischen und Sozialen bewusst um die ethische Komponente.

Die RUAG pflegt seit ihrer Gründung ein Verantwortungsbewusstsein, das über die Grenzen des Unternehmens hinausreicht. Sie versteht sich – nicht zuletzt wegen ihres Eigners, des Schweizer Staates – als festen Bestandteil der Gesellschaft. Und sie ist überzeugt, dass ihr Unternehmenserfolg nur nachhaltig sein kann, wenn er auf verantwortungsvollem Handeln fusst. In den Divisionen und Business Units sind denn auch bereits zahlreiche Corporate-Responsibility-Aktivitäten implementiert. Über den ganzen Konzern gesehen präsentiert sich die Situation bis anhin aber noch heterogen. Die konzernweite Steuerung beschränkt sich weitgehend auf einzelne Themen, die von den Corporate Service Units verantwortet werden, wie die gezielte Förderung der Mitarbeitenden oder die strikte Einhaltung von Compliance-Vorschriften. Mit dem Aufbau einer umfassenden Corporate-Responsibility-Strategie will die RUAG jetzt das verantwortungsvolle Handeln systematisch und konsistent im ganzen Konzern – von den Divisionen und den Tochtergesellschaften über die Business Units bis in die einzelnen Prozesse hinein – verankern.

Der Bundesrat gibt die Richtung vor

Die grundsätzliche Richtung gibt der Bundesrat vor. Im Positionspapier «Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen» definiert er vier Stossrichtungen, die der Schweizer Staat mit seinen Aktivitäten verfolgt: Er gestaltet die Rahmenbedingungen mit, er sensibilisiert und unterstützt Schweizer Unternehmen, er fördert die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung in Entwicklungs- und Transitionsländern und er fördert die Transparenz. Von bundesnahen Betrieben wie der RUAG erwartet der Bundesrat explizit, dass sie eine Vorbildfunktion einnehmen.

Ökonomisch, ökologisch, sozial und ethisch

Für die RUAG bedeutet dies unter anderem, dass sie die gängige Definition von Corporate Responsibility mit ihren drei Aktivitätsschwerpunkten ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung erweitert. Als bundesnaher Betrieb, der auch international wehrtechnische Anwendungen anbietet, verpflichtet sich der Konzern zusätzlich zu einer besonderen ethischen Verantwortung. Dazu gehört unter anderem, dass sämtliche Exporte militärischer Anwendungen unabhängig vom Produktionsstandort das Exportregime der Schweiz, die Grundsätze der schweizerischen Aussenpolitik und den Rahmen des Völkerrechts einhalten.

Der Strategieprozess ist initiiert

Um den Aufbau einer konzernweiten Corporate Responsibility voranzutreiben, hat die RUAG 2015 einen Strategieprozess initiiert. Dabei wurde unter anderem das Advisory Board mit einbezogen, und Mitglieder des Top-Managements eruierten im Rahmen eines Leadership-Programms konkrete strategische Stossrichtungen (siehe Kasten «Das Management evaluiert die Stossrichtungen»). Nun soll die umfassende Lagebeurteilung zu einer Strategie verdichtet werden. Die Konzernleitung wird dafür unter anderem die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten auf ihre Relevanz prüfen. Als entscheidende Kriterien gelten der Einfluss auf den Geschäftsgang, die Beeinflussbarkeit, die Anliegen der Stakeholder und die Möglichkeiten zur Differenzierung. Danach gilt es, das strategische Rahmenwerk in eine Roadmap umzumünzen, anhand derer die wesentlichen Massnahmen schrittweise realisiert werden.

Vielfältige bereits bestehende Aktivitäten

Die Status-quo-Analyse zeigt, wie vielfältig die Aktivitäten im Konzern bereits sind. Im MRO-Geschäft (Maintenance, Repair and Overhaul), das einen Grossteil der RUAG Tätigkeiten prägt, gehört Nachhaltigkeit quasi zu den Kernkompetenzen. Im Bereich Umwelt und Ressourcen sind beispielsweise schon mehrere Produktionsstandorte nach den Umwelt- und Qualitätsmanagementnormen ISO 14001 und ISO 9001 zertifiziert, und die Steigerung der Energieeffizienz wird in Richtung ISO 50001 vorangetrieben. Die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zeigt sich in der breit abgestützten Förderung von Lernenden, der Diversität der Mitarbeitenden, den hochstehenden Weiterbildungsprogrammen, den Anstrengungen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie oder im systematischen Sicherheits- und Gesundheitsmanagement. Auf der ökonomischen und ethischen Seite dokumentieren faire Lohn- und Arbeitsbedingungen, der strikte Code of Conduct, die Export-Compliance und die Whistleblower-Initiative, wie ernst der Konzern seine Verantwortung nimmt. Dazu kommen zahlreiche Produkte, die sich durch ihre überdurchschnittliche Umweltverträglichkeit von den Mitbewerbern abheben, wie etwa die bleifreien Zündtechnologien der RUAG Ammotec.

Pragmatische Umsetzung unter Führung der Konzernleitung

Für die RUAG ist klar, dass Corporate Responsibility nur aktiv gelebt wird, wenn die Umsetzung pragmatisch an die unterschiedlichen Bedingungen im Konzern angepasst wird. Das strategische Rahmenwerk und die einzelnen Massnahmen werden deshalb divisions- und länderspezifisch ausgestaltet. Eine tragende Rolle kommt dabei der Konzernleitung zu. Sie übernimmt die Führungsrolle und wird sich mit Nachdruck dafür einsetzen, dass die ökologische, soziale, ökonomische und ethische Verantwortung zum festen Bestandteil jeder Handlung und Entscheidung im Konzern wird.

Das Management evaluiert die Stossrichtungen

Mit Verantwortung konkrete Wirkung erzielen

Im Rahmen des Top-Management-Weiterbildungsprogramms Leadership III haben im Berichtsjahr Führungskräfte aus allen Divisionen und Ländergesellschaften verschiedene Stossrichtungen evaluiert, in denen die RUAG konkrete Wirkungen erzielen kann. Dabei wurde der Fokus bewusst auf die praktischen Umsetzungsmöglichkeiten in den einzelnen Business Units und Regionen gelegt. Die Ergebnisse der Fallstudien liefern der Konzernleitung eine praxisbezogene Basis, auf der diese ihre strategischen Zielsetzungen aufbauen kann.

□ Umwelt und Ressourcen

Ohne intakte Umwelt kein nachhaltiger Wohlstand und damit auch kein nachhaltiger Unternehmenserfolg. Punkte, an denen die RUAG den Hebel ansetzen kann, sind beispielsweise ein konsequenter Life-Cycle-Ansatz für sämtliche Services, der systematische Aufbau von Kreislaufsystemen, die gezielte Optimierung der Produktion, das Verankern eines Assessments der Umweltauswirkungen bei jedem grösseren Vorhaben oder eine umweltwusste Beschaffung. Dazu kommen natürlich auch möglichst umweltverträgliche Produkte. Dafür investiert die RUAG bereits heute jährlich CHF 5 Mio. in einen firmeninternen Spezialfonds für entsprechende Forschungs- und Entwicklungsprojekte.

□ Wirtschaftliche Nachhaltigkeit

Langfristig kann die RUAG nur wirtschaftlich gedeihen, wenn sie Verantwortung übernimmt. Auf der anderen Seite kann eine nachhaltige Unternehmensstrategie aber die Erfolgswerte kurzfristig negativ beeinflussen. Für die Umsetzung ist darum ein konzernweit geführter Top-down-Ansatz notwendig, bei dem die Konzernleitung und die Geschäftsleitungen der Divisionen die Führungsrolle übernehmen. Ein aktuelles Beispiel für eine nachhaltige Unternehmenspolitik auf Divisionsebene ist die Tatsache, dass die Produkte der RUAG Space bereits heute nach ihrer Nutzungsdauer keinen problematischen Schrott im Orbit zurücklassen. Durch eine strategische Verankerung kann das Qualitätsmerkmal «space debris free» zum Differenzierungsfaktor für die Division werden.

□ Gesellschaft und Anspruchsgruppen

Um ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft über den üblichen Rahmen hinaus wahrnehmen zu können, muss die RUAG die verschiedenen Anspruchsgruppen genau kennen und deren spezifische Bedürfnisse gezielt adressieren. Dafür ist der Aufbau eines umfassenden Stakeholder Relationship Managements notwendig. Auf dessen Basis können konzernweite Schwerpunktthemen definiert werden, die dann divisions- und länderspezifisch angegangen werden. Eines der möglichen Themengebiete ist die Diversität der Mitarbeitenden. Dabei soll der Fokus sowohl auf die Geschlechter- als auch auf die Nationalitätendurchmischung der Führungsebenen gelegt werden.

Compliance

Die RUAG steht als Unternehmen im Eigentum der öffentlichen Hand und mit Blick auf ihre fortschreitende Internationalisierung – einschliesslich der Aktivitäten in heiklen Bereichen wie der Wehrtechnik – unter besonderer Beobachtung von Öffentlichkeit, Medien und Politik. Für den Konzern ist darum eine nicht nur rechtlich, sondern auch ethisch anstandslose Verhaltensweise von zentraler Bedeutung.

Für die RUAG bedeutet Compliance seit ihrer Gründung weit mehr, als lediglich einzelne Richtlinien wie nationale Gesetze oder internationale Abkommen zu befolgen. Die RUAG setzt sich selber einen strengen Massstab für ihr Handeln und hinterfragt kritisch, ob sie ihr Verhalten aus ethischer und moralischer Sicht vertreten kann.

Auf dem internationalen Parkett bewegt sich die RUAG umsichtig und wägt Entscheidungen entsprechend sorgfältig ab. Generell gilt: Es werden keinerlei Geschäfte getätigt, die dem Compliance-Gedanken widersprechen.

Was für das Unternehmen gilt, ist ebenso Massstab für alle Mitarbeitenden. Auch sie haben sich strikt an interne Vorgaben, nationale Rechtsordnungen sowie an internationale Abkommen und Verträge zu halten. Und sie sollen sich Rechenschaft darüber geben, ob sie selbst zu ihrem geschäftlichen Verhalten stehen können.

Die RUAG erwartet aber auch von ihren Geschäftspartnern gesetztes- und vorschriftenkonformes Verhalten – sowohl was Dienstleistungen betrifft als auch in Bezug auf die Lieferung von Produkten. Dabei legt die RUAG grossen Wert auf Transparenz und pflegt offene Beziehungen zu Behörden und politischen Instanzen. Bei Fragen nimmt sie Kontakt mit den zuständigen Experten auf, etwa wenn es um die Klärung von Exporten in bestimmte Länder geht.

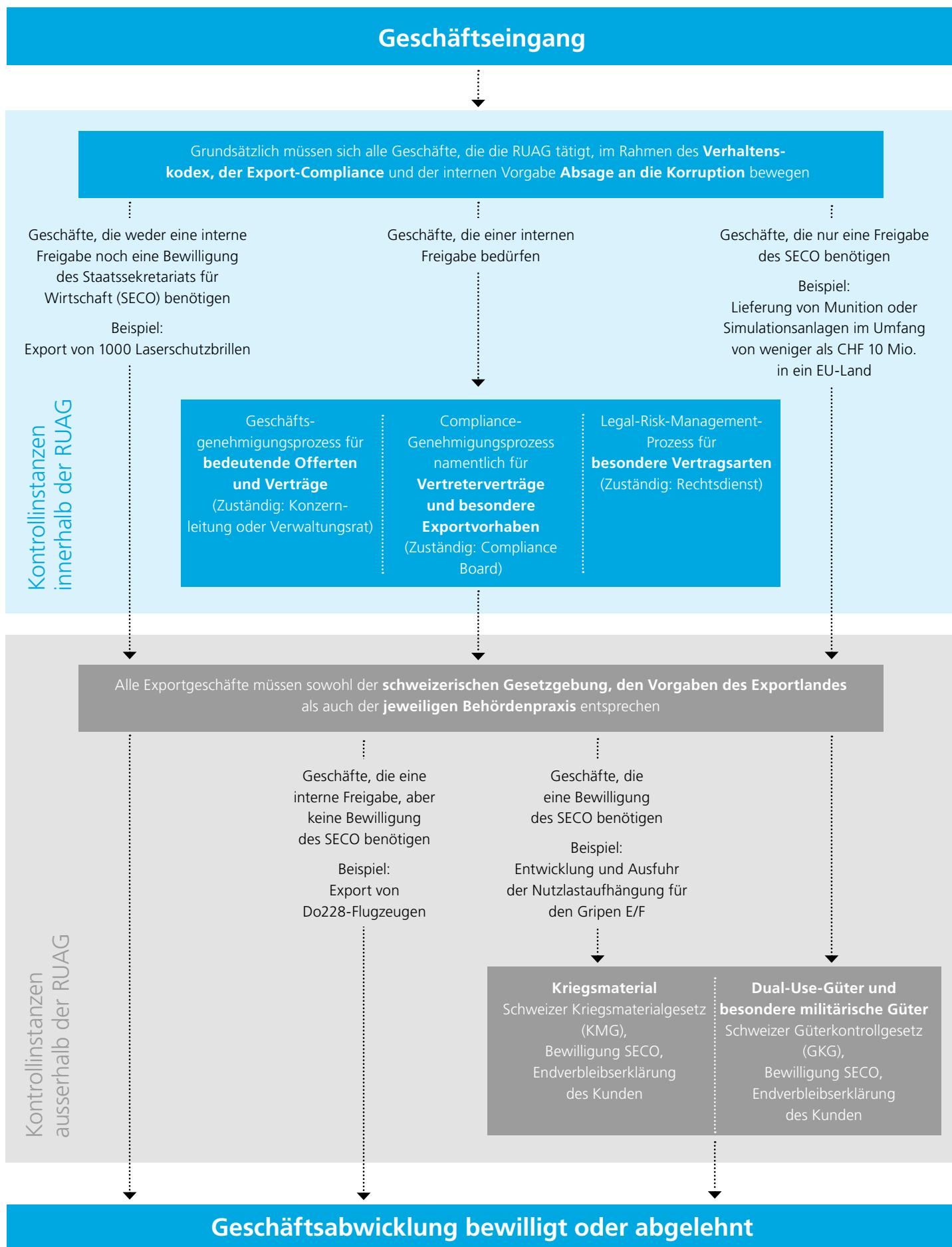
Trotz grosser Offenheit sind Diskretion und Vertraulichkeit unabdingbar, wenn Geschäftspartner, Mitarbeitende oder sonstige Anspruchsgruppen der RUAG sensitive Informationen anvertrauen. Sie werden geschützt und vertraulich behandelt. Die Mitarbeitenden der RUAG sind verpflichtet, sämtliche Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse zu wahren, seien es solche der RUAG oder solche Dritter. Dies gilt insbesondere für Informationen zu Technologien oder Fabrikations-, Forschungs- und Entwicklungsvorgängen sowie für personenbezogene Daten.

Organisation

Die Verantwortung für die Compliance trägt der Verwaltungsrat der RUAG. Gemäss Organisationsreglement erlässt er den Verhaltenskodex und die Grundsätze der Compliance, während das Audit Committee des Verwaltungsrates die Compliance-Aktivitäten des Konzerns überprüft.

Die RUAG hat ein Compliance Board etabliert. Dieses ist gemäss der vom Verwaltungsrat erlassenen Charter des Compliance Boards dafür verantwortlich, die Compliance in der RUAG mit all ihren Aspekten sicherzustellen. Dabei fungiert es auch als Anlaufstelle für Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten oder Dritte, wenn Fragen aus dem Bereich Compliance bestehen oder Meldungen gemacht werden sollen. Die Mitglieder des Compliance Boards haben Zugang zum CEO sowie zu den Mitgliedern von Audit Committee und Verwaltungsrat. Ihnen steht ein konzernweites uneingeschränktes Auskunfts- und Einsichtsrecht zu. Vorsitzender des Compliance Boards ist der General Counsel. Er ist gegenüber dem Audit Committee und dem Verwaltungsrat für die Einhaltung der Compliance und für die Berichterstattung verantwortlich. Er berichtet mindestens einmal jährlich an das Audit Committee des Verwaltungsrates.

Die Grafik auf Seite 51 illustriert den internen und den externen Bewilligungsprozess – vom Geschäftseingang bis zur Abwicklung. Sie zeigt, wie die Compliance in die konkreten Geschäftsabläufe der RUAG einfliesst.



Mit dem Beitritt zur Schweizer Sektion von Transparency International unterstreicht die RUAG die zentrale Bedeutung ihres Kampfes gegen jegliches korruptes Verhalten.

Keine Chance der Korruption

Korruption und jegliches korruptes Verhalten haben bei der RUAG keinen Platz. Als eine faire Wettbewerberin unterlässt es die RUAG, durch finanzielle oder sonstige Begünstigungen Dritter ungerechtfertigte Vorteile zu erlangen. Die RUAG nimmt auch keine finanziellen oder sonstigen Begünstigungen entgegen, wenn dafür ein ungerechtfertigter Vorteil erwartet wird oder ein unstatthaftes Verhalten belohnt werden soll.

Dieser Grundsatz betrifft auch jeden Einzelnen, der für die RUAG arbeitet. Niemand leistet unmittelbar oder mittelbar Zahlungen, um sich einen Vorteil zu verschaffen. Im Blickfeld sind hier insbesondere Mitglieder von internationalen Organisationen und Behörden, Beamte oder Angestellte im öffentlichen Dienst, aber auch Angestellte privater Unternehmen. Ebenso darf niemand, der für die RUAG arbeitet, ungerechtfertigte Zahlungen oder andere Vergünstigungen entgegennehmen.

Zahlungen oder Zuwendungen an gewählte Volksvertreter, politische Parteien oder ihre Vertreter müssen gesetzlich zulässig sein sowie ordnungsgemäss verbucht und offengelegt werden.

Der Verwaltungsrat und die Konzernleitung haben die seit langem geltenden Vorgaben mit der Ende Oktober 2014 revidierten Direktive «Absage an die Korruption» zusätzlich bekräftigt. Die Direktive ist auf www.ruag.com veröffentlicht und für alle RUAG Mitarbeitenden weltweit verbindlich.

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit Vertretern und Agenten hat die RUAG bereits 2013 eine Weisung zur Prüfung und Genehmigung von Verträgen mit entsprechenden Geschäftspartnern erlassen. Jeder Vertragsabschluss muss vom Compliance Board genehmigt werden – gestützt auf einen standardisierten Genehmigungsprozess und inklusive externer Überprüfung. Dabei darf grundsätzlich nur der durch den Konzernrechtsdienst vorgegebene Vertrag verwendet werden.

Ende 2015 ist die RUAG der Schweizer Sektion von Transparency International beigetreten. Damit unterstreicht sie die zentrale Bedeutung ihres Kampfes gegen jegliches korruptes Verhalten.

Whistleblower-Stelle und Anlaufstelle für Compliance-Themen

Einen weiteren wichtigen Baustein zur Bekämpfung der Korruption und anderer Missstände bildet die im November 2014 eingeführte webbasierte Whistleblower-Stelle der RUAG. Diese Meldestelle kann weltweit von Mitarbeitenden und Drittpersonen bei vermuteten oder festgestellten Unregelmässigkeiten und Verstössen, aber auch bei allgemeinen Fragen und Unsicherheiten im Zusammenhang mit Compliance-Themen in Anspruch genommen werden. Das Online-Tool wird von einem externen Unternehmen gehostet und ist ein Frühwarnsystem zur Vermeidung beziehungsweise zur Aufdeckung von Compliance-Verstössen. Dabei ist das Vorgehen eindeutig geregelt: Stellt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin im Arbeitsalltag Unregelmässigkeiten fest, sollte der erste Ansprechpartner weiterhin die vorgesetzte Person sein. Ist ein Gespräch nicht möglich oder zeigt das Gespräch nicht die erwartete Wirkung, eröffnet die Whistleblower-Stelle die zusätzliche Möglichkeit, einen entsprechenden Vorfall – falls gewünscht auch anonym – via RUAG Website beziehungsweise unter <https://ruag.integrityplatform.org> zu melden. Die Meldungen werden ausschliesslich von dazu bestimmten Spezialisten der RUAG aus den Fachbereichen Recht, Human Resources oder Risikomanagement eingesehen und bearbeitet.

Im ersten Betriebsjahr sind zwölf konkrete Meldungen sowie zwei Anfragen entgegengenommen und behandelt worden. Elf Meldungen stammten aus der Schweiz, eine aus Deutschland. Von den zwölf Meldungen erfolgten zehn anonym.

Zusätzlich zur Whistleblower-Stelle bietet die RUAG eine Anlaufstelle für Compliance-Themen an, bei der jedermann unter Angabe des Absenders Meldungen via E-Mail absetzen und Fragen stellen kann. Diese Möglichkeit wird regelmässig genutzt, etwa im Zusammenhang mit dem E-Learning zum Verhaltenskodex.

E-Learning zum Verhaltenskodex

Die Einhaltung des Verhaltenskodex und der Compliance-Grundsätze ist für die RUAG ein zentrales Element des Risikomanagements. Zu diesem Zweck hat sie im Berichtsjahr ein E-Learning eingeführt. Das Schulungsprogramm steht allen Mitarbeitenden weltweit offen, richtet sich aber primär an solche, die im direkten oder indirekten Kunden-, Lieferanten- und Dienstleisterkontakt stehen, sowie an Mitarbeitende in Supportbereichen. In einer ersten Initiative wurden über 1200 Mitarbeitende geschult.

Ein spezieller E-Learning-Schwerpunkt liegt auf der Schulung der Antikorruptionsvorgaben und -prozesse. Dabei werden unter anderem das Verbot der sogenannten Facilitation Payments sowie die Höchstgrenzen für das Geben und Annehmen von Geschenken konkretisiert.

Verhaltenskodex für Geschäftspartner

Die RUAG erwartet auch von ihren Kunden, Lieferanten, Dienstleistungserbringern und deren Beschaffungsketten ein in jeder Hinsicht korrektes Verhalten. Der Verhaltenskodex für Geschäftspartner bildet daher einen integrierten Bestandteil eines jeden Vertrages mit Dritten und ist für alle Geschäftspartner verbindlich.

