

# **Geschäftsbericht 2016**

RUAG überzeugt erneut mit profitabilem Wachstum und positioniert sich erfolgreich in digitalen Zukunftsmärkten.



# Inhalt

**4** **Das Geschäftsjahr 2016**

**6** **Aktionärsbrief**

**10** **Divisionsberichte**  
10 RUAG Space  
12 RUAG Aerostructures  
14 RUAG Aviation  
16 RUAG Ammotec  
18 RUAG Defence

**20** **Corporate Responsibility**

**23** **Compliance**

**26** **Risikomanagement**

**29** **Finanzbericht**  
30 Kennzahlen  
32 Konsolidierte Jahresrechnung von RUAG  
36 Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung von RUAG  
75 Bericht der Revisionsstelle zur konsolidierten Jahresrechnung  
77 Jahresrechnung der RUAG Holding AG  
79 Anhang zur Jahresrechnung der RUAG Holding AG  
81 Antrag über die Gewinnverwendung  
82 Bericht der Revisionsstelle zum Einzelabschluss der RUAG Holding AG

**84** **Corporate Governance**

**92** **Agenda**

## Solide Entwicklungsbasis

RUAG erwirtschaftete 2016 den höchsten Umsatz seiner Geschichte. Weitere Höchstmarken konnten beim Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) sowie beim Auftragseingang erreicht werden.

Alle fünf RUAG Divisionen arbeiteten gewinnbringend und trugen zum positiven Konzernergebnis bei. Mit dem signifikanten Wachstum beim EBIT um 10.4 % auf CHF 151 Mio. und beim Umsatz um 6.5 % auf CHF 1858 Mio. hat RUAG einen profitablen Wachstumskurs erreicht. Der rekordhohe Auftragseingang von CHF 2036 Mio. (CHF 1828 Mio.) liegt deutlich über dem Umsatz und markiert eine solide Basis für die weitere Unternehmensentwicklung.

Im Berichtsjahr hat sich das zivile Geschäft auf 57 % (55 %) des Nettoumsatzes erhöht. Das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) ist nach wie vor der wichtigste und grösste Einzelkunde von RUAG, sein Anteil am Umsatz sank 2016 leicht auf 31 % (32 %). Der Umsatzanteil im Ausland stieg auf 63 % (62 %), wobei insbesondere Europa mit 46 % (44 %) und die Region Asien/Pazifik mit 4 % (3 %) zulegten.

Einen markanten Anstieg verzeichnete RUAG bei den Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, die um 16.6 % auf insgesamt CHF 171 Mio. (CHF 146 Mio.) beziehungsweise auf 9.2 % (8.4 %) des

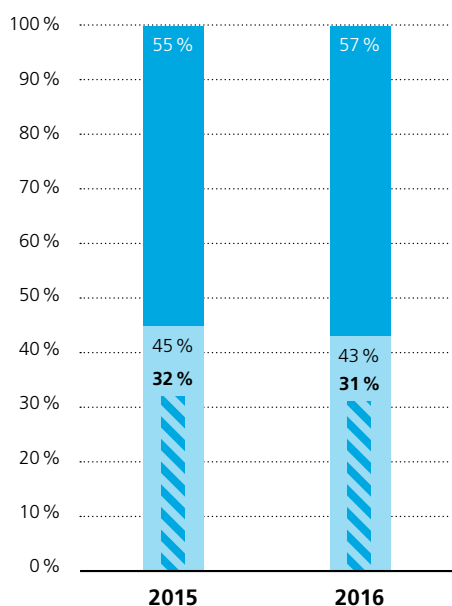
Konzernumsatzes stiegen. Der Personalbestand des Konzerns erhöhte sich per 31. Dezember 2016 um 571 auf 8734 Mitarbeitende. Rund 110 der zusätzlichen Stellen konnten dabei in der Schweiz geschaffen werden.

Der Cash Flow aus der Betriebstätigkeit ging 2016 leicht auf CHF 135 Mio. (CHF 145 Mio.), der Free Cash Flow auf CHF 56 Mio. (CHF 64 Mio.) zurück. Der Reingewinn nahm mit CHF 116 Mio. (CHF 117 Mio.) leicht ab, was auf die höhere Steuerquote, geringere Ergebnisse bei den assoziierten Gesellschaften sowie das tiefere Finanzergebnis gegenüber dem Vorjahr zurückzuführen ist.

Der Verwaltungsrat beantragt mit CHF 47 Mio. (CHF 47 Mio.) eine unveränderte Dividende. Diese liegt leicht über 40 % des Konzernreingewinns.

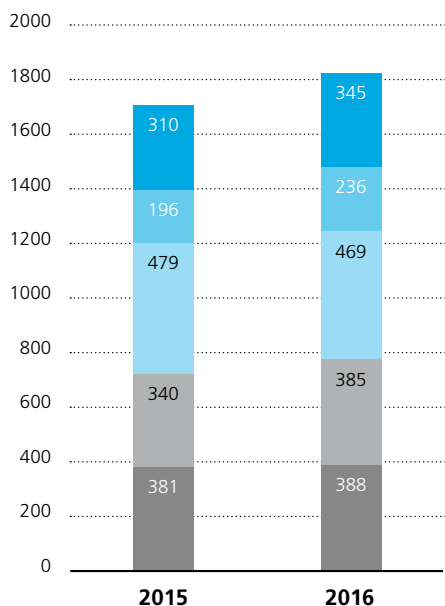
### Nettoumsatz nach Anwendungen

in %



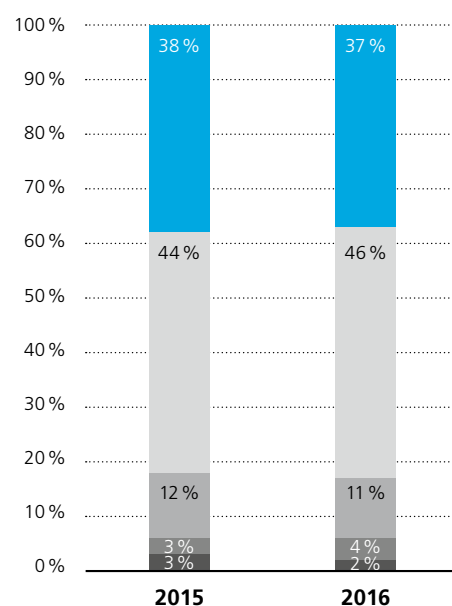
### Nettoumsatz nach Divisionen

in CHF Mio.



### Nettoumsatz nach Absatzmärkten

in %



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

### Kennzahlen im Überblick

in CHF Mio.

	2016	2015	Veränderung in %
Nettoumsatz	1 858	1 744	6.5 %
Betriebsleistung	1 882	1 758	7.1 %
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA)	232	217	6.9 %
Betriebsergebnis (EBIT)	151	137	10.4 %
Reingewinn	116	117	-0.6 %
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	135	145	-6.8 %
Free Cash Flow	56	64	-12.1 %
Netto-Finanzposition	237	231	2.7 %
Auftragseingang	2 036	1 828	11.4 %
Auftragsbestand	1 556	1 378	13.0 %
Forschungs- und Entwicklungsaufwand	171	146	16.6 %
Personalbestand Ende Dezember inkl. Lernender	8 734	8 163	7.0 %

## Auf einem nachhaltig profitablen Wachstumskurs

Der wirtschaftliche Erfolg ist das Ergebnis der konsequenten Fokussierung auf spezifische Kernkompetenzen und auf das Wahrnehmen von internationalen Wachstumschancen durch alle Divisionen.

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

Wirtschaftlich war 2016 für RUAG ein äusserst erfolgreiches Jahr. Sowohl Umsatz als auch EBIT erreichten neue Höchstwerte. Mit einem rekordhohen Auftragseingang, der mit über CHF 2 Mrd. deutlich über dem Umsatz liegt, ist der Grundstein für die Fortsetzung des profitablen Wachstums in den nächsten Jahren gelegt. Gefordert war RUAG aber nicht nur im globalen Wettbewerb: Ein zu Beginn des Jahres entdeckter Cyberangriff zeigte, dass auch ein Unternehmen, das für sich in Anspruch nimmt, gut geschützt zu sein, Opfer einer solchen Attacke werden kann. Der Vorfall hat bei Kunden, Öffentlichkeit und Politik hohe Wellen geschlagen und intern vieles infrage gestellt, das bis anhin als gut erachtet wurde.

Für unsere wichtigsten Kunden, vor allem aber auch für unsere Mitarbeitenden, von höchster Bedeutung ist das Projekt «Weiterentwicklung RUAG», das der Bundesrat zu Beginn des Jahres 2015 dem Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) zusammen mit dem Verwaltungsrat von RUAG und dem Eidgenössischen Finanzdepartement (EFD) in Auftrag gegeben hat. 2017 sollen dem Bundesrat dazu verschiedene Teilprivatisierungsvarianten präsentiert werden. Für die weitere Strategieumsetzung von RUAG, die schweizerische wehrtechnische Industriebasis und die RUAG Arbeitsplätze in der Schweiz ist dieses Projekt von zentraler Bedeutung. Nur mit der notwendigen unternehmerischen Freiheit wird RUAG auch künftig die Erwartungen des heutigen Eigners zugunsten der Sicherheit der Schweiz erbringen können.

Die Anforderungen an die Compliance werden für international ausgerichtete Unternehmen immer umfangreicher. Das gilt auch für RUAG. Nach einer Analyse der Ist-Situation hat der Verwaltungsrat von RUAG das Projekt «Integrity@RUAG» initiiert. Es hat zum Ziel, die Integritätskultur im ganzen Konzern zu stärken. Dabei soll auf dem vorhandenen guten Standard aufgebaut und die heutige Organisation sukzessive gestärkt und ausgebaut werden.

Investitionen im Bereich Wehrtechnik sind unter den gegebenen Rahmenbedingungen äusserst schwierig. Dies primär angesichts der vielen internationalen Konflikte, weiter verschärfter Schweizer Exportrestriktionen für Kriegsmaterial sowie der Praxis des Bundes, Rüstungsgüter primär ab Stange, das heisst ohne Schweizer Entwicklungsanteil, zu beschaffen. Um trotzdem eine ansprechende Technologiebasis in der Schweiz zu erhalten, setzt die Strategie von RUAG in erster Linie auf die Stärkung der drei Wachstumspfeiler Flugzeugstrukturbau, kommerzielle Raumfahrt und Cyber Security. In allen drei Bereichen konnten wichtige Weichen für die Zukunft gestellt werden.

Mit dem Gewinn von Aufträgen für das richtungsweisende New-Space-Projekt OneWeb und mit der neuen Business Unit Cyber Security hat sich RUAG in lukrativen Teilmärkten des weltweiten Megatrends Digitalisierung etabliert. Weiter konnte die Partnerschaft mit Airbus ausgebaut und mit einem neuen Rahmenvertrag für die nächsten Jahre gesichert werden. Damit ist RUAG in der Lage, einen Beitrag zur Befriedigung des weltweit steigenden Mobilitätsbedürfnisses zu leisten.

Dass sich die internationale Expansion von RUAG auch für den Werkplatz Schweiz lohnt, zeigt die Entwicklung des Personalbestands. Er ist 2016 um 571 auf insgesamt 8734 Mitarbeitende angestiegen. Rund 110 der zusätzlichen Stellen konnten dabei in der Schweiz geschaffen werden.

## Die internationale Expansion lohnt sich auch für den Werkplatz Schweiz. Rund 110 der zusätzlichen Stellen wurden in der Schweiz geschaffen.

### Positive Ergebnisse der Divisionen

RUAG Ammotec gelang zum wiederholten Mal ein markantes Umsatzwachstum. Haupttreiber war das Jagd-und-Sport-Segment, in dem die Marktposition insbesondere in Europa und den USA weiter ausgebaut werden konnte. Positiv wirkte sich dabei der Aufbau von eigenen Grosshandelsstrukturen aus.

Die Division Space hat 2016 entscheidende strategische Schritte gemacht. Erstens konnten mit dem weltweit grössten Satellitenprojekt OneWeb bedeutende Verträge abgeschlossen werden. Sie zeigen, dass die Division auch im sogenannten New-Space-Segment ein wettbewerbsfähiger Akteur ist. Den zweiten Schritt markierte der Aufbau von zwei Produktionsstätten in den USA. In Decatur, Alabama, werden künftig Kohlefaserstrukturen für Atlas-V- und Vulcan-Raketen hergestellt und in Cape Canaveral, Florida, Satellitenstrukturen für das OneWeb-Projekt. Der dritte Schritt war die vollständige Übernahme des Technologieunternehmens HTS; damit verfügt RUAG Space jetzt auch im wichtigen deutschen Markt über einen Produktionsstandort. Der Verkauf des Geschäfts mit wissenschaftlichen Instrumenten und optischer Kommunikation an Thales Alenia Space bedeutet den vierten strategischen Schritt. Mit ihm wurde die Fokussierung auf ausgewählte Baugruppen für Satelliten und Trägerraketen und auf die kommerzielle Raumfahrt konsequent fortgesetzt.

Die Division Defence konnte sich in der Ausschreibung für den Betrieb der Gefechtsausbildungszentren der Schweizer Armee gegen namhafte internationale Mitbewerber durchsetzen. Dieser äusserst wichtige Erfolg wird dem Geschäftsbereich Simulation und Training, zusammen mit dem Gewinn eines Grossauftrags des französischen Verteidigungsdepartements, zusätzlichen Antrieb verleihen. Langfristige Perspektiven eröffnet auch die Beschaffung von 32 RUAG COBRA-Mörsersysteme durch die Schweizer Armee. Für die Zukunft des ganzen Konzerns zentral ist die Entwicklung der neu formierten Business Unit Cyber Security.

Die Datensicherheit ist eines der Wachstumsfelder, in denen RUAG an der digitalen Transformation der weltweiten Wirtschaft beteiligt ist. RUAG sah sich am Anfang des Berichtsjahrs selber mit einer Attacke konfrontiert. Aus der detaillierten Analyse des Vorfalls, die auch in Zusammenarbeit mit den Cyberspezialisten des Bundes (MELANI) vorgenommen wurde, konnte RUAG wertvolle technische und organisatorische Lehren ziehen, die nun intern umgesetzt werden. Vielversprechend gestartet ist 2016 die innovative Übungsinfrastruktur Cyber Training Range. Im ersten Betriebsjahr wurden bereits über 30 massgeschneiderte Security-Übungen mit Unternehmen und Behördenorganisationen durchgeführt.

Für die Division Aerostructures ist der Abschluss eines Fünfjahresvertrags für die Lieferung der hinteren Rumpfsektionen der Airbus-A320-Familie richtungsweisend. Das Auftragspotenzial liegt im Bereich von mehreren CHF 100 Mio. Wichtiger Vergabegrund war der Aufbau eines eigenen Produktionsstandorts in Ungarn. Knapp zwölf Monate nach dem Verwaltungsratsentscheid für das Projekt konnte bereits die Produktionsfreigabe für die ersten Komponenten durch den Grosskunden Airbus erreicht werden. Der neue Produktionsstandort in Ungarn wird sich positiv auf die langfristige Profitabilität der Division auswirken.

Im Geschäftsjahr der Division Aviation sticht der Auftrag für den Unterhalt von massgeblichen Komponenten für das neue Mehrzweckkampfflugzeug F-35 heraus. Da die Ausschreibung vom F-35 Joint Program Office in den USA organisiert wurde, ist das Konsortium, an dem RUAG Australia beteiligt ist, nun Unterhaltsstelle für alle F-35 im asiatisch-pazifischen Raum. Positiv entwickelten sich auch die Grossprojekte zur Werterhaltung der F/A-18, der Transporthelikopter und der PC-6 der Schweizer Luftwaffe. Einen Rückschlag bedeutete hingegen die Sistierung des Beschaffungsprogramms BODLUV MR (Bodengestützte Luftverteidigung mittlerer Reichweite).

### Investitionen in drei Wachstumsbereiche

Unter den Aktivitäten, die das profitable Wachstum in den nächsten Jahren sicherstellen, sind die Investitionen in den strategischen Wachstumsbereichen Flugzeugstrukturbau, kommerzielle Raumfahrt und Cyber Security hervorzuheben.

Im Flugzeugstrukturbau legt der neue Fünfjahresvertrag mit Airbus und die damit verbundene Teilnahme am Airbus-Kostensenkungsprogramm SCOPE+ die Grundlage für die Entwicklung neuer Fertigungstechnologien. Sie konzentriert sich auf die weitere Automatisierung der Montageprozesse und auf die Implementierung von Hybridstrukturen für neue Flugzeugprogramme.

Die Investitionen der Division Space verfolgen das Ziel, die Marktposition im kommerziellen Raumfahrtmarkt weiter zu stärken. Dazu gehören auch Partnerschaften in Forschung und Entwicklung: Die entscheidende Technologie für die automatisierte Serienproduktion der insgesamt 900 Satellitenstrukturen für das OneWeb-Projekt wurde beispielsweise gemeinsam mit der Fachhochschule Nordwestschweiz entwickelt. Mit dem Aufbau der zwei Produktionsstätten in Decatur, Alabama, und in Cape Canaveral, Florida, kann das US-Geschäft weiter ausgebaut und die Beteiligung am Aufschwung der kommerziellen Kommunikationssatelliten vorangetrieben werden. Der Bedarf an Satellitenkommunikation wird durch die Digitalisierung der Wirtschaft und insbesondere durch das «Internet der Dinge» markant ansteigen.

Grosses Zukunftspotenzial haben auch Investitionen der Division Defence in die neue Business Unit Cyber Security und in Kommunikationssysteme für die Vernetzung von Organisationen im Krisenfall. Mit ARANEA hat RUAG beispielsweise ein Kommunikationssystem für die nahtlose Sprach-, Video- und Datenkommunikation zwischen

allen verschiedenen digitalen und analogen Geräten zur Truppentauglichkeit gebracht. Es ermöglicht unterschiedlichsten zivilen und militärischen Organisationen im Ernstfall, sofort miteinander zu kommunizieren. Wie der Cyberangriff auf RUAG gezeigt hat, bieten selbst modernste Sicherheitsdispositive und ein erstklassiges Security-Know-how keine 100 %ige Sicherheit. Diese Erfahrung hat die Konzernleitung in ihrer Überzeugung bestärkt, dass Cyber Security zum unverzichtbaren Baustein für die Digitalisierung der Weltwirtschaft wird. Der schon vorher geplante Ausbau der Aktivitäten wurde deshalb beschleunigt. Mit dem Kauf des global tätigen britischen Datenschutzespezialisten Clearswift und der erfolgreichen Inbetriebnahme der Cyber Security Range wurden wichtige Grundsteine gelegt.

### Ausblick

2017 erwartet RUAG wieder ein solides Wachstum. Dieses wird aber voraussichtlich vornehmlich im zivilen Markt und ausserhalb der Schweiz erreicht. Der positive Ausblick ist aber gleichzeitig eine Herausforderung: Auf der einen Seite stehen volle Auftragsbücher und ein absehbares Wachstum in den meisten für den Konzern relevanten Märkten. Auf der anderen Seite stehen die begrenzte Risikobereitschaft des Bundes als Eigner von RUAG und das immer enger werdende Korsett an regulatorischen Vorgaben für bundesnahe Betriebe wie RUAG. Für RUAG ist eine nicht nur rechtliche, sondern auch ethisch einwandfreie Verhaltensweise zentral. Die auf 2017 neu geschaffene Position des Vice President Compliance & Risk Management wird unter anderem den Aufbau eines state-of-the-art Compliance-Management-Systems mit den Schwerpunkten Antikorruption, Kartellrecht und Interessenskonflikte verantworten.



## RUAG erarbeitet inzwischen über 80% des Umsatzes im freien Wettbewerb.

Viele Signale von Seiten der Märkte stimmen uns positiv. Die Bestellungseingänge von Airbus waren 2016 grösser als die Auslieferungen, was ein weiteres Wachstum im Flugzeugstrukturbau erwarten lässt. Die ständig an Fahrt gewinnende Digitalisierung der Wirtschaft erhöht den Bedarf nach Satellitenkommunikation genauso wie nach Cyber-Security-Lösungen. Der Bereich Jagd & Sport der Division Ammotec setzt weiterhin auf Wachstum in Europa, aber auch in den USA, dem grössten Munitionsmarkt der Welt. Ebenso dürften aufgrund der zunehmenden geopolitischen Unsicherheiten auch die Verteidigungsausgaben weltweit weiter ansteigen. Es ist allerdings festzuhalten, dass eine wachsende Anzahl an lokalen Konflikten für RUAG nachteilig ist, da immer mehr Länder den schweizerischen Exportrestriktionen unterworfen sind – dies im Gegensatz zu zahlreichen Mitbewerbern aus der Verteidigungsindustrie.

Zu den weltweiten Unsicherheitsfaktoren gehört auch die Währungssituation. Hier sieht sich RUAG robust aufgestellt. Produktionsstandorte in insgesamt 14 Ländern ermöglichen eine natürliche Absicherung der Währungsrisiken. Ebenfalls auf einer guten Basis kann die kontinuierliche Produktivitätssteigerung aufbauen, die in den kommenden Jahren ein absolutes Muss bleibt. Durch die Anstrengungen zur Bewältigung des Währungsschocks 2015 wurde sie in allen Geschäftsbereichen nachhaltig verankert.

Mit Unsicherheiten sieht sich RUAG im Schweizer Heimmarkt konfrontiert. 2016 wurde mit BODLUV MR (Bodengestützte Luftverteidigung mittlerer Reichweite) nach dem Nein-Votum des Volkes zur Beschaffung eines neuen Kampfflugzeugs ein Grossprojekt sistiert. Dazu kommt die grundsätzliche Umorientierung der Beschaffung der Schweizer Armee auf Standardsysteme. Dadurch fallen Entwicklungsaufträge weg, mit denen sich RUAG bisher entscheidende Grundlagen in neuen Technologien und Produkten für den internationalen Markt erarbeiten konnte.

Von wegweisender Bedeutung für den Konzern ist das Projekt Weiterentwicklung RUAG. Es muss den Widerspruch zwischen dem immer schärfer werdenden weltweiten Wettbewerb und den wachsenden regulatorischen Vorgaben im Inland auflösen. RUAG erarbeitet inzwischen über 80% des Umsatzes im freien Wettbewerb, und auch bei einem guten Drittel der Aufträge der Schweizer Armee muss sich der Konzern heute gegen Konkurrenten durchsetzen. Verwaltungsrat und Konzernleitung engagieren sich dafür, dass gemeinsam mit dem Eigner und den anderen Anspruchsgruppen eine Lösung gefunden wird, die sowohl für die Schweizer Armee als auch für den Werkplatz Schweiz und für RUAG optimale Zukunftsbedingungen schafft.

Äusserst zuversichtlich stimmt uns die Art und Weise, wie RUAG im Berichtsjahr den Übergang zu einem nachhaltig profitablen Wachstum erreicht hat. Daran hatten unser Aktionär sowie unsere Kunden, Partner und Mitarbeitenden einen wesentlichen Anteil. Wir danken Ihnen für die Treue, das Vertrauen, die Zusammenarbeit und Ihren Einsatz. Und wir freuen uns darauf, RUAG gemeinsam mit Ihnen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

RUAG Holding AG



**Hans-Peter Schwald**  
Verwaltungsratspräsident



**Urs Breitmeier**  
CEO RUAG Konzern

## RUAG Space

Die internationale Marktposition in der kommerziellen Raumfahrt konnte weiter ausgebaut werden. Dank organischem und strategischem Wachstum operiert RUAG Space an zwölf Standorten in sechs Ländern – neu auch in Deutschland und in den USA.

### Geschäftsverlauf

RUAG Space bestätigte 2016 die Erwartungen als einer der Wachstumspfeiler des Konzerns. Der Nettoumsatz erreichte CHF 345 Mio. und liegt damit 11 % über dem Vorjahreswert von CHF 310 Mio. Der EBIT konnte ebenfalls signifikant gesteigert werden – von CHF 24 Mio. auf CHF 32 Mio. Sowohl Umsatz als auch Geschäftsergebnis übertrafen damit die Zielvorgabe. Wesentliche Eckpfeiler waren der Erfolg im Trägergeschäft in Europa und den USA, die umfassende Beteiligung an europäischen Raumfahrtprogrammen sowie die konsequente Ausrichtung auf kommerzielle Produktentwicklung und industrielle Serienfertigung. Dies ging einher mit dem erfolgreichen internationalen Expansionskurs.

