



Aerospace Defence Technology

Geschäftsbericht 2003



# Inhalt

2	Geschäftsgang
6	Bericht des Verwaltungsrates
9	Organe
10	Luft- und Raumfahrt
11	Führung, Simulation und Training
13	Kleinkalibermunition
16	Metallbearbeitung, Recycling und Entsorgung
16	Landsysteme und Munition
19	Forschung und Entwicklung
20	Corporate Governance
27	Tochtergesellschaften und Beteiligungen

### RUAG vielseitig und vital

Der Technologiekonzern RUAG hat im fünften Geschäftsjahr nach seiner Gründung als Aktiengesellschaft einen bedeutenden Schritt im Ausbau des internationalen Geschäfts realisiert. Im geografischen Zentrum der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie – im Grossraum München – konnte mit der RUAG Aerospace-Gruppe in Deutschland Fuss gefasst werden. Zwei wichtige Operationen im Bereich Aerospace, der Strukturbau und die Serviceleistungen zugunsten der zivilen Luftfahrt, wurden damit wesentlich gestärkt.

Die RUAG ist in den letzten Jahren gezielt den Weg des strategischen Wandels gegangen. Der Konzern mit Produktionsstandorten in der Schweiz, Deutschland und Schweden präsentiert sich heute vital und vielseitig.

Das Geschäftsjahr 2003 wurde durch die anhaltende Konjunktur- und Investitionsschwäche im europäischen Raum, durch die Talfahrt des Dollars und den Höhenflug von Schweizer Franken und Euro beeinflusst. Das erste Semester wurde ganz besonders durch die 21-tägige Kriegooperation «Iraqi Freedom» geprägt.

Die von der Schweizer Regierung aufgrund ihrer Neutralitätspolitik während des Irak-Konfliktes zusätzlich verordneten Auflagen für Rüstungsexporte wurden von RUAG strikte befolgt, was jedoch nicht verhindern konnte, dass unser Unternehmen zur Zielscheibe für Proteste gegen die Kriegsmaterialausfuhr wurde. Die Sozialdemokratische Partei der Schweiz (SP) reichte sogar eine Strafanzeige gegen unseren Konzern ein. Die Bundesanwaltschaft ver-

zichtete nach ersten Abklärungen auf die Einleitung eines Ermittlungsverfahrens und leistete der Anzeige keine Folge.

Dank besonderen Informationsanstrengungen unsererseits und der Tatsache, dass der Bundesrat die zusätzlichen Bewilligungsaufgaben rasch wieder zurückgezogen hat, konnten die Geschäftsbeziehungen mit den USA und Grossbritannien, mit welchen die Schweiz und die EU-Staaten traditionell dauerhafte und ausgezeichnete wirtschaftliche und kulturelle Beziehungen pflegen, normalisiert werden.

Im Rahmen der Rüstungspolitik verlangt der Eigner von der RUAG unter anderem, dass mit internationalen Kooperationen wichtiges industrielles Know-how zugunsten der Schweizer Armee gesichert wird, so dass die Armee dank entsprechender materieller Bereitschaft ihren verfassungsmässigen Auftrag erfüllen kann. Die Schweiz erwartet, dass ihre Armee von ausländischen Partnern jederzeit mit Ersatzmaterial und Know-how bedient wird. Dieselbe Kundenerwartung haben auch ausländische Behörden. Das Wehrtechnikgeschäft, welches zur Sicherstellung einer schweizerischen Industriebasis auch die Form der Kompensationsgeschäfte kennt, stellt somit keine Einbahnstrasse dar. Und die Industrie ist darauf angewiesen, dass sich internationale Kooperationen auf Werte wie Langfristigkeit, Vertrauen und Gegenseitigkeit abstützen können.

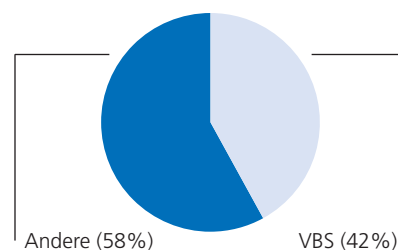
#### Markt

Die internationale Luft- und Raumfahrtindustrie konnte sich 2003 nicht im ursprünglich erhofften Umfang erholen.

Eine echte Verbesserung wird ab 2005 erwartet. Auch das Wehrtechnikgeschäft verharrte auf tieferem Niveau. Als Zulieferer für die Automobil- und die Halbleiterindustrie wurden wir mit wesentlich kleineren Auftragsvolumen und einer kurzfristigen Beauftragung konfrontiert.

Das Geschäft mit dem grössten Einzelkunden, dem Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) zugunsten der Schweizer Armee, hat sich den letzten Jahren stark zurückgebildet. Im Jahre 1999 lag der Anteil bei fast 90%. Im Berichtsjahr ist dieser Umsatzanteil mit 42% (Vorjahr 60%) erstmals unter die Fünfzig-Prozent-Marke gefallen. Die Verkleinerung der Armee und die starke Rücknahme der Investitionen sind dafür die Ursachen. Auf der anderen Seite konnte die RUAG durch strategische Akquisitionen und durch Wachstum im Geschäft mit anderen Kunden das gesamte Umsatzvolumen stabilisieren. Die Verschiebung der Umsatzgewichte dokumentiert den Wandel unseres Unternehmens.

#### Umsatz nach Kundengruppen



Der Anteil des Geschäftes mit Kunden ausserhalb des VBS erreichte somit 58% des gesamten Umsatzes (40%). Dieses Geschäft schliesst die zivilen Bereiche und die Wehrtechnik ausserhalb der

VBS-Aufträge ein. Zu berücksichtigen ist, dass das zivile Kleinkalibergeschäft für Jagd und Sport erstmals vollständig und die Aerospace Aktivitäten in Deutschland neu konsolidiert wurden.

### Akquisitionen

Kurz vor Ende des Vorjahres konnte die RUAG zwei rentable Bereiche der insolventen Fairchild Dornier GmbH mit Sitz in Oberpfaffenhofen (D) erwerben. Die Aktivitäten wurden unter dem Holdingdach der RUAG Aerospace Deutschland GmbH in die RUAG Aerospace Services GmbH und die RUAG Aerospace Structures GmbH aufgegliedert. Die neuen Einheiten konnten mit Beginn des Geschäftsjahres ihre operativen Tätigkeiten aufnehmen.

RUAG Aerospace Services GmbH betreut unter anderem für das deutsche Bundesministerium für Verteidigung Flugzeuge und modernisiert die Bell-UH-1-D Hubschrauberflotte. Das zivile Wartungsgeschäft umfasst die Flugzeugtypen «Do 228» und «Do 328» und den Betrieb eines der grössten europäischen Cessna Service Centers. Im weiteren Aufbau befinden sich die Geschäftsteile «Ausrüstung» und «Lackierung» für Geschäftsflugzeuge. RUAG Aerospace Structures GmbH fertigt grosse Baugruppen für Airbusflugzeuge.



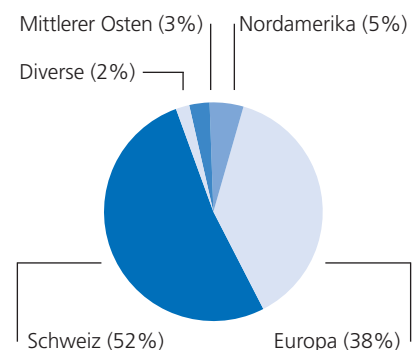
Umfassende Modernisierung der Bell-UH-1-D-Hubschrauber

Weiter konnten wir von der Hirtenberger AG mit Sitz in Hirtenberg (A), die sich auf andere Geschäftsbereiche fokussiert, die Marken- und Vertriebsrechte für kleinkalibrige Munition für Hand- und Faustfeuerwaffen erwerben.