Die RUAG veröffentlicht den Kodex im Internet und macht ihre Geschäftspartner darauf aufmerksam. Zu den wichtigsten Eckpfeilern gehören:

- die Beachtung der Allgemeinen Erklärung der UN-Menschenrechte
- die Beachtung der Arbeitsgesetzgebung in den Ländern
- die Ächtung unerlaubter Kinder- sowie sonstiger Zwangsarbeit
- die Beachtung sicherer Arbeitsbedingungen
- die Beachtung des Korruptionsverbotes

Export-Compliance

Als Unternehmen im Eigentum der Schweizerischen Eidgenossenschaft trägt die RUAG eine besondere Verantwortung, insbesondere wenn sie als Anbieterin von wehrtechnischen Anwendungen auftritt. Daher liefert die RUAG militärische Anwendungen immer nur in Abstimmung mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) und ausschliesslich an eindeutig identifizierbare Geschäftspartner. Die Export-Compliance der RUAG gilt für alle Organisationseinheiten und Aktivitäten. Dabei spielt es keine Rolle, wo sie ihren Sitz haben oder von wo aus die Ausfuhraktivitäten erfolgen. Generell gilt: Die RUAG macht keine Umgehungsgeschäfte über ihre ausländischen Tochterunternehmen, wenn eine Ausfuhr aus der Schweiz heraus nicht zulässig ist. Alle Ausfuhren militärischer Anwendungen bewegen sich im Rahmen des Völkerrechts, der internationalen Verpflichtungen der Schweiz und der Grundsätze der schweizerischen Aussenpolitik.

Risikomanagement

Als Schlüsselement der Corporate Governance schützt das Risikomanagement die Werte, Anlagen und Mitarbeitenden der RUAG und stellt die Compliance sicher. Die aktuelle Situation ist von aussergewöhnlichen wirtschaftlichen und politischen Unsicherheiten geprägt.

Das konzernweite Risikomanagement (Group Risk Management, kurz GRM) der RUAG umfasst alle Unternehmenseinheiten der globalen Konzernstruktur sowie sämtliche externen und internen Einflussfaktoren. Die Erfassung und die Behandlung der Risiken erfolgen mittels einer breit abgestützten Methodik, die auf den weltweit etablierten Standards COSO II und ISO 31000 sowie auf der Norm DIN EN 62198 für das Risikomanagement in Projekten basiert. Neben dem Schutz der Mitarbeitenden und der Anlagen sind auch die Compliance mit den gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften und die Einhaltung des Code of Conduct der RUAG feste Bestandteile des Risikomanagements.

Organisation und Prozess

Die RUAG teilt ihre Risiken systematisch in die sieben Hauptkategorien externe Risiken, Strategie, Märkte, Prozesse, Ressourcen, Finanzen und Compliance/Kultur ein. Sie werden halbjährlich in einem strukturierten Prozess in allen Unternehmenseinheiten identifiziert, analysiert und bewertet. Durch die schrittweise Verdichtung auf den Stufen Division und Konzern erhalten alle Unternehmensebenen ein an ihre Aufgaben angepasstes Führungsinstrument.

Als Prozesseigner entwickelt das GRM die Methodik und die Instrumente, führt den halbjährlichen Assessment-Prozess, steht den Unternehmenseinheiten als Coach zur Verfügung, verdichtet die Informationen und aggregiert die grossen Risiken auf Stufe Konzern im Risk Management Report zuhanden von Konzernleitung und Verwaltungsrat. In den einzelnen Divisionen verantworten die Finanzvorstände oder spezielle Risikobeauftragte den Prozess.

Kontrollsystem, Projektgeschäft und Compliance

Sämtliche finanzrelevanten Risiken der RUAG werden durch ein internes Kontrollsystem erfasst und überwacht. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Projektgeschäft, mit dem die RUAG rund zwei Drittel ihres Umsatzes generiert. Können Risiken nicht vermieden werden, entwickelt das GRM Versicherungslösungen, die eine adäquate Deckung garantieren. Spezifische Versicherungsprogramme in den einzelnen Ländern sorgen dafür, dass den lokalen Bedürfnissen und Vorschriften Rechnung getragen wird. Das korrekte Verhalten in allen internationalen Märkten sowie die Einhaltung sämtlicher gesetzlicher und regulatorischer Vorschriften stellt das GRM in enger Zusammenarbeit mit den Corporate Services Units Legal & Secretary General, Finance & Controlling, Procurement und Human Resources sicher.

Die wichtigsten Herausforderungen 2015

Das bestimmende Ereignis 2015 war zweifellos die Aufhebung der Euro-Untergrenze durch die Schweizerische Nationalbank. Als stark exportorientiertes Unternehmen hatte die RUAG dieses Risiko schon seit mehreren Jahren analysiert und entsprechende Vorsorgemassnahmen getroffen. Neben den finanziellen Instrumenten können deshalb heute auch positive Währungseffekte – Einkäufe in den Absatzmärkten oder Verträge in lokaler Währung – genutzt werden, um den Schaden zu minimieren.

Ähnlich einschneidend ist die Blockierung der zwei wichtigen Absatzmärkte Russland und Naher Osten durch die Konflikte in der Ukraine und im Jemen. Sie wird die wirtschaftliche Entwicklung der RUAG in den kommenden Jahren massgeblich beeinflussen. Derartige weder vorhersehbare noch beeinflussbare Risiken lassen sich vor allem durch eine weitere Diversifizierung der Märkte minimieren.



Durch die Konflikte im Nahen Osten und die Attentate von Paris ist 2015 zudem die Sicherheit der Mitarbeitenden und der Betriebsanlagen im Ausland verstärkt in den Fokus gerückt. Die RUAG muss bei Unsicherheit oder bei Unfällen eine sofortige Repatriierung ihrer Mitarbeitenden und die Betreuung von Angehörigen sicherstellen. Das Krisenmanagement muss aber auch im Falle eines Umweltereignisses oder bei einem langfristigen Ausfall von Produktionsanlagen reibungslos funktionieren. Im Berichtsjahr wurden dafür ein Krisenstab sowie Schulungen hinsichtlich Kommunikation und Verhalten in einem Krisenfall aufgebaut.

Immer mehr Ressourcen beansprucht die Einhaltung der Export Trade Compliance. Dabei gilt: Die Internationalisierung der RUAG findet ausnahmslos im gesetzlichen Rahmen statt, den die Schweizerische Eidgenossenschaft vorgibt. Hier ist der ständige Dialog mit der Eigentümerin und dem SECO in einem eingespielten Prozess verankert. Im Handel mit militärischen Gütern aus den USA sind zudem die Vorschriften des Directorate of Defense Trade Controls strengstens einzuhalten.

Eine markante Verminderung der Risiken wurde 2015 im Bereich der Informationstechnologien in Angriff genommen. Die historisch sehr heterogen gewachsene IT-Landschaft der RUAG wird inklusive der Prozesse unter dem Dach einer konzernweiten Enterprise Architecture vereinheitlicht und modernisiert.

Finanzbericht

58

Kennzahlen

- 58 Kennzahlen im Überblick
- 59 Fünfjahresübersicht

60

Konsolidierte Jahresrechnung der RUAG

- 60 Konzernerfolgsrechnung
- 61 Konzernbilanz
- 62 Konzerngeldflussrechnung
- 63 Konzerneigenkapitalnachweis

64

Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung der RUAG

105

Bericht der Revisionsstelle zur konsolidierten Jahresrechnung

107

Jahresrechnung der RUAG Holding AG

109

Anhang zur Jahresrechnung der RUAG Holding AG

111

Antrag über die Gewinnverwendung

112

Bericht der Revisionsstelle zum Einzelabschluss der RUAG Holding AG

Kennzahlen im Überblick

in CHF Mio.	2015	2014
Auftragseingang	1 828	1 785
Auftragsbestand	1 378	1 370
Nettoumsatz	1 744	1 781
Betriebsleistung	1 758	1 759
Materialaufwand und Fremdleistungen	(541)	(562)
Personalaufwand	(796)	(825)
Übriger operativer Aufwand, netto	(204)	(180)
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA)	217	192
EBITDA in % des Nettoumsatzes	12.5 %	10.8 %
Betriebsergebnis (EBIT)	137	113
EBIT in % des Nettoumsatzes	7.8 %	6.4 %
Reingewinn	117	84
Reingewinn in % des Nettoumsatzes	6.7 %	4.7 %
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	145	135
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	(81)	(79)
Free Cash Flow	64	57
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	(26)	(61)
Anteil Aktionär RUAG am Eigenkapital	949	882
Eigenkapital in % der Bilanzsumme	55.2 %	51.6 %
Eigenkapitalrendite ¹	12.7 %	9.8 %
Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen	80	79
Forschungs- und Entwicklungsaufwand ²	146	140
in % des Nettoumsatzes	8.4 %	7.9 %
Nettoumsatz pro Mitarbeiter in CHF Tausend	215	218
Wertschöpfung pro Mitarbeiter in CHF Tausend	138	133
Personalbestand Ende Dezember inkl. Lernenden	8 163	8 114
Personalbestand (Jahresdurchschnitt) inkl. Lernenden	8 115	8 182
Anzahl Namenaktien (nom. CHF 1000)	340 000	340 000
Gewinn pro Namenaktie	342.87	247.08
Ausbezahlte Dividende pro Namenaktie ³	138.24	61.76
Ausschüttungsquote	40.3 %	25.0 %
Buchwert je Namenaktie in CHF	2 791	2 593

¹ Reingewinn in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

² Umfasst sowohl eigen- als auch fremdfinanzierte Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen.

³ Voraussichtliche Dividende 2015 gemäss Antrag des Verwaltungsrats CHF 47 Mio.

Die Erstellung der Konzernrechnung erfolgt seit dem Berichtsjahr 2015 in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst (vgl. Grundlagen der Abschlusserstellung).

Fünfjahresübersicht

in CHF Mio.	2015	2014	2013 ⁴	2012 ⁴	2011 ⁴
Auftragseingang	1 828	1 785	1 851	1 612	1 720
Auftragsbestand	1 378	1 370	1 405	1 310	1 480
Nettoumsatz	1 744	1 781	1 752	1 741	1 714
Betriebsergebnis (EBIT)	137	113	115	113	110
EBIT in % des Nettoumsatzes	7.8 %	6.4 %	6.6 %	6.5 %	6.4 %
Reingewinn	117	84	94	78	97
Reingewinn in % des Nettoumsatzes	6.7 %	4.7 %	5.4 %	4.5 %	5.7 %
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	145	135	142	130	127
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	(81)	(79)	(42)	21	(46)
Free Cash Flow	64	57	100	150	81
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	(26)	(61)	(88)	(39)	(65)
Anteil Aktionär RUAG am Eigenkapital	949	882	943	728	746
Eigenkapital in % der Bilanzsumme	55.2 %	51.6 %	50.5 %	38.9 %	43.4 %
Eigenkapitalrendite ¹	12.7 %	9.8 %	11.3 %	10.6 %	13.1 %
Forschungs- und Entwicklungsaufwand ²	146	140	132	134	140
in % des Nettoumsatzes	8.4 %	7.9 %	7.5 %	7.7 %	8.2 %
Personalbestand Ende Dezember inkl. Lernenden ³	8 163	8 114	8 241	8 188	7 739
Personalbestand (Jahresdurchschnitt) inkl. Lernenden ³	8 115	8 182	8 336	8 258	7 739

¹ Reingewinn in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

² Umfasst sowohl eigen- als auch fremdfinanzierte Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen.

³ Ab 2012 inklusive Lernenden.

⁴ Nach IFRS (nicht angepasst nach Swiss GAAP FER).

Die Erstellung der Konzernrechnung erfolgt seit dem Berichtsjahr 2015 in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst (vgl. Grundlagen der Abschlusserstellung).

Konzernerfolgsrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

in CHF Mio.	Anhang	2015	2014
Nettoumsatz	6	1 744	1 781
Aktiviere Eigenleistungen		5	3
Bestandesveränderung Vorräte und angefangene Arbeiten		9	(24)
Betriebsleistung		1 758	1 759
Materialaufwand und Fremdleistungen		(541)	(562)
Personalaufwand	7	(796)	(825)
Übriger operativer Aufwand, netto	8	(204)	(180)
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA)		217	192
Abschreibungen und Wertminderungen Sachanlagen/Renditeliegenschaften	17, 18	(58)	(57)
Amortisationen und Wertminderungen immaterielle Vermögenswerte	19	(22)	(22)
Betriebsergebnis (EBIT)		137	113
Finanzertrag	10	5	2
Finanzaufwand	10	(6)	(17)
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften	20	9	(1)
Gewinn vor Steuern		144	97
Ertragssteuern	11	(28)	(13)
Reingewinn		117	84
Zuordnung des Reingewinns:			
Aktionäre der RUAG Holding AG		116	84
Minderheitsaktionäre		1	0
Reingewinn		117	84

Die Erstellung der Konzernrechnung erfolgt seit dem Berichtsjahr 2015 in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst (vgl. Grundlagen der Abschlusserstellung).

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 64 bis 104 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

Konzernbilanz zum 31. Dezember

in CHF Mio.

	Anhang	2015	2014
Flüssige Mittel	12	233	202
Kurzfristige Finanzaktiven	13	8	10
Forderungen und Anzahlungen	14	326	284
Steuerforderungen		3	2
Aktive Rechnungsabgrenzungen		14	10
Vorräte und angefangene Arbeiten	15, 16	516	579
Umlaufvermögen		1 100	1 087
Sachanlagen	17	438	416
Renditeliegenschaften	18	93	97
Immaterielle Vermögenswerte	19	35	57
Assoziierte Gesellschaften	20	39	33
Langfristige Finanzaktiven	13	3	2
Latente Ertragssteuerguthaben	11	13	15
Anlagevermögen		620	621
Total Aktiven		1 719	1 707
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	21	10	23
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	22	36	41
Lieferantenverbindlichkeiten und Anzahlungen	23	255	281
Steuerverbindlichkeiten		27	15
Passive Rechnungsabgrenzungen	25	210	239
Kurzfristige Rückstellungen	26	79	69
Kurzfristiges Fremdkapital		619	669
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	21	1	1
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	24	3	1
Personalvorsorgeverpflichtungen	27	54	62
Langfristige Rückstellungen	26	53	48
Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	11	38	43
Langfristiges Fremdkapital		150	155
Aktienkapital	28	340	340
Kapitalreserven		10	10
Gewinnreserven		727	632
Verrechnung Goodwill		(83)	(83)
Übrige Reserven		(6)	(9)
Umrechnungsdifferenzen		(39)	(9)
Anteil Aktionär RUAG am Eigenkapital		949	882
Anteil Minderheitsaktionäre am Eigenkapital		2	1
Total Eigenkapital		951	883
Total Passiven		1 719	1 707

Die Erstellung der Konzernrechnung erfolgt seit dem Berichtsjahr 2015 in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst (vgl. Grundlagen der Abschlusserstellung).

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 64 bis 104 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

Konzerngeldflussrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

in CHF Mio.	Anhang	2015	2014
Reingewinn		117	84
Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen	17, 18, 19	80	79
Veränderung von langfristigen Rückstellungen und latenten Steuern		9	16
Beanspruchung von langfristigen Rückstellungen		(4)	(12)
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften	20	(9)	1
Übrige nicht liquiditätswirksame Veränderungen		(2)	1
Veränderung des Nettoumlaufvermögens ¹		(42)	(30)
(Gewinn)/Verlust aus Veräusserung von Anlagevermögen		(6)	(3)
Erhaltene Finanzerträge		(2)	(2)
Bezahlte Finanzaufwendungen		2	2
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit ²		145	135
Investitionen mobile Sachanlagen	17	(44)	(34)
Investitionen immobile Sachanlagen	17, 18	(43)	(45)
Investitionen immaterielle Vermögenswerte	19	(3)	(3)
Erwerb von Tochtergesellschaften abzüglich übernommener flüssiger Mittel	4	(2)	(7)
Devestitionen mobile Sachanlagen		1	4
Devestitionen immobile Sachanlagen		9	3
Devestitionen immaterielle Vermögenswerte		0	—
Devestitionen Beteiligungen	4	—	—
Erhaltene Dividenden von assoziierten Gesellschaften	20	2	3
Cash Flow aus Investitionstätigkeit		(81)	(79)
Free Cash Flow		64	57
Aufnahme Finanzverbindlichkeiten Dritter		2	2
Rückzahlung Finanzverbindlichkeiten Dritter		(6)	(41)
Bezahlte Leasingraten aus Finanzierungsleasing		(1)	(1)
Erhaltene Finanzerträge		2	2
Bezahlte Finanzaufwendungen		(2)	(2)
Dividenden an Aktionäre		(21)	(20)
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit		(26)	(61)
Veränderung von flüssigen und geldnahen Mitteln vor Umrechnungsdifferenzen		38	(4)
Flüssige und geldnahe Mittel zu Periodenbeginn		202	209
Umrechnungsdifferenzen auf flüssigen und geldnahen Mitteln		(7)	(3)
Flüssige und geldnahe Mittel zum Periodenende		233	202

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

² Inklusiv im Berichtsjahr bezahlter Ertragssteuern von CHF 15 Mio. (Vorjahr CHF 16 Mio.).

Die Erstellung der Konzernrechnung erfolgt seit dem Berichtsjahr 2015 in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst (vgl. Grundlagen der Abschlusserstellung).

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 64 bis 104 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

Konzerner Eigenkapitalnachweis

in CHF Mio.

	Aktien- kapital	Kapital- reserven	Gewinn- reserven	Verrechnung Goodwill	Übrige Reserven	Umrech- nungs- differenzen	Anteil Aktionär RUAG	Anteil Minder- heiten	Total Eigen- kapital
Bestand am 31. Dezember 2013 nach IFRS	340	10	660	—	(3)	(63)	943	1	944
Anpassungen Swiss GAAP FER	—	—	(91)	(84)	—	63	(112)	—	(112)
Bestand am 1. Januar 2014 nach Swiss GAAP FER	340	10	569	(84)	(3)	—	831	1	832
Reingewinn	—	—	84	—	—	—	84	0	84
Anpassung Goodwill aus definitiver Kaufpreisallokation/Verrechnung mit dem Eigenkapital	—	—	—	2	—	—	2	—	2
Veränderung des beizulegenden Zeitwertes von Cash Flow Hedges	—	—	—	—	(10)	—	(10)	—	(10)
In die Erfolgsrechnung übertragene Gewinne und Verluste von Cash Flow Hedges	—	—	—	—	4	—	4	—	4
Währungsumrechnung von aus- ländischen Konzerngesellschaften	—	—	—	—	—	(9)	(9)	(0)	(9)
Gewinnausschüttung aus Vorjahresergebnis	—	—	(20)	—	—	—	(20)	—	(20)
Bestand am 31. Dezember 2014	340	10	632	(83)	(9)	(9)	882	1	883
Bestand am 1. Januar 2015	340	10	632	(83)	(9)	(9)	882	1	883
Reingewinn	—	—	116	—	—	—	116	1	117
Veränderung des beizulegenden Zeitwertes von Cash Flow Hedges	—	—	—	—	(8)	—	(8)	—	(8)
In die Erfolgsrechnung übertragene Gewinne und Verluste von Cash Flow Hedges	—	—	—	—	10	—	10	—	10
Währungsumrechnung von aus- ländischen Konzerngesellschaften	—	—	—	—	—	(30)	(30)	(0)	(30)
Gewinnausschüttung aus Vorjahresergebnis	—	—	(21)	—	—	—	(21)	—	(21)
Bestand am 31. Dezember 2015	340	10	727	(83)	(6)	(39)	949	2	951

Der Betrag der nicht ausschüttbaren gesetzlichen Reserven beträgt per 31. Dezember 2015 CHF 39 Mio. (Vorjahr CHF 36 Mio.).

Im Berichtsjahr 2015 wurden CHF 21 Mio. (Vorjahr CHF 20 Mio.) als Dividende aus dem Vorjahresergebnis an den Aktionär ausgeschüttet. Dies entspricht einer Dividende pro Aktie von CHF 61.76 (Vorjahr CHF 58.82).

Die Erstellung der Konzernrechnung erfolgt seit dem Berichtsjahr 2015 in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER. Die Vorjahreszahlen wurden entsprechend angepasst (vgl. Grundlagen der Abschlusserstellung).

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 64 bis 104 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

1 Allgemeine Angaben: Geschäftstätigkeit und Beziehung zur Schweizerischen Eidgenossenschaft

Die RUAG Holding AG ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in Bern, die sich zu 100 % im Besitz der Schweizerischen Eidgenossenschaft befindet. Die RUAG Holding AG und ihre Tochtergesellschaften (nachfolgend als die RUAG bezeichnet) konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft in der Luft- und Raumfahrt sowie in der Sicherheits- und Wehrtechnik mit Angeboten im militärischen und im zivilen Bereich sowie in der Erschliessung von internationalen Wachstumsmärkten. Die RUAG ist an die Eignerstrategie des Bundesrats gebunden und erfüllt ihren Grundauftrag der Ausrüstung und Instandhaltung der technischen Systeme der Schweizer Armee. Der Bundesrat hat im Berichtsjahr die Eignerstrategie für die Rüstungsunternehmen des Bundes für die Jahre 2016 bis 2019 verabschiedet. Er erwartet darin unter anderem, dass die RUAG die Schweizer Armee bei der Instandhaltung der Systeme und bei der Sicherstellung der Einsatzbereitschaft unterstützt.

Beziehung zur Schweizerischen Eidgenossenschaft

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

2 Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsgrundsätze

2.1 Grundlagen der Abschlusserstellung

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

Zum Umlaufvermögen zählen Aktiven, die

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

Alle übrigen Aktiven sind Anlagevermögen.

Zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten zählen Verbindlichkeiten,

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

Alle übrigen Verbindlichkeiten sind langfristig.

Die Erfolgsrechnung wird nach dem Gesamtkostenverfahren dargestellt.