Im Mai übernahm RUAG Space das deutsche Technologieunternehmen HTS mit 32 Mitarbeitenden vollständig. HTS ist spezialisiert auf Ingenieurdienstleistungen und produziert kundenspezifische mechanische Produkte für die Raumfahrt. Mit der Akquisition ist die Division nun auch im bedeutenden deutschen Markt mit eigenem Standort vertreten.

Darüber hinaus gelang RUAG Space der strategisch entscheidende Schritt in die USA. In Decatur, Alabama, werden im Auftrag von United Launch Alliance künftig Kohlefaserstrukturen für Atlas-V- und Vulcan-Raketen hergestellt. Ausserdem entsteht in Cape Canaveral in Florida eine neue Produktionsstätte, wo bis zu 900 Strukturen für das weltweit grösste Satellitenprojekt OneWeb in Serie gefertigt werden. Für OneWeb liefert RUAG zudem 21 missionskritische Trennsysteme (Dispenser), die jeweils 32 Satelliten an der richtigen Position im Orbit platzieren. Auch in Europa konnte RUAG Space wichtige Verträge akquirieren –

mit einem hervorragenden Auftragsvolumen im Bereich institutionelle Programme und einem soliden Ergebnis im wachsenden Segment kommerzielle Telekommunikationssatelliten. So unterzeichnete RUAG Space mit Airbus Safran Launchers einen Vertrag zur Entwicklung einer Nutzlastverkleidung für die neue Trägerrakete Ariane 6, die im Jahr 2020 erstmals starten wird. Mit zusätzlichen Aufträgen stärkte die Division zudem ihre Position als führender Zulieferer von sogenannten GNSS-Receiver für die Satellitennavigation (z. B. für den Erdbeobachtungssatelliten Sentinel-6 oder den Telekommunikationssatelliten Electra). Auch an der zweiten Generation des europäischen Wettersatelliten MetOp und an der ESA-Forschungsmission JUICE (Jupiter Icy Moon Explorer) wird RUAG massgeblich beteiligt sein.

Bei den umgesetzten Projekten bestätigte die Division ebenfalls einmal mehr ihre schnelle Umsetzungsfähigkeit und ihre hohe Zuverlässigkeit. Sie lieferte Systeme zur Nutzlaststeuerung sowie zum Thermalschutz für das weltumspannende Telekommunikationssystem Iridium-NEXT. Für das prestigeträchtige James-Webb-Weltraumteleskop der NASA entwickelte RUAG Space ein Antennensystem für die sichere Datenübertragung. Für die ESA-Mission ExoMars zur Erkundung des roten Planeten wurden mechanische, digitale und elektronische Subsysteme geliefert – unter anderem für den für 2018 geplanten Start des Mars-Rovers.

Parallel zum fortgesetzten Wachstumskurs schärfte RUAG Space 2016 seine Ausrichtung auf Kernkompetenzen und strategisch relevante Produktgruppen. In diesem Zusammenhang fiel der Entscheid, das Geschäft mit wissenschaftlichen Satelliteninstrumenten und optischer Kommunikation abzustossen. Thales Alenia Space übernahm alle am Standort Zürich angesiedelten Aktivitäten und Mitarbeitenden.

## Ausblick

Es ist zu erwarten, dass sich der Wachstumstrend für RUAG Space auch 2017 fortsetzt – basierend auf einem stabilen institutionellen Markt in Europa sowie guten Aussichten in den USA und im kommerziellen Markt für Telekommunikation.

Die Digitalisierung und die zunehmende Vernetzung der Welt sowie das Aufstreben kommerzieller Raumfahrtorganisationen werden weiterhin für hohe Dynamik sorgen und die Entwicklung von immer günstigeren und effizienteren Produkten vorantreiben. Dabei wird es in Zukunft noch wichtiger werden, Produkte zu entwickeln, die sowohl im institutionellen als auch im kommerziellen Markt einsetzbar sind.

Beispielsweise wird auch 2017 ein Schwerpunkt auf der Entwicklung von Systemen für die digitale Satellitenkommunikation liegen. Mit ihrer hohen Bandbreite und grösseren Flexibilität werden sie die heutigen analogen Systeme zur Fernseh- und Datenübertragung mittelfristig ablösen.

Neben aktivem Portfoliomanagement gilt es auch, die dahinterliegenden Prozesse weiter zu optimieren. Dazu gehören zum Beispiel ein Ausbau der Serienfertigung (z. B. durch Automatisierung), die gezielte Nutzung von industriellen Komponenten in der Produktion (z. B. im Bereich Elektronik) oder Lean-Management-Initiativen.

2017 gilt es zudem, die internationale Präsenz weiter zu festigen, den Know-how-Transfer zwischen den Ländern zu erleichtern und vorhandene Synergien auszuschöpfen. In den USA werden hochqualifizierte Mitarbeitende rekrutiert, um noch 2017 die Produktion in Alabama und Florida aufzunehmen. Von den europäischen Standorten aus sollen die Beziehungen zu den wichtigsten Kunden gestärkt und Neukunden im kommerziellen Markt hinzugewonnen werden.

## Kurzporträt

RUAG Space ist der führende Zulieferer für Raumfahrtprodukte in Europa und auch in den USA auf Wachstumskurs. Mit zwölf Produktionsstandorten in sechs Ländern ist die Division auf Baugruppen für den Einsatz an Bord von Satelliten und Trägerraketen spezialisiert. Die Kompetenz gliedert sich in vier Bereiche: Strukturen und Separationssysteme für Trägerraketen, Strukturen und Mechanismen für Satelliten, digitale Elektronik für Satelliten und Trägerraketen sowie Ausrüstung für die Satellitenkommunikation.

## Kunden und Partner

ESA, NASA, Arianespace, Airbus Safran Launchers, European Launch Vehicle, Airbus Defence & Space, OHB, Thales Alenia Space, United Launch Alliance, Space Systems Loral, Orbital ATK, Boeing, Lockheed Martin

## Zahlen und Fakten

Nettoumsatz:	CHF 345 Mio.
EBITDA:	CHF 48 Mio.
EBIT:	CHF 32 Mio.
Mitarbeitende:	1257
Basis:	Schweiz, Schweden, Österreich, Finnland, USA, Deutschland

## RUAG Aerostructures

Sowohl Umsatz als auch Profitabilität konnten 2016 gesteigert werden. Das Projekt zur Übernahme der vollständigen Supply-Chain-Verantwortung für zwei Airbus-Rumpfsektionen verlief erfolgreich. Gezielte Investitionen sichern ein nachhaltiges Wachstum.

### Geschäftsverlauf

Das Ziel von RUAG Aerostructures ist es, seine Position als globaler Tier-1-Lieferant für die Luftfahrtindustrie zu stärken und profitabel zu wachsen. 2016 konnte die Division sowohl die Profitabilität weiter verbessern als auch ein deutliches Wachstum generieren. Der EBIT stieg von CHF 9 Mio. auf CHF 12 Mio. an. Der Umsatz nahm von CHF 196 Mio. auf CHF 236 Mio. deutlich um 20 % zu.

Entscheidend für diese positive Entwicklung war der erfolgreiche Verlauf des Transfer-of-Work-Projekts, mit dem RUAG Aerostructures die vollständige Supply-Chain-Verantwortung für die mehr als 1000 Einzelteile von zwei Airbus-Rumpfsektionen übernimmt. Es soll bis Mitte 2017 abgeschlossen werden.

Das Marktumfeld in der kommerziellen Luftfahrt bleibt gemäss den Prognosen der Hersteller auch in den kommenden Jahren positiv. Airbus hat seine Erwartungen für die kommenden 20 Jahre um 1200 Flugzeuge auf 33000 neue Passagierflugzeuge mit mehr als 100 Sitzen erhöht. Konkurrent Boeing prognostiziert in den nächsten 20 Jahren einen Bedarf von 38050 Flugzeugen.

Im Juli 2016 bekräftigten RUAG Aerostructures und Airbus ihre Zusammenarbeit auf der Luftfahrtmesse in Farnborough mit der Unterzeichnung eines Vertrages zur langfristigen Kooperation. Der Vertrag umfasst die Produktion von Grossbaugruppen für die Airbus-A320-Familie sowie den Airbus A330 und sieht Lieferungen für einen Zeitraum von mindestens fünf Jahren vor. RUAG Aerostructures liefert für die Airbus-A320-Familie die gesamte hintere Rumpfsektion sowie den Fussboden, das hintere Druckschott und die Seitenschalen der Rumpfmittelsektion. Der Vertrag beinhaltet darüber hinaus eine Einigung über das Airbus-Single-Aisle-Kostensenkungsprogramm SCOPE+ und trägt somit dazu bei, die Partnerschaft nachhaltig zu sichern. Im April 2016 hat Airbus die ausserordentlichen Leistungen der Division in den Bereichen «Quality Improvement» und «Ontime Delivery» mit dem Qualitätspreis «SQIP – Best Improver Award» gewürdigt.

Im November 2016 hat RUAG Aerostructures vom US-amerikanischen Rüstungskonzern Boeing Defense den Zuschlag für die Fortsetzung der Serienproduktion der hinteren Flügelklappen des Militärjets F/A-18 E/F erhalten. Der Auftrag stärkt die langjährige Industriepartnerschaft mit Boeing Defense.

Die Fortführung des Auftrags von GE Aviation zur Serienproduktion des in Emmen gefertigten CF34-10-Gebläsegehäuses bis zum Jahr 2024 unterstreicht die Qualitäten von RUAG Aerostructures als zuverlässiger Zulieferer.

Von Pilatus bekam RUAG Aerostructures einen Zusatzauftrag für die Herstellung der Flügel und Rumpfstrukturen des Trainingsflugzeuges PC-21. Die Flugzeuge sind für das australische Pilotenausbildungsprogramm bestimmt, das Pilatus Ende 2015 gewonnen hatte. Damit ist die Auslastung in Emmen in diesem Bereich bis Mitte 2018 gesichert.

Als etablierter Partner von zivilen und militärischen Kunden und von Originalherstellern (OEM) bietet RUAG Aerostructures Lösungen, die entsprechend den Anforderungen des Marktes und den Vorgaben des Kunden entwickelt und gefertigt werden. Kooperationen mit den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der OEM legen den Grundstein für die Partizipation an zukünftigen Flugzeugprogrammen.

Der Schlüssel zum Erfolg sind dabei schlanke Prozesse sowie die Entwicklung von neuen Produkt- und Fertigungstechnologien. 2016 hat die Division eine Technologie-Roadmap verabschiedet, die zahlreiche Projekte zur Produktivitätssteigerung vorsieht. Die aktuellen Schwerpunkte in Forschung und Entwicklung liegen einerseits auf neuen, automatisierten Montageprozessen und andererseits auf der Implementierung von Hybridstrukturen für neue Flugzeugprogramme durch die Kombination verschiedener Materialien wie Kohlenstoff und Metall oder Metall und Metall. Dabei gilt es insbesondere, die Herausforderungen an die präzisen Bohr- und Nietinstallationen zu bewältigen.

## Ausblick

In den nächsten Jahren wird RUAG Aerostructures die globale Entwicklung der Aktivitäten auf mehreren Ebenen vorantreiben. Zum einen wird die weltweite Supply Chain kontinuierlich ausgebaut. Dafür werden neue Lieferanten weiterentwickelt und das Zuliefernetzwerk systematisch vergrössert. Durch den neuen Produktionsstandort im ungarischen Eger kann die Division als global agierender Tier-1-Zulieferer die Vorteile der Fertigung in einem Land mit guter Kostenstruktur jetzt auch direkt nutzen.

Zum anderen will die Division aber auch ihre weltweite Marktposition als Top-Tier-1-Zulieferer für Flugzeugstrukturen weiter stärken. Konkret soll der amerikanische Markt – und dabei insbesondere das Geschäftsverhältnis zu den Kunden Boeing Commercial Airplanes und Bombardier – ausgebaut werden. Dadurch soll unter anderem eine weitere Differenzierung der Kundenbasis erreicht werden.

Um sich von den Mitbewerbern abzuheben, setzt RUAG Aerostructures zudem auf den Ausbau des Service-Angebots. Zentral für die Service-Strategie ist die neue Oberflächenbehandlungsanlage am Standort Emmen. Sie wird Ende 2017 in Produktion gehen.

## Kurzporträt

RUAG Aerostructures ist globaler Tier-1-Lieferant im Flugzeugstrukturbaubereich für zivile und militärische Kunden. Die Leistungsschwerpunkte sind Entwicklung, Herstellung und Endmontage von vollständigen Rumpfsektionen, von Flügel- und Steuerungskomponenten sowie von anspruchsvollen Baugruppen und Bauteilen für zivile und militärische Flugzeuge. Eine Spezialkompetenz der Division ist die Steuerung komplexer Supply-Chain-Netzwerke. Sie verantwortet unter anderem die vollständigen globalen Lieferketten von Rumpfsektionen für Airbus und Bombardier.

## Kunden und Partner

Airbus, Boeing, Bombardier, Dassault Aviation, GE Aviation, Northrop Grumman, Pilatus Aircraft, Saab

## Zahlen und Fakten

Nettoumsatz:	CHF 236 Mio.
EBITDA:	CHF 15 Mio.
EBIT:	CHF 12 Mio.
Mitarbeitende:	1104
Basis:	Schweiz, Deutschland, Ungarn

## RUAG Aviation

Externe Faktoren führten 2016 zu einem Umsatzrückgang. Dennoch konnte ein höherer EBIT erzielt werden. Sehr positiv entwickelte sich das internationale Komponentengeschäft. Die Programme für die Schweizer Luftwaffe verliefen im geplanten Rahmen.

### Geschäftsverlauf

Das Geschäftsjahr von RUAG Aviation war durch verschiedene Marktherausforderungen geprägt. Aufgrund von Währungstranslationseffekten, tieferen Volumen bei den Business-Jet-Flugzeugen und wegen auslaufender Grossprojekte sank der Nettoumsatz von CHF 479 Mio. auf CHF 469 Mio. Dennoch konnte der EBIT leicht von CHF 42 Mio. auf CHF 44 Mio. gesteigert werden.

Im Bereich der militärischen Luftfahrt haben sich die Aktivitäten an den Schweizer Standorten im Berichtsjahr im erwarteten Rahmen entwickelt. Die 2013 abgeschlossenen Service-Level-Vereinbarungen mit der Schweizer Luftwaffe erlauben mit ihrer Laufzeit von fünf Jahren eine vorausschauende Planung und darauf basierend eine optimierte Allokation der Ressourcen sowie erhebliche Produktivitätssteigerungen im Life Cycle Support.

Neben dem Life Cycle Support fokussierte das militärische Geschäft im Heimmarkt auf die Werterhaltungsprogramme der F/A-18 (Upgrade 25 und Structural Refurbishment Program 1), der Transporthelikopter (TH98 WE sowie die Integrationsprogramme Aeroradiometrie und FLIR3) und der PC-6 (NCP-6).

Das Programm Upgrade 25 wurde zu Beginn des Jahres zur Zufriedenheit des Kunden abgeschlossen. Das erste Structural Refurbishment Program (SRP1) verläuft trotz technischer Herausforderungen aufgrund der Alterung der F/A-18-Flotte ebenfalls planmässig. Das Entwicklungsprogramm TH98 WE für den Prototyp der Werterhaltung des Cougar-Helikopters macht trotz der Komplexität des Programms sehr gute Fortschritte, und auch der Serienumbau der PC-6-Flotte ist nach erfolgreicher Ablieferung der Serienmuster stabil unterwegs.

Im Bereich Air Defence Systems war die Sistierung des Beschaffungsprogramms BODLUV MR (Bodengestützte Luftverteidigung mittlerer Reichweite) ein Rückschlag. Die Auslastung konnte jedoch mit dem gewonnenen Unterauftrag für die Nutzungsverlängerung des 35-mm-Fliegerabwehrsystems stabilisiert werden.

Das zivile Helikoptergeschäft wächst trotz des starken Schweizerfrankens und einer spürbar intensiveren internationalen Konkurrenz stetig weiter. Im Berichtsjahr konnten neue Service Center Agreements für die Helikoptertypen Agusta-Westland AW139 und Bell 429 abgeschlossen werden. Sie versprechen weitere Wachstumsimpulse.

Sehr positiv hat sich auch das internationale Komponentengeschäft entwickelt. So konnte RUAG Australia einen Fünfjahresvertrag für den Unterhalt von F/A-18-Komponenten der australischen Luftwaffe unterzeichnen. Zudem konnte die Tochtergesellschaft eine Ausschreibung für den Unterhalt massgeblicher Komponenten für die neue Plattform F-35 gewinnen. Diese Ausschreibung wurde vom F-35 Joint Program Office in den USA organisiert. RUAG Australia ist nun Unterhaltsstelle für alle F-35 im Raum Asien-Pazifik.

Ab 2018 wird das Drohnensystem ADS15 das wichtigste Luftaufklärungsmittel der Schweizer Armee sein. Für den vorgesehenen Einsatz unabdingbar ist die Integration in den Luftraum, der von Flugzeugen, Helikoptern und anderen Flugobjekten genutzt wird, die sich teilweise nicht elektronisch zu erkennen geben. RUAG Aviation entwickelt im Auftrag des Bundesamts für Rüstung armasuisse und gemeinsam mit dem Hersteller des in Beschaffung stehenden Drohnensystems Schlüsselemente der sogenannten «Detect and Avoid»-Lösung. Dazu gehören die optische Erkennung von Flugobjekten, die Datenfusion zur Darstellung der Luftverkehrslage und die Algorithmen für automatische Ausweichmanöver.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung von Unterhalts- und Reparaturverfahren konzentrierte sich auf die Werterhaltung der beiden in der Schweizer Luftwaffe eingesetzten Kampfflugzeuge F/A-18 und F-5. Zur Sicherstellung der Strukturintegrität wurden in Zusammenarbeit mit armasuisse kritische Zonen identifiziert, Prüf- und Überwachungsverfahren festgelegt sowie präventive Reparaturlösungen entwickelt.

Im Projekt MRO 4.0 werden einerseits Möglichkeiten analysiert, um zukünftig aufgrund von im Betrieb anfallenden Daten präventive Unterhaltsarbeiten durchführen zu können und um andererseits die während der Produktlebensdauer anfallenden Engineering-Arbeiten vollständig auf einem digitalen Produktmanagement aufzubauen.

Für die Dornier 228 wird eine interaktive elektronische Dokumentation aufgebaut. Damit wird RUAG Aviation als Hersteller und Halter der Musterzulassung ab 2017 ein modernes Kundenportal anbieten, das den Betreibern einen schnellen und kostengünstigen Zugang zu technischen Beschreibungen und im Rahmen der Zulassung erforderlichen Mitteilungen bietet.

### Ausblick

Im militärischen Markt ist davon auszugehen, dass die Möglichkeiten zum Export aus der Schweiz aufgrund der politischen Situation eingeschränkt bleiben. Die Herausforderungen im Inland liegen in den Programmen Wert- und Strukturerehalt F/A-18, Werterhalt Cougar-Helikopter und dem neuen Drohnensystem.

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

Aufgrund noch grösserer Anstrengungen für Produktivitätssteigerungen bei Prozessen und Abläufen sowie durch die gezielte Kombination von zivilem und militärischem Geschäft geht RUAG Aviation für das Jahr 2017 von stabilen Erträgen und Margen aus.

### Kurzporträt

RUAG Aviation ist führender Anbieter, Betreuer und Integrator von Systemen und Komponenten für die zivile und militärische Luftfahrt. Zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählen Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten, Upgrades sowie die Entwicklung, Herstellung und Integration von Subsystemen für Flugzeuge und Helikopter – und dies über deren gesamte Lebensdauer. Ausserdem ist RUAG Aviation Hersteller (OEM) der Dornier 228, eines vielseitigen Flugzeugs für Spezialmissionen sowie Passagier- und Cargotransporte.

### Kunden und Partner

Schweizer Luftwaffe, Deutsche Bundeswehr, Royal Australian Air Force, Bombardier, Dassault, Embraer, Airbus, Pilatus Aircraft, Boeing, General Electric, Northrop Grumman, Saab

### Zahlen und Fakten

Nettoumsatz:	CHF 469 Mio.
EBITDA:	CHF 52 Mio.
EBIT:	CHF 44 Mio.
Mitarbeitende:	2211
Basis:	Schweiz, Deutschland, USA, Australien, Malaysia, Brasilien

## RUAG Ammotec

Die Division konnte sowohl den Umsatz als auch das operative Ergebnis (EBIT) markant steigern. Trotz Exportrestriktionen gelang damit eine deutliche Stärkung der internationalen Marktposition. Haupttreiber war einmal mehr das Jagd-und-Sport-Geschäft.

### Geschäftsverlauf

RUAG Ammotec konnte 2016 den Nettoumsatz um 13 % von CHF 340 Mio. auf CHF 385 Mio. steigern. Der EBIT stieg von CHF 26 Mio. auf CHF 31 Mio. und ist mit 19 % leicht überproportional gewachsen. Wesentliche Einmaleffekte wurden in der Periode nicht verzeichnet.

Die erneute deutliche Stärkung der internationalen Marktposition ist vor allem deshalb bemerkenswert, weil RUAG Ammotec als europäischer Marktführer für Kleinkalibermunition, pyrotechnische Elemente und Komponenten abermals von Exportrestriktionen betroffen war. Haupttreiber für die positive Entwicklung war einmal mehr der zivile Jagd-und-Sport-Bereich.

Im Bereich Armee&Behörden, in dem RUAG Ammotec für hochpräzise Standard- und Spezialmunition im gesamten Kleinkaliberspektrum steht, wurden die Heimmärkte weiter gefestigt. In Deutschland wurde das Vorjahresniveau deutlich übertroffen. In der Schweiz konnte das Geschäft trotz des stärker werdenden Wettbewerbs auf Vorjahresniveau stabilisiert werden. Besonders erfreulich ist der Grossauftrag des VBS für GP11-Patronen, der die Grundaustattung im Bereich Armee&Behörden signifikant steigern wird. Der Exportbereich war aufgrund der ausfuhrpolitischen Restriktionen erwartungsgemäss rückläufig. Durch eine verbesserte Produktivität wurden die negativen Volumeneffekte aber weitgehend kompensiert.

Die Marktanteile im Segment Jagd&Sport, in dem RUAG Ammotec mit einem breiten Produktsortiment von Topmarken wie RWS, norma, Rottweil und GECO präsent ist, wurden in Schlüsselmärkten deutlich ausgebaut. Vor allem Kurzwaffen, deren Munition und die neuen bleifreien Jagdbüchsenpatronengeschosse der Marken RWS, norma und GECO sorgten für ein hohes Wachstum. Insgesamt konnte der Umsatz

in 90 % der für RUAG Ammotec relevanten Märkte gesteigert werden. Dabei legten insbesondere die Märkte signifikant zu, die mit eigenen Grosshandelsstrukturen bedient werden. Besonders positiv entwickelte sich Deutschland mit einem deutlich über den Erwartungen liegenden Wachstum. Neue Produkte im Handelswarensortiment konnten genauso zulegen wie Innovationen aus dem Munitionsbereich. Damit gelang es, die negativen Folgen des weiterhin bestehenden Russlandembargos mehr als zu kompensieren.

Das Komponentengeschäft, in dem RUAG Ammotec im Bereich der schwermetallfreien Zündtechnologien führend ist, erwies sich im Berichtsjahr als stabil. Im Industriebereich, für den unter anderem Treibkartuschen für die Bauindustrie sowie spezielle Anwendungen in automobilen Sicherheitssystemen hergestellt werden, gelang es, eine stabile Basis aufzubauen. Der Output von Treibkartuschen konnte weiter gesteigert und mit dem Hauptkunden Hilti eine wachstumsorientierte Langfristvereinbarung abgeschlossen werden. Das Geschäft mit anderen Munitionsherstellern, die RUAG Ammotec mit Komponenten wie Näpfen, Hülsen oder Zündhütchen beliefert, zeigte sich stabil.