### Umsatz

Mit 1'221 Mio. CHF (1'006 Mio.) konnte der Nettoumsatz unter Einbezug der Akquisitionen um 21.4% gesteigert werden. Akquisitionsbereinigt ging er um 3.9% zurück. Die Erwartungen wurden dabei nicht erfüllt, allerdings sind

#### Umsatz nach Absatzgebieten



die erwähnten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Das Geschäft mit Kunden ausserhalb des VBS legte, getrieben durch die Akquisitionen, um 84% zu. Ohne die Akquisitionen verbleibt ein Zuwachs von 18% gegenüber dem Vorjahr. Dagegen musste beim Umsatz mit dem grössten Einzelkunden, dem VBS, erneut ein Rückgang von 11% hingenommen werden.

Die wichtigsten geografischen Absatzmärkte sind mit 52% die Schweiz, gefolgt vom übrigen Europa mit 38%, Nordamerika mit 5% und dem Mittleren Osten mit 3%.



### Investitionen

Mit 126 Mio. CHF wurden die Investitionen gegenüber dem Vorjahr (149 Mio.) zurückgenommen oder zeitlich erstreckt. Rund 65 Mio. CHF wurden in Sachanlagen investiert.

### Ergebnis

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) beläuft sich auf 43 Mio. CHF (64 Mio.) und widerspiegelt damit die widrigen wirtschaftlichen Umstände. Im deutlich verminderten Reingewinn von 26 Mio. CHF (44 Mio.) wirkt sich hauptsächlich das geringere operative Ergebnis (EBIT) gegenüber dem Vorjahr aus.

Für Forschung und Entwicklung wurden direkt 42 Mio. CHF (47 Mio.) aufgewendet.

### Personal

Der Personalbestand hat sich im Jahresdurchschnitt von 4'544 Beschäftigten auf 5'665 erhöht, dies aufgrund der Akquisition im Bereich Aerospace und des erstmals vollständigen Einbezugs des im August 2002 erworbenen kleinkalibrigen Munitionsgeschäftes. Per 31. Dezember 2003 werden 5'608 Vollzeitstellen (5'076) ausgewiesen. Aufgrund der wirtschaftlichen Situation mussten

von im Frühjahr angekündigten 230 Stellen schliesslich bis Ende Jahr 155 abgebaut werden.

In der Schweiz wurden die Vorarbeiten für den Beitritt zum Gesamtarbeitsvertrag der Schweizerischen Maschinenindustrie Swissmem auf den 1.1. 2004 abgeschlossen. Die dazu nötigen Anpassungen wurden mit den Sozialpartnern vereinbart.



2003 wurden 5'665 Mitarbeitende beschäftigt

Der Bestand mit rund 400 Auszubildenden in 13 Berufen konnte in der Schweiz auf einem hohen Niveau gehalten werden und auf den Lehrbeginn wurde die Reform der kaufmännischen Ausbildung umgesetzt.

Zur Ergänzung des Managementdevelopment-Prozesses wurde das Konzept für eine praxisorientierte Führungsausbildung verabschiedet.

### Immobilien

Gestützt auf die Immobilienstrategie wurden im Berichtsjahr wichtige Fortschritte erzielt. Am Standort des Business Parks in Bern erfolgte der Startschuss für den umfangreichen Umbau des ehemaligen Produktionsgebäudes in ein neues Büro- und Dienstleistungszentrum. Die Fertigstellung des bereits vollständig vermieteten Objektes ist 2005 vorgesehen. An verschiedenen anderen Standorten in der Schweiz wurden die Weichen gestellt, um in Zukunft nicht betriebsnotwendige Liegenschaften einer neuen Nutzung zuführen zu können.

### Aussichten

Gegen Ende des Berichtsjahres hellten sich die Wirtschaftsprognosen auf. Die Erwartung, dass sich die Weltwirtschaft erholen wird, ist gegenüber dem Vorjahr deutlich gewachsen. In den für die RUAG relevanten Geschäftsbereichen darf allerdings nicht mit einem raschen Aufschwung gerechnet werden. Der Auftragsbestand am Ende des Berichtsjahres in der Grössenordnung von 70% eines Jahresumsatzes ist eine gute Ausgangslage für die Herausforderungen im neuen Geschäftsjahr.

## Strategiecheck bestätigt Konzernausrichtung

Der Verwaltungsrat hat sich im Berichtsjahr neben der Oberaufsicht über die operative Führung auch mit strategischen Fragestellungen auseinandergesetzt. 1999 wurde auf der Basis der Eignerstrategie und einer umfangreichen Analyse die erste Konzernstrategie entwickelt, welche ab Frühjahr 2000 umgesetzt wurde. Auf dieser Grundlage hat sich das Unternehmen gezielt als Technologiekonzern positioniert, weiterentwickelt und verändert.

Im zweiten und dritten Quartal des Berichtsjahres wurde im Sinne des strategischen Controllings ein «Strategiecheck» durchgeführt. Bei dieser Überprüfung wurden die Eignerstrategie, der Markt, das Umfeld und die bisherigen expansiven Schritte analysiert und beurteilt. Seit dem Jahr 2000 hat die RUAG unter anderem

- im zivilen Flugzeugunterhalt ihre Marktposition international durch die Akquisition der RUAG Aerospace Services GmbH in Oberpfaffenhofen (D) und durch Serviceleistungen an den Flughäfen Zürich-Kloten und Bern-Belp in der Schweiz gestärkt,
- den Bereich zivile Raumfahrt durch den Erwerb der Firmen HTS AG (Wallisellen) und Mecanex SA (Nyon) erfolgreich ergänzt,
- durch den Erwerb der Derendinger & Cie SA (Genf), der RUAG Aerospace Structures GmbH in Oberpfaffenhofen (D) und bedeutenden Investitionen in Emmen (CH) den Flugzeugstrukturbau markant ausgeweitet,

- den Bereich Simulation durch den Kauf der Sintro Electronics (Interlaken) in der Schweiz besser abgestützt,
- das Geschäft mit kleinkalibriger Munition für Behörden, Jagd und Sport europäisch in eine führende Stellung gebracht.



Die Strategieüberprüfung führte hauptsächlich zu folgenden Ergebnissen: Die im Jahre 2000 der Strategie zugrunde gelegten Annahmen haben sich bestätigt. Die Entwicklungen im Markt sind eingetreten. Die Trends haben sich jedoch akzentuiert. So hat sich etwa das Auftragsvolumen des Eidg. Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) stärker und schneller als erwartet zurückgebildet. Die Grundstruktur der Strategie mit den drei Ebenen «Expansion», «Entwicklung» und «Sicherung» ruft nach keiner Veränderung. Angepasst wurde die Gewichtung einzelner Produktlinien. Fazit: Die RUAG bleibt im Wehrtechnikgeschäft verankert und erfüllt als international tätiger Konzern seine Aufgaben in den Bereichen Aerospace, Defence und Technology mit entsprechender Technologiekompetenz.

## Unternehmensplanung

Der Verwaltungsrat hat weiter die Unternehmensplanung für die Jahre 2004 bis 2007 genehmigt und dem Verkauf von zwei kleineren Geschäftseinheiten im Sinne der Portfoliobereinigung zugestimmt. Angesichts der starken Umsatzverlagerung in den letzten fünf Jahren beschäftigte er sich auch mit der zukünftigen Zusammensetzung des Aktionariats und der Kapitalstruktur.

## Ausschüsse

Das Audit Committee und der Personalausschuss widmeten ihre Aufmerksamkeit neben den ordentlichen Geschäften unter anderem der Vorsorge RUAG und Fragen der Altersvorsorge bei ausländischen Tochtergesellschaften.

## Eignerstrategie

Die Eidgenossenschaft, als Aktionärin der RUAG Holding, hat mit Regierungsbeschluss im September 1998 eine erste, befristete Eignerstrategie erlassen. Darin wurden unter anderem die Tätigkeiten festgehalten, welche die RUAG zugunsten der Schweizer Armee sicherzustellen hat. Der Bundesrat hat im November 2002 diese Eignerstrategie in einigen Punkten revidiert und ihre Gültigkeit bis 2006 verlängert. Aus Sicht des Verwaltungsrates ist damit die Grundlage für eine kontinuierliche Fortsetzung der industriellen Tätigkeiten der RUAG zugunsten der schweizerischen Landesverteidigung gegeben. Die RUAG hat

die Ziele der Eignerstrategie im Berichtsjahr wiederum erfüllt.