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

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

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

2.2 Anpassungen infolge Umstellung der Rechnungslegung auf Swiss GAAP FER

Bis zum 31. Dezember 2014 hat die RUAG ihre konsolidierte Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den IFRS (International Financial Reporting Standards) erstellt. Folgender Hauptgrund war für die Umstellung des Rechnungslegungsstandards auf Swiss GAAP FER massgebend:

Der im Jahr 2011 revidierte und ab 1. Januar 2013 gültige Standard IAS 19 verlangt die volle Erfassung der Über- beziehungsweise Unterdeckung der Pensionskassen über die Gesamtergebnisrechnung eines Unternehmens. Schweizer Pensionskassen sind jedoch weitgehend unabhängig, ein Rückfluss von Geldern an den Arbeitgeber ist ausgeschlossen. Zudem können Sanierungsbeiträge des Arbeitgebers nur unter ausserordentlichen Umständen eingefordert werden. Unter Swiss GAAP FER sind nur die tatsächlichen wirtschaftlichen Auswirkungen (sog. wirtschaftlicher Nutzen oder wirtschaftliche Verpflichtung) zu bilanzieren. Wirtschaftlicher Nutzen und wirtschaftliche Verpflichtungen bestehen in der Möglichkeit einer Unternehmung, infolge einer Überdeckung in der Vorsorgeeinrichtung eine positive Auswirkung auf den künftigen Geldfluss auszuüben oder wegen

einer Unterdeckung in der Vorsorgeeinrichtung eine negative Auswirkung auf den Geldfluss zu haben, indem die Unternehmung an der Finanzierung mitwirken will oder muss. Eine volle Bilanzierung der Über- oder Unterdeckung wie nach IAS 19 führte in den Jahren 2013 und 2014 zu einer beträchtlichen Volatilität des Eigenkapitals der RUAG. Unter Swiss GAAP FER werden solche Schwankungen im Eigenkapital weitestgehend eliminiert.

Die für die Erstellung und Präsentation des Konzernabschlusses 2015 angewandten Grundsätze der Rechnungslegung weichen in den folgenden Punkten von der nach IFRS konsolidierten Jahresrechnung 2014 ab:

2.2.1 Goodwill aus Akquisitionen

Der Goodwill aus Akquisitionen wird gemäss dem nach Swiss GAAP FER 30 «Konzernrechnung» bestehenden Wahlrecht per Erwerb direkt mit den Gewinnreserven im Eigenkapital verrechnet. Nach IFRS wurde der Goodwill aktiviert und jährlich auf seine Werthaltigkeit überprüft. Identifizierte Markennamen, Lizenzen und Rechte sowie Auftragsbestand und Kundenbeziehungen werden analog IFRS auch nach Swiss GAAP FER im Rahmen der Kaufpreisuordnung separat aktiviert und über die geschätzte wirtschaftliche Nutzungsdauer amortisiert. Im Zusammenhang mit Akquisitionen anfallende Transaktionskosten werden unverändert erfolgswirksam erfasst.

2.2.2 Personalvorsorge

Gemäss Swiss GAAP FER 16 «Vorsorgeverpflichtungen» werden wirtschaftliche Verpflichtungen beziehungsweise Nutzen von Schweizer Vorsorgeplänen auf Basis der nach Swiss GAAP FER 26 «Rechnungslegung von Personalvorsorgeeinrichtungen» erstellten Abschlüsse ermittelt. Arbeitgeberbeitragsreserven und vergleichbare Posten werden nach Swiss GAAP FER 16 aktiviert. Nach IFRS wurden leistungsorientierte Vorsorgepläne gemäss der Projected-Unit-Credit-Methode berechnet und in Übereinstimmung mit IAS 19 bilanziert.

Der wirtschaftliche Einfluss aus Vorsorgeplänen ausländischer Tochtergesellschaften (dabei handelt es sich ausschliesslich um Vorsorgepläne ohne Planvermögen) wird im Vergleich zum Vorjahr unverändert berechnet. Das bedeutet, dass die Vorsorgeverpflichtungen sowie

die Vorsorgekosten pro Plan auf Basis von unterschiedlichen wirtschaftlichen und demografischen Annahmen mittels der Methode der laufenden Einmalprämien (Projected-Unit-Credit-Methode) ermittelt werden. Die Veränderungen der Vorsorgeverpflichtungen werden jedoch vollumfänglich erfolgswirksam erfasst.

2.2.3 Equity Accounting

Das anteilige Jahresergebnis der assoziierten Gesellschaften wird, abzüglich vereinnahmter Gewinnausschüttungen, unter Swiss GAAP FER in der Erfolgsrechnung erfasst. Unter IFRS wurden gewisse übrige Eigenkapitalveränderungen über das sonstige Gesamtergebnis erfasst.

2.2.4 Latente Ertragssteuern

Aus den erwähnten Bewertungs- und Bilanzierungsanpassungen resultieren entsprechende Auswirkungen auf die latenten Ertragssteuern in Bilanz und Erfolgsrechnung.

2.2.5 Umrechnungsdifferenzen

Im Rahmen der Umstellung auf Swiss GAAP FER wurden die kumulierten Umrechnungsdifferenzen (inkl. Umrechnungsdifferenzen von Darlehen mit Eigenkapitalcharakter) mit den Gewinnreserven verrechnet. Bei einem zukünftigen Verkauf einer ausländischen Tochtergesellschaft oder assoziierten Gesellschaft (sofern dies zum Verlust der Kontrolle oder des massgeblichen Einflusses führt) enthält das Ergebnis aus Devestitionen unter Swiss GAAP FER daher nur Umrechnungsdifferenzen, die nach dem 1. Januar 2014 angefallen sind.

2.2.6 Darstellung und Gliederung

Die Darstellung und die Gliederung von Konzernerfolgsrechnung, Konzernbilanz, Konzerngeldflussrechnung und Eigenkapitalnachweis wurden an die Anforderungen von Swiss GAAP FER angepasst. Die Vorperiode wurde zwecks Vergleichbarkeit der Darstellung der laufenden Berichtsperiode entsprechend angepasst (Restatement).

Die Auswirkungen der oben genannten Anpassungen auf das Eigenkapital und auf den Konzernreingewinn der RUAG sind in den nachfolgenden Tabellen zusammengefasst:

Anpassungseffekt Eigenkapital

in CHF Mio.	1. Januar 2014	31. Dezember 2014
Eigenkapital nach IFRS	944	889
Anpassungen nach Swiss GAAP FER		
Verrechnungen Goodwill aus Akquisitionen	(84)	(82)
Anpassungen Aktiven aus Personalvorsorge/Personalvorsorgeverpflichtungen	(34)	93
Latente Ertragssteuerguthaben/-verbindlichkeiten, netto	6	(17)
Eigenkapital nach Swiss GAAP FER	832	883

Anpassungseffekt Konzernreingewinn

in CHF Mio.	Januar–Dezember 2014
Konzernreingewinn nach IFRS	102
Anpassungen nach Swiss GAAP FER	
Anpassungen Personalvorsorgeverpflichtungen	(16)
Anpassungen Equity Accounting	(6)
Veränderungen latente Ertragssteuern	4
Konzernreingewinn nach Swiss GAAP FER	84

2.2.7 Definition von nicht mit Swiss GAAP FER konformen Kennzahlen

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

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

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

2.3 Konsolidierungsgrundsätze und Konsolidierungskreis

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

Sämtliche in den Konzernabschluss einbezogenen Tochtergesellschaften haben den 31. Dezember als Abschlussstichtag.

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

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

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

2.4 Fremdwährungsumrechnungen

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

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

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

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

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

Währungsumrechnungskurse

Währung		Jahresdurchschnitt 2015	Jahresendkurs 2015	Jahresdurchschnitt 2014	Jahresendkurs 2014	Jahresdurchschnitt 2013	Jahresendkurs 2013
Euro	EUR	1.07	1.08	1.21	1.20	1.23	1.23
Schwedische Kronen	SEK	11.42	11.79	13.36	12.82	14.23	13.89
US-Dollar	USD	0.96	0.99	0.92	0.99	0.93	0.89
Britische Pfund	GBP	1.47	1.47	1.51	1.54	1.45	1.47
Ungarische Forint	HUF	0.34	0.34	0.39	0.38	0.41	0.41

2.5 Flüssige Mittel

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

2.6 Kurzfristige Finanzaktiven

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

2.7 Forderungen und Anzahlungen

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

2.8 Vorräte und angefangene Arbeiten

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

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

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

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

Sofern die Ergebnisse aus den langfristigen Fertigungs- und Serviceaufträgen nicht verlässlich geschätzt werden können, werden die Umsätze nur im Umfang der angefallenen und wahrscheinlich einbringbaren Auftragskosten erfasst (Recoverable-Cost-Methode). Auftragskosten werden erfasst, wenn sie anfallen, es sei denn, sie schaffen einen Vermögenswert, der mit einer künftigen Auftragserteilung verbunden ist. Ein erwarteter Verlust eines Auftrags wird sofort erfolgswirksam erfasst.

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

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

2.9 Sachanlagen

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

Die geschätzten wirtschaftlichen Nutzungsdauern für die Hauptkategorien der Sachanlagen betragen:

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

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

2.10 Zuwendungen der öffentlichen Hand

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

2.11 Leasing

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

2.12 Renditeliegenschaften

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

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

2.13 Immaterielle Vermögenswerte und Goodwill

Patente, Marken und Modelle, Lizenzen und Rechte haben eine bestimmte Nutzungsdauer und werden zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Amortisationen und Wertminderungen bilanziert. Separat in Unternehmenszusammenschlüssen erworbene immaterielle Vermögenswerte wie Auftragsbestand und Kundenbeziehungen werden zum beizulegenden Zeitwert zum Akquisitionszeitpunkt abzüglich notwendiger Wertberichtigungen bilanziert.

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

Kategorie	Nutzungsdauer in Jahren
Patente	5
Marken und Modelle	5
Lizenzen und Rechte	1 bis 10
Auftragsbestand und Kundenbeziehungen	4 bis 10

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

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

allfälligen Wertbeeinträchtigung werden im Anhang dargestellt. Ein negativer Unterschiedsbetrag wird nach nochmaliger Überprüfung direkt in der Erfolgsrechnung erfasst. Beim Verkauf einer Gesellschaft wird der bisher im Eigenkapital erfasste Goodwill ausgebucht und in der Erfolgsrechnung als Bestandteil des Veräusserungsgewinns oder -verlusts erfasst.

2.14 Forschungs- und Entwicklungskosten

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

2.15 Wertminderungen

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

2.16 Finanzverbindlichkeiten

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

2.17 Lieferantenverbindlichkeiten und Anzahlungen

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

2.18 Passive Rechnungsabgrenzungen

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

2.19 Rückstellungen

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

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

Die Rückstellungen werden abgezinst, wenn der Diskontierungseffekt wesentlich ist.

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

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

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

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

2.20 Personalvorsorgeverpflichtungen

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

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

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

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

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

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

2.21 Übrige langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmende

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

2.22 Laufende und latente Ertragssteuern

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

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

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

- temporäre Differenzen bei der Ersterfassung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit Transaktionen, die weder das Konzernergebnis noch das steuerliche Ergebnis beeinflussen, und
- temporäre Differenzen in Verbindung mit Anteilen an Tochtergesellschaften und assoziierten Unternehmen, sofern der Konzern in der Lage ist, den zeitlichen Verlauf der Auflösung dieser Differenzen zu steuern, und es wahrscheinlich ist, dass sie sich in absehbarer Zeit nicht auflösen werden.

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

2.23 Eigenkapital

Aktienkapital Das Aktienkapital entspricht dem Nominalkapital sämtlicher ausgegebener Namenaktien.

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

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

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

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

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

2.24 Nettoumsatz

Der Nettoumsatz umfasst den beizulegenden Zeitwert der erhaltenen Gegenleistung aus dem Verkauf von Gütern und der Erbringung von Dienstleistungen durch die RUAG in ihrer ordentlichen Geschäftstätigkeit. Der Betrag wird nach Abzug von Mehrwertsteuern, Preisnachlässen, Rabatten und Skonti sowie ohne konzerninterne Umsätze ausgewiesen. Die RUAG realisiert ihre Umsätze, wenn deren Beträge verlässlich bestimmbar sind, die Wahrscheinlichkeit von künftigen Cash Flows gegeben ist und die spezifischen Kriterien, wie nachfolgend beschrieben, eingehalten sind.

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

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

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

Der Umsatz aus Festpreisverträgen wird nach der Percentage-of-Completion-Methode bemessen, wenn sowohl die bis zur Fertigstellung des Auftrags noch anfallenden Kosten als auch der Grad der erreichten Fertigstellung am Bilanzstichtag zuverlässig bestimmt und die dem Vertrag zurechenbaren Kosten verlässlich bewertet werden

können. Der Fertigstellungsgrad ergibt sich aus dem Verhältnis der angefallenen Auftragskosten zu den insgesamt geschätzten Auftragskosten (Cost-to-Cost-Methode) oder nach der Milestones-Methode (Segment Space). Sofern das Ergebnis eines langfristigen Fertigungsauftrags nicht verlässlich geschätzt werden kann, wird der Erlös nur in Höhe der angefallenen Auftragskosten erfasst, die wahrscheinlich einbringbar sind, bei gleichzeitiger Erfassung der angefallenen Auftragskosten als Aufwand in der Periode. Beiträge von Dritten aus Auftragsentwicklung werden als Umsatz erfasst und derjenigen Periode zugewiesen, in der die entsprechenden Entwicklungskosten anfallen.

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

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

2.25 Segmentinformationen

Die Festlegung der berichtspflichtigen operativen Segmente basiert auf dem Managementansatz. Danach erfolgt die externe Segmentberichterstattung auf Basis der konzerninternen Organisations- und Managementstruktur sowie der internen Finanzberichterstattung an den operativen Hauptentscheidungsträger der RUAG, dem Chief Executive Officer. Die Berichterstattung erfolgt nach den Segmenten Space, Aerostructures, Aviation, Ammotec und Defence. Zusätzlich wird in der Berichterstattung «Services», die zentrale Dienste wie IT und Liegenschaftsverwaltung sowie die Konzernbereiche der RUAG umfasst, separat als Segment ausgewiesen. Aus der Verrechnung von Leistungen oder Verkäufen von Vermögenswerten zwischen den einzelnen Segmenten können unrealisierte Gewinne oder Verluste anfallen. Diese werden eliminiert und in den Segmentinformationen in der Spalte «Elimination» ausgewiesen. Die Segmentvermögenswerte enthalten sämtliche betriebsnotwendigen Vermögenswerte, die einem operativen Segment zugeordnet werden können. Die Segmentvermögenswerte enthalten hauptsächlich Forderungen, Vorräte, Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Die Segmentinvestitionen enthalten die Zugänge zu den Sachanlagen und übrigen immateriellen Vermögenswerten.

Segment Space Die RUAG Space ist der grösste unabhängige Raumfahrtzulieferer Europas. Die Entwicklungs- und Fertigungskompetenzen fokussieren 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.

Segment Aerostructures Die RUAG Aerostructures konzentriert sich auf den Flugzeugstrukturbau. Im Flugzeugstrukturbau liegen die Schwerpunkte in der Entwicklung, der Herstellung und der Endmontage vollständiger Rumpfsektionen für Passagierflugzeuge, von Flügel- und Steuerungskomponenten sowie von anspruchsvollen Baugruppen und Bauteilen für zivile und militärische Flugzeuge. Zudem ist die RUAG Aerostructures für Airbus als «Quality Gate» für die globale Lieferkette von Rumpfsektionen zuständig.

Segment Aviation Die 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. Die Division betreut sämtliche Flugzeuge, Helikopter und Aufklärungsdrohnen der Schweizer Armee und ist Technologiepartner weiterer internationaler Luftstreitkräfte. In der zivilen Luftfahrt bietet die RUAG Aviation den Life Cycle Support für Business-Jets zahlreicher Betreiber und Hersteller.

Segment Ammotec Die RUAG Ammotec ist der weltweite Technologieführer für schadstoffarme Pyrotechnologie. Die Division ist auf hochstehende pyrotechnische Produkte im militärischen und zivilen Umfeld spezialisiert. Für Sicherheitskräfte und Armeen werden hochpräzise Munition im gesamten Kleinkaliberspektrum und Spezialmunition angeboten, im industriellen Bereich werden unter anderem Treibkartuschen für den Bausektor und für Sicherheitssysteme entwickelt.

Segment Defence Die RUAG Defence ist der strategische Technologiepartner für Landstreitkräfte. Die Kernkompetenzen liegen in der Wertsteigerung schwerer Waffensysteme, in Schutzlösungen für gepanzerte Fahrzeuge, in Logistiklösungen, in virtuellen und Live-Simulationssystemen sowie in der Integration, der Wartung und dem Betrieb von elektronischen Führungs-, Kommunikations-, Radar- und Aufklärungssystemen militärischer und ziviler Organisationen.

2.26 Transaktionen mit nahestehenden Personen

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

2.27 Derivative Finanz- und Sicherungsinstrumente

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

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

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

Die Wertveränderungen von Sicherungsinstrumenten, die der Absicherung der Zahlungsströme aus einer vorgesehenen Transaktion oder festen Verpflichtung dienen und eine wirksame Absicherung bieten, werden als Cash Flow Hedge verbucht. Die Sicherungsinstrumente werden dabei zum Fair Value bewertet und der effektive Teil der Fair-Value-Änderung des Sicherungsinstruments wird im Eigenkapital erfasst und in den «Übrigen Reserven» ausgewiesen. Der ineffektive Teil wird erfolgswirksam in der Erfolgsrechnung in der Position «Übriger operativer Aufwand» erfasst. Bei Eintritt des Grundgeschäfts wird das entsprechende Sicherungsinstrument aus dem Eigenkapital in die Erfolgsrechnung umgebucht.

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

3 Wesentliche Ermessensentscheide und Schätzungsunsicherheiten bei der Anwendung der Rechnungslegungsgrundsätze

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

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

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

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

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

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

4 Akquisitionen, Fusionen, Neugründungen und Verkäufe von Gesellschaften

Akquisitionen von Tochterunternehmen und Geschäftsbereichen

Glaser Handels-AG Per 7. Januar 2015 hat die RUAG Holding AG 100 % der Aktien der Glaser Handels-AG mit Sitz in Winterthur übernommen. Die Gesellschaft bezweckt den Engroshandel von Jagd- und Sportwaffen sowie den Verkauf entsprechender Munition. Mit dieser Akquisition wird das Jagd- und Sport-Geschäft in Europa durch einen eigenen Grosshandel gestärkt und ausgebaut.

Die Aktivitäten wurden für das gesamte Geschäftsjahr 2015 vollkonsolidiert. Die Glaser Handels-AG hat im ersten Jahr der Übernahme einen Umsatz von CHF 6.8 Mio. sowie einen Gewinn von CHF 0.5 Mio. erwirtschaftet.

RUAG Space Finland Oy AB (Übernahme von Aktiven und Passiven) Die RUAG Sweden AB mit Sitz in Göteborg (Schweden) hat am 7. Mai 2015 mit der Firma Patria Aviation Oy mit Sitz in Halli (Finnland) eine Vereinbarung über den Kauf des Geschäftsbetriebs und der zugehörigen Vermögenswerte des Raumfahrtbereichs abgeschlossen. Zum Zweck der Übernahme dieses Raumfahrtgeschäfts wurde per 16. Februar 2015 die Firma RUAG Space Finland Oy AB mit Sitz in Tampere (Finnland) gegründet (siehe nachstehend unter «Neugründungen»). Diese Firma bezweckt die Entwicklung, die Produktion und die Vermarktung von Produkten für die Raumfahrtindustrie und andere verwandte Geschäftsbereiche. Die wichtigsten Produktbereiche der RUAG Space Finland Oy AB sind Elektronik zur Überwachung und Steuerung von Satelliten, Systeme für die Stromversorgung sowie Elektronikbaugruppen und dazugehörige Testsysteme. Die RUAG hat mit diesem Zukauf die Technologiebasis verbreitert und das Produktportfolio im Bereich der Raumfahrtelektronik weiterentwickelt.

Die Aktivitäten wurden ab dem Zeitpunkt des Erwerbs (1. Mai 2015) vollkonsolidiert. Im ersten Jahr der Übernahme (acht Monate) hat die Gesellschaft einen Umsatz von CHF 1.7 Mio. sowie einen Verlust von CHF 0.9 Mio. erzielt. Das Ergebnis 2015 beinhaltet einmalige Integrationskosten aus der Übernahme des Geschäftsbetriebs.

Per 31. Juli 2014 erwarb die RUAG Deutschland GmbH mit Sitz in Wessling (Deutschland) 100 % der Anteile an den deutschen Firmen Glückauf-Logistik Beteiligungsgesellschaft mbH, Glückauf-Logistik GmbH & Co. und Herkules Fahrzeuglogistik GmbH, jeweils mit Sitz in Kassel. Diese Firmen betreiben hauptsächlich den Handel mit Ersatzteilen für militärische Fahrzeuge. Ausserdem gehören Hydrauliksysteme, Optikbaugruppen, Fahrwerkkomponenten sowie mechanische und elektrische Baugruppen zur Produktpalette. Mit dieser Akquisition soll primär das internationale «Maintenance, Repair and Overhaul»-Geschäft (MRO) gestärkt und neue Märkte sowie Kunden erschlossen werden.

Die Aktivitäten wurden ab dem Zeitpunkt des Erwerbs (1. August 2014) vollkonsolidiert. Im ersten Jahr der Übernahme (fünf Monate) haben die erworbenen Firmen einen Umsatz von CHF 2.6 Mio. sowie einen Verlust von CHF 0.2 Mio. erwirtschaftet. Wäre die Übernahme bereits per 1. Januar 2014 erfolgt, hätte der Umsatz rund CHF 5.3 Mio. und der Verlust rund CHF 0.3 Mio. betragen.

Per 31. Dezember 2014 wurde die Gesellschaft Glückauf-Logistik GmbH & Co. mit der Gesellschaft Glückauf-Logistik Beteiligungsgesellschaft mbH fusioniert. Sämtliche Vermögenswerte wurden von dieser Gesellschaft übernommen.

Die Effekte der im Berichtsjahr und im Vorjahr getätigten Akquisitionen auf die Konzernrechnung können der Tabelle «Effekte von Akquisitionen und Verkäufen von Tochterunternehmen sowie der Übernahme von Geschäftsbereichen» sowie den im Anschluss an die Tabelle aufgeführten zusätzlichen Erläuterungen entnommen werden.

Akquisitionen von Minderheitsbeteiligungen Im Geschäftsjahr 2015 wurden keine Minderheitsbeteiligungen erworben.

Die RUAG Holding AG mit Sitz in Bern ging per 2. Dezember 2014 eine 9%ige Minderheitsbeteiligung an der Firma InnoCampus AG mit Sitz in Nidau ein. Diese Gesellschaft bezweckt, Dienstleistungen an Unternehmungen zur Förderung von Innovationen in Hightechbereichen anzubieten sowie Projekte in der angewandten Forschung durchzuführen. Der Kaufpreis für den Erwerb der Minderheitsbeteiligung war unwesentlich.