Insgesamt erneut gesteigert werden konnte der Umsatzanteil der zivilen Marktsegmente. Die Bereiche Jagd&Sport sowie Industrieanwendungen machen 65 % des Umsatzes aus. Auf den Bereich Armee&Behörden entfallen 35 %.



## Ausblick

In den letzten Jahren hat RUAG Ammotec die Internationalisierungsstrategie vorangetrieben und mit einer gestärkten Organisation neue Kunden und Länder gewonnen. In den kommenden Jahren ist aber damit zu rechnen, dass immer mehr Länder Exportrestriktionen unterworfen sein werden. Besonders für den Bereich Armee & Behörden kann dies negative Folgen haben, wenn die Heimmärkte gleichzeitig einen rückläufigen Bedarf aufweisen. Diese Rahmenbedingungen erfordern neben einem primären Ausbau der Heimmärkte eine verstärkte Konzentration auf NATO-Staaten sowie deren Partner.

Für den Bereich Jagd & Sport erwartet RUAG Ammotec ein weiteres Wachstum, obwohl das US-Geschäft auch vor dem Hintergrund des Regierungswechsels schwieriger werden dürfte. Aus diesem Grund wird der weitere Ausbau in benachbarte Marktsegmente konsequent vorangetrieben. Er soll bereits 2017 positiv zum EBIT beitragen. Parallel dazu wird die Wertschöpfungsbasis der Division durch den weiteren Ausbau der Grosshandelsaktivitäten gestärkt.

Um noch mehr Kundennähe zu erreichen, wird die erfolgreiche Onlinepräsenz auch in den kommenden Perioden weiter ausgebaut. Der Fachhandel wird als Rückgrat des Jagd- und Sport-Geschäfts von flankierenden Online-Massnahmen profitieren. Mit diesen Massnahmen will RUAG Ammotec den bereits hohen Marktanteil in Europa, trotz schwerer werdender Rahmenbedingungen durch Umweltauflagen und Einschränkungen in der Logistik für Waffen und Munition, weiter ausbauen.

Für das Industriegeschäft erwartet die Division von einem verstärkten Management positive Impulse. Die weltweit geschätzte Qualität der Komponenten soll helfen, weitere strategische Partnerschaften aufzubauen.

Neue Prozesse und Technologien sichern die Zukunftsfähigkeit von RUAG Ammotec. Die dafür erforderlichen Investitionen werden aus dem eigenen Cashflow generiert. 2017 wird der Fokus unter anderem auf Innovationen liegen, die dem Systemgedanken Waffe, Munition und Optik Rechnung tragen.

## Kurzporträt

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

## Kunden und Partner

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

## Zahlen und Fakten

Nettoumsatz:	CHF 385 Mio.
EBITDA:	CHF 46 Mio.
EBIT:	CHF 31 Mio.
Mitarbeitende:	2218
Basis:	Schweiz, Deutschland, Schweden, Ungarn, USA, Österreich, Grossbritannien, Frankreich, Belgien, Brasilien, Italien

## RUAG Defence

Die Division konnte im Geschäftsjahr 2016 erneut wachsen und die Profitabilität steigern. National und international ist es gelungen, die Marktposition sämtlicher Business Units zu festigen. Aufgrund der sehr guten Auftragslage blickt RUAG Defence positiv auf das kommende Geschäftsjahr.

### Geschäftsverlauf

Erneut gelang es, den Umsatz im Vergleich zum Vorjahr zu steigern – von CHF 381 Mio. auf CHF 388 Mio. Der EBIT konnte trotz grosser Investitionen in das Cyber-Security-Geschäft, die taktische Kommunikation und den Ausbau des internationalen Instandhaltungsgeschäfts leicht auf CHF 24 Mio. erhöht werden (Vorjahr CHF 23 Mio.). Dass der Auftragseingang mit CHF 408 Mio. höher war als der Umsatz, zeigt zudem, dass sich die Division in einer nachhaltigen Wachstumsphase befindet.

Vom Schweizer Bundesamt für Rüstung armasuisse erhielt RUAG Defence den Auftrag, den Betrieb der Gefechtsausbildungszentren (GAZ) an allen Standorten während der nächsten fünf Jahre fortzuführen. Das Gesamtpaket beinhaltet darüber hinaus eine Option bis 2025. Im Rahmen des Ausschreibungsverfahrens konnte sich die Division gegen namhafte internationale Konkurrenz durchsetzen.

Beim aktuellen Beschaffungsprogramm der Schweizer Armee spielt RUAG Defence eine tragende Rolle. So haben die Verantwortlichen entschieden, im Zeitraum 2018 bis 2022 insgesamt 32 Mörsersysteme des Typs RUAG COBRA zu beschaffen. Das 120-mm-Mörsersystem überzeugte die Entscheidungsträger der Schweizer Armee und stösst auch international auf grosses Interesse.

Für das Grossprogramm «Telekommunikation der Armee (TK A)» entwickelte die Division an der Seite von armasuisse Konzepte und Planungsgrundlagen und führte fundierte Analysen durch. Weiter unterstützte sie als Technologiepartner Systemhäuser bei der Vorbereitung der Truppenerprobungen.

Ebenfalls sehr erfolgreich läuft der Auftrag, für armasuisse in insgesamt 600 Geländefahrzeuge des Typs Mercedes G militärische Fachsysteme zu integrieren. Bereits 2016 wurden pro Monat 15 Fahrzeuge ausgeliefert. Im Bereich des Integrierten Funkaufklärungs- und Sendesystem (IFASS) der Schweizer Armee konnte RUAG Defence die Rolle als Materialkompetenzzentrum und Service-Provider ausbauen sowie wichtige Vorleistungen erbringen.

Im Zusammenhang mit dem Schweizer Radarsystem für die Luftraumüberwachung der Militärluftfahrt (FLORAKO) wurden wichtige Beiträge für das geplante Werterhaltungsprogramm geleistet.

Ein Meilenstein im internationalen Geschäft war die Zusage des französischen Verteidigungsministeriums, in den nächsten Jahren einen Grossauftrag im Bereich Simulation und Training umzusetzen.

Für das deutsche Gefechtsausbildungszentrum des Heeres (GÜZ) lieferte RUAG Defence C-IED-Trainingskits. Diese hochmodernen Simulationskomponenten ermöglichen der Bundeswehr, das Verhalten bei Explosionen improvisierter Sprengladungen gefahrlos zu trainieren.

Zusammen mit GEKE Schutztechnik GmbH – einem Unternehmen, an dem RUAG Defence mehrheitsbeteiligt ist – führte man den Auftrag, Minen- und Dachschutzsysteme für mehr als 300 Schützenpanzer des Typs PUMA zu realisieren, erfolgreich fort. Gleichzeitig baute die Division das Schutzgeschäft substanziell aus, beispielsweise durch die Partnerschaft mit dem finnischen Wehrtechnikunternehmen Patria.

Die Kommunikationslösung RUAG ARANEA hat zahlreiche Hätetests bei internationalen Kunden bestanden und somit ihre Funktionsfähigkeit eindrücklich unter Beweis gestellt. Sie garantiert maximale Interoperabilität in Krisensituationen und vernetzt unterschiedlichste Organisationen, Systeme und Geräte.

Das internationale Wartungs- und Instandhaltungsgeschäft (MRO) blieb konstant auf einem sehr guten Niveau. Kunden und lokale Partner aus insgesamt 15 Nationen zählen auf die umfassenden Dienstleistungen.

## Ausblick

Dank der sehr guten Auftragslage blickt RUAG Defence ausgesprochen positiv auf das neue Geschäftsjahr.

An der Strategie hält RUAG Defence fest. Die solide Basis mit Projekt-/ Integrationsgeschäften und Instandhaltung zu Gunsten der Schweizer Armee wird gezielt mit eigenen Produkten und Technologien sowie mit internationalem Reparatur-, Wartungs- und Betreibergeschäft erweitert.

Ebenfalls investiert wird in das Zivilgeschäft. Mit der Schaffung einer eigenständigen Business Unit Cyber Security adressiert RUAG Defence seit dem 1. Januar 2017 neben Armeen gezielt Behörden, Betreiber kritischer Infrastrukturen und ausgewählte Industriesektoren. Mit dem Zukauf des britischen Unternehmens Clearswift wird das Geschäft weiter ausgebaut.

Im zivilen Fokus stehen zudem Gesamtlösungen und Dienstleistungen für Organisationen aus den Bereichen Rettung und Sicherheit. Intelligente Lageverbundsysteme zur Führungsunterstützung, Infrastrukturen für Sicherheitsfunknetze (POLYCOM), der Endgeräteverkauf sowie interoperable Kommunikationssysteme werden in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen.

Der Erfolg der Division Defence basiert auf drei Säulen: Leistungsauftrag gegenüber der Schweizer Armee, internationale Marktaktivitäten und das Zivilmarktgeschäft. Diese Säulen garantieren nachhaltige Kompetenz, Leistungsfähigkeit und Wachstum. Die damit verbundenen Synergieeffekte ergeben eine bessere Auslastung von Ressourcen, Industrie- und Testanlagen, Zugang zu modernsten Technologien sowie im Weltmarkt bewiesene Wettbewerbsfähigkeit. Davon profitiert letztlich die Schweizer Armee.

## Kurzporträt

RUAG Defence entwickelt international gefragte Technologien für Armeen, Behörden sowie Rettungs- und Sicherheitsorganisationen. Zum Kerngeschäft gehören Produkte und Dienstleistungen für Ketten- und Radfahrzeuge, die realistische Soldatenausbildung sowie zuverlässige Führungs-, Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen. Hinzu kommen ballistische und elektromagnetische Schutzsysteme. Betreiber kritischer ICT-Infrastrukturen unterstützt die Division mit hochmodernen Cyber-Security-Lösungen. Integration, Wartung, Betrieb und innovative Upgrades relevanter Systeme gehören ebenfalls zum umfassenden Portfolio.

## Kunden und Partner

Schweizer Armee, Streitkräfte weltweit, Behörden und Organisationen für Rettung und Schutz, Betreiber kritischer ICT-Infrastrukturen, industrielle Partner

## Zahlen und Fakten

Nettoumsatz:	CHF 388 Mio.
EBITDA:	CHF 35 Mio.
EBIT:	CHF 24 Mio.
Mitarbeitende:	1612
Basis:	Schweiz, Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Vereinigte Arabische Emirate

## Corporate Responsibility

RUAG hat 2016 zahlreiche Massnahmen angestossen und erfolgreich umgesetzt.

Für RUAG ist es selbstverständlich, dass der Konzern nur dann nachhaltig erfolgreich sein kann, wenn er verantwortungsvoll handelt.

Dies bedeutet unter anderem, dass RUAG die gängige Definition von Corporate Responsibility mit den drei Aktivitätsschwerpunkten ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung um die ethische Komponente erweitert.

Als Unternehmen im Besitz der Schweizerischen Eidgenossenschaft, das auch international wehrtechnische Anwendungen anbietet, verpflichtet sich der Konzern daher 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.

### Prozesse, Schlüsselrollen und Verantwortlichkeiten definiert

RUAG hat 2015 einen Prozess initiiert, um das Thema Corporate Responsibility nachhaltig im Unternehmen zu etablieren. Ziel der Corporate Responsibility-Strategie ist es, 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 – zu verankern.

2016 wurden die ersten konkreten Schritte auf dem Weg zu einer definierten und weltweit gültigen Strategie vollzogen. Die Projektphasen, die Schlüsselrollen und die Verantwortlichkeiten sind bestimmt; die Divisionen sind in das umfassende Vorhaben eingebunden.

### Gelebte Verantwortung 2016

Unabhängig vom implementierten Ansatz ist Corporate Responsibility für RUAG seit jeher gelebte Realität. In allen vier Aktivitätsbereichen der ökonomischen, ökologischen, sozialen und ethischen Verantwortung wurden 2016 zahlreiche Massnahmen angestossen und erfolgreich umgesetzt.

Auf dem Gebiet der ökonomischen Nachhaltigkeit fokussiert sich RUAG auf faire Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen, auf die nachhaltige Förderung von Sicherheit und Wohlstand sowie auf die strikte Einhaltung von Gesetzen, Regulationen und der Compliance.

## Gegen Food Waste Pilotprojekt im Personalrestaurant Emmen

Rund ein Drittel aller in der Schweiz produzierten Lebensmittel geht zwischen Feld und Teller verloren oder landet im Abfall. Dieser Essensverschwendung will RUAG entgegenwirken. Im November 2016 haben die Facility Services von RUAG zusammen mit dem Personalrestaurant in Emmen ein Pilotprojekt dazu gestartet. Frischprodukte, die am Mittag nicht verkauft wurden, werden den Mitarbeitenden jeweils ab 16.00 Uhr zu reduzierten Konditionen angeboten. Bei guter Resonanz soll das Pilotprojekt gegen die Verschwendung von Lebensmitteln schweizweit in den Personalrestaurants von RUAG ausgerollt werden.

In Sachen soziale Verantwortung setzt sich RUAG für eine möglichst grosse Diversität bezüglich Alter, Geschlecht und Nationalität, attraktive Aus- und Weiterbildungsprogramme, die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben sowie für ein wirkungsvolles Sicherheits- und Gesundheitsmanagement ein. Die spezifischen Aktivitäten im Bereich der ethischen Verantwortung, wie etwa die Schaffung einer Whistleblower-Stelle oder die Nulltoleranzpolitik gegenüber Korruption, finden sich im Bericht zur Compliance.

### Attraktive Aus- und Weiterbildung

Mitarbeitenden werden Sprachkurse und zertifizierte Projektmanagement-Ausbildungen nach IPMA (International Project Management Association) angeboten. Zudem finden interne Leadership-Programme auf allen Führungsebenen statt, um Potenziale der Mitarbeitenden zu fördern, ein professionelles Management sicherzustellen und interne Nachfolgeregelungen zu ermöglichen.

### Berufsbildung als Investition in die Zukunft

RUAG engagiert sich stark in der Berufsbildung und investiert so in die Zukunft – unternehmerisch wie gesellschaftlich. Konzernweit werden aktuell über 430 Lernende in 28 Berufen ausgebildet, davon 372 in der Schweiz. Sie werden von professionellen Berufsbildnern durch die Ausbildung begleitet, gefördert und gefordert. Der Konzern bietet somit vielen jungen Menschen einen qualifizierten Einstieg in die Berufswelt.

Bezüglich der ökologischen Verantwortung standen 2016 auf Konzernstufe Zertifizierungen des Umwelt- und Energiemanagements und Zielvereinbarungen mit dem Bund im Zentrum. Für die Umsetzung der Universalzielvereinbarung zur Senkung des Energieverbrauchs (gemäss

## Ausgezeichnete Effizienz Aktive Senkung von Emissionen und Verbrauch


RUAG setzt sich aus Überzeugung für den nachhaltigen Klimaschutz ein. Mit der freiwilligen Teilnahme am Programm der Energie-Agentur der Wirtschaft bekennt sich RUAG zur aktiven Senkung der eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen und zur konsequenten Optimierung der Energieeffizienz. Die sogenannte Universalzielvereinbarung legt individuelle Massnahmen fest, mit denen RUAG verbindliche Reduktionsziele erreichen will. So hat sich der Konzern dazu verpflichtet, mittels gezielter Instandhaltungsmassnahmen an den Gebäuden und haustechnischen Anlagen den jährlichen CO<sub>2</sub>-Ausstoss bis 2020 um 200 Tonnen zu reduzieren. Das Zertifikat der Energie-Agentur der Wirtschaft für die Jahre 2015 und 2016 belegt das Engagement von RUAG.

### Zertifikat Energie-Agentur der Wirtschaft Freiwilliger Klimaschutz und Energieeffizienz

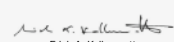


### RUAG Corporate Services AG

Das Unternehmen RUAG Corporate Services AG setzt sich aus Überzeugung für den nachhaltigen Klimaschutz ein. Mit der freiwilligen Teilnahme am Programm der Energie-Agentur der Wirtschaft bekennt sich das Unternehmen RUAG Corporate Services AG zur aktiven Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen und zur Optimierung der Energieeffizienz. Die Zielvereinbarung ist vom Bund, den Kantonen und Partnern der Wirtschaft anerkannt.

  
Dr. Armin Eberle  
Energie-Agentur der Wirtschaft

1. Januar 2016

  
Erich A. Kalbermatter  
Energie-Agentur der Wirtschaft

  
ENERGIE-AGENTUR  
DER WIRTSCHAFT EnAW

Grossverbraucherartikel) wurden unter anderem sämtliche Liegenschaften in der Schweiz durch externe Energieberater untersucht. Diese Analysen liefern die Grundlagen für laufende Optimierungen des Verbrauchs. Für den CO<sub>2</sub>-Ausstoss wurden im Rahmen der Abgabebefreiung mit dem Bund verbindliche Reduktionsziele festgelegt.

Um eine langfristige kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistungen sicherzustellen, wurde die Zertifizierung der sechs grössten Schweizer Standorte nach der Umweltmanagementnorm ISO 14001 in Angriff genommen. Sie soll 2017 erfolgreich abgeschlossen werden. Als Mitglied der Klimaplattform der Wirtschaft engagiert sich RUAG zudem auch in der Region Bern (Schweiz) aktiv für Nachhaltigkeit und Umweltschutz.

Auf Ebene der Divisionen haben der Standort Thun und der Bereich POLYCOM von RUAG Defence 2016 die Rezertifizierung ihres Umweltmanagements nach ISO 14001 erreicht. Das Ziel der Division ist die Zertifizierung aller Standorte. RUAG Ammotec konnte im Berichtsjahr das Energiemanagement des Standorts Fürth (Deutschland) nach ISO 50001 zertifizieren lassen. Weitere Standorte sollen in den nächsten Jahren folgen. Die Division, die mit ihrem umfassenden Sortiment an bleifreier Munition auch auf der Angebotsseite einen wichtigen Beitrag zur Entlastung der Umwelt leistet, hat zudem 2016 die REACH-Richtlinie der EU zum Umgang mit chemischen Stoffen umgesetzt. Der Geschäftsbereich RUAG Environment hat 2016 eine Recycling-Quote von fast 70 % erreicht. Jedes Jahr werden unter anderem rund 42 Tonnen klimaschädigende Kältemittel zurückgewonnen und vernichtet. Das entspricht einer Verhinderung von CO<sub>2</sub>-Emissionen im Umfang von 160 000 Tonnen.

## Hohe Standards erfüllt ISO-Zertifizierung von RUAG Real Estate erreicht

RUAG Real Estate hat sowohl im Bereich des Qualitätsmanagements als auch beim Umweltmanagement 2016 die ISO-Zertifizierung für folgende Schweizer Standorte erreicht: Bern, Emmen, Thun, Zürich, Altdorf.

Die Norm ISO 9001 «Qualitätsmanagementsystem» bestätigt die hohe Qualität sowie die kontinuierliche Verbesserung des Führungssystems und des Prozessmanagements von RUAG Real Estate. Die Grundlage bilden eine mit Hilfe eines integrierten Managementsystems (IMS) stringent geführte Prozesslandschaft und regelmässige interne Audits.

Der glaubwürdige Umweltschutz ist ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur von RUAG. Mit der Zertifizierung des Umweltmanagements nach ISO 14001 verfestigt RUAG Real Estate den nachhaltigen Schutz der ökologischen Ressourcen noch durchgängiger in der Organisation.

Die Erfüllung der hohen Standards nach den beiden international anerkannten Normen motiviert RUAG Real Estate, den eingeschlagenen Weg konsequent fortzusetzen. Beide Zertifizierungen werden jährlich durch externe Audits überprüft.

## Compliance

2016 hat RUAG ein konzernweites Projekt zur zusätzlichen Stärkung des Compliance- und Risk-Management-Systems initiiert. Die Whistleblower-Stelle nahm fünf Meldungen entgegen; vier der Fälle wurden anonym gemeldet. Es traten keine gravierenden Missstände zutage.

Für RUAG bedeutet Compliance weit mehr, als lediglich alle Richtlinien wie nationale Gesetze oder internationale Abkommen zu befolgen. Der Konzern setzt sich selber einen strengen Massstab für sein Handeln und hinterfragt kritisch, ob er sein Verhalten aus ethischer Sicht vertreten kann.

Auf dem internationalen Parkett bewegt sich 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, an nationale Rechtsordnungen sowie an internationale Abkommen und Verträge zu halten. Und sie sollen sich – genauso wie der Konzern als Ganzes – Rechenschaft darüber geben, ob sie selbst zu ihrem geschäftlichen Verhalten stehen können.

Grossen Wert legt RUAG darauf, dass nicht nur seine Schweizer Gesellschaften, sondern auch diejenigen im Ausland sowohl bei der Lieferung von Produkten als auch bei der Erbringung von Dienstleistungen die Schweizer Exportkontrollvorgaben für Kriegsmaterial und doppelt verwendbare Güter einhalten. Deshalb pflegt der Konzern offene Beziehungen zu den Behörden und politischen Instanzen. Bei Fragen nimmt er Kontakt mit den zuständigen Experten des Bundes 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 RUAG sensitive Informationen anvertrauen. Sie werden geschützt und vertraulich behandelt. Die Mitarbeitenden von RUAG sind verpflichtet, sämtliche Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse zu wahren, ob von RUAG oder von Dritten.

### Organisation der Konzern-Compliance

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

Die operative Umsetzung der Compliance-Grundsätze obliegt dem RUAG Compliance Board und den einzelnen Divisionen. Das Compliance Board besteht aus je einem Vertreter der Divisionen, dem Vice President Legal, dem Vice President Risk Management, dem Chief Communication Officer und dem General Counsel (Vorsitz). Es fungiert 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 Board haben bei Bedarf direkten Zugang zum CEO sowie zu den Mitgliedern von Audit Committee und Verwaltungsrat. Ihnen steht ein konzernweites, uneingeschränktes Auskunfts- und Einsichtsrecht zu. Der Vorsitzende des Compliance Boards 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.

### Stärkung des Compliance- und Risk-Management-Systems

Das Compliance Board hat 2016 die Compliance-Organisation und -Prozesse mit Hilfe externer Experten überprüft und dem Verwaltungsrat von RUAG diverse Massnahmen vorgeschlagen. Dieser hat aufgrund der Analyse ein umfassendes mehrjähriges Konzernprojekt zum integrierten Ausbau und zur Stärkung des Compliance- und Risk-Management-Systems in Auftrag gegeben. Erklärtes Ziel ist es, die Integritätskultur von RUAG weiter zu stärken und in allen Konzerngesellschaften fest zu verankern. Ein Schwerpunkt liegt auf der besseren Vernetzung der verschiedenen Compliance-Stellen im Konzern, in den Divisionen und in den einzelnen Geschäftseinheiten. Zu diesem Zweck wurde auf Anfang 2017 die neue Stelle des Vice President Compliance & Risk Management geschaffen. Er rapportiert direkt an den General Counsel.

### Meldungen der Whistleblower-Stelle und der Compliance-Anlaufstelle

Ein wesentliches Element zur Bekämpfung von Missständen bildet die Möglichkeit, vermutete Verstösse einfach und bei Bedarf auch anonym zu melden. Im Vordergrund steht dabei die webbasierte Whistleblower-Stelle von RUAG. Diese 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 unter <https://ruag.integrity-platform.org> in Anspruch genommen werden. Das Online-Tool wird von einem externen Unternehmen betrieben und ist ein Frühwarn-

system zur Vermeidung beziehungsweise zur Aufdeckung von Compliance-Verstössen. Die Meldungen werden ausschliesslich von dazu bestimmten Spezialisten des Konzerns aus den Fachbereichen Recht, Human Resources oder Risikomanagement eingesehen und bearbeitet.