## Wahlgeschäfte

Auf den Zeitpunkt der Generalversammlung haben die Verwaltungsräte Hans-Ulrich Scherrer, Generalstabschef z D, als Vertreter des VBS, und Roland Zimmerli demissioniert. Die Versammlung würdigte ihre Verdienste. Als Nachfolger von Hans-Ulrich Scherrer wurde Divisio-när Jakob Baumann, Chef Planungsstab der Armee, gewählt. Für eine weitere Amtsperiode wieder gewählt wurden Dr. Walter Bürgi, Präsident; Hanspeter Käser und der Delegierte Toni J. Wicki. Das Vizepräsidium wurde Konrad Peter übertragen.

Die Generalversammlung hat den Geschäftsbericht und die Jahresrechnung 2002 genehmigt, den Organen Entlastung erteilt und die Ausschüttung einer Dividende beschlossen.

## Dank

Der Verwaltungsrat dankt den Kunden für ihr Vertrauen und für ihre Aufträge. Als Partner bieten wir hochstehende, wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen an. Der Kundenzufriedenheit kommt dabei höchste Priorität zu. Dank gebührt dem Eigner für die Zusammenarbeit, der Konzernleitung und den Mitarbeitenden für das grosse Engagement in einem anspruchsvollen Umfeld.



Walter Bürgi

Präsident des Verwaltungsrates



Toni J. Wicki

Delegierter des Verwaltungsrates



## Verwaltungsratsmitglieder

Name	Jahrgang	Position	Eintritt	Gewählt bis
Walter Bürgi	1934	Präsident, nicht-exekutiv	1999	2007
Roland Zimmerli	1934	nicht-exekutives Mitglied	1999	20.5.2003
Toni J. Wicki	1944	Delegierter und Chief Executive Officer	1999	2007
Hanspeter Käser	1943	nicht-exekutives Mitglied	1999	2007
Konrad Peter	1946	Vizepräsident, nicht-exekutiv	2002	2006
Hans-Ulrich Scherrer	1942	nicht-exekutives Mitglied	1999	20.5.2003
Peter Saurer	1945	nicht-exekutives Mitglied	2002	2006
Hans-Peter Schwald	1959	nicht-exekutives Mitglied	2002	2006
Jakob Baumann	1958	nicht-exekutives Mitglied	20.5.2003	2007

## Konzernleitung

Name	Jahrgang	Position	Eintritt
Toni J. Wicki	1944	Delegierter und Chief Executive Officer	1999
Ueli Emch	1945	Mitglied, Leitung RUAG Electronics	1999
Urs Kiener	1965	Mitglied, Finanzchef Konzern	2002
Eduard Knecht	1954	Mitglied, Personalchef Konzern	1999
Stefan Kocher	1944	Mitglied, Leitung RUAG Land Systems	1999
Paul A. Moser	1944	Mitglied, Leitung RUAG Munition	1999
Peter Schneuwly	1945	Mitglied, Leitung RUAG Aerospace	2000
Martin Stahel	1946	Mitglied, Stabschef	2000

Die Lebensläufe der Verwaltungsrats- und Konzernleitungsmitglieder finden sich auf der Website [www.ruag.com](http://www.ruag.com).

### Luft- und Raumfahrt

RUAG Aerospace setzt auf prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Im Berichtsjahr hat das Unternehmen bei der Rezertifizierung nach ISO 9001 auch die zusätzlichen Anforderungen für die Luft- und Raumfahrt-Zertifizierung nach AS 9100 erfolgreich bestanden. In der Schweiz haben bisher nur wenige Firmen die entsprechenden Anforderungen erfüllt. Weiter wurden in verschiedenen Teilbereichen die «JAR-21-Zulassung» erreicht sowie die bestehende «JAR-145-Zertifizierung» ausgeweitet. Die Zertifizierung durch die Rolls Royce Gear Systems, USA, für die Unterhaltsarbeiten am F/A-18-Getriebe tragen in einem kleinen, aber wichtigen Segment zur Festigung der Unterhaltskompetenz bei.

#### Militärische Luftfahrt

Im Bereich der militärischen Luftfahrt ist die Schweizer Luftwaffe nach wie vor Hauptkunde. Die Durchführung der 100. F-5-Tiger-Grosskontrolle in Emmen oder die rasche Behebung von Höhenmesserproblemen an der PC-7-Flotte zusammen mit dem Originalhersteller stehen beispielhaft für erfolgreiche Unterhaltsleistungen. Der Verkauf von 32 F-5-Tiger-Militärjets durch die Gruppe Rüstung hat nicht nur in der Öffentlichkeit grosses Interesse geweckt, sondern auch Bereitstellungs-, Wartungs- und Reparaturaufträge gebracht.

Seit 2003 läuft in Emmen das zweite Ergänzungsprogramm für das Kampfflugzeug der Luftwaffe, das Projekt «F/A-18 Upgrade 21».

Aufgrund des erfolgreichen Prototyps konnte ausserdem der Serievertrag für den Einbau eines Selbstschutzesystems für die «Super-Puma»-Helikopter abge-

schlossen werden. Mit dem Vertrag für zwei weitere Helikopter-Wärmebildsysteme konnte ein Verkaufserfolg erzielt werden. Das System wurde beim G8-Gipfel in Genf, beim World Economic Forum (WEF) aber auch bei zivilen Rettungsaktionen erfolgreich eingesetzt.



Ergänzungsprogramm für die F/A-18-Flotte

Die Bestellung eines weiteren Aufklärungsdrohnensystems durch die finnische Armee stellt einen bedeutenden Verkaufserfolg dar.

Die Flotten- und Flugstunden-Reduktionen bei der Schweizer Luftwaffe wurden durch Kapazitätsanpassungen aufgefangen. Nachhaltig wirkt dabei die Ausserbetriebnahme der gesamten «MIRAGE»- und «HAWK»-Flotte.

#### Ziviler Flugzeug- und Helikopterunterhalt

Im zivilen Flugzeug- und Helikopterunterhalt bilden RUAG Aerospace Services GmbH in Oberpfaffenhofen (D), die Tochtergesellschaften ASB in Bern/Belp (CH), die SAS AG in Lugano/Agno (CH) und die Serviceoperation am Flughafen Zürich/Kloten (CH) ein Unterhaltsnetzwerk. Mit dem Maintenance-Angebot für «Cessna-Citation», «Falcon», «Gulfstream», «Challenger», «Dornier» und weitere Flugzeugtypen hat sich der Bereich Aerospace im zivilen Markt nachhaltig positioniert.

#### Ziviler Flugzeugstrukturbau

Termin- und qualitätskonform konnten erste Komponenten für die Flügelhinterkante für den «Airbus A380» abgeliefert werden. Bei der Airbus A320-Familie sind erfolgreiche Ablieferungen zu melden: Einerseits die zweitausendste Baugruppe des Flügelabschlusses aus der Schweiz und der zweitausendste Rumpfhinterteil ab dem Standort in Deutschland. Die Zusammenarbeit zwischen der RUAG Aerospace, der RUAG Aerospace Structures GmbH und der Derendinger & Cie SA Genf im Strukturbau wurde vertieft. Mit «Dassault Aviation» konnte ein Vertrag für die Produktion von Zusatztanks für das Flugzeug «Rafale» abgeschlossen werden.

#### Raumfahrt

Die Kadenz der Raumfahrtprogramme hat sich auf tiefem Niveau eingependelt und führt bei Überkapazitäten in der Branche zu entsprechendem Preisdruck auch im Geschäft mit Nutzlastverkleidungen. In diesem Umfeld stellt die Bestellung von weiteren Trägerraketen «Ariane 5» durch Arianespace ein positives Zeichen dar. Mit dem letzten «Ariane-4»-Start Mitte Februar wurde eine äusserst erfolgreiche Ära abgeschlossen. Die «Rosetta-Mission» zum Kometen «Wirtanen» konnte im Januar nicht gestartet werden, weil die «Ariane-5»-Trägerrakete nach einem Fehlstart im Dezember 2002 nicht startbereit gewesen war.