Per 1. Januar 2014 hat die Norma Precision AB mit Sitz in Amotfors (Schweden) eine 40%ige Minderheitsbeteiligung an der Gesellschaft Gyttop AB mit Sitz in Ingelstad (Schweden), umfassend auch die Gruppengesellschaften Gyttop Finland Oy, Maalahti (Finnland), Gyttop Cartridge Company AB, Nora (Schweden), und Gyttop Jakt AB, Ingelstad (Schweden), erworben. Die Gyttop-Gruppe ist Marktführerin für Schrotpatronen in Skandinavien sowie eine etablierte Grosshändlerin für Jagd- und Sportprodukte in den Heimmärkten. Der Zweck dieser Beteiligung besteht unter anderem darin, die Wertschöpfungskette zu erweitern und noch mehr Kundennähe aufzubauen. Der Kaufpreis für den Erwerb der Minderheitsbeteiligung war unwesentlich.

Fusionen Im Geschäftsjahr 2015 fanden keine Fusionen von Gesellschaften statt.

Per 1. Januar 2014 hat die RUAG Schweiz AG mit Sitz in Emmen durch Absorptionsfusion die Aktiven und Passiven der RUAG Automotive AG mit Sitz in Schattdorf gemäss Fusionsvertrag vom 15. Mai 2014 übernommen. Die Übernahme der Aktiven und Passiven erfolgte zu Buchwerten.

Neugründungen Zum Zweck der Übernahme des Raumfahrtgeschäfts von Patria Aviation Oy mit Sitz in Halli (Finnland) wurde am 16. Februar 2015 die RUAG Space Finland Oy AB mit Sitz in Tampere (Finnland) gegründet. Weitergehende Erläuterungen siehe obenstehend unter «Akquisitionen von Tochterunternehmen und Geschäftsbereichen».

Per 3. November 2015 wurde die RUAG Holding USA Inc. mit Sitz in Huntsville (Alabama/USA) gegründet. Diese Gesellschaft bezweckt im Ausland den Kauf, den Verkauf sowie das Führen, Halten und Verwalten von Beteiligungen, das Erbringen von damit zusammenhängenden oder ähnlichen Dienstleistungen und das Ausführen von Managementaufgaben. Im Geschäftsjahr 2015 hatte diese Gesellschaft noch keine bedeutenden Aktivitäten.

Per 11. August 2014 wurde die RUVEX AG mit Sitz in Bern gegründet. Diese Firma bezweckt im In- und Ausland im militärischen und zivilen Bereich, vor allem im Bereich Simulation & Training, den Kauf, den Verkauf sowie das Führen, Halten und Verwalten von Beteiligungen, das Erbringen von damit zusammenhängenden oder ähnlichen Dienstleistungen und das Ausführen von Managementaufgaben. In den Geschäftsjahren 2014 und 2015 hatte diese Gesellschaft noch keine bedeutenden Aktivitäten.

Zudem wurde am 11. November 2014 die Gesellschaft RUAG Simulation Company LLC mit Sitz in Abu Dhabi (VAE) gegründet. An dieser Gesellschaft hält die RUAG über die RUVEX AG eine Beteiligung von 49 %. Die Gesellschaft bietet eine Reihe von Dienstleistungen im Defence-Sektor an, insbesondere im Bereich Simulation & Training. Diese umfassen beispielsweise das Design von Software- und Hardwarekomponenten oder die Entwicklung, die Produktion, die Montage und die Integration von Simulations- und Trainingssystemen. Ein wichtiges Ziel der Gesellschaft ist es, bereits eingegangenen und künftigen Offsetverpflichtungen in den Vereinigten Arabischen Emiraten nachzukommen. In den Geschäftsjahren 2014 und 2015 hatte diese Gesellschaft noch keine bedeutenden Aktivitäten.

Verkäufe von Tochterunternehmen Sowohl während des Geschäftsjahres 2015 als auch im Vorjahr fanden keine Verkäufe von Gesellschaften statt.

Effekte von Akquisitionen und Verkäufen von Tochterunternehmen sowie der Übernahme von Geschäftsbereichen Die Effekte von Akquisitionen und Verkäufen von Tochterunternehmen sowie der Übernahme von Geschäftsbereichen auf die konsolidierte Jahresrechnung der RUAG sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Effekte von Akquisitionen und Verkäufen von Tochterunternehmen sowie der Übernahme von Geschäftsbereichen

in CHF Mio.	Akquisition 2015	Verkauf 2015	Akquisition 2014	Verkauf 2014
Umlaufvermögen	5	—	3	—
Sachanlagen	0	—	0	—
Immaterielle Vermögenswerte	—	—	3	—
Goodwill	—	—	—	—
Kurz- und langfristige Verbindlichkeiten	(1)	—	(1)	—
Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	—	—	(1)	—
Erworbene (veräusserte) Vermögenswerte und Schulden	5	—	4	—
Vereinbarter Preis/Gegenleistung	(4)	—	(4)	—
Escrow Account	—	—	—	—
Earn-out	(0)	—	—	—
Ausstehende Zahlung	—	—	1	—
Übernahme Finanzverbindlichkeiten	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	—	—	—	—
Cash (Outflow) Inflow brutto	(4)	—	(3)	—
Übernommene (veräusserte) flüssige Mittel	1	—	0	—
Cash (Outflow) Inflow netto	(3)	—	(2)	—

Zusätzliche Erläuterungen zur Akquisition der Glaser Handels-AG per 7. Januar 2015 sowie zur Übernahme der Aktiven und Passiven des Raumfahrtbereichs von Patria Aviation Oy durch die neu gegründete Gesellschaft RUAG Space Finland Oy AB per 7. Mai 2015

Gegenleistung sowie identifizierbare erworbene Vermögenswerte und übernommene Schulden Die übertragenen Gegenleistungen für diese Akquisitionen und die in diesem Zusammenhang identifizierbaren erworbenen Vermögenswerte und übernommenen Schulden per Erwerbszeitpunkt können der obenstehenden Tabelle «Effekte von Akquisitionen und Verkäufen von Tochterunternehmen sowie der Übernahme von Geschäftsbereichen» entnommen werden.

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

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

Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill bzw. Badwill) Aus der Akquisition der Glaser Handels-AG ist ein negativer Geschäfts- oder Firmenwert (Badwill) im Betrag von CHF 0.6 Mio. entstanden. Dieser Betrag wurde in der Position «Übriger operativer Aufwand, netto» erfasst.

Die Akquisition des Raumfahrtbereichs von Patria Aviation Oy (Übernahme von Aktiven und Passiven) durch die neu gegründete Gesellschaft RUAG Space Finland Oy AB führte zu keinem wesentlichen Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill).

Mit der Akquisition verbundene Aufwendungen Die bei der RUAG entstandenen Aufwendungen im Zusammenhang mit diesen Akquisitionen beliefen sich im Berichtsjahr auf rund CHF 0.3 Mio. Darin enthalten sind insbesondere externe Anwalts- und Beraterkosten. Diese Aufwendungen wurden in der Position «Übriger operativer Aufwand, netto» erfasst.

5 Segmentinformationen

in CHF Mio.

	2015	2014	2015	2014	2015	2014
	Space	Space	Aerostructures	Aerostructures	Aviation	Aviation
Nettoumsatz mit Dritten	310	321	195	194	470	514
Nettoumsatz mit anderen Segmenten	1	1	1	2	10	12
Total Nettoumsatz	310	322	196	195	479	525
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA)	45	44	11	3	49	44
Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen	(21)	(21)	(2)	(2)	(7)	(6)
Betriebsergebnis (EBIT)	24	23	9	1	42	37
Finanzergebnis (netto)						
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften						
Gewinn vor Steuern						
Ertragssteuern						
Reingewinn						
Nettoaktiven nach Regionen	60	60	87	71	87	21
Nettoaktiven Schweiz	17	23	40	35	48	(7)
Nettoaktiven Übriges Europa	44	37	47	36	24	12
Nettoaktiven Rest der Welt	—	—	—	—	15	17
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	63	73	14	12	62	46
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte Schweiz (inkl. Renditeliegenschaften)	46	53	11	9	35	19
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte Übriges Europa	16	20	3	3	11	9
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte Rest der Welt	—	—	—	—	16	17
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	(13)	(16)	(5)	(2)	(25)	(8)
Devestitionen von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	0	0	0	1	0	0

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

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

2015 Ammotec	2014 Ammotec	2015 Defence	2014 Defence	2015 Services	2014 Services	2015 Total Segmente	2014 Total Segmente	2015 Elimination	2014 Elimination	2015 Total Konzern	2014 Total Konzern
339	333	376	363	54	57	1 744	1 781	—	—	1 744	1 781
1	1	4	4	122	127	140	146	(140)	(146)	—	0
340	334	381	367	177	184	1 884	1 927	(140)	(146)	1 744	1 781
39	47	35	24	39	31	217	192	—	—	217	192
(12)	(12)	(12)	(12)	(27)	(27)	(80)	(79)	—	—	(80)	(79)
26	35	23	13	12	4	137	113	—	—	137	113
				9	(1)	9	(1)			9	(1)
										144	97
										(28)	(13)
										117	84
264	275	(14)	45	279	284	762	756	0	(3)	762	753
67	74	(33)	20	284	288	423	432	(1)	(3)	422	429
166	174	19	24	(5)	(4)	293	280	1	(0)	294	279
31	27	—	—	—	—	46	44	0	0	46	44
97	93	30	42	300	308	565	573	—	(3)	565	570
26	23	17	24	300	307	435	435	—	0	435	435
68	68	13	18	0	0	112	118	—	(3)	112	116
2	3	—	—	—	—	18	20	—	0	18	20
(23)	(30)	(3)	(6)	(22)	(21)	(91)	(82)	—	—	(91)	(82)
0	0	0	3	9	3	10	7	—	—	10	7

6 Nettoumsatz

in CHF Mio.	2015	2014
Fakturierter Umsatz	1 781	1 785
Veränderung aus Percentage of Completion (PoC)	(37)	(4)
Total Nettoumsatz	1 744	1 781

VBS	565	538
Dritte	1 217	1 246
Fakturierter Umsatz nach Kundengruppen	1 781	1 785

Mit Ausnahme des VBS besitzt die RUAG keine weiteren Kundenbeziehungen mit einem Umsatzanteil von mehr als 10 % am Nettoumsatz.

Der Nettoumsatz mit dem VBS verteilt sich hauptsächlich auf die Segmente Aviation, Defence und Ammotec.

Wehrtechnik	795	774
Zivil	986	1 011
Fakturierter Umsatz nach Verwendung	1 781	1 785

Schweiz	679	658
Übriges Europa	785	805
Naher Osten	19	24
Nordamerika	212	196
Südamerika	19	21
Asien/Pazifik	57	70
Afrika	11	11
Fakturierter Umsatz nach Absatzgebieten	1 781	1 785

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

7 Personalaufwand

in CHF Mio.	2015	2014
Löhne und Gehälter	(606)	(628)
Vorsorgeaufwand	(46)	(47)
Übrige Sozialleistungen	(80)	(86)
Fremdpersonal	(33)	(36)
Übriger Personalaufwand	(31)	(28)
Total Personalaufwand	(796)	(825)

8 Übriger operativer Aufwand, netto

in CHF Mio.	2015	2014
Raumaufwand	(22)	(23)
Unterhalt und Reparaturen Sachanlagen	(45)	(49)
Energie- und Entsorgungsaufwand	(11)	(13)
Sachversicherungen und Abgaben	(7)	(7)
Verwaltungs- und Informatikaufwand	(48)	(42)
Werbeaufwand	(27)	(25)
Sonstiger operativer Aufwand	(65)	(53)
Sonstiger operativer Ertrag	22	33
Total übriger operativer Aufwand, netto	(204)	(180)

Die Position «Sonstiger operativer Aufwand» enthält Kursverluste von netto CHF 9 Mio. (Vorjahr CHF 3 Mio.).

Die Zunahme des sonstigen operativen Aufwands ist hauptsächlich auf die Bildung einer Rückstellung für Restrukturierungsaufwendungen im Betrag von CHF 12 Mio. zurückzuführen. Weitergehende Erläuterungen sind in Anhang 26 «Rückstellungen» ersichtlich.

Der Rückgang des sonstigen operativen Ertrags im Vergleich zum Vorjahr ist hauptsächlich auf eine im Vorjahr erhaltene Versicherungsleistung infolge eines Produktionsunterbruchs in der Division Ammotec zurückzuführen, der durch Lieferschwierigkeiten eines grossen Lieferanten verursacht wurde.

9 Forschungs- und Entwicklungskosten

in CHF Mio.	2015	2014
Total Forschungs- und Entwicklungskosten	146	140

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

Die eigenfinanzierten Forschungs- und Entwicklungskosten betragen CHF 44 Mio. (Vorjahr CHF 40 Mio.).

10 Finanzertrag/Finanzaufwand

in CHF Mio.	2015	2014
Zinsertrag	4	2
Realisierte Kursgewinne	0	—
Realisierte Wertschriftengewinne	—	—
Total Finanzertrag	5	2
Zinsaufwand	(3)	(17)
Realisierte Kursverluste	(3)	(0)
Realisierte Wertschriftenverluste	—	—
Wertminderungen auf Finanzaktiven	(0)	—
Total Finanzaufwand	(6)	(17)

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

niederschlagen, im Zins- beziehungsweise Finanzergebnis erfasst und ausgewiesen. Im Berichtsjahr 2015 wurden diesbezüglich Zinserträge im Betrag von CHF 2 Mio. (Vorjahr Zinsaufwendungen im Umfang von CHF 15 Mio.) erfasst.

11 Ertragssteuern

in CHF Mio.	2015	2014
Ertragssteueraufwand Berichtsjahr	(32)	(22)
Anpassungen der laufenden Ertragssteuern aus Vorjahren	0	1
Laufender Ertragssteueraufwand	(32)	(21)
Entstehung (Auflösung) aus zeitlichen Differenzen	3	9
Änderung aufgrund einer Anpassung des Steuersatzes	0	(0)
Aktivierung von bisher nicht berücksichtigten steuerlichen Verlusten	1	3
Verwendung von bilanzierten steuerlichen Verlustvorträgen	(2)	(3)
Latenter Ertragssteuerertrag	4	8
Ertragssteueraufwand in der Erfolgsrechnung	(28)	(13)

Zusätzlich sind im Eigenkapital folgende latente Ertragssteuern erfasst:

in CHF Mio.	2015 Vor Steuern	2015 Steuer(aufwand)/ -ertrag	2015 Netto (nach Steuern)	2014 Vor Steuern	2014 Steuer(aufwand)/ -ertrag	2014 Netto (nach Steuern)
Veränderung des beizulegenden Zeitwertes von Cash Flow Hedges	(12)	4	(8)	(14)	4	(10)
In die Erfolgsrechnung übertragene Gewinne und Verluste von Cash Flow Hedges	16	(6)	10	6	(2)	4
Währungsumrechnung von ausländischen Konzerngesellschaften	(30)	0	(30)	(9)	0	(9)
Latente Ertragssteuern im Eigenkapital	(27)	(1)	(28)	(17)	2	(14)

Analyse des Aufwands für Ertragssteuern

Die folgende Aufstellung zeigt die Überleitung vom steuerbaren Gewinn zum ausgewiesenen Ertragssteueraufwand. Der anwendbare

Ertragssteuersatz zum Zweck der nachfolgenden Analyse ist der mit dem Ergebnis gewichtete durchschnittliche Ertragssteuersatz der Konzerngesellschaften und beträgt 24.5 % (Vorjahr 23.9 %).

in CHF Mio.	2015	2014
Gewinn vor Steuern	144	97
Erwarteter gewichteter Steuersatz in %	24.5 %	23.9 %
Erwarteter Ertragssteueraufwand	(35)	(23)

Überleitung zum ausgewiesenen Ertragssteueraufwand		
Effekt aus Aktivierung von steuerlichen Verlustvorträgen aus Vorjahren	1	3
Effekt aus Verwendung nicht bilanzierter steuerlicher Verlustvorträge aus Vorjahren	0	0
Effekt aus laufenden Verlusten ohne Bilanzierung von steuerlichen Verlustvorträgen	(0)	—
Effekt aus steuerlich nicht abzugsfähigen Aufwendungen	(0)	(0)
Effekt aus steuerfreien Erträgen	5	2
Effekt aus zu reduzierten Sätzen versteuerten Erträgen	—	2
Effekt aus Steuersatzänderungen	0	(0)
Effekt aus Steuergutschriften bzw. -belastungen aus Vorperioden	0	1
Übrige Effekte (inkl. Effekt aus anteiligem Ergebnis assoziierter Gesellschaften)	1	2
Ausgewiesener Ertragssteueraufwand	(28)	(13)
Effektiver Ertragssteuersatz	19.2 %	13.4 %

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

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

Latente Ertragssteuerguthaben und -verbindlichkeiten

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

in CHF Mio.	2015 Latente Ertrags- steuerguthaben	2015 Latente Ertrags- steuerverbindlich- keiten	2014 Latente Ertrags- steuerguthaben	2014 Latente Ertrags- steuerverbindlich- keiten
Aktiven				
Forderungen und Anzahlungen	1	3	1	3
Vorräte und angefangene Arbeiten	0	10	0	11
Sachanlagen und Renditeliegenschaften	3	15	4	16
Immaterielle Vermögenswerte	1	7	1	11
Steuerliche Verlustvorträge	4	—	4	—
Aktiven aus Personalvorsorge	—	—	—	—
Übrige Aktivpositionen	1	3	1	4
Passiven				
Passive Rechnungsabgrenzungen	3	0	2	0
Kurz- und langfristige Rückstellungen	3	8	2	8
Personalvorsorgeverpflichtungen	6	—	8	—
Übrige Passivpositionen	3	5	5	4
Latente Steuern vor Verrechnung	24	51	28	57
Verrechnung von latenten Ertragssteuerguthaben und -verbindlichkeiten	(11)	(11)	(13)	(13)
Total latente Steuern	13	38	15	43

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

in CHF Mio.	2015	2014
Total latente Steuern am 1. Januar	(29)	(39)
Erfolgswirksame Veränderungen	4	8
Erfolgsneutrale Veränderungen im Eigenkapital	(1)	2
Veränderungen im Konsolidierungskreis	—	(1)
Umrechnungsdifferenzen	(0)	1
Total latente Steuern am 31. Dezember	(26)	(29)
davon latente Ertragssteuerguthaben	13	15
davon latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	(38)	(43)

Basis für die Berechnung der latenten Steuern sind die bei den einzelnen Gesellschaften für die entsprechenden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten anwendbaren erwarteten Steuersätze.

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

Der Verfall der steuerlichen Verlustvorträge setzt sich wie folgt zusammen:

in CHF Mio.	2015	2014
Verfall innerhalb von 1 Jahr	—	—
Verfall innerhalb von 1 bis 2 Jahren	—	—
Verfall innerhalb von 2 bis 3 Jahren	1	—
Verfall innerhalb von 3 bis 4 Jahren	—	1
Verfall innerhalb von 4 bis 5 Jahren	3	—
Verfall innerhalb von 5 bis 6 Jahren	0	3
Verfall innerhalb von 6 bis 7 Jahren	1	0
Verfall in mehr als 7 Jahren	10	18
Total steuerliche Verlustvorträge	15	23
Möglicher Steuereffekt auf steuerlichen Verlustvorträgen	4	5
davon als latente Ertragssteuerguthaben aktiviert	4	4
davon nicht aktiviert	0	1

12 Flüssige Mittel

in CHF Mio.	2015	2014
Kassenbestand	1	0
Sichtguthaben bei Finanzinstituten	232	202
Geldmarktanlagen	—	—
Total flüssige Mittel	233	202

Währungen der flüssigen Mittel

in CHF Mio.	2015	2014
CHF	165	79
EUR	41	67
USD	13	33
SEK	10	15
Übrige	5	8
Total flüssige Mittel	233	202

13 Finanzaktiven

Kurzfristige Finanzaktiven

in CHF Mio.	2015	2014
Derivative Finanzinstrumente	8	10
Total kurzfristige Finanzaktiven	8	10

Bei den kurzfristigen Finanzaktiven handelt es sich um den Gegenwert der offenen Fremdwährungsabsicherungsgeschäfte (siehe auch Erläuterungen zu den Finanzinstrumenten in Anhang 35 «Risikomanagementprozess, finanzielles Risikomanagement und Kapitalmanagement»).

Langfristige Finanzaktiven

in CHF Mio.	2015	2014
Geldmarktanlagen	0	0
Übrige Forderungen gegenüber Dritten	3	2
Wertberichtigungen	(0)	(0)
Total langfristige Finanzaktiven	3	2

Währungen der kurz- und langfristigen Finanzaktiven

in CHF Mio.	2015	2014
CHF	2	1
EUR	4	3
USD	4	7
SEK	1	2
Übrige	0	0
Total Finanzaktiven	11	12

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

14 Forderungen und Anzahlungen

in CHF Mio.	2015	2014
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	281	251
Forderungen an assoziierte Gesellschaften	0	0
Anzahlungen an Lieferanten	26	16
Wertberichtigungen	(10)	(12)
Total Forderungen und Anzahlungen aus Lieferungen und Leistungen	297	255
Kurzfristige Forderungen an staatliche Stellen	13	18
Übrige kurzfristige Forderungen	16	11
Total übrige Forderungen	29	29
Total Forderungen und Anzahlungen	326	284

Fälligkeitsstruktur der Forderungen und Anzahlungen

in CHF Mio.	2015	2014
Nicht überfällig	219	202
Überfällig 1–30 Tage	49	26
Überfällig 31–60 Tage	9	16
Überfällig 61–90 Tage	18	16
Überfällig 91–180 Tage	5	12
Überfällig über 180 Tage	24	12
Total Forderungen und Anzahlungen	326	284

Währungen der Forderungen und Anzahlungen

in CHF Mio.	2015	2014
CHF	103	84
EUR	130	113
USD	79	60
SEK	4	2
Übrige	11	24
Total Forderungen und Anzahlungen	326	284

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

Die Wertberichtigungen auf den Forderungen und Anzahlungen haben sich wie folgt entwickelt:

Wertberichtigungen zweifelhafter Forderungen

in CHF Mio.	2015	2014
Bilanzwert 1. Januar	(12)	(10)
Erhöhung von Wertberichtigungen	(3)	(6)
Inanspruchnahme von Wertberichtigungen	2	2
Auflösung von Wertberichtigungen	3	1
Währungsdifferenzen	—	—
Bilanzwert 31. Dezember	(10)	(12)

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

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

15 Vorräte und angefangene Arbeiten

in CHF Mio.	2015	2014
Roh-, Hilfs-, Betriebsmaterial	266	229
Erzeugnisse in Arbeit zu Herstellungskosten	125	147
Erzeugnisse in Arbeit (Percentage of Completion) ¹	62	118
Zwischenfabrikate	95	121
Fertigfabrikate	68	71
Wertberichtigungen	(100)	(106)
Total Vorräte und angefangene Arbeiten	516	579

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

Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 394 Mio. (Vorjahr CHF 370 Mio.) an Roh-, Hilfs- und Betriebsmaterialien, Zwischen- und Fertigfabrikaten sowie Erzeugnissen in Arbeit dem Materialaufwand belastet.