2016 sind fünf Meldungen entgegengenommen und behandelt worden. Vier betrafen die Schweiz, eine bezog sich auf Grossbritannien, drei erfolgten unter der Kategorie «Missstände am Arbeitsplatz» und zwei unter «Diebstahl, Betrug, Veruntreuung». In vier Fällen wurde die Meldung anonym getätigt. Einer der Fälle wurde durch das Internal Audit untersucht. Gravierende Missstände traten keine zutage.

Zusätzlich zur Whistleblower-Stelle bietet RUAG eine Anlaufstelle für Compliance-Themen an, bei der alle Mitarbeitenden unter Angabe des Absenders Meldungen via E-Mail absetzen und Fragen stellen können. Diese Möglichkeit wird regelmässig genutzt, etwa um abzuklären, welche Geschenke gemacht oder entgegengenommen werden dürfen.

### Keine Chance der Korruption

Korruption und jegliches korrupte Verhalten haben bei RUAG keinen Platz. Als fairer Wettbewerber unterlässt es RUAG, durch finanzielle oder sonstige Begünstigungen Dritter ungerechtfertigte Vorteile zu erlangen. 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 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 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.

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit Vertretern und Agenten hat RUAG bereits 2013 eine Weisung zur Prüfung und Genehmigung von Verträgen mit entsprechenden Geschäftspartnern erlassen. Auch wenn sich diese Weisung grundsätzlich bewährt hat und bisher kein Fall von Korruption bekannt geworden ist, hat die Konzernleitung diese Weisung auf Antrag des Compliance Boards Ende 2016 angepasst und verschiedene Erkenntnisse aus der Praxis, der Entwicklung der Gesetzgebung und den erfolgten Überprüfungen umgesetzt.

### **Strikte Export-Compliance**

Als Unternehmen im Eigentum der Schweizerischen Eidgenossenschaft trägt RUAG eine besondere Verantwortung. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Konzern als Anbieter von wehrtechnischen Anwendungen auftritt. Daher liefert RUAG militärische Anwendungen immer nur in Abstimmung mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) und ausschliesslich an eindeutig identifizierbare Geschäftspartner. Die Export-Compliance von 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: RUAG macht keine Umgehungsgeschäfte über seine 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.

### **Umsetzung des Bundesgesetzes zu privaten Sicherheitsdienstleistungen im Ausland**

Bezüglich neuer Exportkontrollvorschriften war das Jahr 2016 geprägt von der Umsetzung des Bundesgesetzes über die im Ausland erbrachten privaten Sicherheitsdienstleistungen (BPS). Dieses Gesetz unterstellt die genannten Dienstleistungen – wie beispielsweise den Betrieb und die Wartung von Waffensystemen oder die Beratung und die Ausbildung von Streit- oder Sicherheitskräften – einer Meldepflicht an die Sektion Private Sicherheitsdienste im Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (SPSD EDA). RUAG hat diesbezüglich eine konzernweite Weisung erlassen. Die vom BPS betroffenen Mitarbeitenden wurden geschult und in die Meldeprozesse eingeführt. Im Berichtsjahr erfolgten im ganzen Konzern rund 25 Meldungen. In keinem dieser Fälle hat die SPSD EDA die betroffenen Dienstleistungen verboten; in einem Fall erfolgte der Entscheid nach einer vertieften Prüfung. Eine Meldung hat RUAG zurückgezogen, nachdem der Generalunternehmer RUAG das Untermandat nicht erteilt hatte.

## Risikomanagement

Ein im Jahr 2016 durchgeführter Cyberangriff auf RUAG zeigt, dass auch vermeintlich gut geschützte Organisationen vor solchen Attacken nicht gefeit sind. Aufgrund der aus dem Vorfall gewonnenen Erkenntnisse wird die Cyber Security des Konzerns laufend verstärkt.

Als Schlüsselement der Corporate Governance schützt das Risikomanagement die Werte, Anlagen und Mitarbeitenden von RUAG. Das konzernweite Risikomanagement (Group Risk Management, GRM) umfasst dabei alle Unternehmenseinheiten des Konzerns sowie alle relevanten externen und internen Einflussfaktoren. Die Erfassung und die Behandlung der Risiken erfolgen mittels einer breit abgestützten Methodik. Sie basiert auf den weltweit etablierten Standards COSO II und ISO 31000 sowie auf der DIN-EN-62198-Norm für das Risikomanagement in Projekten. Neben dem Schutz der Mitarbeitenden und den Vermögenswerten von RUAG unterstützt das Risikomanagement auch die Compliance des Konzerns aktiv.

### Organisation und Prozess

RUAG teilt die Risiken in die sieben Hauptkategorien externe Risiken, Strategie, Märkte, Prozesse, Ressourcen, Finanzen sowie Compliance und Kultur ein. Diese werden halbjährlich in einem strukturierten Prozess in den Unternehmenseinheiten identifiziert, analysiert und bewertet. Durch die schrittweise Verdichtung auf den Stufen Division und Konzern erhalten alle Unternehmensebenen ein für ihre Aufgaben stufengerechtes Führungsinstrument.

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

### Die wichtigsten Herausforderungen 2016

Das bestimmende Ereignis 2016 war zweifellos ein Cyberangriff auf RUAG zu Beginn des Jahres. Aufgrund einer Information des Nachrichtendienstes des Bundes (Schweiz) konnte RUAG einen professionellen Hackerangriff auf sein IT-System erkennen und erfolgreich stoppen. Die Strategie der Angreifer blieb einige Zeit unentdeckt, da sie sich – wie in solchen sehr fokussierten Attacken üblich – unauffällig im Netz bewegten.

RUAG hat nach der Entdeckung rasch die nötigen Schritte eingeleitet und weiteren Schaden abgewendet. Die Analyse des Vorfalls hat gezeigt, dass keine Übertragung der Schadsoftware auf Systeme des Departementes für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) oder an Kunden stattfand oder als geheim klassifizierte Daten betroffen waren. Letztere werden gemäss den geltenden Sicherheitsvorschriften nicht auf Systemen mit Internetanschluss gespeichert. Die Analyse ergab auch, dass die abgeflossene Datenmenge im Vergleich zur insgesamt auf den RUAG Servern gespeicherten Datenmenge sehr klein ist. Trotzdem erachtet RUAG die Tatsache, dass es einem Angreifer gelungen ist, in sein Datennetz einzudringen und darin eine gewisse Zeit unentdeckt zu agieren, als gravierend.

### **Programm zur Verbesserung der Sicherheit**

Die Aufarbeitung des Falles erfolgte in enger Zusammenarbeit mit dem Nachrichtendienst des Bundes (Schweiz) und der schweizerischen Melde- und Analysestelle für Informationssicherung MELANI. Neben den im Zusammenhang mit diesem Vorfall umgesetzten diversen Sofortmassnahmen hat RUAG, gestützt auf die Erkenntnisse aus der detaillierten Untersuchung, zudem ein Programm initiiert, um zusätzliche Verbesserungen der Sicherheit zu erreichen. Dieses umfasst zahlreiche Einzelmassnahmen und wird in den nächsten Monaten und Jahren konsequent umgesetzt. So wird unter anderem das Bewusstsein für den Umgang mit sensitiven Daten im ganzen Konzern gestärkt und durch Prozessanpassungen nachhaltig verankert. Das Sicherheitsniveau der IT-Systeme wird durch gezielte Verbesserungen in den Prozessen, der Architektur und an den technischen Systemen zusätzlich erhöht und laufend an neue Gefahrenpotenziale angepasst.

### **Schnellere Reaktion und Ausbau von Cyber Security**

Der Vorfall hat aber nicht zuletzt auch klargemacht, dass selbst gut geschützte Systeme nie eine 100 %ige Sicherheit bieten können. Da RUAG die Cybersicherheit als absolut zentral für den Geschäftserfolg erachtet, baut der Konzern deshalb zusätzlich zur Abwehr auch die Möglichkeiten aus, im Fall eines erfolgreichen Angriffs noch schneller und wirkungsvoller reagieren zu können. RUAG sieht sich durch den Vorfall zudem in der Überzeugung bestärkt, dass Cyber Security für die gesamte Wirtschaft und damit auch für die Kunden von RUAG stark an Bedeutung gewinnen wird. Mit dem raschen Ausbau des eigenen Geschäftsfelds Cyber Security adressiert RUAG auf der einen Seite dieses Bedürfnis und verschafft sich auf der anderen Seite zusätzliches internes Know-how, um die grösstmögliche Sicherheit der eigenen Systeme und Daten sicherstellen zu können.



# Finanzbericht

## 30

### **Kennzahlen**

- 30 Kennzahlen im Überblick
- 31 Fünfjahresübersicht

## 32

### **Konsolidierte Jahresrechnung von RUAG**

- 32 Konzernerfolgsrechnung
- 33 Konzernbilanz
- 34 Konzerngeldflussrechnung
- 35 Konzerneigenkapitalnachweis

## 36

### **Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung von RUAG**

## 75

### **Bericht der Revisionsstelle zur konsolidierten Jahresrechnung**

## 77

### **Jahresrechnung der RUAG Holding AG**

## 79

### **Anhang zur Jahresrechnung der RUAG Holding AG**

## 81

### **Antrag über die Gewinnverwendung**

## 82

### **Bericht der Revisionsstelle zum Einzelabschluss der RUAG Holding AG**

**Kennzahlen im Überblick**

in CHF Mio.	2016	2015
Auftragseingang	2 036	1 828
Auftragsbestand	1 556	1 378
Nettoumsatz	1 858	1 744
Betriebsleistung	1 882	1 758
Materialaufwand und Fremdleistungen	(620)	(541)
Personalaufwand	(859)	(796)
Übriger operativer Aufwand, netto	(171)	(204)
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA)	232	217
EBITDA in % des Nettoumsatzes	12.5 %	12.5 %
Betriebsergebnis (EBIT)	151	137
EBIT in % des Nettoumsatzes	8.1 %	7.8 %
Reingewinn	116	117
Reingewinn in % des Nettoumsatzes	6.2 %	6.7 %
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	135	145
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	(79)	(81)
Free Cash Flow	56	64
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	(49)	(26)
Anteil Aktionär RUAG am Eigenkapital	1 005	949
Eigenkapital in % der Bilanzsumme	55.4 %	55.2 %
Eigenkapitalrendite <sup>1</sup>	11.9 %	12.7 %
Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen	81	80
Forschungs- und Entwicklungsaufwand <sup>2</sup>	171	146
in % des Nettoumsatzes	9.2 %	8.4 %
Nettoumsatz pro Mitarbeiter in CHF Tausend	218	215
Wertschöpfung pro Mitarbeiter in CHF Tausend	134	138
Personalbestand Ende Dezember inkl. Lernender	8 734	8 163
Personalbestand (Jahresdurchschnitt) inkl. Lernender	8 543	8 115
Anzahl Namenaktien (nom. CHF 1000)	340 000	340 000
Gewinn pro Namenaktie	340.95	342.87
Dividende pro Namenaktie <sup>3</sup>	138.24	138.24
Ausschüttungsquote	40.5 %	40.3 %
Buchwert je Namenaktie in CHF	2 957	2 791

<sup>1</sup> Reingewinn in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

<sup>2</sup> Umfasst sowohl eigen- als auch fremdfinanzierte Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen.

<sup>3</sup> Voraussichtliche Dividende 2016 gemäss Antrag des Verwaltungsrats CHF 47 Mio.

**Fünfjahresübersicht**

in CHF Mio.	2016	2015	2014	2013 <sup>3</sup>	2012 <sup>3</sup>
Auftragseingang	2 036	1 828	1 785	1 851	1 612
Auftragsbestand	1 556	1 378	1 370	1 405	1 310
Nettoumsatz	1 858	1 744	1 781	1 752	1 741
Betriebsergebnis (EBIT)	151	137	113	115	113
EBIT in % des Nettoumsatzes	8.1 %	7.8 %	6.4 %	6.6 %	6.5 %
Reingewinn	116	117	84	94	78
Reingewinn in % des Nettoumsatzes	6.2 %	6.7 %	4.7 %	5.4 %	4.5 %
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	135	145	135	142	130
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	(79)	(81)	(79)	(42)	21
Free Cash Flow	56	64	57	100	150
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	(49)	(26)	(61)	(88)	(39)
Anteil Aktionär RUAG am Eigenkapital	1 005	949	882	943	728
Eigenkapital in % der Bilanzsumme	55.4 %	55.2 %	51.6 %	50.5 %	38.9 %
Eigenkapitalrendite <sup>1</sup>	11.9 %	12.7 %	9.8 %	11.3 %	10.6 %
Forschungs- und Entwicklungsaufwand <sup>2</sup>	171	146	140	132	134
in % des Nettoumsatzes	9.2 %	8.4 %	7.9 %	7.5 %	7.7 %
Personalbestand Ende Dezember inkl. Lernender	8 734	8 163	8 114	8 241	8 188
Personalbestand (Jahresdurchschnitt) inkl. Lernender	8 543	8 115	8 182	8 336	8 258

<sup>1</sup> Reingewinn in Prozent des durchschnittlichen Eigenkapitals.

<sup>2</sup> Umfasst sowohl eigen- als auch fremdfinanzierte Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen.

<sup>3</sup> Nach IFRS (nicht angepasst nach Swiss GAAP FER).

**Konzernerfolgsrechnung 1. Januar bis 31. Dezember**

in CHF Mio.	Anhang	2016	2015
Nettoumsatz	6	1 858	1 744
Aktivierte Eigenleistungen		4	5
Bestandesveränderung Vorräte und angefangene Arbeiten		20	9
Betriebsleistung		1 882	1 758
Materialaufwand und Fremdleistungen		(620)	(541)
Personalaufwand	7	(859)	(796)
Übriger operativer Aufwand, netto	8	(171)	(204)
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA)		232	217
Abschreibungen und Wertminderungen Sachanlagen/Renditeliegenschaften	17, 18	(64)	(58)
Amortisationen und Wertminderungen immaterielle Vermögenswerte	19	(17)	(22)
Betriebsergebnis (EBIT)		151	137
Finanzertrag	10	2	5
Finanzaufwand	10	(9)	(6)
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften	20	3	9
Gewinn vor Steuern		147	144
Ertragssteuern	11	(31)	(28)
Reingewinn		116	117
Zuordnung des Reingewinns:			
Aktionäre der RUAG Holding AG		114	116
Minderheitsaktionäre		2	1
Reingewinn		116	117

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 36 bis 74 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.



**Konzernbilanz zum 31. Dezember**

in CHF Mio.

	Anhang	2016	2015
Flüssige Mittel	12	239	233
Kurzfristige Finanzaktiven	13	4	8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	14	266	271
Anzahlungen an Lieferanten	14	30	26
Übrige kurzfristige Forderungen	14	23	29
Steuerforderungen		3	3
Aktive Rechnungsabgrenzungen		15	14
Vorräte und angefangene Arbeiten	15, 16	603	516
<b>Umlaufvermögen</b>		<b>1 183</b>	<b>1 100</b>
Sachanlagen	17	464	438
Renditeliegenschaften	18	88	93
Immaterielle Vermögenswerte	19	24	35
Assoziierte Gesellschaften	20	39	39
Langfristige Finanzaktiven	13	3	3
Latente Ertragssteuerguthaben	11	13	13
<b>Anlagevermögen</b>		<b>631</b>	<b>620</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>1 813</b>	<b>1 719</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	21	13	10
Lieferantenverbindlichkeiten	22	118	99
Anzahlungen von Kunden	22	182	156
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	23	55	36
Steuerverbindlichkeiten		25	27
Passive Rechnungsabgrenzungen	25	199	210
Kurzfristige Rückstellungen	26	75	79
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>666</b>	<b>619</b>
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	21	0	1
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	24	4	3
Personalvorsorgeverpflichtungen	27	58	54
Langfristige Rückstellungen	26	41	53
Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	11	36	38
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		<b>139</b>	<b>150</b>
Aktienkapital	28	340	340
Kapitalreserven		10	10
Gewinnreserven		795	727
Verrechnung Goodwill		(84)	(83)
Übrige Reserven		(12)	(6)
Umrechnungsdifferenzen		(43)	(39)
Anteil Aktionär RUAG am Eigenkapital		1 005	949
Anteil Minderheitsaktionäre am Eigenkapital		3	2
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>1 009</b>	<b>951</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>1 813</b>	<b>1 719</b>

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 36 bis 74 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

**Konzerngeldflussrechnung 1. Januar bis 31. Dezember**

in CHF Mio.	Anhang	2016	2015
Reingewinn		116	117
Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen	17, 18, 19	81	80
Veränderung von langfristigen Rückstellungen und latenten Steuern		2	9
Beanspruchung von langfristigen Rückstellungen		(7)	(4)
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften	20	(3)	(9)
Übrige nicht liquiditätswirksame Veränderungen		(0)	(2)
Veränderung des Nettoumlaufvermögens <sup>1</sup>		(47)	(42)
(Gewinn)/Verlust aus Veräusserung von Anlagevermögen inkl. Beteiligungen		(8)	(6)
Erhaltene Finanzerträge		(2)	(2)
Bezahlte Finanzaufwendungen		3	2
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit <sup>2</sup>		135	145
Investitionen mobile Sachanlagen	17	(56)	(44)
Investitionen immobile Sachanlagen inkl. Renditeliegenschaften	17, 18	(33)	(43)
Investitionen immaterielle Vermögenswerte	19	(6)	(3)
Erwerb von Tochtergesellschaften abzüglich übernommener flüssiger Mittel	4	(2)	(2)
Devestitionen mobile Sachanlagen		1	1
Devestitionen immobile Sachanlagen inkl. Renditeliegenschaften		2	9
Devestitionen immaterielle Vermögenswerte		—	0
Devestitionen Beteiligungen abzüglich veräusserter flüssiger Mittel	4	13	—
Erhaltene Dividenden von assoziierten Gesellschaften	20	3	2
Cash Flow aus Investitionstätigkeit		(79)	(81)
Free Cash Flow		56	64
Aufnahme Finanzverbindlichkeiten Dritter		0	2
Rückzahlung Finanzverbindlichkeiten Dritter		(0)	(6)
Bezahlte Leasingraten aus Finanzierungsleasing		(1)	(1)
Erhaltene Finanzerträge		2	2
Bezahlte Finanzaufwendungen		(3)	(2)
Dividenden an Aktionäre		(47)	(21)
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit		(49)	(26)
Veränderung von flüssigen und geldnahen Mitteln vor Umrechnungsdifferenzen		7	38
Flüssige und geldnahe Mittel zu Periodenbeginn		233	202
Umrechnungsdifferenzen auf flüssigen und geldnahen Mitteln		(1)	(7)
Flüssige und geldnahe Mittel zum Periodenende		239	233

<sup>1</sup> Ohne kurzfristige Finanzaktiven und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten und übrige langfristige Verbindlichkeiten.

<sup>2</sup> Inklusiv im Berichtsjahr bezahlter Ertragssteuern von CHF 22 Mio. (Vorjahr CHF 15 Mio.).

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 36 bis 74 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

**Konzerneigenkapitalnachweis**

in CHF Mio.

	Aktien- kapital	Kapital- reserven	Gewinn- reserven	Verrechnung Goodwill	Übrige Reserven	Umrech- nungs- differenzen	Anteil Aktionär RUAG	Anteil Minder- heiten	Total Eigen- kapital
<b>Bestand am 1. Januar 2015</b>	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 ausländischen Konzerngesellschaften	—	—	—	—	—	(30)	(30)	(0)	(30)
Gewinnausschüttung aus Vorjahresergebnis	—	—	(21)	—	—	—	(21)	—	(21)
<b>Bestand am 31. Dezember 2015</b>	340	10	727	(83)	(6)	(39)	949	2	951
<b>Bestand am 1. Januar 2016</b>	340	10	727	(83)	(6)	(39)	949	2	951
Reingewinn	—	—	114	—	—	—	114	2	116
Goodwillverrechnung mit dem Eigenkapital	—	—	—	(1)	—	—	(1)	—	(1)
Veränderung des beizulegenden Zeitwertes von Cash Flow Hedges	—	—	—	—	(8)	—	(8)	—	(8)
In die Erfolgsrechnung übertragene Gewinne und Verluste von Cash Flow Hedges	—	—	—	—	2	—	2	—	2
Währungsumrechnung von ausländischen Konzerngesellschaften	—	—	—	—	—	(4)	(4)	(0)	(4)
Gewinnausschüttung aus Vorjahresergebnis	—	—	(47)	—	—	—	(47)	—	(47)
<b>Bestand am 31. Dezember 2016</b>	340	10	795	(84)	(12)	(43)	1 005	3	1 009

Der Betrag der nicht ausschüttbaren gesetzlichen Reserven beträgt per 31. Dezember 2016 CHF 42 Mio. (Vorjahr CHF 39 Mio.).

Im Berichtsjahr wurden CHF 47 Mio. (Vorjahr CHF 21 Mio.) als Dividende aus dem Vorjahresergebnis an den Aktionär ausgeschüttet. Dies entspricht einer Dividende pro Aktie von CHF 138.24 (Vorjahr CHF 61.76).

Der Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung auf den Seiten 36 bis 74 bildet einen integralen Bestandteil der konsolidierten Jahresrechnung.

## 1 Allgemeine Angaben: Geschäftstätigkeit und Beziehung zur Schweizerischen Eidgenossenschaft

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

### Beziehung zur Schweizerischen Eidgenossenschaft

Die Eidgenossenschaft ist 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 die Eidgenossenschaft Kontrolle über alle Entschiede der Generalversammlung, einschliesslich der Wahl der Mitglieder des Verwaltungsrats, deren Entschädigung und der Dividendenbeschlüsse. Unter der Anhangsangabe 33 sind Transaktionen mit dem Bund erläutert.

## 2 Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsgrundsätze

### 2.1 Grundlagen der Abschlusserstellung

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

Die ab dem 1. Januar 2016 gültigen Neuregelungen zur Umsatzerfassung im Swiss-GAAP-FER-Rahmenkonzept und in Swiss GAAP FER 3 und 6 werden angewendet. Die angepassten Prinzipien der Umsatzerfassung hatten keinen Einfluss auf den Ausweis in der Bilanz und der Erfolgsrechnung des Konzerns.

Zum Umlaufvermögen zählen Aktiven, die

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

Alle übrigen Aktiven sind Anlagevermögen.

Zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten zählen Verbindlichkeiten,

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

Alle übrigen Verbindlichkeiten sind langfristig.

Die Erfolgsrechnung wird nach dem Gesamtkostenverfahren dargestellt.

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

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

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

### 2.2 Konsolidierungsgrundsätze und Konsolidierungskreis

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

steht. Sämtliche konzerninternen Forderungen, Verbindlichkeiten, Aufwendungen und Erträge sowie die unrealisierten Zwischengewinne werden im Rahmen der Konsolidierung vollständig eliminiert.

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

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

Beteiligungen, bei denen RUAG keinen massgeblichen Einfluss ausübt (direkter oder indirekter 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.

### 2.3 Fremdwährungsumrechnungen

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

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

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

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

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

#### Währungsumrechnungskurse

Währung		Jahresdurchschnitt	Jahresendkurs	Jahresdurchschnitt	Jahresendkurs	Jahresdurchschnitt	Jahresendkurs
		2016	2016		2015		2015
Euro	EUR	1.09	1.07	1.07	1.08	1.21	1.20
Schwedische Kronen	SEK	11.52	11.22	11.42	11.79	13.36	12.82
US-Dollar	USD	0.99	1.02	0.96	0.99	0.92	0.99
Britische Pfund	GBP	1.34	1.25	1.47	1.47	1.51	1.54
Ungarische Forint	HUF	0.35	0.35	0.34	0.34	0.39	0.38

## 2.4 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.

## 2.5 Kurzfristige Finanzaktiven

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

## 2.6 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.

## 2.7 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 Auftragserfüllung verbunden ist. Ein erwarteter Verlust eines Auftrags wird sofort erfolgswirksam erfasst.

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

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

## 2.8 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.

## 2.9 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.

## 2.10 Leasing

Geleaste Sachanlagen, bei denen 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.

## 2.11 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.

## 2.12 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	1 bis 10

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

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

## 2.13 Forschungs- und Entwicklungskosten

Forschungskosten werden nicht aktiviert, sondern zum Entstehungszeitpunkt als Aufwand erfasst. 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.