Die RUAG Aerospace mit ihren Tochtergesellschaften HTS AG in Wallisellen (CH) und Mecanex SA in Nyon (CH) hat ihre Arbeiten für dieses Projekt jedoch zur vollsten Zufriedenheit der Kunden abgeschlossen und ist an neuen Programmen beteiligt.

## Führung, Simulation und Training

Die Schiessausbildungsanlage für die Panzerhaubitzen der Schweizer Armee sowie die Ausbildungsanlage für die «Überwachungssysteme Objektschutz» konnten ausgeliefert werden. Ein weiterer Erfolg ist die Werkabnahme von Fahrsimulatoren für einen Kunden im Mittleren Osten.

### Live Simulation

Die Entwicklung des Gefechtsfeld-Trainingssystems «SIMUG» wurde erfolgreich abgeschlossen. Bei in- und ausländischen Armeen besteht hierfür eine bedeutende Nachfrage. Zwei Aufträge zur Entwicklung neuer Simulationssysteme für die persönliche Ausrüstung und Bewaffnung und für den Kampf im überbauten Gelände ermöglichen es, dass RUAG Electronics ihre Marktposition im Bereich Simulation und Training strategisch weiter ausbauen kann. Bedeutend ist der Start von zwei Grossprojekten für die Schweizer Armee für Schützenpanzer- und Radschützenpanzer-Lasersimulatoren.

### Telematik

Der Bereich Telematik entwickelt sich vom Instandhaltungsbetrieb zum marktorientierten Anbieter von umfassenden Leistungen für das «Life Cycle Management». Dabei stehen das Projektmanagement sowie die Realisierung von Systemanpassungen und Systemverbesserungen bei den eingeführten Führungs- und Kommunikationssystemen der Schweizer Armee im Vordergrund.

Im Rahmen des Projekts «POLYCOM» (Sicherheitsnetz Funk der Schweiz) wurden weitere Verträge mit Betreibern von regionalen Teilnetzen abgeschlossen. Im übergreifenden, nationalen Anteil er-

hielt RUAG Electronics den Auftrag zur Initialisierung des «Change- und Releasemanagements».

### Neues Kompetenzzentrum

Gemäss der strategischen Ausrichtung des Konzerns wurde der Aufbau eines C4ISTAR-Kompetenzzentrums in Angriff genommen. «C4ISTAR» steht für «Command, Control, Computer, Communication, Intelligence, Surveillance, Target Acquisition, Reconnaissance».

Substanzielle Vorbereitungen wurden insbesondere auch für das zukunftsweisende Projekt «Führungs-Informationssystem Luftwaffe» der Schweiz getroffen.

Die technischen Supportarbeiten für das neue Luftraumüberwachungs- und Fliegerleitsystem «FLORAKO» wurden durch die RUAG Aerospace auf hohem Niveau angeboten. Die Initialausbildung der Mitarbeitenden und die Logistik-Vorbereitungen im Zusammenhang mit den Aufgaben als Materialkompetenzzentrum sind weitgehend abgeschlossen.

Der Flugsimulator «MISIM» der RUAG Aerospace für die Aufklärungsdrohne «RANGER» ist erfolgreich in Betrieb genommen worden.



Die Ausbildungsanlage für das Überwachungssystem Objektschutz wurde ausgeliefert



## Kleinkalibermunition

RUAG Ammotec bietet dank langjähriger Entwicklungs- und Produktionserfahrung erstklassige Munitionstechnologie. Weltweit anerkannt ist die Kompetenz im Bereich Munition und Munitionskomponenten für Jagd und Sport, Behörden, Armee und Industrie.

### Ordonnanzmunition

Die Aufträge für die Schweizer Armee waren im Berichtsjahr rückläufig. Es wurden weniger 5.56 Patronen für das «Sturmgewehr 90» ausgeliefert als im Vorjahr. In Deutschland hat sich die Auftragslage vorübergehend leicht gebessert. Neben kleinen Lagerergänzungsaufträgen wurde eine Bestellung Leuchtspurnmunition für die Bundeswehr abgewickelt. Im Kaliber 9 mm «Luger» konnte ein Grossauftrag akquiriert werden.

Im Produktsegment Handgranaten und 40 mm Gewehrgranaten konnte international wieder ein positives Ergebnis erreicht werden.

### Behördenmunition

Weiterhin erfreulich und mit steigender Tendenz stellt sich der Umsatz bei Spezialmunition für Behörden dar. Herausragende technologische Kompetenz beweist RUAG Ammotec mit der erreichten Zertifizierung der 9 mm x 19 «SINTOX-ACTION 4» und dem modifizierten Anzündsatz «SINTOX-Forensis». Als erste Polizeipatrone überhaupt erfüllt die «ACTION 4» Patrone die Forderungen der Technischen Richtlinie der Innenminister der Länder in Deutschland und läutet damit eine neue Generation

Polizeimunition ein, die auch international über gutes Potenzial verfügt.

Für die «Swiss P» Linie, die weltweit einzigartige Scharfschützenmunition mit koordinierter Ballistik, konnten neue internationale Kunden gewonnen werden.

### Jagd- und Sportmunition

Ein weltweit einzigartig umfangreiches Sortiment präsentiert die RUAG mit den Traditionsmarken «RWS®», «Rottweil®», «GECO®» und «Norma®». Mit dem Erwerb der Produktions- und Markenrechte «Hirtenberger®» konnte der Markt für Jagdmunition weiter konsolidiert werden. RUAG Ammotec ist damit unangefochten der führende Hersteller in Europa.

Für die Marktentwicklung nicht unbedeutend ist die Tatsache, dass der Hang zu strengeren Gesetzen Jäger und Sportschützen zunehmend verunsichert und in der Folge anstehende Kaufentscheidungen verschoben werden.

### Industrie

Als weltweit anerkannter Partner für Anzündelemente und Munitionskomponenten konnte durch die Teilnahme an internationalen Aufträgen der Umsatz gegenüber dem Vorjahr erheblich gesteigert werden. Die Nachfrage nach pyrotechnischen Sätzen für Sicherheitssysteme für die Automobilindustrie hat den positiven Trend des Vorjahres bestätigt. Trotz der schwachen Baukonjunktur konnten die Umsätze mit gewerblichen Kartuschen im Bereich Befestigungstechnik gut behauptet werden.



Langjährige Produktionserfahrung in kleinkalibriger Munition





### Metallbearbeitung, Recycling und Entsorgung

Die vornehmlich im Zuliefergeschäft tätige RUAG Components sah sich im vergangenen Jahr erheblich der schwachen Konjunkturentwicklung ausgesetzt. Insbesondere die ungenügende Nachfrage, vor allem aus der Maschinen- und allgemeinen Investitionsgüterindustrie, hinterliess wenig erfreuliche Spuren.

#### Automotive

Die harten Preiskämpfe der Originalhersteller sowie der erneut verzögerte Aufbau im Bereich der Wellenfertigung für LKW-Getriebe liessen das Geschäftsfeld hinter den Erwartungen bleiben. Das Nischengeschäft wird weiter forciert und gefördert. Alle notwendigen Investitionen und Vorleistungen dazu konnten realisiert werden. Erfreulich ist die erfolgreiche Zertifizierung nach ISO TS

16949 für die Automobilindustrie, welche die Möglichkeiten am Markt verbessert.

#### Mechanical Engineering, Maschinenbau und Coatings

Den stärksten Einbruch musste das Geschäftsfeld «Mechanical Engineering» für die Maschinen- und Halbleiterindustrie hinnehmen. Sowohl in der Produktionstechnischen Zelle in Thun als auch in Altdorf verliefen Auftragseingang wie Umsatz mehrheitlich unbefriedigend. Neue alternative kundenspezifische Projekte zeigen Potenzial auf, haben sich jedoch auf der Marktseite verzögert.