Sowohl im Berichtsjahr als auch im Vorjahr wurden keine wesentlichen Wertaufholungen von in Vorperioden getätigten Wertberichtigungen von Vorräten auf den Nettoveräusserungswert verbucht.

Zudem wurden Vorräte im Umfang von CHF 1 Mio. (Vorjahr CHF 1 Mio.) auf den Nettoveräusserungswert wertberichtigt.

Die Wertberichtigungen sowie Wertaufholungen von Vorräten werden im Materialaufwand verbucht und ausgewiesen.

16 Percentage of Completion (PoC)

Langfristige Fertigungs- und Serviceaufträge

in CHF Mio.	2015	2014
Kumulierter Ergebnisausweis am Bilanzstichtag		
Aufgelaufene Erlöse am Bilanzstichtag	1 223	1 445
Aufgelaufene Kosten am Bilanzstichtag	(982)	(1 082)
Realisierte Marge am Bilanzstichtag	241	363
Kumulierte Bilanzwerte der am Bilanzstichtag laufenden Projekte		
Aktive PoC-Erlösabgrenzungen	62	118
Passive PoC-Erlösabgrenzungen	(90)	(107)
Netto-PoC-Erlösabgrenzungen	(28)	11
Anzahlungen von Kunden auf PoC-Aufträge	21	38

17 Sachanlagen

in CHF Mio.

	Masch./Techn. Anlagen	Übrige Sachanlagen ¹	Grundstücke	Gebäude	Anlagen im Bau	Sach- anlagen
Anschaffungswerte						
Bestand 1. Januar 2014	504	232	74	459	25	1 294
Erstkonsolidierung	0	0	—	—	—	0
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—
Zugänge	19	16	0	4	40	79
Abgänge	(39)	(13)	—	(1)	(0)	(53)
Umgliederungen	4	4	—	3	(11)	0
Umrechnungsdifferenzen	(5)	(2)	0	(1)	(0)	(8)
Bestand 31. Dezember 2014	483	237	74	464	53	1 312

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar 2014	399	180	0	320	—	899
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—	—
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—
Planmässige Abschreibungen	19	16	0	16	—	51
Abgänge	(38)	(10)	—	(1)	—	(49)
Restwertabschreibungen	(0)	(0)	—	(0)	—	(0)
Umgliederungen	0	0	—	(0)	—	0
Umrechnungsdifferenzen	(4)	(1)	(0)	(0)	—	(6)
Bestand 31. Dezember 2014	376	185	0	335	—	896

Anschaffungswerte

Bestand 1. Januar 2015	483	237	74	464	53	1 312
Erstkonsolidierung	0	0	—	0	—	0
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—
Zugänge	22	23	2	12	28	86
Abgänge	(23)	(31)	(0)	(8)	—	(62)
Umgliederungen	20	7	—	11	(36)	1
Umrechnungsdifferenzen	(14)	(7)	(1)	(2)	(2)	(26)
Bestand 31. Dezember 2015	488	230	75	477	42	1 311

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar 2015	376	185	0	335	—	896
Erstkonsolidierung	—	0	—	—	—	0
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—
Planmässige Abschreibungen	19	17	0	16	—	52
Abgänge	(23)	(30)	—	(6)	—	(58)
Restwertabschreibungen	(0)	0	—	—	—	(0)
Umgliederungen	(0)	0	—	(1)	—	(0)
Umrechnungsdifferenzen	(9)	(5)	(0)	(1)	—	(15)
Bestand 31. Dezember 2015	364	167	0	343	—	874

Bilanzwerte

am 1. Januar 2014	105	52	74	140	25	395
am 31. Dezember 2014	107	53	74	129	53	416
am 31. Dezember 2015	124	63	75	134	42	438

¹ Mobiliar und Einrichtungen, Informatik, Fahrzeuge und Flugzeuge.

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

Geleaste Sachanlagen

in CHF Mio.	2015	2014
Anschaffungswerte	7	7
Kumulierte Wertberichtigungen	(5)	(5)
Bilanzwert 31. Dezember	1	2

Bei den geleasteten Sachanlagen handelt es sich um Sachanlagen, die sich als Finanzierungsleasing qualifizieren. Die Nettobuchwerte verteilen sich wie folgt auf die verschiedenen Sachanlagekategorien:

in CHF Mio.	2015	2014
Maschinen und technische Anlagen	0	0
Übrige Sachanlagen	1	2
Bilanzwert 31. Dezember	1	2

Brandversicherungswerte

in CHF Mio.	2015	2014
Mobile Sachanlagen	1 156	1 324
Immobilie Sachanlagen	952	927
Total Brandversicherungswerte	2 108	2 251

18 Renditeliegenschaften

in CHF Mio.	2015	2014
Anschaffungswerte		
Bestand 1. Januar	349	348
Erstkonsolidierung	—	—
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—
Zugänge	2	2
Abgänge	—	(0)
Umgliederungen	(0)	(0)
Umrechnungsdifferenzen	—	—
Bestand 31. Dezember	351	349

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar	252	247
Erstkonsolidierung	—	—
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—
Planmässige Abschreibungen	6	6
Impairment	—	—
Abgänge	—	—
Restwertabschreibungen	—	—
Umgliederungen	—	(0)
Umrechnungsdifferenzen	—	—
Bestand 31. Dezember	258	252

Bilanzwerte

am 1. Januar	97	101
am 31. Dezember	93	97

Brandversicherungswerte

in CHF Mio.	2015	2014
Renditeliegenschaften	451	436
Total Brandversicherungswerte	451	436

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

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

in CHF Mio.	2015	2014
Fair Value (DCF-Berechnung)	247	231
Mieteinnahmen aus Renditeliegenschaften	20	22
Liegenschaftsaufwand	12	16
davon entfallend auf vermietete Flächen	10	13
davon entfallend auf leerstehende Flächen	2	2
Vertragliche Investitionsverpflichtungen und Verpflichtungen für Unterhaltsarbeiten	0	0
Zukünftige minimale Mieterträge aus nicht kündbaren Mietverträgen	66	54

Als Renditeliegenschaften werden Areale klassifiziert, die mehrheitlich an Dritte vermietet werden. Sowohl im Berichtsjahr 2015 als auch im Vorjahr waren dies jeweils sechs Areale in der Schweiz (Bern, Altdorf, Zwieselberg [Thun-Boden], Aigle, Unterseen und Wimmis).

Die Zunahme des Fair Values im Vergleich zum Vorjahr ist insbesondere auf die Abarbeitung von Instandsetzungsmassnahmen und tiefere Diskontierungszinssätze zurückzuführen.

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

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

19 Immaterielle Vermögenswerte

in CHF Mio.

	Patente	Marken und Modelle	Lizenzen und Rechte	Auftragsbestand und Kundenlisten/-beziehungen	Immaterielle Vermögenswerte
Anschaffungswerte					
Bestand 1. Januar 2014	2	11	21	145	179
Erstkonsolidierung	0	—	0	3	3
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—	(0)	—	(0)
Zugänge	0	—	3	—	3
Abgänge	—	—	—	—	—
Umgliederungen	—	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	(0)	(0)	(0)	(2)	(2)
Bestand 31. Dezember 2014	2	10	23	147	183

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar 2014	2	11	15	77	106
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—	(0)	—	(0)
Planmässige Abschreibungen	0	—	2	20	22
Abgänge	—	—	—	—	—
Umgliederungen	—	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)
Bestand 31. Dezember 2014	2	10	17	96	126

Anschaffungswerte

Bestand 1. Januar 2015	2	10	23	147	183
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—
Zugänge	—	—	3	—	3
Abgänge	—	—	(0)	—	(0)
Umgliederungen	—	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	(0)	(1)	(2)	(4)	(6)
Bestand 31. Dezember 2015	2	9	24	143	179

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar 2015	2	10	17	96	126
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—
Planmässige Abschreibungen	—	—	1	22	22
Abgänge	—	—	(0)	—	(0)
Umgliederungen	—	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	(0)	(1)	(1)	(2)	(4)
Bestand 31. Dezember 2015	2	9	17	116	144

Bilanzwerte

am 1. Januar 2014	0	—	6	68	73
am 31. Dezember 2014	0	—	6	51	57
am 31. Dezember 2015	0	—	8	27	35

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

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

Theoretischer Anlagespiegel Goodwill

in CHF Mio.

	Space	Aerostructures	Aviation	Ammotec	Defence	Total
Anschaffungswerte						
Bestand 1. Januar 2014	61	—	0	13	10	84
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—	—
Anpassungen	—	—	—	—	(2)	(2) ¹
Umrechnungsdifferenzen	(1)	—	0	(0)	(0)	(1)
Bestand 31. Dezember 2014	61	—	0	13	8	82

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar 2014	56	—	0	13	4	73
Theoretische planmässige Amortisationen	5	—	—	—	1	6
Umrechnungsdifferenzen	(1)	—	0	(0)	(0)	(1)
Bestand 31. Dezember 2014	61	—	0	13	5	79

Anschaffungswerte

Bestand 1. Januar 2015	61	—	0	13	8	82
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—	—
Anpassungen	—	—	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	(1)	—	0	(1)	(0)	(2)
Bestand 31. Dezember 2015	60	—	0	12	8	79

Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar 2015	61	—	0	13	5	79
Theoretische planmässige Amortisationen	—	—	—	—	1	1
Umrechnungsdifferenzen	(1)	—	0	(1)	(0)	(2)
Bestand 31. Dezember 2015	60	—	0	12	6	77

Theoretische Nettobuchwerte

Bestand 1. Januar 2014	5	—	—	—	6	11
Bestand 31. Dezember 2014	—	—	—	—	3	3
Bestand 31. Dezember 2015	—	—	—	—	2	2

¹ Per 31. Dezember 2013 wurden die beizulegenden Zeitwerte der erworbenen Vermögenswerte und übernommenen Schulden im Zusammenhang mit der Akquisition von GAVAP nur provisorisch ermittelt. Im Jahr 2014 konnte die definitive Kaufpreisallokation innerhalb von zwölf Monaten ab Erwerbszeitpunkt abgeschlossen werden, wobei keine wesentlichen Differenzen zu den ursprünglichen Bewertungen entstanden sind. Im Rahmen von Nachverhandlungen mit dem Verkäufer konnte jedoch eine Reduktion des ursprünglich vertraglich fixierten Kaufpreises vereinbart werden. Entgegen den Annahmen per 31. Dezember 2013 betrug der definitive Kaufpreis anstelle von EUR 18.0 Mio. (CHF 22.0 Mio.) neu EUR 16.6 Mio. (CHF 20.2 Mio.) (inkl. einer Earn-out-Komponente im Betrag von EUR 1.0 Mio. [CHF 1.2 Mio.]). Die Kaufpreisreduktion hat zu einer Verminderung der aus der Akquisition entstandenen und per 31. Dezember 2013 bilanzierten Goodwillposition GAVAP im Betrag von EUR 1.4 Mio. (CHF 1.7 Mio.) geführt.

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

Auswirkungen auf die Konzernerfolgsrechnung

in CHF Mio.	2015	2014
Betriebsergebnis (EBIT)	137	113
Theoretische Amortisation Goodwill	(1)	(6)
Theoretisches Betriebsergebnis (EBIT) inkl. Amortisation Goodwill	136	107

Reingewinn	117	84
Theoretische Amortisation Goodwill	(1)	(6)
Theoretischer Reingewinn inkl. Amortisation Goodwill	116	77

Auswirkungen auf die Konzernbilanz

in CHF Mio.	2015	2014
Eigenkapital gemäss Bilanz	951	883
Theoretische Aktivierung Nettobuchwert Goodwill	2	3
Theoretisches Eigenkapital inkl. Nettobuchwert Goodwill	953	886

20 Assoziierte Gesellschaften

in CHF Mio.	2015	2014
Buchwert der Anteile an assoziierten Gesellschaften per 1. Januar	33	37
Akquisitionen	—	—
Erstkonsolidierung	—	—
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften aus nicht weitergeführten Geschäftstätigkeiten	—	—
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften aus weitergeführten Geschäftstätigkeiten	9	(1)
Dividenden	(2)	(3)
Umgliederungen	—	—
Umrechnungsdifferenzen	(1)	(0)
Buchwert der Anteile an assoziierten Gesellschaften per 31. Dezember	39	33

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

Aggregierte Anteile der RUAG an den assoziierten Gesellschaften

in CHF Mio.	2015	2014
Anteil am Gewinn der assoziierten Gesellschaften aus weitergeführten Geschäftstätigkeiten	8	5
Anteil an Eigenkapitalveränderungen	1	(6)
Anteil am Ergebnis der assoziierten Gesellschaften aus weitergeführten Geschäftstätigkeiten	9	(1)

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

Aggregierte finanzielle Informationen der assoziierten Gesellschaften

in CHF Mio.	2015	2014
Total Aktiven	207	196
Total Verbindlichkeiten (Fremdkapital)	121	122
Nettovermögen	86	74
Nettoumsatz	149	155
Gewinn aus weitergeführten Geschäftstätigkeiten	17	10

Hinsichtlich assoziierter Gesellschaften bestehen für die RUAG keinerlei Eventualverbindlichkeiten.

21 Finanzverbindlichkeiten**Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten**

in CHF Mio.	Anhang	2015	2014
Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten		0	6
Finanzverbindlichkeiten gegenüber Dritten ¹		10	17
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften		—	—
Finanzverbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen		—	—
Leasingverbindlichkeiten	31	1	1
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten		—	—
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		10	23

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

Langfristige Finanzverbindlichkeiten

in CHF Mio.	Anhang	2015	2014
Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten		0	0
Leasingverbindlichkeiten	31	1	1
Grundpfandgesicherte Darlehen		—	—
Obligationenanleihen		—	—
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften		—	—
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten		1	1

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

Die durchschnittliche Verzinsung auf den langfristigen Finanzverbindlichkeiten betrug im Berichtsjahr 3.5 % (Vorjahr 3.4 %).

Fälligkeiten Finanzverbindlichkeiten

in CHF Mio.	2015	2014
bis 1 Jahr	10	23
bis 2 Jahre	0	1
bis 3 Jahre	0	0
bis 4 Jahre	0	0
über 4 Jahre	0	0
Total Finanzverbindlichkeiten	11	25

Weil im Berichtsjahr 2014 sämtliche Festvorschüsse unter dem Konsortialkredit per 31. Dezember 2014 (Verfalltag) vollständig zurückbezahlt werden konnten, wurde der Kreditvertrag aufgehoben.

Infolgedessen bestanden weder per Bilanzstichtag 31. Dezember 2015 noch per 31. Dezember 2014 Covenants.

Währungen der Finanzverbindlichkeiten

in CHF Mio.	2015	2014
CHF	1	2
EUR	2	3
USD	6	11
SEK	1	0
Übrige	1	8
Total Finanzverbindlichkeiten	11	25

22 Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten

in CHF Mio.	2015	2014
gegenüber Dritten	12	14
gegenüber assoziierten Gesellschaften	—	—
gegenüber staatlichen Stellen	23	27
gegenüber Aktionär	—	—
gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	1	0
Total kurzfristige Verbindlichkeiten	36	41

23 Lieferantenverbindlichkeiten und Anzahlungen

in CHF Mio.	2015	2014
Lieferantenverbindlichkeiten	99	86
Lieferantenverbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften	0	0
Anzahlungen von Kunden	156	195
Anzahlungen von assoziierten Gesellschaften	—	—
Total Lieferantenverbindlichkeiten und Anzahlungen	255	281

Währungen der Lieferantenverbindlichkeiten und Anzahlungen

in CHF Mio.	2015	2014
CHF	128	147
EUR	93	102
USD	19	15
SEK	12	8
Übrige	3	9
Total Lieferantenverbindlichkeiten und Anzahlungen	255	281

24 Übrige langfristige Verbindlichkeiten

in CHF Mio.	2015	2014
gegenüber Dritten	3	1
gegenüber assoziierten Gesellschaften	—	—
gegenüber Aktionär	—	—
gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	—	—
Total übrige langfristige Verbindlichkeiten	3	1

25 Passive Rechnungsabgrenzungen

in CHF Mio.	2015	2014
Passive Rechnungsabgrenzungen PoC-Aufträge	90	107
Periodenfremde Erlöse	7	7
Ausstehende Lieferantenverbindlichkeiten	41	31
Ausstehende Mehrjahres-SLA-Aufwendungen	1	3
Personalbezogene Abgrenzungen	22	23
Passive Rechnungsabgrenzungen Übrige	50	68
Total Passive Rechnungsabgrenzungen	210	239

26 Rückstellungen

in CHF Mio.

	Restrukturierung	Auftragsverluste	Gewährleistungen	Ferien und Überzeit	Treueprämien und Jubiläumsgelder	Übrige	Total
Bilanzwert 1. Januar 2014	8	19	22	37	21	27	133
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	0	0	0
Abgänge Konsolidierungskreis	(0)	—	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Neubildungen	1	9	5	17	4	23	60
Auflösungen	(0)	(2)	(4)	0	(1)	(8)	(15)
Verwendungen	(5)	(11)	(4)	(20)	(2)	(18)	(60)
Umgliederungen	—	—	—	(0)	(0)	0	—
Umrechnungsdifferenzen	(0)	(0)	(0)	(1)	(0)	(0)	(1)
Bilanzwert 31. Dezember 2014	4	14	19	33	22	24	117
Kurzfristige Rückstellungen	2	8	14	33	1	11	69
Langfristige Rückstellungen	2	6	5	(0)	21	14	48
Bilanzwert 1. Januar 2015	4	14	19	33	22	24	117
Erstkonsolidierung	—	—	—	0	—	—	0
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—	—
Neubildungen	13	9	8	20	3	12	65
Auflösungen	(0)	(2)	(3)	—	(0)	(3)	(8)
Verwendungen	(2)	(5)	(5)	(21)	(2)	(3)	(37)
Umgliederungen	1	(0)	—	—	—	(1)	—
Umrechnungsdifferenzen	0	(0)	(1)	(1)	(0)	(2)	(5)
Bilanzwert 31. Dezember 2015	15	16	18	31	23	29	132
Kurzfristige Rückstellungen	2	11	17	31	1	17	79
Langfristige Rückstellungen	13	5	1	—	22	11	53

Die Entwicklung der Rückstellungen im Berichtsjahr 2015 war geprägt von folgenden wesentlichen Ereignissen:

Per Ende Berichtsjahr 2015 wurden in der Division Space zusätzliche Restrukturierungsrückstellungen für die Verlagerung von Geschäftsaktivitäten im Betrag von CHF 12 Mio. gebildet (Vorjahr CHF 1 Mio.). Bereits im Jahr 2014 hatte der Verwaltungsrat der RUAG die Investition in ein neues Composite Center für die Produktion von Nutzlastverkleidungen und anderen Strukturen am Standort Emmen freigegeben. Am 10. Dezember 2015 erfolgte die Übergabe der neuen Fertigungshalle in Emmen für Nutzlastverkleidungen für Trägerraketen an die RUAG Space. Zusätzlich wird in den USA (Decatur, Alabama) für Aufträge des Kunden United Launch Alliance (ULA) eine neue Produktionsstätte aufgebaut, verbunden mit der Entwicklung einer neuen Nutzlastverkleidung für die Trägerrakete Vulcan. Die ersten Mitarbeiter sind bereits in Decatur und bereiten den Produktionsaufbau vor. Mit diesen Entscheiden verbunden ist der schrittweise Transfer der Produktion der Nutzlastverkleidungen (Business Unit Launchers) von Zürich-Seebach nach Emmen und in die USA (Decatur, Alabama), der eine Restrukturierung am Standort Zürich-Seebach auslöst. Die zugehörigen Mittelabflüsse werden im Wesentlichen in den Jahren 2017 bis 2019 erfolgen.

In der Division Aviation wurden im Zusammenhang mit der fortlaufenden Umsetzung von effizienzsteigernden Massnahmen an Standorten in Deutschland und der Schweiz von den in den Jahren 2012 und 2014 gebildeten Restrukturierungsrückstellungen im Berichtsjahr weitere CHF 2 Mio. verwendet.

In der Division Ammotec konnten Gewährleistungsrückstellungen im Betrag von CHF 1 Mio. aufgelöst werden, da die effektiven Garantie-

aufwendungen in der Vergangenheit tiefer ausfielen als ursprünglich angenommen. Die übrigen Anpassungen bewegen sich im Rahmen von ordentlichen Schwankungen innerhalb der üblichen Geschäftstätigkeit. Die Mittelabflüsse des langfristigen Anteils der Rückstellungen werden wahrscheinlich in den Jahren 2017 bis 2019 erfolgen.

Die Zunahme der Rückstellungen für Treueprämien und Jubiläumsgelder ist hauptsächlich auf den im Vergleich zum Vorjahr tieferen Diskontierungszinssatz zurückzuführen. Für die Berechnung der Rückstellungen für mehrjährige Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeitenden in der Schweiz wurde per 31. Dezember 2015 ein Diskontierungszinssatz von 0.5 % (Vorjahr 1.3 %) verwendet. Daneben wurden weitere versicherungsmathematische Annahmen wie Mitarbeiterfluktuationen und Lohnerhöhungen getroffen, die nicht wesentlich von den Annahmen im Vorjahr abweichen. Die Zahlungen des langfristigen Anteils der Rückstellungen werden wahrscheinlich ab dem Jahr 2017 erfolgen.