## 2.14 Wertminderungen

### Wertminderungen von Sachanlagen und immateriellen

**Vermögenswerten** Die Werthaltigkeit von Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten und dem in der Schattenrechnung ausgewiesenen Goodwill wird immer dann überprüft, wenn aufgrund veränderter Umstände oder Ereignisse eine Überbewertung der Buchwerte möglich scheint. Bei Hinweisen auf eine mögliche Überbewertung wird im Konzern auf Basis der künftig aus der Nutzung und der letztendlichen Verwertung erwarteten Mittelflüsse der Marktwert abzüglich eventueller Veräusserungskosten ermittelt. Liegt der Buchwert über dem höheren Wert aus beizulegendem Zeitwert (Fair Value) abzüglich Verkaufskosten und Nutzungswert, wird (mit Ausnahme des Goodwills) eine Wertminderung in Höhe der Differenz als Aufwand erfasst. Da der Goodwill bereits im Erwerbszeitpunkt mit dem Eigenkapital verrechnet wird, führt eine Wertminderung beim Goodwill nicht zu einer Belastung der Erfolgsrechnung, sondern lediglich zu einer Offenlegung im Anhang. Für die Bemessung der Wertminderung werden die Vermögenswerte auf der niedrigsten

Ebene, für die selbstständig zahlungsmittelgenerierende Einheiten identifizierbar sind, zusammengefasst. Die Schätzung der zukünftigen diskontierten Geldflüsse basiert auf Schätzungen und Annahmen der Geschäftsleitung. Die tatsächlich erzielten Geldflüsse können demnach von diesen Schätzungen abweichen.

### 2.15 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.

### 2.16 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.

### 2.17 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.

### 2.18 Rückstellungen

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

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

Die Rückstellungen werden abgezinst, wenn der Diskontierungseffekt wesentlich ist.

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

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

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

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

### 2.19 Personalvorsorgeverpflichtungen

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

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

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

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

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

Veränderungen des wirtschaftlichen Nutzens oder der wirtschaftlichen Verpflichtungen werden analog den für die Periode angefallenen Beiträgen erfolgswirksam verbucht. Sämtliche Ergebnisauswirkungen ausländischer Pensionspläne, die sich aus einer Änderung des Diskontierungszinssatzes ergeben und sich in Form von Auf- beziehungsweise Abzinsungen der Personalvorsorgeverpflichtungen niederschlagen, werden im Zins- beziehungsweise Finanzergebnis erfasst und ausgewiesen. Veränderungen für in der betreffenden Periode zusätzlich erdiente Altersversorgungsanwartschaften (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.

### 2.20 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.

### 2.21 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 Ausmasse 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.

## 2.22 Eigenkapital

**Aktienkapital** Das Aktienkapital entspricht dem Nominalkapital sämtlicher ausgegebener Namenaktien.

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

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

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

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

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

## 2.23 Nettoumsatz

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

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

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

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

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

### 2.24 Segmentinformationen

Die Festlegung der berichtspflichtigen operativen Segmente basiert auf dem Managementansatz. Danach erfolgt die externe Segmentberichterstattung auf Basis der konzerninternen Organisations- und Managementstruktur sowie der internen Finanzberichterstattung an den operativen Hauptentscheidungsträger von RUAG, den Chief Executive Officer. Die Berichterstattung erfolgt nach den Segmenten Space, Aerostructures, Aviation, Ammotec und Defence. Zusätzlich wird in der Berichterstattung «Services», die zentrale Dienste wie IT und Liegenschaftsverwaltung sowie die Konzernbereiche von 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** RUAG Space ist der führende Zulieferer für Raumfahrtprodukte in Europa und auch in den USA auf Wachstumskurs. Mit zwölf Produktionsstandorten in sechs Ländern ist die Division auf Baugruppen für den Einsatz an Bord von Satelliten und Trägerraketen spezialisiert. Die Kompetenz gliedert sich in vier Bereiche, welche zugleich die wichtigsten Erlösquellen darstellen: Strukturen und Separationssysteme für Trägerraketen, Strukturen und Mechanismen für Satelliten, digitale Elektronik für Satelliten und Trägerraketen und Ausrüstung für die Satellitenkommunikation.

**Segment Aerostructures** 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 RUAG Aerostructures für Airbus als «Quality Gate» für die globale Lieferkette von Rumpfsektionen zuständig. Wichtigste Erlösquellen sind der Verkauf von Flugzeugstrukturkomponenten sowie komplexen Baugruppen und Bauteilen.

**Segment Aviation** 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 RUAG Aviation den Life Cycle Support für Business-Jets zahlreicher Betreiber und Hersteller. Wichtigste Erlösquellen stellen Unterhalts- und Werterhaltungsdienstleistungen sowie der Verkauf von Systemen bzw. Subsystemen dar.

**Segment Ammotec** 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. Wichtigste Erlösquellen sind der Absatz von Munition sowie das Komponentengeschäft für Industriezwecke.

**Segment Defence** 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. Die wichtigsten Erlösquellen stellen der Verkauf von entsprechenden Produkten sowie Service- und Unterhaltsdienstleistungen dar.

### 2.25 Transaktionen mit nahestehenden Personen

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

### 2.26 Derivative Finanz- und Sicherungsinstrumente

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

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

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

Die Wertveränderungen von Devisensicherungsinstrumenten, die der Absicherung der Zahlungsströme aus einer vorgesehenen Transaktion oder festen Verpflichtung dienen und eine wirksame Absicherung bieten, werden als Cash Flow Hedge verbucht. Diese werden dabei zum Fair Value bewertet und der effektive Teil der Fair-Value-Änderung des Devisensicherungsinstruments 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. Rohstoffpreissicherungsinstrumente werden im Anhang offengelegt, jedoch bilanziell nicht angesetzt.

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

### 3 Wesentliche Ermessensentscheide und Schätzungsunsicherheiten bei der Anwendung der Rechnungslegungsgrundsätze

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

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

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

**Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte** Die Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerte werden jährlich auf Anzeichen von Wertminderungen überprüft. Bei Hinweisen auf eine mögliche Überbewertung wird eine Einschätzung der zu erwartenden zukünftigen

Gen 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

**HTS Hoch Technologie Systeme GmbH** Per 31. Mai 2016 hat die RUAG Deutschland GmbH die restlichen 75.4 % der ausstehenden Aktien der HTS Hoch Technologie Systeme GmbH mit Sitz in Coswig (Deutschland) übernommen. Die Gesellschaft bezweckt die Entwicklung sowie die Herstellung kundenspezifischer mechanischer Produkte für die Luft- und Raumfahrt. Mit der vollständigen Übernahme sicherte sich RUAG Space einen besseren Zugang zum deutschen Raumfahrtmarkt.

Die Aktivitäten wurden ab dem Zeitpunkt des Erwerbs (1. Juni 2016) vollkonsolidiert. Die HTS Hoch Technologie Systeme GmbH hat im ersten Jahr der Übernahme (sieben Monate) einen Umsatz von CHF 2.0 Mio. sowie einen EBIT von CHF 0.1 Mio. erzielt.

#### **RUAG Ammotec Schweiz AG (vormals 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. 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.

#### **Akquisitionen von Minderheitsbeteiligungen**

RUAG Schweiz AG hat am 4. Februar 2016 gemeinsam mit der niederländischen VDL Group ein Joint Venture VDL-RUAG Shelters B.V. mit Sitz in Eindhoven 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 von RUAG beträgt 40 %. Die Produktion soll voraussichtlich in den Jahren 2018 bis 2022 stattfinden mit anschliessender Sicherstellung der Wartung dieser Ausrüstungen durch das Joint Venture. Im Berichtsjahr hatte das Joint Venture noch keine bedeutenden Aktivitäten.

Im Geschäftsjahr 2015 wurden keine Minderheitsbeteiligungen erworben.

**Fusionen** Am 19. August 2016 wurde die Herkules Fahrzeuglogistik GmbH rückwirkend per 1. Januar 2016 mit der Glückauf-Logistik GmbH mit Sitz in Kassel (Deutschland) verschmolzen. Diese Verschmelzung hat keinen Einfluss auf die konsolidierte Jahresrechnung von RUAG.

Im Geschäftsjahr 2015 fanden keine Fusionen von Gesellschaften statt.

**Neugründungen** Am 5. März 2016 wurde die RUAG Aerostructures Hungary Zrt. mit Sitz in Eger (Ungarn) gegründet. Die Gesellschaft wird der Division Aerostructures als verlängerte Werkbank dienen. Am Standort Eger werden Unterbaugruppen hergestellt, die anschliessend zur Weiterverarbeitung an die RUAG Aerospace Structures GmbH in Deutschland geliefert werden. Zwischen der bereits bestehenden Gesellschaft der Division Ammotec und der neugegründeten Gesellschaft in Eger wird ein Shared-Service-Ansatz in den Bereichen Payroll, Finanzbuchhaltung sowie beim indirekten Materialeinkauf umgesetzt.

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.

**Verkäufe von Tochterunternehmen** Am 2. November 2016 wurde die OEI Opto AG an den Raumfahrtkonzern Thales Alenia Space verkauft. OEI Opto AG wurde in der Berichtsperiode als Vehikel für den Verkauf der Produkteinheit Opto-Electronics & Instruments von RUAG Space gegründet. Thales Alenia Space hat alle Aktivitäten und Mitarbeitenden übernommen. Die OEI Opto AG erzielte bis zum Zeitpunkt des Verkaufs einen Umsatz von CHF 11.3 Mio. und einen Verlust von CHF 0.2 Mio.

Während des Geschäftsjahres 2015 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 von RUAG sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

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

in CHF Mio.	Akquisition 2016	Verkauf 2016	Akquisition 2015	Verkauf 2015
Umlaufvermögen	0	12	5	—
Sachanlagen	1	2	0	—
Immaterielle Vermögenswerte	—	—	—	—
Kurz- und langfristige Verbindlichkeiten	(1)	(6)	(1)	—
Latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	(0)	(0)	—	—
Erworbene (veräusserte) Vermögenswerte und Schulden	0	7	5	—
Vereinbarter Preis/Gegenleistung	(1)	13	(4)	—
Escrow Account	—	—	—	—
Earn-out	—	—	(0)	—
Ausstehende Zahlung	—	—	—	—
Übernahme Finanzverbindlichkeiten	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	—	—	—	—
Cash (Outflow) Inflow brutto	(1)	13	(4)	—
Übernommene (veräusserte) flüssige Mittel	0	(1)	1	—
Cash (Outflow) Inflow netto	(1)	13	(3)	—

**Zusätzliche Erläuterungen zur Akquisition der HTS Hoch Technologie Systeme GmbH per 31. Mai 2016**

**Gegenleistung sowie identifizierbare erworbene Vermögenswerte und übernommene Schulden** Die übertragene Gegenleistung für die Akquisition 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.

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

**Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill)** Aus der Akquisition der HTS Hoch Technologie Systeme GmbH ist ein positiver Geschäfts- oder Firmenwert (Goodwill) im Betrag von CHF 1.3 Mio. entstanden. Dieser Betrag wurde im Zeitpunkt des Erwerbs mit dem Eigenkapital verrechnet.

**Mit dieser Akquisition verbundene Aufwendungen** Die bei RUAG entstandenen Aufwendungen im Zusammenhang mit dieser Akquisition beliefen sich im Berichtsjahr auf rund CHF 0.1 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.

	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	Space	Space	Aerostructures	Aerostructures	Aviation	Aviation
Nettoumsatz mit Dritten	344	310	235	195	460	470
Nettoumsatz mit anderen Segmenten	1	1	1	1	9	10
Total Nettoumsatz	345	310	236	196	469	479
Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA)	48	45	15	11	52	49
Abschreibungen, Amortisationen und Wertminderungen	(17)	(21)	(3)	(2)	(8)	(7)
Betriebsergebnis (EBIT)	32	24	12	9	44	42
Finanzergebnis (netto)						
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften						
Gewinn vor Steuern						
Ertragssteuern						
Reingewinn						
Nettoaktiven nach Regionen	41	60	103	87	95	87
Nettoaktiven Schweiz	12	17	54	40	37	48
Nettoaktiven Übriges Europa	46	44	49	47	43	24
Nettoaktiven Rest der Welt	(17)	—	—	—	14	15
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	56	63	26	14	70	62
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte Schweiz (inkl. Renditeliegenschaften)	38	46	20	11	41	35
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte Übriges Europa	17	16	6	3	14	11
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte Rest der Welt	0	—	—	—	15	16
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	(12)	(13)	(14)	(5)	(16)	(25)
Devestitionen von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	0	0	0	0	0	0

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

Die Produkte und Dienstleistungen der einzelnen Segmente sind in Anhang 2.24 «Segmentinformationen» beschrieben.

2016 Ammotec	2015 Ammotec	2016 Defence	2015 Defence	2016 Services	2015 Services	2016 Total Segmente	2015 Total Segmente	2016 Elimination	2015 Elimination	2016 Total Konzern	2015 Total Konzern
385	339	384	376	51	54	1 858	1 744	—	—	1 858	1 744
0	1	5	4	128	122	144	140	(144)	(140)	—	—
385	340	388	381	179	177	2 002	1 884	(144)	(140)	1 858	1 744
46	39	35	35	36	39	232	217	—	—	232	217
(14)	(12)	(11)	(12)	(28)	(27)	(81)	(80)	—	—	(81)	(80)
31	26	24	23	8	12	151	137	—	—	151	137
				3	9	3	9			(7)	(1)
										3	9
										147	144
										(31)	(28)
										116	117
265	264	45	(14)	273	279	822	762	(0)	0	822	762
63	67	25	(33)	277	284	469	423	(1)	(1)	468	422
174	166	19	19	(4)	(5)	328	293	1	1	329	294
28	31	0	—	(0)	—	26	46	0	0	26	46
107	97	25	30	293	300	577	565	—	—	577	565
28	26	15	17	293	300	434	435	—	—	434	435
76	68	11	13	0	0	125	112	—	—	125	112
3	2	—	—	—	—	18	18	—	—	18	18
(25)	(23)	(7)	(3)	(21)	(22)	(96)	(91)	—	—	(96)	(91)
0	0	0	0	2	9	2	10	—	—	2	10

**6 Nettoumsatz**

in CHF Mio.	2016	2015
Fakturierter Umsatz	1 817	1 781
Veränderung aus Percentage of Completion (PoC)	41	(37)
<b>Total Nettoumsatz</b>	<b>1 858</b>	<b>1 744</b>
VBS	568	565
Dritte	1 249	1 217
Fakturierter Umsatz nach Kundengruppen	1 817	1 781

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

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

Wehrtechnik	774	795
Zivil	1 044	986
Fakturierter Umsatz nach Verwendung	1 817	1 781

Schweiz	679	679
Übriges Europa	838	785
Naher Osten	16	19
Nordamerika	200	212
Südamerika	11	19
Asien/Pazifik	64	57
Afrika	11	11
Fakturierter Umsatz nach Absatzgebieten	1 817	1 781

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

**7 Personalaufwand**

in CHF Mio.	2016	2015
Löhne und Gehälter	(640)	(606)
Vorsorgeaufwand	(49)	(46)
Übrige Sozialleistungen	(82)	(80)
Fremdpersonal	(50)	(33)
Übriger Personalaufwand	(38)	(31)
<b>Total Personalaufwand</b>	<b>(859)</b>	<b>(796)</b>



**8 Übriger operativer Aufwand, netto**

in CHF Mio.

	2016	2015
Raumaufwand	(22)	(22)
Unterhalt und Reparaturen Sachanlagen	(53)	(45)
Energie- und Entsorgungsaufwand	(12)	(11)
Sachversicherungen und Abgaben	(7)	(7)
Verwaltungs- und Informatikaufwand	(55)	(48)
Werbeaufwand	(29)	(27)
Sonstiger operativer Aufwand	(21)	(65)
Sonstiger operativer Ertrag	29	22
<b>Total übriger operativer Aufwand, netto</b>	<b>(171)</b>	<b>(204)</b>

Im Berichtsjahr führten höhere Kapazitätsauslastungen im Vergleich zum Vorjahr in verschiedenen Segmenten zu Mehraufwendungen beim Unterhalt und Reparaturen von Sachanlagen.

Die Abnahme des sonstigen operativen Aufwands im Vergleich zum Vorjahr ist einerseits auf einen im Vorjahr enthaltenen Sondereffekt aufgrund der Bildung einer Rückstellung für Restrukturierungsaufwendungen im Betrag von CHF 12 Mio. zurückzuführen. Andererseits wurden in dieser Position im Vorjahr Kursverluste im Betrag von CHF 9 Mio. erfasst (siehe nachfolgenden Abschnitt). Zusätzlich haben diverse Anpassungen und Neueinschätzungen von Rückstellungen

(Garantierückstellungen, Nachlaufkosten usw.) zu einer weiteren Reduktion der Position «Sonstiger operativer Aufwand» geführt. Weitergehende Erläuterungen sind in Anhang 26 «Rückstellungen» ersichtlich.

Die Position «Sonstiger operativer Ertrag» enthält Kursgewinne von netto CHF 2 Mio. (Vorjahr Kursverluste von netto CHF 9 Mio. enthalten im sonstigen operativen Aufwand). Zudem hat der aus dem Verkauf der OEI Opto AG erzielte Gewinn das im sonstigen operativen Ertrag ausgewiesene Ergebnis positiv beeinflusst. Weitergehende Erläuterungen sind in Anhang 4 «Akquisitionen, Fusionen, Neugründungen und Verkäufe von Gesellschaften» ersichtlich.

**9 Forschungs- und Entwicklungskosten**

in CHF Mio.

	2016	2015
<b>Total Forschungs- und Entwicklungskosten</b>	<b>171</b>	<b>146</b>

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 49 Mio. (Vorjahr CHF 44 Mio.). Die Zunahme der fremdfinanzierten Forschungs- und Entwicklungskosten im Betrag von rund

CHF 20 Mio. ist einerseits auf das gestiegene Volumen der Projekte in der Division Space betreffend Entwicklung einer neuen Nutzlastverkleidung und zusätzlicher Composite-Strukturteile für die Trägerrakete Vulcan von ULA zurückzuführen. Andererseits verzeichnete die Division Aviation ein steigendes Volumen von Forschungs- und Entwicklungsprojekten mit dem VBS.

**10 Finanzertrag/Finanzaufwand**

in CHF Mio.

	2016	2015
Zinsertrag	2	4
Realisierte Kursgewinne	—	0
Realisierte Wertschriftengewinne	—	—
<b>Total Finanzertrag</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
Zinsaufwand	(9)	(3)
Realisierte Kursverluste	—	(3)
Realisierte Wertschriftenverluste	—	—
Wertminderungen auf Finanzaktiven	—	(0)
<b>Total Finanzaufwand</b>	<b>(9)</b>	<b>(6)</b>

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

niederschlagen, im Zins- beziehungsweise Finanzergebnis erfasst und ausgewiesen. Im Berichtsjahr wurden diesbezüglich Zinsaufwendungen im Betrag von CHF 5 Mio. (Vorjahr Zinserträge im Umfang von CHF 2 Mio.) erfasst.

**11 Ertragssteuern**

in CHF Mio.	2016	2015
Ertragssteueraufwand Berichtsjahr	(32)	(32)
Anpassungen der laufenden Ertragssteuern aus Vorjahren	0	0
Laufender Ertragssteueraufwand	(32)	(32)
Entstehung (Auflösung) aus zeitlichen Differenzen	(0)	3
Änderung aufgrund einer Anpassung des Steuersatzes	1	0
Aktivierung von bisher nicht berücksichtigten steuerlichen Verlusten	0	1
Verwendung von bilanzierten steuerlichen Verlustvorträgen	(1)	(2)
Latenter Ertragssteuerertrag	0	4
Ertragssteueraufwand in der Erfolgsrechnung	(31)	(28)

Zusätzlich sind im Eigenkapital folgende latente Ertragssteuern erfasst:

in CHF Mio.	2016 Vor Steuern	2016 Steuer(aufwand)/ -ertrag	2016 Netto (nach Steuern)	2015 Vor Steuern	2015 Steuer(aufwand)/ -ertrag	2015 Netto (nach Steuern)
Veränderung des beizulegenden Zeitwertes von Cash Flow Hedges	(10)	2	(8)	(12)	4	(8)
In die Erfolgsrechnung übertragene Gewinne und Verluste von Cash Flow Hedges	3	(1)	2	16	(6)	10
Währungsumrechnung von ausländischen Konzerngesellschaften	(4)	0	(4)	(30)	0	(30)
Latente Ertragssteuern im Eigenkapital	(11)	2	(10)	(27)	(1)	(28)

**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 23.2 % (Vorjahr 24.5 %).

in CHF Mio.	2016	2015
Gewinn vor Steuern	147	144
Erwarteter gewichteter Steuersatz in %	23.2 %	24.5 %
Erwarteter Ertragssteueraufwand	(34)	(35)

Überleitung zum ausgewiesenen Ertragssteueraufwand		
Effekt aus (Wertberichtigung)/Aktivierung von steuerlichen Verlustvorträgen aus Vorjahren	(1)	1
Effekt aus Verwendung nicht bilanzierter steuerlicher Verlustvorträge aus Vorjahren	0	0
Effekt aus laufenden Verlusten ohne Bilanzierung von steuerlichen Verlustvorträgen	(0)	(0)
Effekt aus steuerlich nicht abzugsfähigen Aufwendungen	(1)	(0)
Effekt aus steuerfreien Erträgen	4	5
Effekt aus zu reduzierten Sätzen versteuerten Erträgen	—	—
Effekt aus Steuersatzänderungen	1	0
Effekt aus Steuergutschriften bzw. -belastungen aus Vorperioden	0	0
Übrige Effekte (inkl. Effekt aus anteiligem Ergebnis assoziierter Gesellschaften)	(0)	1
Ausgewiesener Ertragssteueraufwand	(31)	(28)
Effektiver Ertragssteuersatz	21.3 %	19.2 %

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.	2016 Latente Ertrags- steuerguthaben	2016 Latente Ertrags- steuerverbindlich- keiten	2015 Latente Ertrags- steuerguthaben	2015 Latente Ertrags- steuerverbindlich- keiten
<b>Aktiven</b>				
Forderungen und Anzahlungen	0	3	1	3
Vorräte und angefangene Arbeiten	0	11	0	10
Sachanlagen und Renditeliegenschaften	3	14	3	15
Immaterielle Vermögenswerte	0	3	1	7
Steuerliche Verlustvorträge	4	—	4	—
Aktiven aus Personalvorsorge	—	—	—	—
Übrige Aktivpositionen	1	2	1	3
<b>Passiven</b>				
Passive Rechnungsabgrenzungen	2	0	3	0
Kurz- und langfristige Rückstellungen	3	8	3	8
Personalvorsorgeverpflichtungen	6	—	6	—
Übrige Passivpositionen	4	7	3	5
Latente Steuern vor Verrechnung	24	49	24	51
Verrechnung von latenten Ertragssteuerguthaben und -verbindlichkeiten	(11)	(11)	(11)	(11)
<b>Total latente Steuern</b>	<b>13</b>	<b>36</b>	<b>13</b>	<b>38</b>

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

in CHF Mio.	2016	2015
Total latente Steuern am 1. Januar	(26)	(29)
Erfolgswirksame Veränderungen	0	4
Erfolgsneutrale Veränderungen im Eigenkapital	2	(1)
Veränderungen im Konsolidierungskreis	0	—
Umrechnungsdifferenzen	0	(0)
Total latente Steuern am 31. Dezember	(23)	(26)
davon latente Ertragssteuerguthaben	13	13
davon latente Ertragssteuerverbindlichkeiten	(36)	(38)