Die Nachfrage für hochpräzise Gross- und Mittelkomponenten und Baugruppen scheint als Folge des Outsourcing-

Trends von Systemanbietern weiterhin intakt zu sein.

Qualitativ hochstehende Oberflächenprodukte und ausgewählte Nischenverfahren führten trotz stagnierendem Marktvolumen im Bereich Coatings zu einem Wachstumsplus. Unsere Produkte überzeugen durch funktionelle Härte- oder Gleiteigenschaften und gefallen zunehmend durch ein ansprechendes Aussehen.

#### Environment

Durch konsequente Umsetzung der innovativen und industriellen Rückproduktion im Kernbereich Elektro- und Elektronikrecycling konnte die Position erfolgreich ausgebaut werden. Mit der Kompetenz Umweltdienstleistungen entwickelte sich das Geschäftsfeld zum Gesamt-Entsorgungsdienstleister.

### Landsysteme und Munition

RUAG Land Systems hat das Modernisierungsprogramm für die «M109» Panzerhaubitzen der Schweizer Armee erfolgreich abgeschlossen. Die verschiedenen Verkaufserfolge, die damit auf dem internationalen Markt erzielt wurden, bestätigen die Qualität dieses Programms.

#### Schützenpanzer 2000

Das Projekt «Schützenpanzer 2000» für die Schweizer Armee befindet sich in der Programmmitte. Zusammen mit dem Systemhersteller, der Hägglunds Vehicle AB, kann dem Kunden ein leistungsfähiges System ausgeliefert werden. In Verbindung mit dieser Lizenzfertigung wird System-Know-how aufgebaut, das die nachfolgende Materialkompetenzverantwortung sicherstellt.



«Schützenpanzer 2000» – ein leistungsfähiges System

Die Produktion der Feuerleitsysteme (FLS) für die neuen Schützenpanzer der Schweizer und der finnischen Armee verläuft nach Programm. Anschlussprojekte für weitere Armeen sind in Bearbeitung.

#### Geniepanzer

Die RUAG hat mit dem neuen Geniepanzer eine äusserst beachtenswerte Leistung erbracht. Das neue System, das zusammen mit der Firma Rheinmetall Landsysteme entwickelt wurde, bedeutet einen weiteren Schritt in Richtung Erfüllung der Bedürfnisse der «Armee

XXI» und der logistischen Forderung nach Familienfahrzeugen zur Panzerflotte «Leopard 2». Neben der Schweizer Armee interessieren sich weitere Staaten für dieses System.

### «Bighorn» auf Rad- und Kettenpanzern

Um die neue Generation Minenwerfermunition (beispielsweise «STRIX») nicht nur aus Festungsminenwerfern einsetzen zu können, hat RUAG Land Systems das rückstossgedämpfte 120 mm Glattrrohr-Minenwerfersystem «Bighorn» zur Serienreife gebracht. Ausgerüstet mit einer Navigations- und Positionierungsanlage (NAPOS) entspricht dieses System der neuesten Minenwerfergeneration. Das «Bighorn» ist geeignet für den Einbau in Schützenpanzern mit Ketten- oder Radantrieb. Prototypen mit Fahrzeugen «Piranha 8 x 8» und «Schützenpanzer M 113» liegen vor. Verschiedene Staaten haben ihr Interesse an diesem System angemeldet.



Minenwerfer «Bighorn»: Serienreife erreicht

Mit der «Armee XXI» wird auch die Logistik neu organisiert. Die RUAG Land Systems kann ihre Kompetenz in die neue Logistik Basis der Armee (LBA) so-

wohl im organisatorischen Teil wie beim industriellen Unterhalt und bei den mobilen Containersystemen einbringen.

### Exportgeschäfte

Zwei Grossaufträge im internationalen Geschäft, der Verkauf von revidierten Panzerhaubitzen «M109» und von modernisierten Kampfpanzern «M60», sichern einerseits Arbeitsplätze und andererseits erforderliches Know-how.

### Grosskaliber Munition

Die in absehbarer Zeit auslaufenden Aufträge für die Schweizer Armee – die wichtigsten sind die 120 mm «Mörserkanistermunition», die 155 mm «Smart-Suchzündermunition» für die Artillerie sowie die Kampfwertsteigerung der Gefechtsköpfe «Dragon» – konnten von der Warhead Division der RUAG Munition plangemäss abgewickelt werden.

Die Warhead Division hat im internationalen Markt ihre Geschäftsbeziehungen sowohl für die Hochleistungs-Splittermunition als auch für Hohlladungsgefechtsköpfe intensiviert. Die 60 mm Mörsergranate «MAPAM» mit ihrer überlegenen Leistung wurde in den USA erfolgreich erprobt. Weitere Staaten bekunden ihr Interesse an dieser Munition, in einzelnen Staaten ist die Beschaffung eingeleitet.

Im neuen britisch-schwedischen Panzerabwehrprogramm findet die Gefechtskopftechnologie Anwendung. Parallel dazu laufen Programme zur Kampfwertsteigerung bestehender Panzerabwehr-

systeme. Im Programm «PGMM» (Precision Guided Mortar Munition) wird die Penetrationstechnologie der RUAG Munition in ein gelenktes Mörsersystem neuester Generation integriert. Die auf der Hohlladungstechnologie basierenden «EOD»-Ladungen (Explosive Ordnance Disposal) zur berührungsfreien Beseitigung von Minen und Blindgängern finden weiterhin guten Absatz bei militärischen und zivilen Kunden.

Die Konzentration der grosskalibrigen Munitionsherstellung am Standort Thun ist nahezu abgeschlossen.

### Lenkwaffen- und Fliegerabwehrsysteme

Im Bereich Lenkwaffensysteme und Mittleres Fliegerabwehr-Kanonensystem stellen Unterhaltsarbeiten und Systemverbesserungen zugunsten des VBS noch immer eine Kernkompetenz dar. Die angekündigte Verzichts- und Abbauplanung wird durch die Halbierung der Anzahl der Fliegerabwehr-Feuereinheiten die RUAG Aerospace erheblich treffen. Die Umsetzungsplanung ist weitgehend abgeschlossen.

Die Arbeiten für die Verbesserung der Panzer-Abwehrlenkwaffen «TOW» verlaufen nach Plan. Die Wirkteile der Kriegsköpfe werden auf ein international anerkanntes Leistungsniveau gebracht. Mit der Beschaffung der neuen Flugabwehrlenkwaffe «SIDEWINDER AIM-9X» soll die vorhandene Kompetenz in Zusammenarbeit mit RAYTHEON erhalten, resp. ausgebaut werden.



### Forschung und Entwicklung

Der F/A-18-Ganzzellen-Ermüdungsversuch wurde über Monate mehrschichtig mit Erfolg betrieben.

Mit Windkanalversuchen am Modell des Airbus «A400M» beteiligt sich die RUAG Aerospace an der Entwicklung dieses zukünftigen europäischen Militär-Transportflugzeuges. Beim neuen Business Jet «Falcon F7X» von Dassault wurde mit einer längeren Messkampagne die aerodynamische Datenbasis für den Niedergeschwindigkeitsbereich erstellt. Für zahlreiche Kunden aus der Autoindustrie wurden Windkanalversuche durchgeführt. In der theoretischen Aerodynamik konnten die Verfahren weiterentwickelt werden, mit welchen auch komplizierte Flugzeugkonfigurationen noch detaillierter modelliert und gerechnet werden können.

Die Warhead Division der RUAG Munition hat sich in den letzten Jahren in den Bereichen Hohlladungstechnologie, Splittertechnologie und moderne Wirksysteme eine führende technologische Position erarbeitet. Zusammen mit der Methode der «Virtuellen Entwicklung» sichert dies einen Konkurrenzvorteil am Markt. Der weitere Technologieausbau ist Schwerpunkt der Aktivitäten. Hierbei liegt der Fokus weiterhin auf überlegenen Hohlladungssystemen, Höchstleistungs-Splittersystemen sowie modernen Wirksystemen und Gefechtsköpfen mit erhöhter Sprengkraft.