Im Zusammenhang mit dem im Jahr 2009 getätigten Erwerb der Beteiligung GEKE Schutztechnik GmbH mussten in der Division Defence per Ende 2015 die Rückstellungen für potenzielle Verpflichtungen gegenüber dem ehemaligen Eigentümer (ausstehende Kaufpreiszahlungen) um CHF 1 Mio. erhöht werden. Wie bereits im Vorjahr wurden in der Division Ammotec aufgrund von Lieferverzögerungen und Offsetverpflichtungen für Projekte in den Vereinigten Arabischen Emiraten übrige Rückstellungen im Umfang von CHF 1 Mio. gebildet. Gleichzeitig flossen im Jahr 2015 im Zusammenhang mit in den Vorjahren gebildeten Rückstellungen Konventionalstrafzahlungen in der Höhe von rund CHF 1 Mio. ab. Die Division Space musste im Berichtsjahr 2015 die Rückstellungen für Abfertigungsverpflichtungen leicht erhöhen und weist nun einen Bestand von CHF 6 Mio. aus. In der Division Aerostructures

mussten wegen einer Vertragskündigung Rückstellungen im Umfang von CHF 1 Mio. gebildet werden. Weiter wurden in dieser Division Rückstellungen für Nachlaufkosten von Projekten von rund CHF 3 Mio. erfasst. Schliesslich mussten in der Division Aviation für das Nachrüsten von Sicherheitsbestimmungen Rückstellungen im Betrag von CHF 1 Mio. gebildet werden.

27 Personalvorsorgeverpflichtungen

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

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

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

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

Einigen Führungskräften wurde eine dreigliedrige Versorgungszusage erteilt. Diese setzt sich aus einer im Wesentlichen endgehaltsabhängigen Grundrente und zwei beitragsorientierten Komponenten zusammen. Hierbei ergibt sich der jährliche Steigerungsbetrag der Rentenanwartschaft aus dem erreichten Bonus beziehungsweise aus einem vom Mitarbeiter beziehungsweise von der Mitarbeiterin in vordefinierten Grenzen wählbaren Entgeltumwandlungsbetrag, der um einen Zuschuss des Arbeitgebers aufgestockt wird.

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

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

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

in CHF Mio.	Über-/ Unter- deckung gemäss FER 26	2015 Wirtschaft- licher Anteil Konzern	2014 Wirtschaft- licher Anteil Konzern	Umrech- nungs- differenzen	Verände- rungen zum Vorjahr bzw. Auf- wand der Berichts- periode	Auf die Periode abge- grenzte Beiträge	2015 Vorsorge- aufwand im Personal- aufwand	Verände- rungen zum Vorjahr bzw. Auf- wand der Berichts- periode	2015 Vorsorge- aufwand im Finanz- ergebnis	2014 Vorsorge- aufwand im Personal- aufwand	2014 Vorsorge- aufwand im Finanz- ergebnis
Patronale Finan- zierungsstiftung	145	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Vorsorgepläne ohne Über-/Unterdeckung	—	—	—	—	—	39	39	—	—	40	—
Vorsorgepläne mit Überdeckung	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Vorsorgepläne mit Unterdeckung	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Vorsorgepläne ohne eigene Aktiven	—	(54)	(62)	(6)	0	0	0	(2)	(2)	0	15
Total	—	(54)	(62)	(6)	0	39	39	(2)	(2)	40	15

Die freien Reserven der patronalen Finanzierungsstiftung sind nicht zur wirtschaftlichen Verwendung durch den Konzern vorgesehen. Die Vorsorgepläne ohne Über-/Unterdeckung beinhalten den Beitragsprimatsplan der VORSORGE RUAG sowie den Kadervorsorgeplan der KADERVORSORGE RUAG in der Schweiz. Die bilanzierten wirtschaft-

lichen Verpflichtungen auf Vorsorgeplänen ohne eigene Aktiven, das heisst ohne ausgeschiedenes Vermögen, betragen CHF 54 Mio. (Vorjahr CHF 62 Mio.) und betreffen im Wesentlichen die Vorsorgepläne in Deutschland und Schweden.

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

in CHF Mio.	Schweiz	Ausland	2015 Total	Schweiz	Ausland	2014 Total
Beiträge an die Vorsorgepläne zu Lasten der Konzerngesellschaften	39	0	39	40	0	40
Beiträge an die Vorsorgepläne geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven	—	—	—	—	—	—
Total Beiträge	39	0	39	40	0	40
+/- Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigung usw.	—	—	—	—	—	—
Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven	39	0	39	40	0	40
Zunahme/Reduktion wirtschaftlicher Nutzen des Konzerns an Überdeckungen	—	—	—	—	—	—
Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns an Unterdeckungen	—	—	—	—	—	—
Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns (Pläne ohne eigene Aktiven)	—	0	0	—	0	0
Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen	—	0	0	—	0	0
Vorsorgeaufwand im Personalaufwand der Periode	39	0	39	40	0	40
Zunahme/Reduktion wirtschaftlicher Nutzen des Konzerns an Überdeckungen	—	—	—	—	—	—
Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns an Unterdeckungen	—	—	—	—	—	—
Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns (Pläne ohne eigene Aktiven)	—	(2)	(2)	—	15	15
Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen	—	(2)	(2)	—	15	15
Vorsorgeaufwand im Finanzergebnis der Periode	—	(2)	(2)	—	15	15
Total Vorsorgeaufwand der Periode	39	(2)	37	40	15	55

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

Berichtsjahr belaufen sich auf CHF 37 Mio. (Vorjahr CHF 55 Mio.) und sind im Personalaufwand beziehungsweise im Finanzergebnis enthalten.

28 Aktienkapital

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

29 Eventualverbindlichkeiten zugunsten Dritter

in CHF Mio.	2015	2014
Konzernbürgschaften	81	89
Bankgarantieverbindlichkeiten	97	108
Total Eventualverbindlichkeiten zugunsten Dritter	178	197

Bei den Konzernbürgschaften handelt es sich vorwiegend um Erfüllungs- und Anzahlungsgarantien im Rahmen des operativen Geschäfts gegenüber Kunden sowie gegenüber Banken zur Sicherung von Bankkreditlimiten. Bei den Bankgarantieverbindlichkeiten handelt es sich hauptsächlich um Erfüllungs- und Anzahlungsgarantien gegenüber Kunden.

30 Weitere, nicht zu bilanzierende Verpflichtungen

in CHF Mio.	2015	2014
Gewährleistungsverträge	—	—
Patronatserklärungen	—	—
Vereinbarte Konventionalstrafen (Pönalen und Reuegelder)	4	8
Rechtsfälle	1	1
Wechselverbindlichkeiten	—	—
Investitionsverbindlichkeiten Sachanlagenvermögen (inkl. Renditeliegenschaften)	12	9
Sonstige nicht zu bilanzierende Verpflichtungen	2	0
Total weitere, nicht zu bilanzierende Verpflichtungen	19	18

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

Rechtsfälle Offene oder potenzielle Rechtsfälle werden durch Corporate Legal & Secretary General bearbeitet und laufend auf die Wahr-
s

lichkeit eines künftigen Geldabflusses überprüft. Sobald es wahrscheinlich ist, dass daraus ein Geldabfluss entsteht, wird eine Rückstellung angesetzt. Die Möglichkeit eines Geldabflusses über die bilanzierten Rückstellungen hinaus wird zurzeit als unwahrscheinlich eingeschätzt.

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

31 Zukünftige minimale Verpflichtungen aus Leasingtransaktionen**Finanzierungsleasing**

in CHF Mio.	2015	2014
Innerhalb 1 Jahres	1	1
Später als in 1 Jahr, innerhalb von 5 Jahren	1	1
Später als in 5 Jahren	—	—
Total	1	2
Abzüglich Zinsanteil	(0)	(0)
Total passivierte Leasingverbindlichkeiten	1	2

Operatives Leasing

in CHF Mio.	2015	2014
Innerhalb 1 Jahres	18	19
Später als in 1 Jahr, innerhalb von 5 Jahren	60	66
Später als in 5 Jahren	17	16
Total	96	100

Dabei handelt es sich um nicht erfasste Verpflichtungen aus operativen Leasingverträgen (inklusive Mieten). Die zukünftigen Leasingverbindlichkeiten der als operatives Leasing klassierten Leasingverbindlichkeiten sind somit in der Bilanz nicht enthalten.

32 Mit Pfandrechten belastete Aktiven

in CHF Mio.	2015	2014
Flüssige Mittel	—	3
Forderungen und Vorräte	—	—
Mobile Sachanlagen	0	1
Immobilien Sachanlagen	2	4
Total mit Pfandrechten belastete Aktiven	2	8

33 Transaktionen mit nahestehenden Personen

in CHF Mio.	2015	2014
Forderungen an nahestehende Personen	63	16
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen	(0)	(0)
Anzahlungen von nahestehenden Personen	(38)	(34)
Kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	—	—
Langfristige Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	—	—

Von den Forderungen an nahestehende Personen entfallen im Berichtsjahr CHF 63 Mio. (Vorjahr CHF 16 Mio.), von den Verbindlichkeiten gegenüber Nahestehenden CHF 0.1 Mio. (Vorjahr CHF 0.4 Mio.) auf das VBS. Die fakturierten Umsätze mit dem VBS betragen CHF 565 Mio. (Vorjahr CHF 538 Mio.) (siehe auch Anhang 6 «Nettoumsatz»). Im Gegenzug wurden beim VBS Material- und Dienstleistungsbezüge

im Umfang von CHF 8 Mio. (Vorjahr CHF 6 Mio.) getätigt. Es gab keine Darlehen zwischen den Konzerngesellschaften und Mitgliedern des Verwaltungsrats. Im Berichtsjahr wurden mit assoziierten Gesellschaften Umsätze im Betrag von CHF 0.3 Mio. (Vorjahr CHF 1.3 Mio.) erzielt und Leistungen im Wert von CHF 2.5 Mio. (Vorjahr CHF 2.3 Mio.) bezogen.

34 Vergütungen für Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen

Die Gesamtvergütung an die nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats für das Geschäftsjahr 2015 betrug CHF 802 000 (Vorjahr CHF 823 000). Die Gesamtvergütung an den CEO, die Konzernleitung und die erweiterte Konzernleitung betrug für das Jahr 2015 CHF 7 039 000 (Vorjahr CHF 6 075 000).¹

Die Gesamtvergütung an den CEO für das Geschäftsjahr 2015 betrug CHF 1 118 000 (Vorjahr CHF 992 000).¹

¹ Die Gesamtvergütungsbeträge verstehen sich exklusive der Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen.

**Übersicht über die Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats,
der Konzernleitung sowie der erweiterten Konzernleitung:**

in CHF Tausend	Total		Höchste Gesamtentschädigung ¹	
	2015	2014	2015	2014
Basissalär Verwaltungsrat				
Barentschädigungen	802	823	198	223
Total Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats	802	823	198	223
Basissalär Konzernleitung (inkl. erweiterter Konzernleitung)				
Barentschädigungen ²	3 790	3 585	484	484
Naturalleistungen	274	250	26	26
Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse	443	391	65	56
Leistungsabhängige Komponente Konzernleitung (inkl. erweiterter Konzernleitung)				
Barentschädigungen ³	2 298	1 580	500	364
Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse	234	269	43	62
Andere langfristig fällige Leistungen	—	—	—	—
Total Entschädigungen an die Mitglieder der Konzernleitung (inkl. erweiterter Konzernleitung)	7 039	6 075	1 118	992
davon Barentschädigungen	6 088	5 165	984	848
davon Naturalleistungen	274	250	26	26
davon Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse	677	660	108	118
davon andere langfristig fällige Leistungen	—	—	—	—
Verhältnis leistungsabhängige Komponente zu Barentschädigungen	61 %	44 %	103 %	75 %
Total Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung (inkl. erweiterter Konzernleitung)	7 841	6 898		
davon kurzfristig fällige Leistungen ⁴	7 164	6 238		
davon Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse	677	660		
davon andere langfristig fällige Leistungen	—	—		

¹ In Bezug auf den Verwaltungsrat umfasst der Betrag für das Berichtsjahr die Entschädigung des Verwaltungsratspräsidenten Hans-Peter Schwald und für das Vorjahr die Entschädigung des Verwaltungsratspräsidenten Konrad Peter (Zeitraum vom 1.1.–30.6.2014) sowie des Verwaltungsratspräsidenten Hans-Peter Schwald (Zeitraum 15.5.–31.12.2014).

² Im Berichtsjahr 2015 war die Position des Divisionsleiters Aerostructures im Gegensatz zum Vorjahr ganzjährig besetzt.

³ Im Berichtsjahr 2015 erstmals inklusive LTI-Ansprüche aus dem LTI-Plan 2013–2015.

⁴ Beinhaltet die Positionen Barentschädigungen und Naturalleistungen.

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

Die RUAG verfügt über ein Risikomanagementsystem, das zwischen strategischen und operativen Risiken unterscheidet und sich auf die wesentlichen Themen aus Sicht Konzern und der Divisionen fokussiert. Die Risiken werden in den einzelnen Divisionen anhand eines strukturierten Risiko-Assessments bottom-up identifiziert, bewertet und überwacht. Um die einzelnen Risiken zu vermeiden oder zu vermindern, werden entsprechende Massnahmen festgelegt und umgesetzt. Auf Konzernstufe werden die aggregierten und für den Konzern relevanten Risiken durch die Konzernleitung überwacht und gesteuert.

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

Finanzielles Risikomanagement

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

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

a. Marktrisiken

Die RUAG ist Marktrisiken ausgesetzt, die sich vorwiegend auf die Entwicklung der Fremdwährungskurse und Zinssätze beziehen und den Wert der gehaltenen Finanzinstrumente oder deren Erträge/Aufwendungen beeinflussen. Der Konzern überwacht diese Risiken laufend. Um die im Zusammenhang mit diesen Risiken auftretende Volatilität zu bewirtschaften, setzt der Konzern verschiedene derivative Finanzinstrumente ein. Das Ziel des Konzerns ist es, sofern es angebracht erscheint, Fluktuationen in den Ergebnissen und Geldflüssen, die mit Zinssatzänderungen, Wechselkursänderungen und Wertveränderungen der Geldanlagen verbunden sind, zu reduzieren.

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

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

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

per 31. Dezember 2015

in CHF Mio.

	EUR	USD	SEK	Übrige
Flüssige Mittel	41	13	10	5
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen/Übrige Forderungen	120	63	4	11
Übrige finanzielle Vermögenswerte	4	4	1	0
Finanzverbindlichkeiten	(2)	(6)	(1)	(1)
Lieferantenverbindlichkeiten/Übrige Verbindlichkeiten	(41)	(16)	(15)	(0)
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	—	—	(1)	—
Total Fremdwährungspositionen per Stichtag aus finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten	121	58	(2)	14

per 31. Dezember 2014

in CHF Mio.

	EUR	USD	SEK	Übrige
Flüssige Mittel	67	33	15	8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen/Übrige Forderungen	104	59	2	24
Übrige finanzielle Vermögenswerte	3	7	2	0
Finanzverbindlichkeiten	(3)	(11)	(0)	(8)
Lieferantenverbindlichkeiten/Übrige Verbindlichkeiten	(25)	(15)	(7)	(5)
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	—	—	(1)	—
Total Fremdwährungspositionen per Stichtag aus finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten	146	74	10	19

Folgende Absicherungsgeschäfte für Fremdwährungen bestanden am 31. Dezember:

Kontraktvolumen

in CHF Mio.	2015	2014
Devisensicherungskontrakte Banken, positiv	360	301
Devisensicherungskontrakte Banken, negativ	(79)	(131)

Bilanzierte Werte

in CHF Mio.	2015	2014
Kurzfristige Finanzaktiven	8	10
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	(10)	(16)

Per 31. Dezember 2015

in CHF Mio.	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	über 3 Jahre	Total
Zu Sicherungszwecken eingesetzte Devisentermingeschäfte:					
Abflüsse	(8)	(1)	(0)	(0)	(10)
Zuflüsse	7	1	0	0	8
	(1)	(0)	0	0	(1)

Per 31. Dezember 2014

in CHF Mio.	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	über 3 Jahre	Total
Zu Sicherungszwecken eingesetzte Devisentermingeschäfte:					
Abflüsse	(13)	(3)	(0)	(0)	(16)
Zuflüsse	5	4	0	0	10
	(9)	1	0	0	(7)

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

in CHF Mio.	2015	2014
Übrige Reserven	(0)	(4)

Im Berichtsjahr wurden infolge Eintritts der Grundgeschäfte CHF 16 Mio. aus den übrigen Reserven im Eigenkapital ausgebucht und im übrigen operativen Aufwand erfasst (Vorjahr CHF 6 Mio. erfasst im übrigen operativen Ertrag).

Die RUAG Holding AG gewährt gewissen ausländischen Konzerngesellschaften Darlehen in EUR und AUD. Für diese Darlehen bestehen keine Absicherungen. Per 31. Dezember 2015 bestanden Darlehen im Umfang von insgesamt EUR 175 Mio. (Vorjahr EUR 179 Mio.) und AUD 15 Mio. (Vorjahr AUD 14 Mio.). Da es sich bei diesen Darlehen um Darlehen mit eigenkapitalähnlichem Charakter handelt, weil eine Rückzahlung in einem absehbaren Zeitraum weder geplant noch wahrscheinlich ist, werden die Fremdwährungskursgewinne/-verluste direkt im Eigenkapital verbucht. Die im Eigenkapital verbuchten kumulierten Fremdwährungskursverluste hinsichtlich dieser Darlehen betragen per 31. Dezember 2015 total CHF 24 Mio. (Vorjahr CHF 1 Mio.).

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

Zinsänderungsrisiko Die RUAG ist aufgrund der Volatilität der Marktzinssätze einem Zinsrisiko ausgesetzt. Sichtguthaben und Geldmarktanlagen unterliegen einem Zinssatzrisiko, das den Reingewinn beeinflussen kann. Die verzinslichen Finanzverbindlichkeiten enthalten vorwiegend Darlehen bei Finanzinstituten mit variablen Zinssätzen. Aufgrund der im Berichtsjahr 2015 eingeführten Negativzinspolitik der Schweizerischen Nationalbank und der per 31. Dezember 2015 bestehenden positiven Netto-Finanzposition sieht sich die RUAG zudem dem Risiko von Negativzinsen ausgesetzt.

Verzinsliche Finanzverbindlichkeiten

per 31. Dezember in CHF Mio.	2015	2014
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	1	7
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1	1
Total verzinsliche Finanzverbindlichkeiten	2	8
Davon variabel verzinslich	0	8
Durch Zinssatz-Swap fixiert	—	—
Variabel verzinslich, netto	0	8

Der Zinsaufwand für die verzinslichen Finanzverbindlichkeiten betrug im Berichtsjahr CHF 0 Mio. (Vorjahr CHF 2 Mio.).

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

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

Verbrauch in CHF Mio.	2015	2014
Aluminium	5	4
Blei	12	12
Kupfer	23	23
Stahl	2	2
Zink	2	3
Total	44	45

b. Kreditrisiken

Kreditrisiken entstehen insbesondere, wenn Kunden nicht in der Lage sind, ihren Verpflichtungen wie vereinbart nachzukommen. Zur Bewirtschaftung dieses Risikos beurteilt der Konzern periodisch die finanzielle Verlässlichkeit von Kunden. Auf das VBS entfallen rund 32 % des Konzernnettoumsatzes (Vorjahr 30 %). Kein anderer Kunde macht mehr als 10 % des Konzernnettoumsatzes aus. Die offenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen des VBS entsprechen rund 23 % (Vorjahr 7 %) der gesamten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember 2015. Per Bilanzstichtag bestehen keine stark konzentrierten Ausfallrisiken hinsichtlich der bilanzierten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

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

in CHF Mio.	2015	2014
Flüssige Mittel	233	202
Kurzfristige Finanzaktiven	8	10
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen/Übrige Forderungen	300	268
Langfristige Finanzaktiven	3	2
Total Kreditrisiko	544	482

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

c. Liquiditätsrisiko

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

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

Per 31. Dezember 2015

in CHF Mio.	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	bis 4 Jahre	über 4 Jahre	Total
Flüssige Mittel	233	—	—	—	—	233
Kurzfristige Finanzaktiven ¹	—	—	—	—	—	—
Langfristige Finanzaktiven	—	0	0	0	2	3
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten ¹	(1)	—	—	—	—	(1)
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	—	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	—	(1)	(0)	(0)	(2)	(3)
Netto-Finanzposition	232	(1)	(0)	(0)	(0)	231
Anzahlungen von Kunden						156
Netto-Finanzposition ohne Anzahlungen von Kunden						75

Per 31. Dezember 2014

in CHF Mio.	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	bis 4 Jahre	über 4 Jahre	Total
Flüssige Mittel	202	—	—	—	—	202
Kurzfristige Finanzaktiven ¹	—	—	—	—	—	—
Langfristige Finanzaktiven	—	0	0	0	1	2
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten ¹	(7)	—	—	—	—	(7)
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	—	(1)	(0)	(0)	(0)	(1)
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	—	(1)	—	—	—	(1)
Netto-Finanzposition	195	(2)	(0)	0	1	195
Anzahlungen von Kunden						195
Netto-Finanzposition ohne Anzahlungen von Kunden						(0)

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

Kapitalmanagement

Bei der Bewirtschaftung des Kapitals achtet die RUAG darauf, dass die Weiterführung der operativen Tätigkeit des Konzerns gewährleistet ist, eine angemessene Rendite für den Eigner erzielt und die Bilanzstruktur unter Berücksichtigung der Kapitalkosten optimiert werden kann.

Um diese Ziele zu erreichen, kann die RUAG höhere oder tiefere Dividendenauszahlungen beantragen, Kapital an den Aktionär zurückzahlen, neue Aktien ausgeben oder Vermögenswerte veräussern, mit dem Zweck, Schulden abzubauen. Die RUAG überwacht die Kapitalstruktur auf Basis der Netto-Finanzposition und des Eigenkapitals. Die Netto-Finanzposition berechnet sich aus der Summe der flüssigen Mittel, der kurz- und langfristigen Finanzaktiven abzüglich der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten sowie der übrigen langfristigen Verbindlichkeiten.

36 Ereignisse nach Bilanzstichtag

Die RUAG Space (Teil der RUAG Schweiz AG) hat sich im Januar 2016 entschieden, für die Produkteinheit Opto-Electronics & Instruments in Zürich einen neuen Eigentümer zu suchen. Die Entwicklung und Herstellung von speziellen Instrumenten und Optoelektronik ist nicht mehr Teil der strategischen Ziele der Division. Die RUAG sucht eine Lösung, die einen erfolgreichen Fortbestand des Geschäfts und den Erhalt der Arbeitsplätze ermöglichen soll. Die aus diesem beabsichtigten Verkauf resultierenden Effekte auf die Konzernrechnung sind unwesentlich.