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.	2016	2015
Verfall innerhalb von 1 Jahr	—	—
Verfall innerhalb von 1 bis 2 Jahren	1	—
Verfall innerhalb von 2 bis 3 Jahren	—	1
Verfall innerhalb von 3 bis 4 Jahren	3	—
Verfall innerhalb von 4 bis 5 Jahren	2	3
Verfall innerhalb von 5 bis 6 Jahren	1	0
Verfall innerhalb von 6 bis 7 Jahren	0	1
Verfall in mehr als 7 Jahren	8	10
<b>Total steuerliche Verlustvorträge</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
Möglicher Steuereffekt auf steuerlichen Verlustvorträgen	4	4
davon als latente Ertragssteuerguthaben aktiviert	4	4
davon nicht aktiviert	1	0

## 12 Flüssige Mittel

in CHF Mio.	2016	2015
Kassenbestand	3	1
Sichtguthaben bei Finanzinstituten	197	232
Geldmarktanlagen	39	—
<b>Total flüssige Mittel</b>	<b>239</b>	<b>233</b>

## Währungen der flüssigen Mittel

in CHF Mio.	2016	2015
CHF	139	165
EUR	55	41
USD	27	13
SEK	10	10
Übrige	8	5
<b>Total flüssige Mittel</b>	<b>239</b>	<b>233</b>

## 13 Finanzaktiven

### Kurzfristige Finanzaktiven

in CHF Mio.	2016	2015
Derivative Finanzinstrumente	4	8
<b>Total kurzfristige Finanzaktiven</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

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.	2016	2015
Geldmarktanlagen	0	0
Übrige Forderungen gegenüber Dritten	3	3
Wertberichtigungen	(0)	(0)
<b>Total langfristige Finanzaktiven</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

**Währungen der kurz- und langfristigen Finanzaktiven**

in CHF Mio.	2016	2015
CHF	1	2
EUR	1	4
USD	3	4
SEK	1	1
Übrige	0	0
<b>Total Finanzaktiven</b>	<b>6</b>	<b>11</b>

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

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

in CHF Mio.	2016	2015
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	273	281
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an assoziierte Gesellschaften	0	0
Wertberichtigungen	(8)	(10)
<b>Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>266</b>	<b>271</b>
Anzahlungen an Lieferanten	30	26
Anzahlungen an assoziierte Gesellschaften	0	0
<b>Total Anzahlungen an Lieferanten</b>	<b>30</b>	<b>26</b>
Kurzfristige Forderungen an staatliche Stellen	11	13
Übrige kurzfristige Forderungen	12	16
<b>Total übrige kurzfristige Forderungen</b>	<b>23</b>	<b>29</b>
<b>Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, übrige kurzfristige Forderungen sowie Anzahlungen</b>	<b>319</b>	<b>326</b>

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

in CHF Mio.	2016	2015
Nicht überfällig	232	219
Überfällig 1–30 Tage	42	49
Überfällig 31–60 Tage	5	9
Überfällig 61–90 Tage	5	18
Überfällig 91–180 Tage	8	5
Überfällig über 180 Tage	27	24
<b>Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, übrige kurzfristige Forderungen sowie Anzahlungen</b>	<b>319</b>	<b>326</b>

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

in CHF Mio.	2016	2015
CHF	101	103
EUR	117	130
USD	86	79
SEK	9	4
Übrige	6	11
<b>Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, übrige kurzfristige Forderungen sowie Anzahlungen</b>	<b>319</b>	<b>326</b>

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

Die Wertberichtigungen auf den Forderungen haben sich wie folgt entwickelt:

### Wertberichtigungen zweifelhafter Forderungen

in CHF Mio.	2016	2015
Bilanzwert 1. Januar	(10)	(12)
Erhöhung von Wertberichtigungen	(3)	(3)
Inanspruchnahme von Wertberichtigungen	2	2
Auflösung von Wertberichtigungen	3	3
Währungsdifferenzen	—	—
Bilanzwert 31. Dezember	(8)	(10)

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.	2016	2015
Roh-, Hilfs-, Betriebsmaterial	304	266
Erzeugnisse in Arbeit zu Herstellungskosten	133	125
Erzeugnisse in Arbeit (Percentage of Completion) <sup>1</sup>	82	62
Zwischenfabrikate	105	95
Fertigfabrikate	82	68
Wertberichtigungen	(102)	(100)
Total Vorräte und angefangene Arbeiten	603	516

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

Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 442 Mio. (Vorjahr CHF 394 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 2 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.	2016	2015
Kumulierter Ergebnisausweis am Bilanzstichtag		
Aufgelaufene Erlöse am Bilanzstichtag	1 274	1 223
Aufgelaufene Kosten am Bilanzstichtag	(1 074)	(982)
Realisierte Marge am Bilanzstichtag	200	241
Kumulierte Bilanzwerte der am Bilanzstichtag laufenden Projekte		
Aktive PoC-Erlösabgrenzungen	82	62
Passive PoC-Erlösabgrenzungen	(71)	(90)
Netto-PoC-Erlösabgrenzungen	11	(28)
Anzahlungen von Kunden auf PoC-Aufträge	25	21

**17 Sachanlagen**

in CHF Mio.

	Masch./Techn. Anlagen	Übrige Sachanlagen <sup>1</sup>	Grundstücke	Gebäude	Anlagen im Bau	Sach- anlagen
<b>Anschaffungswerte</b>						
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	—	—	—	—	—	—
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

**Anschaffungswerte**

Bestand 1. Januar 2016	488	230	75	477	42	1 311
Erstkonsolidierung	0	0	0	1	—	1
Abgänge Konsolidierungskreis	(2)	(8)	—	(1)	—	(10)
Zugänge	20	28	0	2	37	87
Abgänge	(5)	(12)	(0)	(1)	(0)	(18)
Umgliederungen	10	8	—	2	(18)	2
Umrechnungsdifferenzen	(3)	(1)	0	(0)	(0)	(4)
Bestand 31. Dezember 2016	509	245	75	479	60	1 369

**Kumulierte Wertberichtigungen**

Bestand 1. Januar 2016	364	167	0	343	—	874
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—	—
Abgänge Konsolidierungskreis	(2)	(5)	—	(1)	—	(8)
Planmässige Abschreibungen	21	21	0	17	—	58
Abgänge	(4)	(12)	—	(1)	—	(17)
Restwertabschreibungen	—	—	—	—	—	—
Umgliederungen	(0)	1	—	—	—	1
Umrechnungsdifferenzen	(2)	(1)	(0)	(0)	—	(3)
Bestand 31. Dezember 2016	376	171	0	358	—	905

**Bilanzwerte**

am 1. Januar 2015	107	53	74	129	53	416
am 31. Dezember 2015	124	63	75	134	42	438
am 31. Dezember 2016	132	74	75	122	60	464

<sup>1</sup> Mobilien 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.	2016	2015
Anschaffungswerte	5	7
Kumulierte Wertberichtigungen	(5)	(5)
Bilanzwert 31. Dezember	1	1

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.	2016	2015
Maschinen und technische Anlagen	0	0
Übrige Sachanlagen	1	1
Bilanzwert 31. Dezember	1	1

**Brandversicherungswerte**

in CHF Mio.	2016	2015
Mobile Sachanlagen	1 288	1 156
Immobilie Sachanlagen	930	952
Total Brandversicherungswerte	2 217	2 108

**18 Renditeliegenschaften**

in CHF Mio.	2016	2015
<b>Anschaffungswerte</b>		
Bestand 1. Januar	351	349
Erstkonsolidierung	—	—
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—
Zugänge	2	2
Abgänge	(0)	—
Umgliederungen	(0)	(0)
Umrechnungsdifferenzen	—	—
Bestand 31. Dezember	353	351

**Kumulierte Wertberichtigungen**

Bestand 1. Januar	258	252
Erstkonsolidierung	—	—
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—
Planmässige Abschreibungen	6	6
Abgänge	—	—
Restwertabschreibungen	—	—
Umgliederungen	—	—
Umrechnungsdifferenzen	—	—
Bestand 31. Dezember	264	258

**Bilanzwerte**

am 1. Januar	93	97
am 31. Dezember	88	93



**Brandversicherungswerte**

in CHF Mio.	2016	2015
Renditeliegenschaften	477	451
Total Brandversicherungswerte	477	451

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.	2016	2015
Fair Value (DCF-Berechnung)	235	247
Mieteinnahmen aus Renditeliegenschaften	20	20
Liegenschaftsaufwand	11	12
davon entfallend auf vermietete Flächen	9	10
davon entfallend auf leerstehende Flächen	2	2
Vertragliche Investitionsverpflichtungen und Verpflichtungen für Unterhaltsarbeiten	1	0
Zukünftige minimale Mieterträge aus laufenden Mietverträgen	55	66

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

Die Abnahme des Fair Values im Vergleich zum Vorjahr ist insbesondere auf die Aktualisierung der Zustandsanalyse und die damit verbundenen höheren Kosten für die zu erwartenden Sanierungsmassnahmen sowie die Anpassung von Flächendaten zurückzuführen.

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 risikogepasster Diskontierungszinssätze auf den Bewertungsstichtag diskontiert. Im Diskontierungszinssatz werden neben anderen Faktoren auch die Lage, das Entwicklungspotenzial und die Gebäudestrategie berücksichtigt.

**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).

**19 Immaterielle Vermögenswerte**

in CHF Mio.

	Patente	Marken und Modelle	Lizenzen und Rechte	Auftragsbestand und Kundenlisten/-beziehungen	Immaterielle Vermögenswerte
<b>Anschaffungswerte</b>					
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

**Anschaffungswerte**

Bestand 1. Januar 2016	2	9	24	143	179
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—
Abgänge Konsolidierungskreis	(0)	—	(0)	(0)	(0)
Zugänge	—	—	6	—	6
Abgänge	—	—	—	—	—
Umgliederungen	—	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)
Bestand 31. Dezember 2016	2	9	31	142	185

**Kumulierte Wertberichtigungen**

Bestand 1. Januar 2016	2	9	17	116	144
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—
Abgänge Konsolidierungskreis	—	—	(0)	(0)	(0)
Planmässige Abschreibungen	0	—	1	16	17
Abgänge	—	—	—	—	—
Umgliederungen	—	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	(0)	(0)	(0)	(1)	(1)
Bestand 31. Dezember 2016	2	9	18	131	160

**Bilanzwerte**

am 1. Januar 2015	0	—	6	51	57
am 31. Dezember 2015	0	—	8	27	35
am 31. Dezember 2016	0	—	13	11	24

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

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

### Theoretischer Anlagespiegel Goodwill

in CHF Mio.

	Space	Aerostructures	Aviation	Ammotec	Defence	Total
<b>Anschaffungswerte</b>						
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

### Anschaffungswerte

Bestand 1. Januar 2016	60	—	0	12	8	79
Erstkonsolidierung	1	—	—	—	—	1
Anpassungen	—	—	—	—	—	—
Umrechnungsdifferenzen	(0)	—	0	(0)	(0)	(0)
Bestand 31. Dezember 2016	61	—	0	12	8	80

### Kumulierte Wertberichtigungen

Bestand 1. Januar 2016	60	—	0	12	6	77
Theoretische planmässige Amortisationen	0	—	—	—	1	1
Umrechnungsdifferenzen	(0)	—	0	(0)	(0)	(0)
Bestand 31. Dezember 2016	60	—	0	12	6	78

### Theoretische Nettobuchwerte

Bestand 1. Januar 2015	—	—	—	—	3	3
Bestand 31. Dezember 2015	—	—	—	—	2	2
Bestand 31. Dezember 2016	1	—	—	—	1	2

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.	2016	2015
Betriebsergebnis (EBIT)	151	137
Theoretische Amortisation Goodwill	(1)	(1)
Theoretisches Betriebsergebnis (EBIT) inkl. Amortisation Goodwill	150	136

Reingewinn	116	117
Theoretische Amortisation Goodwill	(1)	(1)
Theoretischer Reingewinn inkl. Amortisation Goodwill	115	116

#### Auswirkungen auf die Konzernbilanz

in CHF Mio.	2016	2015
Eigenkapital gemäss Bilanz	1 009	951
Theoretische Aktivierung Nettobuchwert Goodwill	2	2
Theoretisches Eigenkapital inkl. Nettobuchwert Goodwill	1 011	953

#### 20 Assoziierte Gesellschaften

in CHF Mio.	2016	2015
Buchwert der Anteile an assoziierten Gesellschaften per 1. Januar	39	33
Akquisitionen	—	—
Erstkonsolidierung	—	—
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften aus nicht weitergeführten Geschäftstätigkeiten	—	—
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften aus weitergeführten Geschäftstätigkeiten	3	9
Dividenden	(3)	(2)
Umgliederungen	(0)	—
Umrechnungsdifferenzen	(0)	(1)
Buchwert der Anteile an assoziierten Gesellschaften per 31. Dezember	39	39

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

#### Aggregierte Anteile von RUAG an den assoziierten Gesellschaften

in CHF Mio.	2016	2015
Anteil am Ergebnis assoziierter Gesellschaften aus weitergeführten Geschäftstätigkeiten	3	9

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

#### Aggregierte finanzielle Informationen der assoziierten Gesellschaften

in CHF Mio.	2016	2015
Total Aktiven	207	207
Total Verbindlichkeiten (Fremdkapital)	121	121
Nettovermögen	86	86
Nettoumsatz	152	149
Gewinn aus weitergeführten Geschäftstätigkeiten	10	17

Hinsichtlich assoziierter Gesellschaften bestehen für RUAG keinerlei Eventualverbindlichkeiten.

**21 Finanzverbindlichkeiten****Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten**

in CHF Mio.	Anhang	2016	2015
Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten		0	0
Finanzverbindlichkeiten gegenüber Dritten <sup>1</sup>		12	10
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften		—	—
Finanzverbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen		0	—
Leasingverbindlichkeiten	31	0	1
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten		—	—
<b>Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</b>		<b>13</b>	<b>10</b>

<sup>1</sup> In dieser Position werden hauptsächlich die negativen Wiederbeschaffungswerte der Devisentermingeschäfte ausgewiesen.

**Langfristige Finanzverbindlichkeiten**

in CHF Mio.	Anhang	2016	2015
Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten		—	0
Leasingverbindlichkeiten	31	0	1
Grundpfandgesicherte Darlehen		—	—
Obligationenanleihen		—	—
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften		—	—
<b>Total langfristige Finanzverbindlichkeiten</b>		<b>0</b>	<b>1</b>

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

Die durchschnittliche Verzinsung auf den langfristigen Finanzverbindlichkeiten betrug im Berichtsjahr 3.3 % (Vorjahr 3.5 %).

**Fälligkeiten Finanzverbindlichkeiten**

in CHF Mio.	2016	2015
bis 1 Jahr	13	10
bis 2 Jahre	0	0
bis 3 Jahre	0	0
bis 4 Jahre	0	0
über 4 Jahre	—	0
<b>Total Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>13</b>	<b>11</b>

**Währungen der Finanzverbindlichkeiten**

in CHF Mio.	2016	2015
CHF	1	1
EUR	4	2
USD	7	6
SEK	0	1
Übrige	0	1
<b>Total Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>13</b>	<b>11</b>

**22 Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen**

in CHF Mio.	2016	2015
Lieferantenverbindlichkeiten	118	99
Lieferantenverbindlichkeiten gegenüber assoziierten Gesellschaften	0	0
<b>Total Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>118</b>	<b>99</b>
Anzahlungen von Kunden	182	156
Anzahlungen von assoziierten Gesellschaften	—	—
<b>Total Anzahlungen von Kunden</b>	<b>182</b>	<b>156</b>
<b>Total Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen</b>	<b>300</b>	<b>255</b>

**Währungen der Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen**

in CHF Mio.	2016	2015
CHF	121	128
EUR	112	93
USD	54	19
SEK	9	12
Übrige	3	3
<b>Total Lieferantenverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Anzahlungen</b>	<b>300</b>	<b>255</b>

**23 Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten**

in CHF Mio.	2016	2015
gegenüber Dritten	21	12
gegenüber assoziierten Gesellschaften	—	—
gegenüber staatlichen Stellen	30	23
gegenüber Aktionär	—	—
gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	3	1
<b>Total übrige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>55</b>	<b>36</b>

**24 Übrige langfristige Verbindlichkeiten**

in CHF Mio.	2016	2015
gegenüber Dritten	4	3
gegenüber assoziierten Gesellschaften	—	—
gegenüber Aktionär	—	—
gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	—	—
<b>Total übrige langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

**25 Passive Rechnungsabgrenzungen**

in CHF Mio.	2016	2015
Passive Rechnungsabgrenzungen PoC-Aufträge	71	90
Periodenfremde Erlöse	7	7
Ausstehende Lieferantenverbindlichkeiten	45	41
Ausstehende Mehrjahres-SLA-Aufwendungen	—	1
Personalbezogene Abgrenzungen	22	22
Passive Rechnungsabgrenzungen Übrige	54	50
<b>Total Passive Rechnungsabgrenzungen</b>	<b>199</b>	<b>210</b>

**26 Rückstellungen**

in CHF Mio.

	Restrukturierung	Auftragsverluste	Gewährleistungen	Ferien und Überzeit	Treueprämien und Jubiläumsgelder	Übrige	Total
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
<b>Bilanzwert 1. Januar 2016</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>132</b>
Erstkonsolidierung	—	—	—	—	—	0	0
Abgänge Konsolidierungskreis	—	(2)	—	(0)	(0)	0	(2)
Neubildungen	—	10	3	24	1	8	46
Auflösungen	(3)	(5)	(7)	(0)	(2)	(5)	(22)
Verwendungen	(2)	(6)	(2)	(18)	(2)	(7)	(37)
Umgliederungen	—	—	(0)	—	—	0	—
Umrechnungsdifferenzen	0	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
Bilanzwert 31. Dezember 2016	11	13	12	36	19	25	116
Kurzfristige Rückstellungen	—	11	11	36	1	16	75
Langfristige Rückstellungen	11	2	1	—	18	9	41

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

Per Ende Berichtsjahr wurden die im Vorjahr in der Division Space gebildeten Restrukturierungsrückstellungen für die Verlagerung von Geschäftsaktivitäten neu bewertet, was zu Auflösungen im Betrag von CHF 3 Mio. führte. Die Rückstellungen wurden im Zusammenhang mit dem schrittweisen Transfer der Produktion der Nutzlastverkleidungen (Business Unit Launchers) von Zürich-Seebach nach Emmen bzw. in die USA (Decatur, Alabama) und damit einhergehenden Restrukturierungskosten angesetzt. Neuanforderungen auf Kundenseite verzögern die Verlagerung in die USA. Demnach werden die zugehörigen Mittelabflüsse im Wesentlichen ab dem Jahr 2018 erfolgen.

In der Division Aviation wurden die effizienzsteigernden Massnahmen an Standorten in Deutschland und der Schweiz in der Berichtsperiode umgesetzt und abgeschlossen. Deshalb wurden im Berichtsjahr von den damit verbundenen Restrukturierungsrückstellungen die restlichen CHF 2 Mio. (Vorjahr CHF 2 Mio.) verwendet.

Per Mitte 2016 konnte in der Division Defence die im Zusammenhang mit einem grösseren Projekt bestehende Gewährleistungsrückstellung vollumfänglich aufgelöst werden (CHF 3 Mio.), da die Gewährleistungsperiode abgelaufen ist.

In der Division Ammotec konnten Gewährleistungsrückstellungen im Betrag von CHF 3 Mio. aufgelöst werden, da die effektiven Garantieforderungen in der Vergangenheit tiefer ausfielen als ursprünglich angenommen. Die übrigen Anpassungen der Gewährleistungsrück-

stellungen bewegen sich im Rahmen von ordentlichen Schwankungen innerhalb der üblichen Geschäftstätigkeit. Die Mittelabflüsse des langfristigen Anteils dieser Rückstellungen werden wahrscheinlich in den Jahren 2018–2020 erfolgen.

Die Abnahme der Rückstellungen für Treueprämien und Jubiläumsgelder ist hauptsächlich auf die Anwendung der neu veröffentlichten technischen Grundlagen BVG 2015 (Vorjahr BVG 2010), auf eine leichte Erhöhung des Diskontierungszinssatzes sowie auf die Anpassung der Pensionierungswahrscheinlichkeiten zurückzuführen. Für die Berechnung der Rückstellung für mehrjährige Unternehmenszugehörigkeit der Mitarbeitenden in der Schweiz wurde per 31. Dezember 2016 ein Diskontierungszinssatz von 0.8 % (Vorjahr 0.5 %) 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 2018 erfolgen.

Im Zusammenhang mit dem im Jahr 2012 getätigten Erwerb der RUAG Australia PTY Ltd. bestand per Ende 2015 eine unter den übrigen Rückstellungen bilanzierte Rückstellung für potenzielle Verpflichtungen gegenüber den ehemaligen Eigentümern (ausstehende Kaufpreiszahlungen). Im Verlaufe des Berichtsjahres konnte nun eine Einigung erzielt werden, was zu einer Auflösung von Total CHF 2 Mio. führte. In einer Gesellschaft der Division Defence wurden zudem nicht mehr notwendige Rückstellungen von rund CHF 1 Mio. aufgelöst.

## 27 Personalvorsorgeverpflichtungen

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

**Vorsorgeplan Schweiz** Alle Mitarbeitenden von RUAG in der Schweiz sind bei der eigenen Vorsorgeeinrichtung VORSORGE RUAG gegen die Risiken Alter, Tod und Invalidität versichert. Die VORSORGE RUAG ist eine nach dem schweizerischen Beitragsprimat errichtete 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 von RUAG in der Schweiz sind zusätzlich in der KADERVORSORGE RUAG versichert. Die KADERVORSORGE RUAG stellt eine Ergänzung zur VORSORGE RUAG dar und erbringt ausschliesslich überobligatorische Leistungen. In der Kaderversicherung werden die Boni der Kadermitarbeitenden versichert. Sie ist als 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 – bis zum 31. März 2016 über die Pensionskasse Dynamit Nobel VVaG und seit dem 1. April 2016 über eine Direktzusage der RUAG Ammotec GmbH abgebildet wird, und die Zusatzversorgung, die unmittelbar weiterhin über die RUAG Ammotec GmbH im Wege der Direktzusage erfolgt. Die Grundversorgung ist abhängig von den Gehaltsbestandteilen bis zur Beitragsbemessungsgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung. Die Zusatzversorgung setzt sich aus gehaltsabhängigen Bausteinen für Entgeltbestandteile oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze zusammen.