Arbeiten im Optronik-Reinraum

# Corporate Governance

## Rahmenbedingungen

Dieser Bericht zur Corporate Governance beschreibt die Grundsätze der Führung und der Kontrolle auf oberster Unternehmensebene der RUAG Gruppe gemäss der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (die Corporate-Governance-Richtlinie) der SWX Swiss Exchange. Im Hinblick auf ihre Aktionärsstruktur hat die RUAG Gruppe jedoch gewisse Anpassungen und Vereinfachungen vorgenommen. Die Angaben erfolgen, soweit nicht anders angegeben, per 31. Dezember 2003.

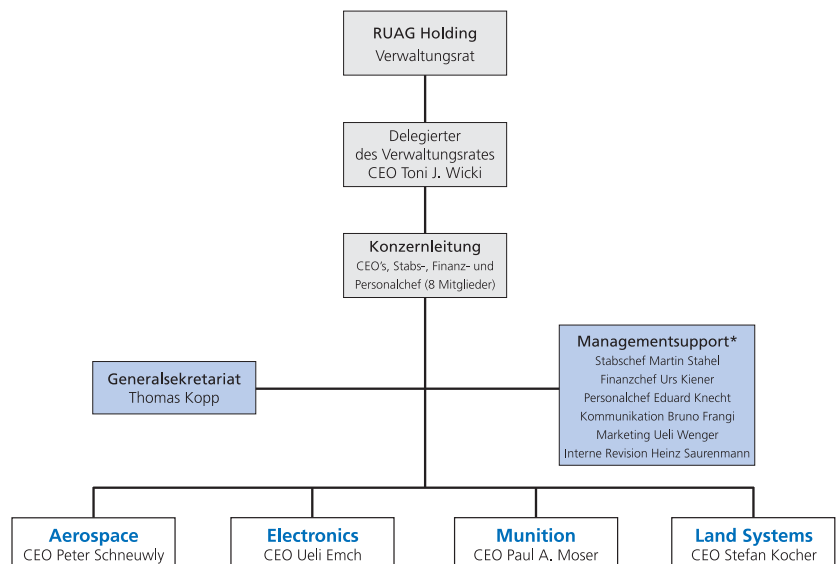
## Verwaltungsrat

Die Aufgaben des Verwaltungsrates der RUAG Holding sind in erster Linie im Schweizerischen Obligationenrecht, in der Eignerstrategie des Bundesrates, in den Statuten und im Organisationsreglement geregelt.

Der Verwaltungsrat der RUAG Holding besteht aus sieben Personen. Der Delegierte des Verwaltungsrates ist zur Zeit das einzige exekutive Mitglied des Verwaltungsrates. Die nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates haben keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur RUAG Gruppe. Die Aufstellung auf Seite 9 gibt Auskunft über Name, Jahrgang, Position, Eintritt und verbleibende Amtsdauer der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder.

## Kreuzverflechtungen

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



\* Finanzen/Controlling, Personal, Kommunikation, Marketing, Technologie, Recht, Interne Revision

Die detaillierten Angaben zur rechtlichen Struktur sind im Finanzbericht 2003 auf Seite 34 ersichtlich.

## Wahl und Amtszeit

Der Verwaltungsrat der RUAG Holding wird durch die Generalversammlung gewählt. Der Verwaltungsrat besteht gemäss Statuten aus mindestens drei Mitgliedern. Die Mitglieder des Verwaltungsrates müssen mehrheitlich Schweizer Bürger mit Wohnsitz in der Schweiz sein. Die Verwaltungsräte sind für vier Jahre gewählt und wiederwählbar. Über die Einteilung in den Wahlturnus entscheidet der Verwaltungsrat.

## Interne Organisation

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

rischen sowie buchhalterischen Richtlinien fest, die von der RUAG Gruppe zu befolgen sind. Der Verwaltungsrat hat die Führung des laufenden Geschäftes dem Delegierten des Verwaltungsrates (CEO) übertragen. Dieser ist für die Gesamtführung der RUAG Gruppe und für alle Angelegenheiten verantwortlich, die nicht gemäss Gesetz, den Statuten, der Eignerstrategie des Bundesrates und dem Organisationsreglement einem anderen Gesellschaftsorgan zustehen.

Entscheide werden vom Gesamtverwaltungsrat getroffen. Zu seiner Unterstützung sind zwei Ausschüsse gebildet worden: Ein Prüfungsausschuss (Audit Committee) und ein Personalausschuss (Compensation Committee). Im Geschäftsjahr 2003 traf sich der Verwal-

tungsrat fünfmal zu regulär angesetzten Sitzungen. Zusätzlich fanden sechs Sitzungen der Ausschüsse statt. Die Traktanden für die Verwaltungsratssitzungen werden durch den Präsidenten auf Antrag des Delegierten des Verwaltungsrates festgelegt. Jedes Mitglied des Verwaltungsrates kann die Aufnahme eines Traktandums beantragen. Die Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten jeweils vor den Verwaltungsratssitzungen Unterlagen, die Ihnen die Vorbereitung auf die Behandlung der Traktanden erlauben.

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

## Ausschüsse

Der Verwaltungsrat hat einen Prüfungs- und Personalausschuss gebildet. Vorsitz führt jeweils ein durch den Verwaltungsrat gewählter Vorsitzender. Die Ausschüsse treffen sich regelmässig und erstellen Sitzungsprotokolle und Empfehlungen zuhanden der regulären Verwaltungsratssitzungen. Die Traktanden der Ausschusssitzungen werden durch ihre jeweiligen Vorsitzenden festgelegt. Die Ausschussmitglieder erhalten vor den Sitzungen Unterlagen, die ihnen die Vorbereitung auf die Behandlung der Traktanden erlauben.

## Prüfungsausschuss (Audit Committee)

Der Prüfungsausschuss setzt sich aus mindestens zwei nicht-exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrates zusam-

men. Zurzeit besteht der Prüfungsausschuss aus vier Mitgliedern: Walter Bürgi, Toni J. Wicki, Hanspeter Käser und Peter Saurer wobei Walter Bürgi den Vorsitz führt. Die Mitglieder des Prüfungsausschusses sind aufgrund ihres beruflichen Hintergrundes erfahren im Finanz- und Rechnungswesen. Der Prüfungsausschuss tagt mindestens jährlich einmal, wird jedoch vom Vorsitzenden einberufen, so oft es die Geschäfte erfordern. An den Sitzungen nehmen der Stabschef, der Finanzchef, der interne Revisor sowie Vertreter der Revisionsstelle teil. Der Prüfungsausschuss führt über die Beratungen und Beschlüsse ein Sitzungsprotokoll.

Hauptaufgabe des Prüfungsausschusses ist es, ein umfassendes und effizientes Prüfungskonzept für die RUAG Holding und die RUAG Gruppe aufrecht zu erhalten. Zu den Aufgaben des Prüfungsausschusses gehören bezüglich der externen Revision:

- Genehmigung der Revisionsschwerpunkte,
- Abnahme des Revisionsberichtes und allfälliger Empfehlungen der Revisionsstelle bevor die Jahresrechnungen (Einzel- und Konzernabschluss) dem Gesamtverwaltungsrat zur Genehmigung unterbreitet werden,
- Vorschlag an den Gesamtverwaltungsrat zur Frage, welcher externe Prüfer der Generalversammlung als Revisionsstelle und Konzernrechnungsprüfer zur Wahl vorgeschlagen werden soll, Beurteilung der Leistung,

Honorierung und Unabhängigkeit der externen Revision sowie Überprüfung der Vereinbarkeit der Revisionstätigkeit mit allfälligen Beratungsmandaten.

Er regelt und prüft die interne Revision. Der Prüfungsausschuss erstattet dem Gesamtverwaltungsrat jährlich Bericht über seine Aktivitäten und benachrichtigt ihn über wichtige Angelegenheiten unmittelbar.