Die RUAG Schweiz AG hat am 4. Februar 2016 gemeinsam mit der niederländischen VDL Group ein Joint Venture VDL-RUAG Shelters B.V. zur Produktion und anschliessenden Wartung von Kommando- und Kontrollcontainern für die niederländische Armee gegründet. Es wurde eine geschlossene Gesellschaft mit beschränkter Haftung (B.V.) errichtet, der Anteil der RUAG beträgt 40%. Die Produktion soll in den Jahren 2016 bis 2020 stattfinden mit anschliessender Sicherstellung der Wartung dieser Ausrüstungen durch das Joint Venture.

Der Verwaltungsrat der RUAG Holding AG hat am 25. Februar 2016 die konsolidierte Jahresrechnung zur Veröffentlichung freigegeben. Bis zu diesem Zeitpunkt fanden keine weiteren Ereignisse nach Bilanzstichtag statt. Insbesondere sind keine Ereignisse bekannt geworden, die eine Anpassung der Buchwerte von Aktiven und Passiven des Konzerns zur Folge hätten oder an dieser Stelle offengelegt werden müssten. Das Recht, die konsolidierte Jahresrechnung zu genehmigen, obliegt der Generalversammlung.

37 Konsolidierte, assoziierte Gesellschaften sowie Minderheitsbeteiligungen (Stand 31. Dezember 2015)

Gesellschaft	Sitz	Land	Stammkapital (100 %)	Kapitalanteile	Konsolidierungs- methode
RUAG Holding AG ¹	Bern	Schweiz	CHF 340 000 000		voll
Konsolidierte Gesellschaften					
RUAG Schweiz AG	Emmen	Schweiz	CHF 112 200 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec AG	Thun	Schweiz	CHF 12 000 000	100.0 %	voll
RUAG Real Estate AG	Bern	Schweiz	CHF 8 000 000	100.0 %	voll
Glaser Handels-AG	Winterthur	Schweiz	CHF 300 000	100.0 %	voll
RUAG Environment AG	Schattdorf	Schweiz	CHF 100 000	100.0 %	voll
RUAG Corporate Services AG	Bern	Schweiz	CHF 100 000	100.0 %	voll
RUVEX AG	Bern	Schweiz	CHF 100 000	100.0 %	voll
brings! AG	Schattdorf	Schweiz	CHF 100 000	55.0 %	voll
RUAG Deutschland GmbH	Wessling	Deutschland	EUR 1 000 000	100.0 %	voll
RUAG Aerospace Services GmbH	Wessling	Deutschland	EUR 1 000 000	100.0 %	voll
RUAG Aerospace Structures GmbH	Wessling	Deutschland	EUR 25 000	100.0 %	voll
RUAG Defence Deutschland GmbH	Wedel	Deutschland	EUR 260 000	100.0 %	voll
GEKE Schutztechnik GmbH	Lichtenau	Deutschland	EUR 25 000	51.0 %	voll
RUAG Ammotec Deutschland GmbH	Fürth	Deutschland	EUR 100 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec GmbH	Fürth	Deutschland	EUR 25 000	100.0 %	voll
Glückauf-Logistik GmbH	Kassel	Deutschland	EUR 25 750	100.0 %	voll
Herkules Fahrzeuglogistik GmbH	Kassel	Deutschland	EUR 76 694	100.0 %	voll
RUAG Sweden AB	Göteborg	Schweden	SEK 100 000	100.0 %	voll
RUAG Space AB	Göteborg	Schweden	SEK 15 000 000	100.0 %	voll
Norma Precision AB	Amotfors	Schweden	SEK 2 500 000	100.0 %	voll
RUAG Australia PTY Ltd.	Bayswater	Australien	AUD 10 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec Benelux BVBA	Boechout	Belgien	EUR 25 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec UK Ltd.	Liskeard	England	GBP 15 000	100.0 %	voll
RUAG Space Finland Oy AB	Tampere	Finnland	EUR 2 500	100.0 %	voll
RUAG Holding France SAS	Terssac	Frankreich	EUR 100 000	100.0 %	voll
Génie Audio-Visuel et Applications					
Professionnelles (GAVAP) SAS	Terssac	Frankreich	EUR 400 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec France SAS	Paris	Frankreich	EUR 1 000 000	100.0 %	voll
RUAG Aviation Malaysia SDN BHD	Kuala Lumpur	Malaysia	MYR 1 500 100	65.0 %	voll
RUAG Ammotec Austria GmbH	Wien	Österreich	EUR 297 959	100.0 %	voll
RUAG Space GmbH	Wien	Österreich	EUR 1 500 000	100.0 %	voll
RUAG Hungarian Ammotec Inc.	Sirok	Ungarn	HUF 280 000 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec USA Inc.	Tampa, FL	USA	USD 6 500 000	100.0 %	voll
Mecanex USA Inc.	Berlin, CT	USA	USD 1 500	100.0 %	voll
RUAG Simulation Company LLC	Abu Dhabi	VAE	AED 150 000	49.0 %	voll
RUAG Space GmbH	Zürich	Schweiz	CHF 20 000	100.0 %	³
RUAG Industria e Comercio de Muncioes Ltda	São Francisco	Brasilien	BRL 200 000	100.0 %	³
RUAG do Brasil Serviços Aeronáuticos Ltda	Rio de Janeiro	Brasilien	BRL 10 000	90.0 %	³
RUAG Holding USA Inc.	Huntsville, AL	USA	USD 0.1	100.0 %	³
RUAG Space USA Inc.	El Segundo, CA	USA	USD 1 000	100.0 %	³

¹ RUAG Holding AG, Stauffacherstrasse 65, Postfach, CH-3000 Bern 22.² Beteiligungen zwischen 20 % und 50 % werden in der Regel nach der Equity-Methode bewertet.³ Nicht wesentliche Beteiligungen werden zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen bewertet.

Gesellschaft	Sitz	Land	Stammkapital (100 %)	Kapitalanteile	Konsolidierungs- methode
Assoziierte Unternehmen²					
Nitrochemie AG	Wimmis	Schweiz	CHF 1 000 000	49.0 %	Equity
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Schweiz	CHF 25 000 000	45.0 %	Equity
Nidwalden Airpark AG	Stans	Schweiz	CHF 1 000 000	40.0 %	Equity
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Deutschland	EUR 7 700 000	45.0 %	Equity
HTS GmbH	Coswig	Deutschland	EUR 26 000	24.6 %	Equity
Minderheitsbeteiligungen					
Visier Medien Holding AG	Zug	Schweiz	CHF 400 000	49.5 %	³
CFS Engineering SA	Ecublens	Schweiz	CHF 150 000	40.0 %	³
AIONAV Systems AG	Muri bei Bern	Schweiz	CHF 100 000	12.0 %	³
InnoCampus AG	Nidau	Schweiz	CHF 1 307 500	7.6 %	³
Flughafen Bern AG	Bern	Schweiz	CHF 14 310 000	1.4 %	³
Brünig Indoor Aktiengesellschaft	Lungern	Schweiz	CHF 3 400 000	0.3 %	³
Gyttorp AB	Ingelstad	Schweden	SEK 356 200	40.0 %	³
Arianespace Participation	Evry	Frankreich	EUR 3 922 842	3.5 %	³
Arianespace SA	Evry	Frankreich	EUR 372 069	0.0 %	³

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

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

³ Nicht wesentliche Beteiligungen werden zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen bewertet.



KPMG AG

Audit

Hofgut
CH-3073 Gümligen-Bern

Postfach 112
CH-3000 Bern 15

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

Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung der
RUAG Holding AG, Bern

Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung

Als Revisionsstelle haben wir die beiliegende Konzernrechnung der RUAG Holding AG, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz, Geldflussrechnung, Eigenkapitalnachweis und Anhang (Seiten 60 bis 104), für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

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

Verantwortung der Revisionsstelle

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

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

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und entspricht dem schweizerischen Gesetz.



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

Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

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

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

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

KPMG AG

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'H. Bussmann', written over a horizontal line.

Herbert Bussmann
*Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor*

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'F. Krapp', written over a horizontal line.

Florin Janine Krapp
Zugelassene Revisionsexpertin

Gümligen-Bern, 25. Februar 2016

Erfolgsrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

in CHF Mio.

	Anhang	2015	2014
Beteiligungsertrag	3.5	74	70
Dienstleistungsertrag		4	4
Total Betriebsertrag		78	74
Personalaufwand		(0)	(0)
Übriger betrieblicher Aufwand	3.6	(8)	(11)
Total Betriebsaufwand		(9)	(12)
Betriebliches Ergebnis		70	62
Finanzertrag			
Zinsertrag		7	13
Finanzaufwand			
Zinsaufwand		(0)	(1)
Währungsverluste		(25)	(2)
Jahresgewinn vor Steuern		51	72
Direkte Steuern		0	(1)
Jahresgewinn		51	72

Der Anhang zur Jahresrechnung auf den Seiten 109 bis 111 bildet einen integralen Bestandteil der Jahresrechnung.

Bilanz per 31. Dezember

in CHF Mio.	Anhang	2015	2014
Flüssige Mittel		171	131
Kurzfristige Finanzaktiven			
gegenüber Beteiligungen		37	34*
Übrige kurzfristige Forderungen			
gegenüber Dritten		0	1
gegenüber Beteiligungen		12	11*
Total Umlaufvermögen		220	177
in % der Bilanzsumme		17.9%	14.4%
Finanzanlagen			
gegenüber Beteiligungen		357	401
Beteiligungen	3.1	650	648
Immaterielle Vermögenswerte		0	0
Total Anlagevermögen		1 008	1 049
in % der Bilanzsumme		82.1%	85.6%
Total Aktiven		1 228	1 226
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten			
gegenüber Beteiligungen		241	264*
Übrige kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten			
gegenüber Beteiligungen		43	43*
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten			
gegenüber Dritten		0	6
gegenüber Beteiligungen		0	—
Passive Rechnungsabgrenzungen		2	3
Total kurzfristiges Fremdkapital		287	315
Total Fremdkapital		287	315
in % der Bilanzsumme		23.4%	25.7%
Aktienkapital	3.3	340	340
Gesetzliche Kapitalreserve			
Reserven aus Kapitaleinlagen	3.4	10	10
Gesetzliche Gewinnreserve			
Allgemeine gesetzliche Gewinnreserve		39	36
Freiwillige Gewinnreserven			
Bilanzgewinn			
Vortrag		501	454
Jahresgewinn		51	72
Total Eigenkapital		941	911
in % der Bilanzsumme		76.6%	74.3%
Total Passiven		1 228	1 226

* Die Vorjahreszahlen wurden an die neue Gliederung angepasst, siehe Erläuterung im Anhang.

Der Anhang zur Jahresrechnung auf den Seiten 109 bis 111 bildet einen integralen Bestandteil der Jahresrechnung.

1 Erstanwendung neues Rechnungslegungsrecht

Die Jahresrechnung 2015 der RUAG Holding AG mit Sitz in Bern wurde erstmals nach den Bestimmungen des Schweizerischen Rechnungslegungsrechts (32. Titel des Obligationenrechts) erstellt. Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden die Vorjahresangaben der Bilanz und der Erfolgsrechnung an die neuen Gliederungsvorschriften angepasst. Die betroffenen Positionen der Bilanz und der Erfolgsrechnung sind mit einem Stern (*) bezeichnet.

Es handelt sich insbesondere um folgende Position:

- Die Finanzaktiven und Finanzverbindlichkeiten werden neu separat offengelegt.

2 Grundsätze

2.1 Allgemein

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

2.2 Finanzanlagen

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

2.3 Beteiligungen

Die Beteiligungen werden zu Anschaffungskosten abzüglich notwendiger Wertberichtigungen bilanziert. Die bilanzierten Werte werden

jährlich hinsichtlich ihrer Werthaltigkeit überprüft und, sofern erforderlich, wertberichtigt. Die Prüfung der Bewertung erfolgt nach dem Grundsatz der Einzelbewertung.

2.4 Devisentermingeschäfte

Positive und negative Wiederbeschaffungswerte von Devisentermingeschäften werden während der Laufzeit nicht bilanziert, da das Nettoprinzip angewendet wird. Kontraktvolumen und Wiederbeschaffungswerte von laufenden Geschäften werden im Anhang unter 3.2 ausgewiesen.

2.5 Fremdwährungsbewertung

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

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

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

3 Angaben zu Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen

3.1 Beteiligungen

a) Direkte Beteiligungen

Gesellschaft	Sitz	Land	Kapital- und Stimmenanteile 2015 in %	Kapital- und Stimmenanteile 2014 in %		Kapital 100 %
RUAG Schweiz AG	Emmen	Schweiz	100	100	CHF	112 200 000
RUAG Ammotec AG	Thun	Schweiz	100	100	CHF	12 000 000
RUAG Real Estate AG	Bern	Schweiz	100	100	CHF	8 000 000
RUAG Corporate Services AG	Bern	Schweiz	100	100	CHF	100 000
Glaser Handels-AG	Winterthur	Schweiz	100	0	CHF	300 000
RUAG Deutschland GmbH	Wessling	Deutschland	100	100	EUR	1 000 000
RUAG Sweden AB	Göteborg	Schweden	100	100	SEK	100 000
RUAG Holding France SAS	Terresac	Frankreich	100	100	EUR	100 000
RUAG Australia PTY Ltd.	Bayswater	Australien	100	100	AUD	10 000
Nitrochemie AG	Wimmis	Schweiz	49	49	CHF	1 000 000
Nitrochemie Wimmis AG	Wimmis	Schweiz	45	45	CHF	25 000 000
Nitrochemie Aschau GmbH	Aschau	Deutschland	45	45	EUR	7 700 000
Flughafen Bern AG	Bern	Schweiz	1.4	2.0	CHF	14 310 000
InnoCampus AG	Nidau	Schweiz	7.6	9.2	CHF	1 307 500

b) Wesentliche indirekte Beteiligungen

Gesellschaft	Sitz	Land	Kapital- und Stimmenanteile 2015 in %	Kapital- und Stimmenanteile 2014 in %		Kapital 100 %
RUAG Aerospace Services GmbH	Wessling	Deutschland	100	100	EUR	1 000 000
RUAG Aerospace Structures GmbH	Wessling	Deutschland	100	100	EUR	25 000
RUAG Ammotec GmbH	Fürth	Deutschland	100	100	EUR	25 000
RUAG Space AB	Göteborg	Schweden	100	100	SEK	15 000 000

3.2 Darstellung von Devisentermingeschäften

in CHF Mio.	2015	2014
Kontraktvolumen Banken	360	301
Kontraktvolumen Banken	(79)	(131)
Kontraktvolumen Konzerngesellschaften	84	126
Kontraktvolumen Konzerngesellschaften	(350)	(296)
Positiver Wiederbeschaffungswert Banken	8	10
Negativer Wiederbeschaffungswert Banken	(10)	(16)
Positiver Wiederbeschaffungswert Konzerngesellschaften	10	16
Negativer Wiederbeschaffungswert Konzerngesellschaften	(8)	(9)
Total Wiederbeschaffungswerte	0	(0)

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

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

3.3 Aktienkapital

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

3.5 Beteiligungsertrag

Der Beteiligungsertrag beinhaltet im Wesentlichen die Dividende der RUAG Schweiz AG.

3.4 Reserven aus Kapitaleinlagen

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

3.6 Übriger betrieblicher Aufwand

in CHF Mio.	2015	2014
Werbeaufwand	(4)	(5)
Verwaltungsaufwand	(2)	(3)
Aufwand Management-Fees (Oberleitungskosten)	(3)	(3)
Total übriger betrieblicher Aufwand	(8)	(11)

4 Weitere Angaben**4.1 Vollzeitstellen**

In der RUAG Holding AG sind keine Mitarbeitenden angestellt.

4.2 Für Verbindlichkeiten Dritter bestellte Sicherheiten

in CHF Mio.	2015	2014
Bürgschaften	111	104
Bankgarantien	33	35
Total Eventualverbindlichkeiten	144	139

Bei den Bürgschaftsverpflichtungen handelt es sich vorwiegend um Erfüllungs- und Anzahlungsgarantien im Rahmen des operativen Geschäfts sowie um Bürgschaften zur Sicherung von Bankkreditlimiten gegenüber den Tochtergesellschaften. Darin eingeschlossen ist ein von der RUAG Holding AG per 9. Juli 2015 ausgestellter «Letter of support» mit einem Maximalbetrag von AUD 14.6 Mio. zugunsten der RUAG Australia PTY Ltd.

Die Bankgarantien betreffen Garantien von verschiedenen Banken, welche die RUAG Holding AG im Namen der RUAG Aerospace Services GmbH, Wessling, sowie der RUAG Schweiz AG (Division Defence, Thun) zugunsten Dritter errichten liess. Hierbei handelt es sich wiederum um Erfüllungs- und Anzahlungsgarantien im Rahmen des operativen Geschäfts sowie Banklimitensicherungen.

4.3 Ereignisse nach Bilanzstichtag

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

Antrag des Verwaltungsrats über die Verwendung des Bilanzgewinns

in CHF Mio.

	2015	2014
Bilanzgewinn am Anfang des Geschäftsjahres	501	454
Jahresgewinn	51	72
Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung	552	525
Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung folgende Gewinnverwendung:		
Dividende	47	21
Zuweisung an die gesetzlichen Gewinnreserven	3	4
Vortrag auf neue Rechnung	503	501



KPMG AG

Audit

Hofgut
CH-3073 Gümligen-Bern

Postfach 112
CH-3000 Bern 15

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

Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung der

RUAG Holding AG, Bern

Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung

Als Revisionsstelle haben wir die beiliegende Jahresrechnung der RUAG Holding AG, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz und Anhang (Seiten 107 bis 111), für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

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

Verantwortung der Revisionsstelle

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

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

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.



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

Berichterstattung aufgrund weiterer gesetzlicher Vorschriften

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

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

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

KPMG AG

Herbert Bussmann
*Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor*

Florin Janine Krapp
Zugelassene Revisionsexpertin

Gümligen-Bern, 25. Februar 2016

Die RUAG folgt klaren Regeln

Führung und Kontrolle basieren auf den Corporate-Governance-Richtlinien der SIX Swiss Exchange.¹

Verwaltungsrat

Die Aufgaben des Verwaltungsrats der RUAG Holding AG sind im Schweizerischen Obligationenrecht, in der Eignerstrategie des Bundesrats, in den Statuten und im Organisationsreglement geregelt. Der Verwaltungsrat der RUAG Holding AG besteht zurzeit aus sieben Mitgliedern, wovon keines eine exekutive Funktion weder ausübt noch in den drei der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahren ausgeübt hat. Die Verwaltungsräte haben auch keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zum Konzern. Im Berichtsjahr sind keine Mutationen im Verwaltungsrat zu verzeichnen. Die Aufstellung auf Seite 116 gibt Auskunft über Name, Jahrgang, Funktion, Eintritt und verbleibende Amtsdauer der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder. Angaben über Nationalität, Ausbildung und beruflichen Hintergrund sind auf der Website der RUAG ersichtlich².

Wahl und Amtszeit

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



Dr. Remo Lütolf, Vizepräsident



Markus Hutter, Mitglied

¹ Die Angaben beziehen sich, soweit nicht anders erwähnt, auf den 31. Dezember 2015.

² <http://www.ruag.com/de/konzern/management/verwaltungsrat>



Hans-Peter Schwald, Verwaltungsratspräsident



Egon W. Behle, Mitglied



Paul Häring, Mitglied



Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener, Mitglied



Jürg Oleas, Mitglied

Verwaltungsrat¹

Name	Jahrgang	Funktion	Eintritt	Gewählt bis GV
Hans-Peter Schwald	1959	Präsident, nicht exekutiv	2002	2016
Dr. Remo Lütolf	1956	Vizepräsident, nicht exekutiv	2014	2016
Egon W. Behle	1955	Mitglied, nicht exekutiv	2011	2016
Paul Häring	1957	Mitglied, nicht exekutiv	2004	2016
Markus Hutter	1957	Mitglied, nicht exekutiv	2014	2016
Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener	1973	Mitglied, nicht exekutiv	2014	2016
Jürg Oleas	1957	Mitglied, nicht exekutiv	2011	2016

¹ <http://www.ruag.com/de/konzern/management/verwaltungsrat>

Interne Organisation und Aufgaben

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

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

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

Entscheide werden vom Gesamtverwaltungsrat getroffen. Zu seiner Unterstützung bei der Vorbereitung und Umsetzung seiner Beschlüsse sind drei Ausschüsse gebildet worden: ein Audit Committee, ein Nomination & Compensation Committee und ein Strategy Committee. Zudem hat der Verwaltungsrat einen Beirat (Advisory Board) eingesetzt. Neben den üblichen sechs Sitzungen traf sich der Verwaltungsrat im Sommer 2015 zu einer Strategiesitzung und besprach sich zudem bei Bedarf telefonisch. Die Traktanden für die Verwaltungsratsitzungen werden durch den Präsidenten festgelegt. Jedes Mitglied kann die Aufnahme eines Traktandums beantragen. Die Mitglieder erhalten vor den Sitzungen Unterlagen zur Vorbereitung der zu behandelnden Traktanden.

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

Ausschüsse

Der Verwaltungsrat hat ein Audit Committee, ein Nomination & Compensation Committee und ein Strategy 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 drei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen: Paul Häring (Vorsitz), Hans-Peter Schwald und Jürg Oleas. Die Mitglieder sind erfahren im Finanz- und Rechnungswesen. Das Audit Committee tagt regelmässig und wird vom Vorsitzenden einberufen, sooft es die Geschäfte erfordern. An den Sitzungen nehmen in der Regel auch der CEO, der CFO, der Leiter Internal Audit, der General Counsel sowie Vertreter der Revisionsstelle teil.

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

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

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

Das Advisory Board trägt dazu bei, dass die obersten Führungsgremien der RUAG bestehende Prozesse und Verhalten reflektieren und verbessern.

Nomination & Compensation Committee

Das Nomination & Compensation Committee (NCC) setzt sich aus vier Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen: Markus Hutter (Vorsitz), Hans-Peter Schwald, Dr. Remo Lütolf und Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener. Das NCC tagt regelmässig und wird vom Vorsitzenden einberufen, sooft es die Geschäfte erfordern. An den Sitzungen nehmen in der Regel auch der CEO und der Chief Human Resource Officer teil.