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

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

Neben den leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen bestehen andere langfristige Leistungen an Arbeitnehmer, die Treueprämien und Jubiläumsgelder bei mehrjähriger Unternehmenszugehörigkeit 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	2016 Wirtschaft- licher Anteil Konzern	2015 Wirtschaft- licher Anteil Konzern	Umrech- nungs- differenzen	Verände- rungen zum Vorjahr bzw. Auf- wand der Berichts- periode	Auf die Periode abge- grenzte Beiträge	2016 Vorsorge- aufwand im Personal- aufwand	Verände- rungen zum Vorjahr bzw. Auf- wand der Berichts- periode	2016 Vorsorge- aufwand im Finanz- ergebnis	2015 Vorsorge- aufwand im Personal- aufwand	2015 Vorsorge- aufwand im Finanz- ergebnis
Patronale Finan- zierungsstiftung	151	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Vorsorgepläne ohne Über-/Unterdeckung	—	(1)	—	0	0	46	46	0	0	46	—
Vorsorgepläne mit Überdeckung	0	—	—	—	—	2	2	—	—	—	—
Vorsorgepläne mit Unterdeckung	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Vorsorgepläne ohne eigene Aktiven	—	(57)	(54)	(2)	0	—	0	5	5	0	(2)
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>(58)</b>	<b>(54)</b>	<b>(2)</b>	<b>1</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>46</b>	<b>(2)</b>

Die freien Reserven der patronalen Finanzierungsstiftung sind nicht zur wirtschaftlichen Verwendung durch den Konzern vorgesehen. Die Vorsorgepläne ohne Über-/Unterdeckung beinhalten im Wesentlichen den Beitragsprimatsplan der VORSORGE RUAG sowie Direktzusagen betreffend die Grundversorgung in Deutschland. Der Kader-

vorsorgeplan der KADERVORSORGE RUAG weist eine leichte Überdeckung aus. Die bilanzierten wirtschaftlichen Verpflichtungen auf Vorsorgeplänen ohne eigene Aktiven, das heisst ohne ausgeschiedenes Vermögen, betragen CHF 57 Mio. (Vorjahr CHF 54 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	2016 Total	Schweiz	Ausland	2015 Total
Beiträge an die Vorsorgepläne zu Lasten der Konzerngesellschaften	39	9	48	39	7	46
Beiträge an die Vorsorgepläne geleistet aus Arbeitgeberbeitragsreserven	—	—	—	—	—	—
<b>Total Beiträge</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>7</b>	<b>46</b>
+/- Veränderung AGBR aus Vermögensentwicklung, Wertberichtigung usw.	—	—	—	—	—	—
<b>Beiträge und Veränderung Arbeitgeberbeitragsreserven</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>7</b>	<b>46</b>
Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns an Vorsorgeplänen ohne Über-/Unterdeckung	—	0	0	—	—	—
Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns (Pläne ohne eigene Aktiven)	—	0	0	—	0	0
<b>Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen</b>	<b>—</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Vorsorgeaufwand im Personalaufwand der Periode</b>	<b>39</b>	<b>10</b>	<b>49</b>	<b>39</b>	<b>7</b>	<b>46</b>
Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns an Vorsorgeplänen ohne Über-/Unterdeckung	—	0	0	—	—	—
Reduktion/Zunahme wirtschaftliche Verpflichtung des Konzerns (Pläne ohne eigene Aktiven)	—	5	5	—	(2)	(2)
<b>Total Veränderung wirtschaftliche Auswirkungen aus Über-/Unterdeckungen</b>	<b>—</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>—</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>
<b>Vorsorgeaufwand im Finanzergebnis der Periode</b>	<b>—</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>—</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>
<b>Total Vorsorgeaufwand der Periode</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>54</b>	<b>39</b>	<b>5</b>	<b>44</b>

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

Berichtsjahr belaufen sich auf CHF 54 Mio. (Vorjahr CHF 44 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.	2016	2015
Konzernbürgschaften	88	81
Bankgarantieverbindlichkeiten	125	97
<b>Total Eventualverbindlichkeiten zugunsten Dritter</b>	<b>214</b>	<b>178</b>

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.	2016	2015
Vereinbarte Konventionalstrafen (Pönalen und Reuegelder)	2	4
Rechtsfälle	0	1
Wechselverbindlichkeiten	—	—
Investitionsverbindlichkeiten Sachanlagenvermögen (inkl. Renditeliegenschaften)	22	12
Sonstige nicht zu bilanzierende Verpflichtungen	2	2
<b>Total weitere, nicht zu bilanzierende Verpflichtungen</b>	<b>25</b>	<b>19</b>

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

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

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

**31 Zukünftige minimale Verpflichtungen aus Leasingtransaktionen****Finanzierungsleasing**

in CHF Mio.	2016	2015
Innerhalb 1 Jahres	0	1
Später als in 1 Jahr, innerhalb von 5 Jahren	0	1
Später als in 5 Jahren	—	—
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Abzüglich Zinsanteil	(0)	(0)
<b>Total passivierte Leasingverbindlichkeiten</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Operatives Leasing**

in CHF Mio.	2016	2015
Innerhalb 1 Jahres	21	18
Später als in 1 Jahr, innerhalb von 5 Jahren	54	60
Später als in 5 Jahren	13	17
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>96</b>

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

**32 Mit Pfandrechten belastete Aktiven**

in CHF Mio.	2016	2015
Flüssige Mittel	—	—
Forderungen und Vorräte	—	—
Mobile Sachanlagen	0	0
Immobilien Sachanlagen	2	2
<b>Total mit Pfandrechten belastete Aktiven</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**33 Transaktionen mit nahestehenden Personen**

in CHF Mio.	2016	2015
Forderungen an nahestehende Personen	53	63
Verbindlichkeiten gegenüber nahestehenden Personen	(0)	(0)
Anzahlungen von nahestehenden Personen	(47)	(38)
Kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	—	—
Langfristige Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen	—	—

Von den Forderungen an nahestehende Personen entfallen im Berichtsjahr CHF 53 Mio. (Vorjahr CHF 63 Mio.), von den Verbindlichkeiten gegenüber Nahestehenden CHF 0.1 Mio. (Vorjahr CHF 0.1 Mio.) auf das VBS. Die fakturierten Umsätze mit dem VBS betragen CHF 568 Mio. (Vorjahr CHF 565 Mio.) (siehe auch Anhang 6, «Nettoumsatz»). Im Gegenzug wurden beim VBS Material- und Dienstleistungsbezüge

im Umfang von CHF 18 Mio. (Vorjahr CHF 12 Mio.) getätigt. Es gab keine Darlehen zwischen den Konzerngesellschaften und Mitgliedern des Verwaltungsrats. Im Berichtsjahr wurden mit assoziierten Gesellschaften Umsätze im Betrag von CHF 0.3 Mio. (Vorjahr CHF 0.3 Mio.) erzielt und Leistungen im Wert von CHF 3.0 Mio. (Vorjahr CHF 2.5 Mio.) bezogen.

**34 Vergütungen für Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen**

in CHF Tausend	2016	2015
Höchste Gesamtschädigung in der Konzernleitung gemäss Kaderlohnreporting (Art. 3 und 7 KadLV) <sup>1</sup>	912	1 010

Die Gesamtvergütung an die nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats für das Berichtsjahr betrug CHF 804 000 (Vorjahr CHF 802 000).  
Die Gesamtvergütung an den CEO und die (erweiterte) Konzernleitung<sup>3</sup>

betrug für das Jahr 2016 CHF 6 374 000 (Vorjahr CHF 7 039 000).<sup>2</sup>  
Die Gesamtvergütung an den CEO für das Berichtsjahr betrug CHF 1 022 000 (Vorjahr CHF 1 118 000).<sup>2</sup>

**Übersicht über die Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats, der Konzernleitung sowie der erweiterten Konzernleitung<sup>3</sup>:**

in CHF Tausend	2016	Total 2015	2016	Höchste Gesamtschädigung 2015
<b>Basissalar Verwaltungsrat</b>				
Barentschädigungen	804	802	198	198
<b>Total Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats</b>	<b>804</b>	<b>802</b>	<b>198</b>	<b>198</b>
<b>Basissalar Konzernleitung (inkl. erweiterter Konzernleitung)<sup>3</sup></b>				
Barentschädigungen	3 596	3 790	549	484
Naturalleistungen <sup>4</sup>	91	274	9	26
Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse	428	443	75	65
<b>Leistungsabhängige Komponente Konzernleitung (inkl. erweiterter Konzernleitung)<sup>3</sup></b>				
Barentschädigungen <sup>5</sup>	2 065	2 298	354	500
Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse	194	234	35	43
Andere langfristig fällige Leistungen	—	—	—	—
<b>Total Entschädigungen an die Mitglieder der Konzernleitung (inkl. erweiterter Konzernleitung)<sup>3</sup></b>	<b>6 374</b>	<b>7 039</b>	<b>1 022</b>	<b>1 118</b>
davon Barentschädigungen	5 661	6 088	903	984
davon Naturalleistungen	91	274	9	26
davon Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse	622	677	110	108
davon andere langfristig fällige Leistungen	—	—	—	—
<b>Verhältnis leistungsabhängige Komponente zu Barentschädigungen</b>	<b>57 %</b>	<b>61 %</b>	<b>64 %</b>	<b>103 %</b>
<b>Total Entschädigungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung (inkl. erweiterter Konzernleitung)<sup>3</sup></b>	<b>7 178</b>	<b>7 841</b>		
davon kurzfristig fällige Leistungen <sup>6</sup>	6 556	7 164		
davon Arbeitgeberbeiträge an Pensionskasse	622	677		
davon andere langfristig fällige Leistungen	—	—		

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

<sup>2</sup> Die Gesamtvergütungsbeträge verstehen sich exklusive der Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen.

<sup>3</sup> Die erweiterte Konzernleitung wurde per 1. Juli 2016 abgeschafft. Ein Mitglied der ehemaligen erweiterten Konzernleitung wurde in die Konzernleitung aufgenommen.

<sup>4</sup> Beinhaltet im Berichtsjahr nur die private Nutzung des Geschäftswagens. Im Vorjahr wurde die volle Fahrzeugpauschale ausgewiesen.

<sup>5</sup> Im Berichtsjahr inkl. LTI-Ansprüche aus dem LTI-Plan 2014–2016 (Vorjahr 2013–2015).

<sup>6</sup> Beinhaltet die Positionen Barentschädigungen und Naturalleistungen.

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

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

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

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

### Finanzielles Risikomanagement

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

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

#### a. Marktrisiken

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

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

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

**Fremdwährungskursrisiko** Die Berichterstattung des Konzerns erfolgt in Schweizerfranken. 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. 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 2016

in CHF Mio.

	EUR	USD	SEK	Übrige
Flüssige Mittel	55	27	10	8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen/Übrige Forderungen	106	70	9	5
Übrige finanzielle Vermögenswerte	1	3	1	0
Finanzverbindlichkeiten	(4)	(7)	(0)	(0)
Lieferantenverbindlichkeiten/Übrige Verbindlichkeiten	(61)	(27)	(13)	(3)
Übrige finanzielle Verbindlichkeiten	—	—	(1)	—
Total Fremdwährungspositionen per Stichtag aus finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten	97	65	6	9

#### 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

Folgende Absicherungsgeschäfte für Fremdwährungen bestanden am 31. Dezember:

**Kontraktvolumen**

in CHF Mio.	2016	2015
Devisensicherungskontrakte Banken	288	360
Devisensicherungskontrakte Banken	(89)	(79)

**Bilanzierte Werte**

in CHF Mio.	2016	2015
Kurzfristige Finanzaktiven	4	8
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	(12)	(10)

**Per 31. Dezember 2016**

in CHF Mio.	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	über 3 Jahre	Total
Zu Sicherungszwecken eingesetzte Devisentermingeschäfte:					
Abflüsse	(10)	(1)	(1)	(0)	(12)
Zuflüsse	3	1	—	—	4
	(7)	(1)	(1)	(0)	(8)

**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)

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

in CHF Mio.	2016	2015
Übrige Reserven	(8)	(0)

Im Berichtsjahr wurden infolge Eintritts der Grundgeschäfte CHF 3 Mio. aus den übrigen Reserven im Eigenkapital ausgebucht und im übrigen operativen Aufwand erfasst (Vorjahr CHF 16 Mio.).

Die RUAG Holding AG gewährt gewissen ausländischen Konzerngesellschaften Darlehen in EUR und AUD. Für diese Darlehen bestehen keine Absicherungen. Per 31. Dezember 2016 bestanden Darlehen im Umfang von insgesamt EUR 175 Mio. (Vorjahr EUR 175 Mio.) und AUD 15 Mio. (Vorjahr AUD 15 Mio.). Da es sich bei diesen Darlehen um Darlehen mit eigenkapitalähnlichem Charakter handelt, weil eine Rückzahlung in einem absehbaren Zeitraum weder geplant noch wahrscheinlich ist, werden die Fremdwährungskursgewinne/-verluste direkt im Eigenkapital verbucht. Die im Eigenkapital verbuchten kumulierten Fremdwährungskursverluste hinsichtlich dieser Darlehen betragen per 31. Dezember 2016 total CHF 25 Mio. (Vorjahr CHF 24 Mio.).

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

**Zinsänderungsrisiko** RUAG ist aufgrund der Volatilität der Marktzinssätze einem Zinsänderungsrisiko ausgesetzt. Sichtguthaben und Geldmarktanlagen unterliegen einem Zinssatzrisiko, das den Reingewinn beeinflussen kann. Die verzinslichen Finanzverbindlichkeiten enthalten vorwiegend Darlehen bei Finanzinstituten mit variablen Zinssätzen. Aufgrund der im Vorjahr eingeführten Negativzinspolitik der Schweizerischen Nationalbank und der per 31. Dezember 2016 bestehenden positiven Netto-Finanzposition sieht sich RUAG zudem dem Risiko von Negativzinsen ausgesetzt.

**Verzinsliche Finanzverbindlichkeiten**

per 31. Dezember in CHF Mio.	2016	2015
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	1	1
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	0	1
Total verzinsliche Finanzverbindlichkeiten	1	2
Davon variabel verzinslich	0	0
Durch Zinssatz-Swap fixiert	—	—
Variabel verzinslich, netto	0	0

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

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

Folgende Absicherungsgeschäfte bestanden per 31. Dezember:

#### Kontraktvolumen

in CHF Mio.	2016	2015
Bleipreissicherungskontrakte Banken	10	12
Bleipreissicherungskontrakte Banken	(3)	—

#### Wiederbeschaffungswerte

in CHF Mio.	2016	2015
Positiver Wiederbeschaffungswert Banken	2	0
Negativer Wiederbeschaffungswert Banken	(0)	—

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

#### Verbrauch

in CHF Mio.	2016	2015
Aluminium	3	5
Blei	12	12
Kupfer	26	23
Stahl	3	2
Zink	4	2
Total	50	44

#### b. Kreditrisiken

Kreditrisiken entstehen insbesondere, wenn Kunden nicht in der Lage sind, ihren Verpflichtungen wie vereinbart nachzukommen. Zur Bewirtschaftung dieses Risikos beurteilt der Konzern periodisch die finanzielle Verlässlichkeit von Kunden. Rund 31 % (Vorjahr 32 %) des Konzernumsatzes entfallen auf das VBS, darüber hinaus bestehen mit Ausnahme von Airbus keine weiteren Kunden, mit denen RUAG mehr als 10 % des Konzernumsatzes erwirtschaftet.

Die offenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen des VBS entsprechen rund 20 % (Vorjahr 23 %) der gesamten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember 2016. Per Bilanzstichtag bestehen keine stark konzentrierten Ausfallrisiken hinsichtlich der bilanzierten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

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

in CHF Mio.	2016	2015
Flüssige Mittel	239	233
Kurzfristige Finanzaktiven	4	8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen/ Übrige kurzfristige Forderungen	288	300
Langfristige Finanzaktiven	3	3
Total Kreditrisiko	534	544

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

#### c. Liquiditätsrisiko

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

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

**Per 31. Dezember 2016**

in CHF Mio.	bis 1 Jahr	bis 2 Jahre	bis 3 Jahre	bis 4 Jahre	über 4 Jahre	Total
Flüssige Mittel	239	—	—	—	—	239
Kurzfristige Finanzaktiven <sup>1</sup>	0	—	—	—	—	0
Langfristige Finanzaktiven	—	0	0	0	2	3
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten <sup>1</sup>	(1)	—	—	—	—	(1)
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	—	(0)	(0)	(0)	—	(0)
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	—	(1)	(0)	(0)	(3)	(4)
<b>Netto-Finanzposition</b>	<b>239</b>	<b>(1)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(1)</b>	<b>237</b>
Anzahlungen von Kunden						182
<b>Netto-Finanzposition ohne Anzahlungen von Kunden</b>						<b>55</b>

**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 <sup>1</sup>	—	—	—	—	—	—
Langfristige Finanzaktiven	—	0	0	0	2	3
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten <sup>1</sup>	(1)	—	—	—	—	(1)
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	—	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	—	(1)	(0)	(0)	(2)	(3)
<b>Netto-Finanzposition</b>	<b>232</b>	<b>(1)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>231</b>
Anzahlungen von Kunden						156
<b>Netto-Finanzposition ohne Anzahlungen von Kunden</b>						<b>75</b>

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

**Kapitalmanagement**

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

**36 Ereignisse nach Bilanzstichtag**

Die RUAG Holding AG hat per 20. Januar 2017 100 % der Aktien des britischen Cyber-Security-Spezialisten Clearswift zu einem Kaufpreis von rund GBP 47 Mio. erworben. In den nächsten drei Jahren werden weitere Kaufpreiszahlungen im Betrag von rund GBP 6 Mio. fällig, sofern gewisse finanzielle Ziele erreicht werden. Mit dieser Akquisition investiert die Division Defence massgeblich in den Ausbau und die langfristige Entwicklung seines Cyber-Security-Geschäfts. Die führenden Produkte von Clearswift in den Bereichen DLP- (Data Loss Prevention) und Gateway-Lösungen werden das Angebot der Business Unit Cyber Security von RUAG Defence in wesentlichen Aspekten ergänzen. Die Clearswift-Gruppe erzielt einen Jahresumsatz von rund GBP 23 Mio.

Die RUAG Ammotec Deutschland GmbH hat per 10. Januar 2017 100 % der Anteile des italienischen Grosshändlers für Jagd- und Sportwaffen, Munition und Zubehör Turfer di Turelli Luca & C. SRL mit Sitz in Cazzago San Martino (Italien) übernommen. Mit dieser Akquisition stärkt die Division Ammotec das eigene Grosshandelsgeschäft. Beide Unternehmen pflegen bereits seit Jahren eine enge Partnerschaft. Mit der Übernahme werden die Voraussetzungen geschaffen, das Marktpotenzial in Italien mit einer erweiterten Produktpalette mittelfristig noch besser auszuschöpfen. Die aus diesem Kauf resultierenden Effekte auf die Konzernrechnung sind unwesentlich.

Der Verwaltungsrat der RUAG Holding AG hat am 28. Februar 2017 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 2016)**

Gesellschaft	Sitz	Land	Stammkapital (100 %)	Kapitalanteile	Konsolidierungs- methode
RUAG Holding AG <sup>1</sup>	Bern	Schweiz	CHF 340 000 000		voll
Konsolidierte Gesellschaften					
RUAG Schweiz AG	Emmen	Schweiz	CHF 112 200 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec AG	Thun	Schweiz	CHF 12 000 000	100.0 %	voll
RUAG Real Estate AG	Bern	Schweiz	CHF 8 000 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec Schweiz AG	Winterthur	Schweiz	CHF 300 000	100.0 %	voll
RUAG Environment AG	Schattdorf	Schweiz	CHF 100 000	100.0 %	voll
RUAG Corporate Services AG	Bern	Schweiz	CHF 100 000	100.0 %	voll
RUVEX AG	Bern	Schweiz	CHF 100 000	100.0 %	voll
brings! AG	Schattdorf	Schweiz	CHF 100 000	55.0 %	voll
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
HTS Hoch Technologie Systeme GmbH	Coswig	Deutschland	EUR 26 000	100.0 %	voll <sup>5</sup>
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
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
RUAG Defence France SAS	Terssac	Frankreich	EUR 400 000	100.0 %	voll
RUAG Ammotec France SAS	Paris	Frankreich	EUR 1 000 000	100.0 %	voll
RUAG Aviation Malaysia SDN BHD	Kuala Lumpur	Malaysia	MYR 1 500 100	65.0 %	voll
RUAG Ammotec Austria GmbH	Wien	Österreich	EUR 297 959	100.0 %	voll
RUAG Space GmbH	Wien	Österreich	EUR 1 500 000	100.0 %	voll
RUAG Hungarian Ammotec Inc.	Sirok	Ungarn	HUF 280 000 000	100.0 %	voll
RUAG Aerostructures Hungary Zrt	Eger	Ungarn	HUF 500 000 000	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 Holding USA Inc.	Huntsville, AL	USA	USD 0.1	100.0 %	voll <sup>4</sup>
RUAG Space USA Inc.	El Segundo, CA	USA	USD 1 000	100.0 %	voll <sup>4</sup>
RUAG Simulation Company LLC	Abu Dhabi	VAE	AED 150 000	49.0 %	voll
RUAG Space GmbH (in Liquidation)	Zürich	Schweiz	CHF 20 000	100.0 %	<sup>3</sup>
RUAG Industria e Comercio de Municoes Ltda	São Francisco	Brasilien	BRL 200 000	100.0 %	<sup>3</sup>
RUAG do Brasil Serviços Aeronáuticos Ltda	Rio de Janeiro	Brasilien	BRL 10 000	90.0 %	<sup>3</sup>

<sup>1</sup> RUAG Holding AG, Stauffacherstrasse 65, Postfach, CH-3000 Bern 22.

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

<sup>3</sup> Nicht wesentliche Beteiligungen werden zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen bewertet.

<sup>4</sup> Die RUAG Holding USA Inc. sowie die RUAG Space USA Inc. wurden in der Berichtsperiode erstmalig vollkonsolidiert. Im Vorjahr wurden diese Beteiligungen zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen bewertet.

<sup>5</sup> Per 31. Mai 2016 hat die RUAG Deutschland GmbH die restlichen 75.4 % der ausstehenden Aktien der HTS Hoch Technologie Systeme GmbH mit Sitz in Coswig (Deutschland) übernommen und ab diesem Zeitpunkt vollkonsolidiert.

Gesellschaft	Sitz	Land	Stammkapital (100 %)	Kapitalanteile	Konsolidierungs- methode
<b>Assoziierte Unternehmen<sup>2</sup></b>					
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
<b>Minderheitsbeteiligungen</b>					
Visier Medien Holding AG	Zug	Schweiz	CHF 400 000	49.5 %	<sup>3</sup>
CFS Engineering SA	Ecublens	Schweiz	CHF 150 000	40.0 %	<sup>3</sup>
AIONAV Systems AG	Muri bei Bern	Schweiz	CHF 100 000	12.0 %	<sup>3</sup>
InnoCampus AG	Nidau	Schweiz	CHF 1 307 500	7.6 %	<sup>3</sup>
Flughafen Bern AG	Bern	Schweiz	CHF 14 310 000	1.4 %	<sup>3</sup>
Brünig Indoor Aktiengesellschaft	Lungern	Schweiz	CHF 3 400 000	0.3 %	<sup>3</sup>
VDL-RUAG Shelters B.V.	Eindhoven	Niederlande	EUR 50 000	40.0 %	<sup>3</sup>
Gyttorp AB	Ingelstad	Schweden	SEK 356 200	40.0 %	<sup>3</sup>
Arianespace Participation	Evry	Frankreich	EUR 3 922 842	3.5 %	<sup>3</sup>
Arianespace SA	Evry	Frankreich	EUR 372 069	0.0 %	<sup>3</sup>

<sup>1</sup> RUAG Holding AG, Stauffacherstrasse 65, Postfach, CH-3000 Bern 22.

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

<sup>3</sup> Nicht wesentliche Beteiligungen werden zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen bewertet.

<sup>4</sup> Die RUAG Holding USA Inc. sowie die RUAG Space USA Inc. wurden in der Berichtsperiode erstmalig vollkonsolidiert. Im Vorjahr wurden diese Beteiligungen zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen bewertet.

<sup>5</sup> Per 31. Mai 2016 hat die RUAG Deutschland GmbH die restlichen 75.4 % der ausstehenden Aktien der HTS Hoch Technologie Systeme GmbH mit Sitz in Coswig (Deutschland) übernommen und ab diesem Zeitpunkt vollkonsolidiert.



**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 32 bis 74), für das am 31. Dezember 2016 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 2016 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 black ink, appearing to read 'H. Bussmann', written in a cursive style.

Herbert Bussmann  
Zugelassener Revisionsexperte  
Leitender Revisor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'F. Krapp', written in a cursive style.

Florin Janine Krapp  
Zugelassene Revisionsexpertin

Gümligen-Bern, 28. Februar 2017

**Erfolgsrechnung 1. Januar bis 31. Dezember**

in CHF Mio.

	Anhang	2016	2015
Beteiligungsertrag	2.5	110	74
Dienstleistungsertrag		4	4
<b>Total Betriebsertrag</b>		<b>114</b>	<b>78</b>
Personalaufwand		(0)	(0)
Übriger betrieblicher Aufwand	2.6	(8)	(8)
<b>Total Betriebsaufwand</b>		<b>(8)</b>	<b>(9)</b>
<b>Betriebliches Ergebnis</b>		<b>106</b>	<b>70</b>
Finanzertrag			
Zinsertrag		7	7
Finanzaufwand			
Zinsaufwand		(0)	(0)
Währungsverluste		(2)	(25)
<b>Jahresgewinn vor Steuern</b>		<b>111</b>	<b>51</b>
Direkte Steuern		(1)	0
<b>Jahresgewinn</b>		<b>110</b>	<b>51</b>

Der Anhang zur Jahresrechnung auf den Seiten 79 bis 81 bildet einen integralen Bestandteil der Jahresrechnung.