## Personalausschuss (Compensation Committee)

Der Personalausschuss setzt sich aus dem Präsidenten, Vizepräsidenten und Delegierten des Verwaltungsrates, d.h. aus zwei nicht-exekutiven Mitgliedern und einem exekutiven Mitglied des Verwaltungsrates zusammen. Den Vorsitz führt zurzeit Walter Bürgi; Konrad Peter und Toni J. Wicki sind weitere Mitglieder des Personalausschusses.

Aufgabe des Personalausschusses ist es, dem Gesamtverwaltungsrat die Entschädigung der Mitglieder des Verwaltungsrates, die Salärpolitik für die Mitglieder der Konzernleitung (auf Antrag des Delegierten des Verwaltungsrates) und die Bezüge der Mitglieder der Konzernleitung zu beantragen (wobei Toni J. Wicki bei den eigenen Bezügen in den Ausstand tritt). Der Personalausschuss tagt mindestens einmal jährlich.

## Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

Das Management Information System (MIS) der RUAG Gruppe ist wie folgt ausgestaltet: Monatlich, quartalsweise,

halbjährlich und jährlich werden Einzelabschlüsse (Bilanz, Erfolgs- und Mittelflussrechnung) der einzelnen Tochtergesellschaften erstellt. Diese Zahlen werden pro Bereich und für den Konzern konsolidiert und mit dem Budget verglichen. Das Budget, welches das erste Jahr einer vierjährigen Planung pro Tochtergesellschaft darstellt, wird aufgrund der Quartalsabschlüsse in der Form einer Prognose auf seine Erreichbarkeit überprüft.

Der Delegierte des Verwaltungsrates erstattet monatlich über den Stand der Budgeterreichung schriftlich Bericht an den Verwaltungsrat.

### Konzernleitung

---

#### Führungsorganisation

Der Verwaltungsrat hat eine Konzernleitung unter dem Vorsitz des Delegierten des Verwaltungsrates eingesetzt. Deren Befugnisse und Aufgaben sind in einem Organisationsreglement sowie in der Funktionsbeschreibung für den Delegierten des Verwaltungsrates (Chief Executive Officer) festgelegt. Die Bereichsleiter sind dem Delegierten des Verwaltungsrates unterstellt, der für die Gesamtführung und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit verantwortlich ist.

Der CEO, die Leiter der operativen Bereiche, der Stabschef, der Finanzchef

und der Personalchef nehmen Einsitz in die Konzernleitung (8 Mitglieder).

#### Delegierter des Verwaltungsrates

Der Delegierte des Verwaltungsrates führt die RUAG Gruppe. Er hat alle Aufgaben wahrzunehmen, die nicht gemäss Gesetz, den Statuten und dem Organisationsreglement einem anderen Gesellschaftsorgan zugewiesen werden. Der Delegierte des Verwaltungsrates unterbreitet dem Gesamtverwaltungsrat zur Genehmigung die Strategie, die lang- und mittelfristigen Ziele sowie die Führungsrichtlinien der RUAG Gruppe. Auf Vorschlag des Delegierten des Verwaltungsrates entscheidet der Gesamtverwaltungsrat über die vierjährige Unternehmensplanung, das jährliche Budget, einzelne Projekte, Einzel- und Konzernabschlüsse sowie Personalfragen. Der Personalausschuss genehmigt auf Antrag des Delegierten des Verwaltungsrates die Entlohnung der Mitglieder der Konzernleitung sowie Versicherungsfragen.

Der Delegierte des Verwaltungsrates erstattet regelmässig Bericht an den Gesamtverwaltungsrat über die Geschäftsentwicklung, antizipierte Geschäftsangelegenheiten und Risiken sowie Änderungen auf der unteren Managementebene. Die Mitglieder des Verwaltungsrates können weitere Informationen verlangen und prüfen. Der Delegierte des Verwaltungsrates muss

den Präsidenten unverzüglich über bedeutende unerwartete Entwicklungen informieren.

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

#### Mitglieder der Konzernleitung

Die Aufstellung auf Seite 9 gibt Auskunft über Name, Jahrgang, Position und Eintritt der einzelnen Mitglieder in der Konzernleitung.

#### Managementverträge

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

#### Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

---

#### Inhalt und Festsetzungsverfahren der Entschädigungen

Die Mitglieder des Verwaltungsrates beziehen für ihre Arbeit eine Entschädigung, die von Zeit zu Zeit durch den Personalausschuss beantragt und vom Gesamtverwaltungsrat festgelegt wird. Die Kader der RUAG Gruppe werden erfolgsabhängig entschädigt. Die variable Komponente der Gesamtbezüge



richtet sich nach der Erreichung der jährlichen zum Voraus festgelegten individuellen Leistungsziele und nach dem konsolidierten Ergebnis. Der Gesamtverwaltungsrat legt die Entlohnung der Mitglieder der Konzernleitung auf Antrag des Personalausschusses fest.

Es bestehen keine Beteiligungsprogramme zum Bezug von Aktien oder Optionen.

### **Entschädigung an amtierende Organmitglieder**

Die Offenlegung erfolgt gemäss den aktuellen SWX-Richtlinien (Kommentar zur Corporate Governance-Richtlinie, Stand per 30.11.2003). Die Gesamtvergütung (ohne Arbeitgeberbeiträge an die AHV) an die nicht-exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates für das Geschäftsjahr 2003 betrug 0.5 Mio. CHF.

Die Gesamtvergütung (einschliesslich aller Arbeitgeberbeiträge an Pensionskassen, ohne Arbeitgeberbeiträge an die AHV oder ähnliche staatliche Sozialversicherungs-Beiträge) an das exekutive Mitglied des Verwaltungsrates und die übrigen Mitglieder der Konzernleitung für das Jahr 2003 betrug 3.0 Mio. CHF.

### **Höchste Gesamtentschädigung**

Das exekutive Mitglied des Verwaltungsrates erhielt mit 0.6 Mio. CHF die höchste Gesamtentschädigung (einschliesslich aller Arbeitgeberbeiträge an Pensionskassen, ohne Arbeitgeberbeiträge an die AHV).

### **Entschädigung an ehemalige Organmitglieder**

An die im Geschäftsjahr, in der Vorjah-

resperiode oder früher ausgeschiedenen nicht-exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrates oder Mitglieder der Konzernleitung wurden nach ihrem Austritt im Geschäftsjahr keine Entschädigungen ausgerichtet.

### **Zusätzliche Honorare und Vergütungen**

Die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung bzw. diesen nahestehenden Personen haben im Geschäftsjahr 2003 keine nennenswerten Honorare oder andere Vergütungen für zusätzliche Dienstleistungen zu Gunsten der RUAG Holding oder einer ihrer Konzerngesellschaften erhalten.

### **Orgendarlehen**

Die Mitglieder des Verwaltungsrates oder der Konzernleitung bzw. diesen nahestehenden Personen sind oder waren nicht an Geschäften ausserhalb der normalen Geschäftstätigkeit der RUAG Holding oder einer ihrer Konzerngesellschaften oder an anderen der Form und Sache nach ungewöhnlichen, aber für die RUAG Holding wesentlichen Geschäften während des laufenden oder während des vorhergegangenen Geschäftsjahres beteiligt.

Die RUAG Holding und ihre Konzerngesellschaften haben per 31. Dezember 2003 keine Sicherheiten, Darlehen, Vorschüsse oder Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrates oder der Konzernleitung bzw. diesen nahestehenden Personen gewährt.

### **Kapitalstruktur**

Das Aktienkapital der RUAG Holding beträgt CHF 340'000'000 und ist ein-

geteilt in 340'000 voll einbezahlte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 1'000. Die RUAG Holding verfügt per 31.12.2003 über kein bedingtes oder genehmigtes Kapital und hat weder Partizipations- noch Genussscheine ausgegeben. Die Namenaktien der RUAG Holding sind nicht kotiert.

### **Kapitalveränderungen in den letzten drei Berichtsjahren**

Am 5. Juli 2001 hat die ausserordentliche Generalversammlung der RUAG Holding folgende Änderung der Kapitalstruktur beschlossen:

Erhöhung des Aktienkapitals von CHF 290'000'000 um CHF 50'000'000 auf CHF 340'000'000 durch Ausgabe von 50'000 voll einzubezahlenden Namenaktien im Nennwert von CHF 1'000.