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

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

Strategy Committee

Das Strategy Committee besteht aus drei Mitgliedern des Verwaltungsrats: Jürg Oleas (Vorsitz), Hans-Peter Schwald und Egon Behle. Das Strategy Committee trifft sich zu vier vorgesehenen Sitzungen abgestimmt auf den Strategie- und Budgetplanungsprozess.

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

Beirat (Advisory Board)

Das Advisory Board unterstützt den Verwaltungsrat und die Konzernleitung, deren Entscheide besser abzuwägen, vorzubereiten, umzusetzen und zu kommunizieren. Dem Advisory Board stehen keine Geschäftsführungs- oder Aufsichtsfunktionen zu und es nimmt keine Organstellung ein. 2015 hat sich das Advisory Board zu drei Sitzungen getroffen. Es besteht aus den folgenden drei Mitgliedern: Philip W. Erzinger, Prof. Dr. Thomas Friedli und Prof. Dr. Alexandre J. Vautravers.

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

Informations- und Kontrollinstrumente

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

Compliance Board

Die im Vorjahr neu gestaltete Compliance-Organisation ist im Berichtsjahr tätig geworden. Das Compliance Board setzt das Korruptionsverbot durch und ist für den Betrieb der Whistleblower-Stelle (siehe unten) zuständig. Es setzt die Export-Compliance für wehrtechnische Anwendungen und das Verbot unzulässiger Preis- und Marktabsprachen (Kartell- und Wettbewerbsrecht) sowie das Verbot der Geldwäscherei um. Das Compliance Board setzt sich zusammen aus dem General Counsel (Vorsitz), dem Vice President Risk Management, dem Chief Communication Officer, dem Vice President Legal und je einem Vertreter der Divisionen. Das Compliance Board trifft sich mindestens zweimal im Jahr. Die Stellungnahmen und Entscheide zum Tagesgeschäft obliegen einem Ausschuss, bestehend aus General Counsel (Vorsitz) und Vice President Risk Management. 2015 hat die RUAG ein E-Learning-Tool zum Verhaltenskodex und zu den wichtigsten Compliance-Grundsätzen in Deutsch und Englisch eingeführt. Mitarbeitende, die im direkten und auch indirekten Kunden-, Zulieferanten- und Dienstleisterkontakt engagiert sind, haben dieses E-Learning mit Kontrollfragen im Jahr 2015 absolviert. Das Tool steht allen Mitarbeitenden offen. Siehe auch S. 53.

Whistleblower-Stelle

Im Berichtsjahr war erstmals für das gesamte Geschäftsjahr die unabhängige Meldestelle in Betrieb, bei der Mitarbeitende und Drittpersonen allfällige Missstände im Unternehmen melden können – dies auf Wunsch auch anonym. Das von einem externen Schweizer Unternehmen betriebene Tool soll als Frühwarnsystem und der Vermeidung, Aufdeckung und Beseitigung allfälliger Unregelmässigkeiten dienen. Eingehende Meldungen werden ausschliesslich von dazu bestimmten Spezialisten aus den Fachbereichen Recht, Human Resources oder Risikomanagement eingesehen und bearbeitet. Siehe auch S. 52.

Verhaltenskodex für Geschäftspartner

Der im Vorjahr eingeführte Verhaltenskodex für Geschäftspartner ist in die allgemeinen Geschäftsbedingungen der RUAG integriert. Die RUAG ist seit ihrer Gründung dem Grundsatz verpflichtet, ihre

Geschäfte nach ethischen Prinzipien, geltendem Recht und in sozial verantwortlicher Weise zu führen. Sie erwartet auch von ihren Kunden, Lieferanten, Dienstleistungserbringern und deren Beschaffungsketten ein in jeder Hinsicht korrektes Verhalten. Siehe auch S. 53.

Absage an die Korruption

Mit der konsequenten Umsetzung der Direktive «Absage an die Korruption», die Bestandteil jedes Arbeitsvertrags des Unternehmens ist, bekräftigt die RUAG ihren Willen, eine faire Wettbewerberin zu sein, die es unterlässt, durch finanzielle oder sonstige Begünstigungen Dritter ungerechtfertigte Vorteile zu erlangen. Auch nimmt die RUAG keine finanziellen oder sonstigen Begünstigungen entgegen, wenn dafür ein ungerechtfertigter Vorteil erwartet oder belohnt wird. Siehe auch S. 52.

Konzernleitung

Führungsorganisation

Der Verwaltungsrat hat eine Konzernleitung unter dem Vorsitz des CEO eingesetzt. Seit dem 1. April 2013 führt CEO Urs Breitmeier das laufende Geschäft. Er war während des gesamten Geschäftsjahrs 2015 zusammen mit der Konzernleitung für die Gesamtführung des Konzerns und für alle Angelegenheiten verantwortlich, die nicht gemäss Gesetz, Statuten und Organisationsreglement einem anderen Gesellschaftsorgan zustehen. Die Befugnisse und Aufgaben der Konzernleitung und des CEO sind im Einzelnen im Organisationsreglement sowie in der Funktionsbeschreibung für den CEO festgelegt.

Die Mitglieder der Konzernleitung sind dem CEO unterstellt.

Die Konzernleitung besteht aus dem Chief Executive Officer (CEO), den Leitern der operativen Divisionen, dem Chief Financial Officer (CFO) und dem Chief Human Resource Officer (CHRO). Die erweiterte Konzernleitung umfasst zusätzlich den General Counsel, den Chief Communication Officer (CCO) und den Chief Information Officer (CIO).

Mitglieder der Konzernleitung

Name ¹	Jahrgang	Funktion	Eintritt
Urs Breitmeier	1963	CEO RUAG Konzern	2006
Philipp M. Berner	1966	Mitglied, RUAG Aviation	2010
Dr. Peter Guggenbach	1962	Mitglied, RUAG Space	2009
Cyril Kubelka	1963	Mitglied, RUAG Ammotec	2004
Dr. Alexander Toussaint	1967	Mitglied, RUAG Aerostructures	2015
Dr. Markus A. Zoller	1968	Mitglied, RUAG Defence	2013
Urs Kiener	1965	Mitglied, Corporate Finance & Controlling	2002
Dr. Christian Ferber	1965	Mitglied, Corporate Human Resources	2012

Mitglieder der erweiterten Konzernleitung

Dr. Patrick Grawehr	1964	Mitglied erweiterte KL, General Counsel	2014
Rita Baldegger	1965	Mitglied erweiterte KL, Corporate Communication	2014
Andreas Fitze ²	1968	Mitglied erweiterte KL, Corporate IT	2013

¹ <http://www.ruag.com/de/konzern/management/konzernleitung>

² Andreas Fitze scheidet per 1.1.2016 aus der erweiterten Konzernleitung aus.

CEO

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

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

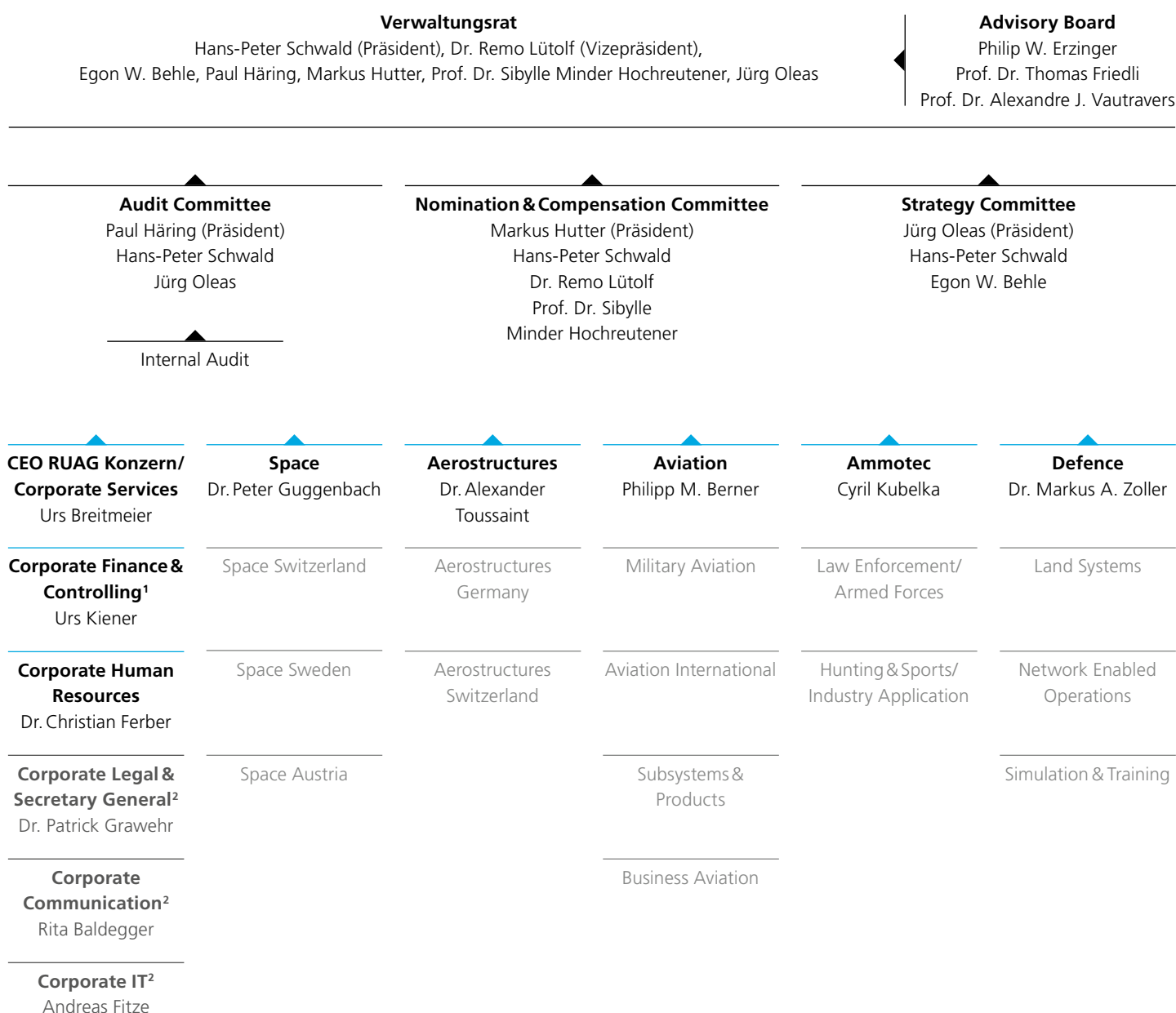
Der CEO erstattet regelmässig Bericht an den Verwaltungsrat über die Geschäftsentwicklung, antizipierte Geschäftsangelegenheiten und Risiken sowie Änderungen auf der nächsten Managementebene.

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

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

Konzernleitung

Die Aufstellung auf Seite 118 gibt Auskunft über Name, Jahrgang, Funktion und Eintritt der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung.

Führungsstruktur der RUAG per 31. Dezember 2015

■ Konzernleitung

¹ inkl. Real Estate/Environment, Risk Management, Procurement

² Erweiterte Konzernleitung

Andreas Fitze scheidet per 1.1.2016 aus der erweiterten Konzernleitung aus.

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 der RUAG, Anhang 34, «Vergütungen für Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen», aufgeführt und kommentiert.

Entschädigungspolitik

Die Personalpolitik der 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. Die RUAG orientiert sich bezüglich Gehaltsniveau an den Marktlöhnen in dem jeweils relevanten Salärmarkt und überprüft diese regelmässig. Die individuelle Entlohnung richtet sich nach den Stellenanforderungen, den Kompetenzen und der Leistung der Mitarbeitenden sowie dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Nach Möglichkeit macht die RUAG Gebrauch von erfolgs- und leistungsorientierten Entlohnungssystemen, die eine erfolgsabhängige variable Komponente vorsehen. Diese Grundsätze gelten auch bei der Festlegung der Entschädigungspolitik für die Konzernleitung, die vom Verwaltungsrat auf Antrag des NCC beschlossen wird. Die RUAG berichtet zudem jährlich über die Einhaltung der Kaderlohnverordnung zuhanden des VBS beziehungsweise des Bundesrats und der Finanzdelegation der eidgenössischen Räte.

Verwaltungsrat

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

Die Entschädigung setzt sich wie folgt zusammen:

- fixes Basissalär
- übrige Leistungen

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

Es wurden keine Entschädigungen an ehemalige Organmitglieder ausbezahlt.

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

Konzernleitung

Die Zusammensetzung und die Höhe der Vergütung orientieren sich am Branchen- und Arbeitsmarktumfeld und werden regelmässig überprüft. Dazu werden allgemein zugängliche Informationen von Unternehmen vergleichbarer Grösse aus der Industrie in der Schweiz und gegebenenfalls Ergebnisse von Umfragen und Studien Dritter beigezogen. Die leistungsabhängige Komponente der Vergütung 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 Basissalär
- leistungsabhängige Komponente
- Arbeitgeberbeiträge an Pensionskassen
- Naturalleistungen

Das fixe Basissalär wird in erster Linie durch die Aufgabe, die Verantwortung, die Qualifikation und die Erfahrung sowie das Marktumfeld bestimmt. Die leistungsabhängige Komponente besteht aus einem auf ein Jahr ausgelegten Short Term Incentive Plan (STI) und aus einem jeweils auf drei Jahre ausgelegten Long Term Incentive Plan (LTI) (die erste Messperiode läuft von 2013 bis 2015, die weiteren Messperioden umfassen anschliessend ebenfalls jeweils drei Jahre). Die Ziele werden im Hinblick auf eine Erfüllung der individuellen Leistungsziele und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens festgelegt. Im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses werden zu Beginn des Jahres zwischen dem Verwaltungsrat und dem CEO messbare Ziele für die Mitglieder der Konzernleitung vereinbart. Nach Ablauf des Geschäftsjahrs wird die Erfüllung dieser Ziele beurteilt.

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

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

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

wirtschaftlichen Ziele pro Division definiert. Beim CEO und bei den Leitern der Service Units gelten die wirtschaftlichen Ziele des Konzerns. Für die Mitglieder der erweiterten Konzernleitung beträgt die Gewichtung der Zielerreichung 30 % für persönliche und 70 % für wirtschaftliche Ziele.

Long Term Incentive Plan (LTI) Diese Vergütungskomponente wurde im Geschäftsjahr 2013 eingeführt mit dem Ziel, die Leistung des obersten Kaders am langfristigen Erfolg der RUAG auszurichten (vgl. dazu auch die Kaderlohnverordnung des Bundesrats). Der LTI richtet sich ausschliesslich an die Mitglieder der Konzernleitung und der erweiterten Konzernleitung. Für den LTI wird der kumulierte Reingewinn des Konzerns über die nächsten drei Jahre als Zielgrösse verwendet, definiert mit einem Minimalwert, einem Zielwert und einem Maximalwert. Eine Auszahlung erfolgt erstmals im April 2016. Voraussetzung für eine Auszahlung ist, dass zwischen dem Planteilnehmer und der RUAG am Ende der Planperiode ein Arbeitsverhältnis besteht. Mit der Einführung des LTI wird der STI (Short Term Incentive Plan) gekürzt, und zwar erstmals ab dem Bemessungsjahr 2015. Insgesamt kann sich die Gesamtvergütung der LTI-Teilnehmer bei voller Zielerreichung um bis zu 10 % erhöhen.

Der Verwaltungsrat bestimmt den Zielwert der Leistungsmessgrösse für eine Dreijahresperiode jährlich bei der Verabschiedung der Unternehmensplanung. Zugleich legt er den Minimal- und den Maximalwert fest und bestimmt den für jeden Planteilnehmer individuell festzulegenden Auszahlungsbetrag bei Erreichung des Zielwertes. Wird der Minimalwert nicht erreicht, erfolgt keine Auszahlung. Wird der Maximalwert übertroffen, werden maximal 150 % des Auszahlungsbetrags entrichtet. Die Auszahlung erfolgt nach Vorliegen des geprüften Jahresabschlusses des letzten Geschäftsjahrs. Für den LTI wird pro Jahr ein Drittel des Zielwerts als Aufwand je nach Entwicklung des Zielwerts abgegrenzt und bei Bedarf in den folgenden zwei Jahren angepasst.

Die Höhe der leistungsabhängigen Komponente insgesamt ergibt sich aus der Erfüllung der Ziele aus dem STI und dem LTI. Bei den Mitgliedern der Konzernleitung und der erweiterten Konzernleitung hat die leistungsabhängige Komponente 2015 von 27 % (Vorjahr 14 %) bis maximal 103 % (Vorjahr 75 %) der jährlichen Barentschädigung variiert.

Weitere Leistungen umfassen die Arbeitgeberbeiträge für die obligatorische und die überobligatorische Personalvorsorge. Für die Mitglieder der Konzernleitung gilt das gleiche Spesenreglement wie für alle anderen Mitarbeitenden des Konzerns. Daneben gilt für die Mitglieder der Konzernleitung wie für alle Geschäftsleitungsmitglieder in der Schweiz ein Zusatzreglement für Pauschalentschädigungen von Repräsentations- und Kleinspesen. Beide Reglemente sind durch 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 34, «Vergütungen für Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen».

Der Long Term Incentive Plan hat zum Ziel, die Leistung des obersten Kaders am langfristigen Erfolg der RUAG auszurichten.

Weitere Vergütungen

Abgangsentschädigungen: Mitgliedern des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung stehen keine vertraglichen Abgangsentschädigungen zu. Im Geschäftsjahr 2015 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 denjenigen des Verwaltungsrats werden Aktien und/oder Optionen zugeteilt.

Zusätzliche Honorare: Die Mitglieder der Konzernleitung und des Verwaltungsrats haben im Geschäftsjahr 2015 keine nennenswerten Honorare oder anderen Vergütungen für zusätzliche Dienstleistungen zugunsten der RUAG Holding AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften erhalten.

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

Kapitalstruktur

Das Aktienkapital der RUAG Holding AG beträgt CHF 340 Mio. und ist eingeteilt in 340 000 voll einbezahlte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 1000. Die RUAG Holding AG verfügt per 31. Dezember 2015 über kein bedingtes oder genehmigtes Kapital und hat weder Partizipations- noch Genusscheine 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 bzw. Zertifikaten auch verzichten. Im Fall eines Verzichts hat der Aktionär das Recht, jederzeit die Ausstellung einer Bescheinigung über die in seinem Eigentum stehenden Aktien zu verlangen.

Der Verwaltungsrat führt ein Aktienbuch.

Aktionariat**Aktionär**

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

Eignerstrategie des Bundesrats

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

Die Eignerstrategie des Bundesrats 2011 bis 2014 trat am 1. Mai 2011 in Kraft und wurde für das Geschäftsjahr 2015 bis zur Erneuerung verlängert. Sie schafft die transparenten, verbindlichen Rahmenbedingungen, damit die RUAG Holding AG und ihre Konzerngesellschaften die Aufgaben unter Berücksichtigung der übergeordneten Interessen wirtschaftlich erfüllen können. Die Eignerstrategie 2016 bis 2019 wurde vom Bundesrat im Dezember 2015 verabschiedet und tritt per 1. Januar 2016 in Kraft. Die Eignerstrategie ist in den Statuten der RUAG Holding AG verankert.

Kreuzbeteiligungen

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

Mitwirkungsrechte der Aktionäre**Stimmrecht**

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

Statutarische Quoten

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

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

Einberufung der Generalversammlung

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

Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

Angebotspflicht

Es bestehen keine statutarischen Regelungen betreffend Opting-out beziehungsweise Opting-up gemäss Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (Art. 22 BEHG).

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 des Bundesgesetzes über die Rüstungsunternehmen des Bundes). Im Übrigen bestehen keine speziellen Klauseln hinsichtlich eines Kontrollwechsels betreffend die RUAG Holding AG.

Personalvorsorge

Der Deckungsgrad der Personalvorsorgeeinrichtung VORSORGE RUAG beträgt per 31. Dezember 2015 103 % (Vorjahr 103 %). Damit konnte die finanzielle Situation trotz tiefer Zinsen an den Finanzmärkten und der Senkung des technischen Zinssatzes auf 1.5 % konstant gehalten werden.

Revisionsstelle

Mandatsamtsdauer des leitenden Revisors

Die KPMG AG, Bern, wurde an der Generalversammlung vom 23. April 2015 als Revisionsstelle der RUAG wieder für ein Jahr gewählt.

Herbert Bussmann, der leitende Revisor, ist seit der Generalversammlung im Mai 2014 für das Revisionsmandat verantwortlich.

Revisionshonorar und zusätzliche Honorare

KPMG stellte dem Konzern im Geschäftsjahr 2015 CHF 0.9 Mio. (Vorjahr CHF 0.9 Mio.) für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahresrechnungen der RUAG Holding AG und der Konzerngesellschaften sowie der Konzernrechnung der RUAG in Rechnung.

Zusätzlich stellte KPMG der RUAG 2015 CHF 0.4 Mio. (Vorjahr CHF 0.1 Mio.) für prüfungsnahen Dienstleistungen, Steuerberatung sowie Sorgfaltsprüfungen in Rechnung.

Aufsichts- und Kontrollinstrumente

Das Audit Committee des Verwaltungsrats beurteilt jährlich Leistung, Honorierung und Unabhängigkeit der Revisionsstelle und unterbreitet dem Verwaltungsrat einen Vorschlag zur Frage, welcher externe Prüfer der Generalversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden soll. Am 23. April 2015 hat die Generalversammlung KPMG als Revisionsstelle wiedergewählt. Das Audit Committee prüft jährlich den Umfang der externen Revision, die Revisionspläne und die relevanten Abläufe und bespricht jeweils die Revisorergebnisse mit den externen Prüfern.

Informationspolitik

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

Honorare KPMG

in CHF Tausend	2015	2014
Prüfungshonorare	899	901
Steuerberatung	34	44
Due-Diligence-Beratung	5	7
Sonstige Beratung	363	68
Gesamttotal	1 301	1 020

Agenda

Abschluss Jahresergebnis	31. 12. 2015
Bilanzmedienkonferenz	17. 03. 2016
Generalversammlung	21. 04. 2016

Der Geschäftsbericht mit dem Jahresabschluss per 31. Dezember 2015 wird dem Aktionär mit der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung zugestellt.