**Bilanz per 31. Dezember**

in CHF Mio.	Anhang	2016	2015
Flüssige Mittel		160	171
Kurzfristige Finanzaktiven			
gegenüber Beteiligungen		34	37
Übrige kurzfristige Forderungen			
gegenüber Dritten		0	0
gegenüber Beteiligungen		6	12
<b>Total Umlaufvermögen</b>		<b>200</b>	<b>220</b>
in % der Bilanzsumme		16.5%	17.9%
Finanzanlagen			
gegenüber Beteiligungen		364	357
Beteiligungen	2.1	646	650
Immaterielle Vermögenswerte		0	0
<b>Total Anlagevermögen</b>		<b>1 009</b>	<b>1 008</b>
in % der Bilanzsumme		83.5%	82.1%
<b>Total Aktiven</b>		<b>1 209</b>	<b>1 228</b>
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten			
gegenüber Beteiligungen		131	241
Übrige kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten			
gegenüber Beteiligungen		73	43
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten			
gegenüber Dritten		1	0
gegenüber Beteiligungen		—	0
Passive Rechnungsabgrenzungen		1	2
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>205</b>	<b>287</b>
<b>Total Fremdkapital</b>		<b>205</b>	<b>287</b>
in % der Bilanzsumme		17.0%	23.4%
Aktienkapital	2.3	340	340
Gesetzliche Kapitalreserve			
Reserven aus Kapitaleinlagen	2.4	10	10
Gesetzliche Gewinnreserve			
Allgemeine gesetzliche Gewinnreserve		42	39
Freiwillige Gewinnreserven			
Bilanzgewinn			
Vortrag		503	501
Jahresgewinn		110	51
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>1 004</b>	<b>941</b>
in % der Bilanzsumme		83.0%	76.6%
<b>Total Passiven</b>		<b>1 209</b>	<b>1 228</b>

Der Anhang zur Jahresrechnung auf den Seiten 79 bis 81 bildet einen integralen Bestandteil der Jahresrechnung.

## 1 Grundsätze

### 1.1 Allgemein

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

### 1.2 Finanzanlagen

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

### 1.3 Beteiligungen

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

### 1.4 Devisentermingeschäfte

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

### 1.5 Fremdwährungsbewertung

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

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

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

## 2 Angaben zu Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen

### 2.1 Beteiligungen

#### a) Direkte Beteiligungen

Gesellschaft	Sitz	Land	Kapital- und Stimmenanteile 2016 in %	Kapital- und Stimmenanteile 2015 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
RUAG Ammotec Schweiz AG	Winterthur	Schweiz	100	100	CHF	300 000
RUAG Deutschland GmbH	Wessling	Deutschland	100	100	EUR	1 000 000
RUAG Sweden AB	Göteborg	Schweden	100	100	SEK	100 000
RUAG Holding France SAS	Terssac	Frankreich	100	100	EUR	100 000
RUAG Australia PTY Ltd.	Bayswater	Australien	100	100	AUD	10 000
RUAG Aerostructures Hungary Zrt.	Eger	Ungarn	100	0	HUF	500 000 000
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	1.4	CHF	14 310 000
InnoCampus AG	Nidau	Schweiz	7.6	7.6	CHF	1 307 500

**b) Wesentliche indirekte Beteiligungen**

Gesellschaft	Sitz	Land	Kapital- und Stimmenanteile 2016 in %	Kapital- und Stimmenanteile 2015 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

**2.2 Darstellung von Devisentermingeschäften**

in CHF Mio.	2016	2015
Devisensicherungskontraktvolumen Banken	288	360
Devisensicherungskontraktvolumen Banken	(89)	(79)
Devisensicherungskontraktvolumen Konzerngesellschaften	89	84
Devisensicherungskontraktvolumen Konzerngesellschaften	(273)	(350)
Positiver Wiederbeschaffungswert Banken	4	8
Negativer Wiederbeschaffungswert Banken	(12)	(10)
Positiver Wiederbeschaffungswert Konzerngesellschaften	12	10
Negativer Wiederbeschaffungswert Konzerngesellschaften	(4)	(8)
Total Wiederbeschaffungswerte	(0)	0

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

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

**2.3 Aktienkapital**

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

**2.4 Reserven aus Kapitaleinlagen**

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

**2.5 Beteiligungsertrag**

Der Beteiligungsertrag beinhaltet im Wesentlichen die Dividende der RUAG Schweiz AG sowie einen Erfolg aus der Veräusserung der OEI Opto AG im Betrag von CHF 8.4 Mio. Die in der Berichtsperiode gegründete OEI Opto AG diente als Vehikel für den Verkauf der Produkteinheit Opto-Electronics & Instruments von RUAG Space (Teil der RUAG Schweiz AG).

**2.6 Übriger betrieblicher Aufwand**

in CHF Mio.	2016	2015
Werbeaufwand	(4)	(4)
Verwaltungsaufwand	(1)	(2)
Aufwand Management-Fees (Oberleitungskosten)	(3)	(3)
Total übriger betrieblicher Aufwand	(8)	(8)

**3 Weitere Angaben****3.1 Vollzeitstellen**

In der RUAG Holding AG sind keine Mitarbeitenden angestellt.

**3.2 Für Verbindlichkeiten Dritter bestellte Sicherheiten**

in CHF Mio.	2016	2015
Bürgschaften	120	111
Bankgarantien	33	33
Total Eventualverbindlichkeiten	153	144



Bei den Bürgschaftsverpflichtungen handelt es sich vorwiegend um Erfüllungs- und Anzahlungsgarantien im Rahmen des operativen Geschäfts sowie um Bürgschaften zur Sicherung von Bankkreditlimiten gegenüber den Tochtergesellschaften. Darin eingeschlossen ist ein von der RUAG Holding AG per 22. Dezember 2016 ausgestellter «Letter of support» mit einem Maximalbetrag von AUD 16.0 Mio. zugunsten der RUAG Australia PTY Ltd.

### 3.3 Ereignisse nach Bilanzstichtag

Die RUAG Holding AG hat per 20. Januar 2017 100 % der Aktien des britischen Cyber-Security-Spezialisten Clearswift zu einem Kaufpreis von rund GBP 47 Mio. erworben. In den nächsten drei Jahren werden weitere Kaufpreiszahlungen im Betrag von rund GBP 6 Mio. fällig, sofern gewisse finanzielle Ziele erreicht werden. Mit dieser Akquisition investiert die Division Defence massgeblich in den Ausbau und die langfristige Entwicklung ihres Cyber-Security-Geschäfts. Die führenden Produkte von Clearswift in den Bereichen DLP- (Data Loss Prevention) und Gateway-Lösungen werden das Angebot

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.

der Business Unit Cyber Security von RUAG Defence in wesentlichen Aspekten ergänzen. Die Clearswift-Gruppe erzielt einen Jahresumsatz von rund GBP 23 Mio.

Es bestehen keine weiteren 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.

	2016	2015
Bilanzgewinn am Anfang des Geschäftsjahres	503	501
Jahresgewinn	110	51
Bilanzgewinn zur Verfügung der Generalversammlung	613	552
Der Verwaltungsrat beantragt bei der Generalversammlung folgende Gewinnverwendung:		
Dividende	47	47
Zuweisung an die gesetzlichen Gewinnreserven	6	3
Vortrag auf neue Rechnung	560	503



**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 47  
Internet www.kpmg.ch

Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung der

**RUAG Holding AG, Bern**

### **Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung**

Als Revisionsstelle haben wir die beiliegende Jahresrechnung der RUAG Holding AG, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz und Anhang (Seiten 77 bis 81), für das am 31. Dezember 2016 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 2016 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, 28. Februar 2017

## RUAG folgt klaren Regeln

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

### 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 unten angegebene Aufstellung gibt Auskunft über Name, Jahrgang, Funktion, Eintritt und verbleibende Amtsdauer der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder. Angaben über Nationalität, Ausbildung und beruflichen Hintergrund sind auf der Website von RUAG ersichtlich.<sup>2</sup>

### Wahl und Amtszeit

Der Verwaltungsrat der RUAG Holding AG sowie dessen Präsident werden durch die Generalversammlung gewählt. Der Verwaltungsrat besteht gemäss Statuten aus mindestens drei Mitgliedern. Er 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 RUAG gibt es keine Alterslimite und keine Amtszeitbeschränkung für die Ausübung der Funktion eines Verwaltungsratsmitglieds.

### 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

### Verwaltungsrat

Name	Jahrgang	Funktion	Eintritt	Gewählt bis GV
Hans-Peter Schwald	1959	Präsident, nicht exekutiv	2002	2017
Dr. Remo Lütolf	1956	Vizepräsident, nicht exekutiv	2014	2017
Egon W. Behle	1955	Mitglied, nicht exekutiv	2011	2017
Paul Häring	1957	Mitglied, nicht exekutiv	2004	2017
Markus Hutter	1957	Mitglied, nicht exekutiv	2014	2017
Prof. Dr. Sibylle Minder Hochreutener	1973	Mitglied, nicht exekutiv	2014	2017
Jürg Oleas	1957	Mitglied, nicht exekutiv	2011	2017

<sup>1</sup> Die Angaben beziehen sich, soweit nicht anders erwähnt, auf den 31. Dezember 2016.

<sup>2</sup> <https://www.ruag.com/de/ueber-ruag/organisation/verwaltungsrat>

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 2016 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 von 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
- Regelmässige Überprüfung des Compliance Management Systems

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

### Nomination & Compensation Committee

Das Nomination & Compensation Committee (NCC) setzt sich aus 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 von 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. 2016 hat sich das Advisory Board zu zwei 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 RUAG strikte an alle Gesetze hält, werden seine Aktivitäten je nach politischer und gesellschaftlicher Ausrichtung kritisch betrachtet und teilweise abgelehnt. Zudem bringt die sehr internationale Tätigkeit von RUAG mit sich, unterschiedlichste politische, kulturelle und wirtschaftliche Ansichten und Gegebenheiten berücksichtigen und bewerten zu müssen. Das Advisory Board beurteilt regelmässig die Reputations-, die wirtschaftlichen und die Compliancerisiken – bezüglich letzterer namentlich die Korruptionsgefahr – in den Ländern, in denen RUAG tätig ist oder werden will. Es trägt somit dazu bei, dass die obersten Führungsgremien von RUAG die gesellschaftliche Lage und die internationalen Herausforderungen besser beurteilen sowie die Konsequenzen anstehender Entscheide besser abschätzen können.

### Informations- und Kontrollinstrumente

Das Management Information System (MIS) von RUAG ist wie folgt ausgestaltet: Monatlich, quartalsweise, halbjährlich und jährlich werden Einzelabschlüsse (Bilanz, Erfolgs- und Geldflussrechnung) der einzelnen Tochtergesellschaften 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 dreijährigen 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

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.

Im Berichtsjahr wurde die neue Stelle des Vice President Compliance & Risk Management geschaffen. Der Stelleninhaber hat seine Tätigkeit anfangs 2017 aufgenommen. Er setzt das vom Verwaltungsrat in Auftrag gegebene, mehrjährige Konzernprojekt zum integrierten Ausbau und zur Stärkung des Compliance und Risk Management Systems um. Er nimmt an Stelle des Vice President Risk Management im Compliance Board Einsitz.

### Whistleblower-Stelle

RUAG besitzt eine unabhängige Meldestelle, bei der Mitarbeitende und Drittpersonen allfällige Missstände im Unternehmen melden können – dies auf Wunsch auch anonym. Das von einem externen Schweizer Unternehmen betriebene Tool soll als Frühwarnsystem und der Vermeidung, Aufdeckung und Beseitigung allfälliger Unregelmässigkeiten dienen. Eingehende Meldungen werden ausschliesslich von dazu bestimmten Spezialisten aus den Fachbereichen Recht, Human Resources oder Risikomanagement eingesehen und bearbeitet. Siehe auch Seite 24.

### Verhaltenskodex für Geschäftspartner

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

### Absage an die Korruption

Mit der konsequenten Umsetzung der Direktive «Absage an die Korruption», die Bestandteil jedes Arbeitsvertrags des Unternehmens ist, bekräftigt RUAG seinen Willen, ein fairer Wettbewerber zu sein, der es unterlässt, durch finanzielle oder sonstige Begünstigungen Dritter ungerechtfertigte Vorteile zu erlangen. Auch nimmt RUAG keine finanziellen oder sonstigen Begünstigungen entgegen, wenn dafür ein ungerechtfertigter Vorteil erwartet oder belohnt wird. Siehe auch Seite 24.

## Mitglieder der Konzernleitung

Name <sup>1</sup>	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
Dr. Patrick Grawehr	1964	Mitglied, General Counsel	2016

<sup>1</sup> <https://www.ruag.com/de/ueber-ruag/organisation/konzernleitung>

## 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 2016 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) und (seit dem 1. Juli 2016) dem General Counsel. Bis und mit 30. Juni 2016 bestand eine erweiterte Konzernleitung, die neben dem General Counsel auch den Chief Communication Officer (CCO) und den Chief Information Officer (CIO) umfasste. Per 1. Juli 2016 wurde die erweiterte Konzernleitung abgeschafft.

### CEO

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

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

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.

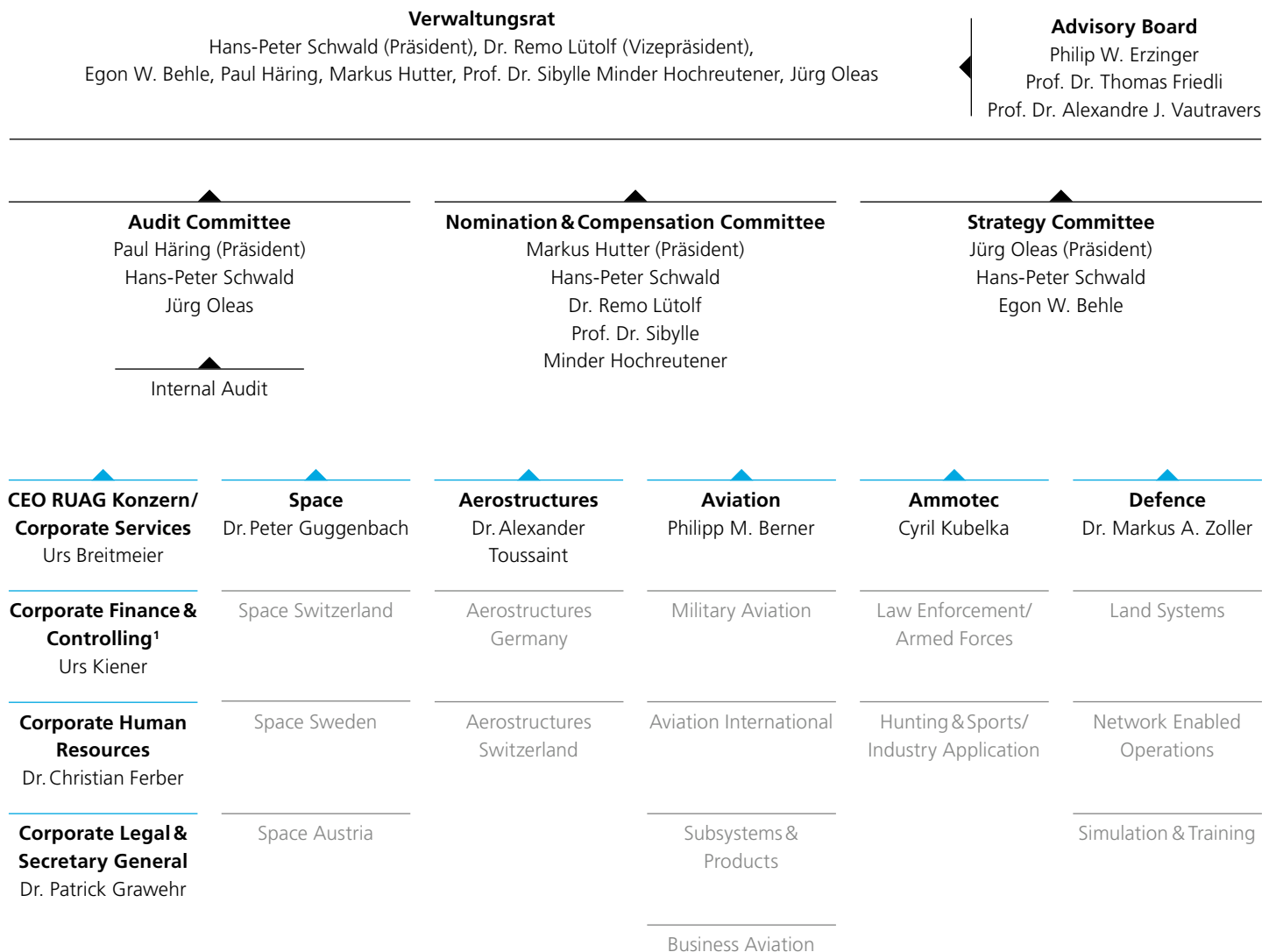
### Konzernleitung

Die oben angegebene Aufstellung gibt Auskunft über Name, Jahrgang, Funktion und Eintritt der einzelnen Mitglieder der Konzernleitung.

### Managementverträge

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

**Führungsstruktur von RUAG per 31. Dezember 2016**



■ Konzernleitung

<sup>1</sup> inkl. Real Estate/Environment, Risk Management, Procurement

**Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen**

**Entschädigungsbericht**

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

**Entschädigungspolitik**

Die Personalpolitik von RUAG legt den Grundsatz fest, dass die Leistung der Mitarbeitenden sowie der Erfolg des Unternehmens massgeblich die Entlohnung bestimmen. Sie ist darauf ausgerichtet, einfache, klar

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



### Verwaltungsrat

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

Die Entschädigung setzt sich wie folgt zusammen:

- fixes Honorar
- übrige Leistungen

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

Es wurden keine Entschädigungen an ehemalige Organmitglieder ausbezahlt.

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

### Konzernleitung

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

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

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

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

Die Zielgrössen werden für ein Jahr festgelegt. Die Ziele sind gemäss den strategischen Prioritäten gewichtet. Für jeden der fünf Werttreiber sind eine untere und eine obere Schwelle definiert. Wird der untere Schwellenwert für das betreffende Kriterium nicht erreicht, fällt dessen Anteil an der leistungsabhängigen Komponente weg. Ein Überschreiten des oberen Schwellenwerts führt dagegen zu keinem weiteren Anstieg des Betrags der leistungsabhängigen Komponente. Die Zielerreichung wird für die Mitglieder der Konzernleitung wie folgt gewichtet: 20 % für die persönlichen Ziele und 80 % für die wirtschaftlichen Ziele. Bei den CEOs der Divisionen werden die wirtschaftlichen Ziele pro Division definiert. Beim CEO und bei den Leitern der Service Units gelten die wirtschaftlichen Ziele des Konzerns. Für die Mitglieder der erweiterten Konzernleitung (per 1. Juli 2016 abgeschafft) betrug 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 von RUAG auszurichten (vgl. dazu auch die Kaderlohnverordnung des Bundesrats). Der LTI richtet sich ausschliesslich an die Mitglieder der Konzernleitung und (bis Ende Juni 2016) der erweiterten Konzernleitung. Für den LTI wird der kumulierte Reingewinn des Konzerns über die nächsten drei Jahre (Planperiode) als Zielgrösse verwendet, definiert mit einem Minimalwert, einem Zielwert und einem Maximalwert. Eine Auszahlung erfolgt jeweils im April des der Planperiode folgenden Jahres. Voraussetzung für eine Auszahlung ist, dass zwischen dem Planteilnehmer und von RUAG am Ende der Planperiode ein Arbeitsverhältnis besteht.

Der Verwaltungsrat bestimmt den Zielwert der Leistungsmessgrösse für eine Dreijahresperiode jährlich bei der Verabschiedung der Unternehmensplanung. Zugleich legt er den Minimal- und den Maximalwert fest und bestimmt den für jeden Planteilnehmer individuell festzulegenden Auszahlungsbetrag bei Erreichung des Zielwertes. Wird der Minimalwert nicht erreicht, erfolgt keine Auszahlung. Wird der Maximalwert übertroffen, werden maximal – gemäss jeweils geltendem Planreglement – 150 % (LTI 2014–2016 und 2015–2017) bzw. 120 % (LTI 2016–2018) 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 2016 von 23 % (Vorjahr 27 %) bis maximal 74 % (Vorjahr 103 %) der jährlichen Barentschädigung variiert.

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

### Weitere Vergütungen

**Abgangsentschädigungen:** Mitgliedern des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung stehen keine vertraglichen Abgangsentschädigungen zu. Im Geschäftsjahr 2016 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 2016 keine nennenswerten Honorare oder anderen Vergütungen für zusätzliche Dienstleistungen zugunsten der RUAG Holding AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften erhalten.

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

### Kapitalstruktur

Das Aktienkapital der RUAG Holding AG beträgt CHF 340 Mio. und ist eingeteilt in 340 000 voll einbezahlte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 1000. Die RUAG Holding AG verfügt per 31. Dezember 2016 über kein bedingtes oder genehmigtes Kapital und hat weder Partizipations- noch Genussscheine ausgegeben. Die Namenaktien der RUAG Holding AG sind nicht kotiert.

### Kapitalveränderungen

Es wurden in den letzten drei Berichtsjahren keine Kapitalveränderungen beschlossen.

### Aktien, Aktienbuch

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

Anstelle von Aktien kann die Gesellschaft Zertifikate ausgeben. Sie kann auf die Ausstellung von Aktien 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 2016 bis 2019 trat am 1. Januar 2016 in Kraft. Sie schafft die transparenten, verbindlichen Rahmenbedingungen, damit die RUAG Holding AG und ihre Konzerngesellschaften die Aufgaben unter Berücksichtigung der übergeordneten Interessen wirtschaftlich erfüllen können. Die Eignerstrategie ist in den Statuten der RUAG Holding AG verankert.

#### Kreuzbeteiligungen

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

### Mitwirkungsrechte der Aktionäre

#### Stimmrecht

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

#### Statutarische Quoten

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

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

**Einberufung der Generalversammlung**

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

**Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen****Angebotspflicht**

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

**Kontrollwechselklauseln**

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

**Personalvorsorge**

Der Deckungsgrad der Personalvorsorgeeinrichtung VORSORGE RUAG beträgt per 31. Dezember 2016 101.1 % (Vorjahr 102.9 %). Damit konnte die finanzielle Situation trotz tiefer Zinsen an den Finanzmärkten konstant gehalten werden.

**Revisionsstelle****Mandatsamtsdauer des leitenden Revisors**

Die KPMG AG, Bern, wurde an der Generalversammlung vom 21. April 2016 als Revisionsstelle von 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 2016 CHF 1.0 Mio. (Vorjahr CHF 1.0 Mio.) für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahresrechnungen der RUAG Holding AG und der Konzerngesellschaften sowie der Konzernrechnung von RUAG in Rechnung.

Zusätzlich stellte KPMG RUAG 2016 CHF 0.5 Mio. (Vorjahr CHF 0.4 Mio.) für prüfungsnahe Dienstleistungen, Steuerberatung sowie Sorgfaltsprüfungen in Rechnung.

**Aufsichts- und Kontrollinstrumente**

Das Audit Committee des Verwaltungsrats beurteilt jährlich Leistung, Honorierung und Unabhängigkeit der Revisionsstelle und unterbreitet dem Verwaltungsrat einen Vorschlag zur Frage, welcher externe Prüfer der Generalversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden soll. Am 21. April 2016 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 Revisienergebnisse 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	2016	2015
Prüfungshonorare	1 025	991
Steuerberatung	62	34
Due-Diligence-Dienstleistungen	274	5
Sonstige Dienstleistungen	117	363
<b>Gesamttotal</b>	<b>1 478</b>	<b>1 393</b>

**Agenda**

Abschluss Jahresergebnis	31. 12. 2016
Bilanzmedienkonferenz	23. 03. 2017
Generalversammlung	27. 04. 2017

Der Geschäftsbericht mit dem Jahresabschluss per 31. Dezember 2016 wird dem Aktionär mit der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung zugestellt.