### **Aktien**

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

### **Aktienbuch**

Der Verwaltungsrat führt ein Aktienbuch.

### **Aktionariat**

### **Aktionär**

Der Bund hält 100% des Aktienkapitals und sämtliche Stimmrechte an der RUAG Holding. Das Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) nimmt die Aktionärsinteressen des Bundes, gestützt auf das

Bundesgesetz über die Rüstungsunternehmen des Bundes (BGRB) Art. 3 Abs. 2, wahr.

### Eignerstrategie des Bundesrates

Die Eignerstrategie des Bundesrates schafft die transparenten, verbindlichen Rahmenbedingungen, damit die RUAG Holding und ihre Konzerngesellschaften die Aufgaben unter Berücksichtigung der übergeordneten Interessen wirtschaftlich erfüllen können. Die Eignerstrategie ist in den Statuten der RUAG Holding verankert.

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

Der Bundesrat hat im November 2002 die Eignerstrategie in einigen Punkten revidiert und ihre Gültigkeit bis 2006 verlängert.

### Vertretung des Bundes im Verwaltungsrat

Neben dem Vertreter des Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS (zur Zeit besetzt durch Jakob Baumann) nimmt auch ein Vertreter des Eidgenössischen Finanzdepartements EFD (zur Zeit besetzt durch Peter Saurer) Einsitz im Verwaltungsrat der RUAG Holding.

### Kreuzbeteiligungen

Die RUAG Gruppe ist keine kapital- oder stimmenmässige Kreuzbeteili-

gung mit anderen Gesellschaften eingegangen.

### Mitwirkungsrechte der Aktionäre

#### Stimmrechtsbeschränkung und Stimmrechtsvertretung

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

#### Statutarische Quoten

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

#### Einberufung der Generalversammlung und Traktandierung

Die Einberufung der Generalversammlung und die Traktandierung richten sich nach den gesetzlichen Vorschriften.

### Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

#### Angebotspflicht

Es bestehen keine statutarischen Regelungen betreffend Opting-out bzw. Opting-up (Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel BEHG Art. 22).

#### Kontrollwechselklauseln

Eine Abtretung der Kapital- oder Stimmenmehrheit des Bundes an der RUAG Holding an Dritte bedarf der Zustimmung durch die Bundesversammlung (Bundesgesetz über die Rüstungsunternehmen). Im Übrigen bestehen keine

speziellen Klauseln hinsichtlich eines Kontrollwechsels an der RUAG Holding.

### Revisionsstelle

#### Dauer des Mandates und Amtsdauer des leitenden Revisors

PricewaterhouseCoopers AG, Bern, ist seit 1999 Revisionsstelle der RUAG Holding und seit 1999 Konzernprüfer der RUAG Gruppe und wird jährlich neu gewählt.

Der leitende Revisor ist seit 2000 (RUAG Holding) bzw. seit 2000 (RUAG Gruppe) für das Revisionsmandat verantwortlich.

#### Revisionshonorar und zusätzliche Honorare

PricewaterhouseCoopers stellte der RUAG Gruppe im Geschäftsjahr 2003 CHF 0.9 Mio. (Vorjahr 0.8 Mio.) für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahresrechnungen der RUAG Holding und der Konzerngesellschaften sowie der Konzernrechnung der RUAG Gruppe in Rechnung.

Zusätzlich stellte PricewaterhouseCoopers der RUAG Gruppe CHF 0.9 Mio. (Vorjahr 3.4 Mio.) für prüfungsnahe Dienstleistungen, Managementberatung, Steuerberatung, Sorgfaltsprüfungen sowie für weitere Revisionsleistungen im Rahmen der internen Revision in Rechnung.

#### Aufsichts- und Kontrollinstrumente gegenüber der Revision

Der Prüfungsausschuss des Verwal-

tungsrates beurteilt jährlich die Leistung, Honorierung und Unabhängigkeit der Revisionsstelle und des Konzernprüfers und unterbreitet dem Verwaltungsrat einen Vorschlag zur Frage, welcher externe Prüfer der Generalversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden soll. Der Prüfungsausschuss prüft sodann jährlich den Umfang der externen Revision, die Revisionspläne und die relevanten Abläufe und bespricht jeweils die Revisionsergebnisse mit den externen Prüfern.

### **Informationspolitik**

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

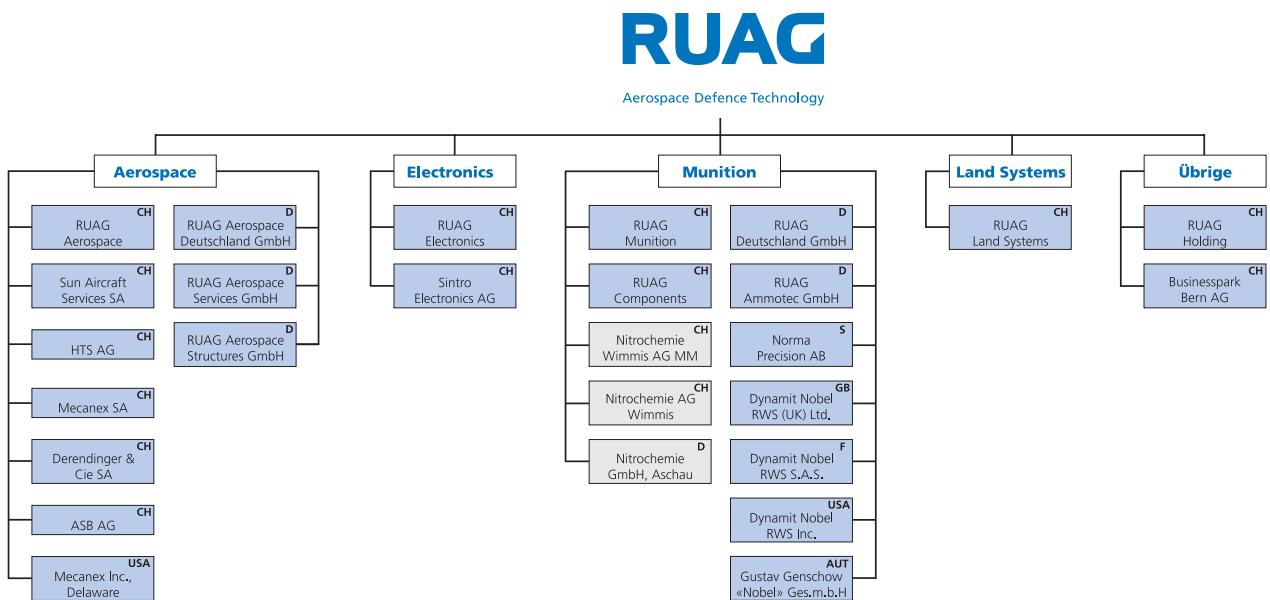
### **Die wichtigsten Termine:**

Abschluss des Geschäftsjahres:	31.12.2003
Bekanntgabe des Jahresergebnisses:	30.03.2004
Veröffentlichung des Geschäftsberichtes:	30.03.2004
Generalversammlung:	05.05.2004

Der Geschäftsbericht mit dem Jahresabschluss per 31.12.2003 wird dem Aktionär mit der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung zugeschickt.

Unter [www.ruag.com](http://www.ruag.com) sind aktuelle Geschäftsberichte und Pressemitteilungen abrufbar. Medienkonferenzen finden mindestens einmal jährlich statt.

## Tochtergesellschaften und Beteiligungen



**Legende**

- = Mehrheitsbeteiligungen
- = Minderheitsbeteiligungen

---

**RUAG Holding**  
Stauffacherstrasse 65  
CH-3000 Bern 22

[info@ruag.com](mailto:info@ruag.com)  
[www.ruag.com](http://www.ruag.com)

---

SECURITY IS OUR GOAL, QUALITY OUR STANDARD