

Jahresbericht 2022



Das Geschäftsjahr 2022 im Überblick

Für souveräne Sicherheit.

- 04 EDITORIAL**
- 06 KENNZAHLEN**
RUAG im Überblick
- 08 RÜCKBLICK**
Schlüsselereignisse 2022
- 10 KOMPETENZEN UND VERLÄSSLICHKEIT**
Souverän in der dritten Dimension
- 13 KOMPETENZEN UND VERLÄSSLICHKEIT**
Zu jeder Zeit ein verlässlicher Partner
- 14 INNOVATION**
Plattform für zukunftsorientierte Sicherheitstechnologien
- 17 UMWELTSCHUTZ**
Nachhaltigkeit als Muss-Kriterium für alles Neue
- 18 REAL ESTATE**
RUAG Real Estate auf dem Weg in die Zukunft
- 20 CORPORATE GOVERNANCE**
Grundpfeiler und Zentrum unseres Handelns
- 22 BERUFSBILDUNG**
Wir gehören zu den erfolgreichsten
Ausbildungsbetrieben der Schweiz
- 24 VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSLEITUNG**
Für souveräne Sicherheit.



Sehr geehrte Damen und Herren

Seit dem Abschluss der Entflechtung befindet sich RUAG in einer spannenden und herausfordernden Transitionsphase. Dies zeigte sich auch im Geschäftsjahr 2022. Nach der Aufspaltung des ehemaligen RUAG-Konzerns ging es im Berichtsjahr in erster Linie darum, das noch junge Unternehmen mit gezielten Massnahmen und Investitionen zu konsolidieren, für zukünftige Anforderungen zu positionieren und weiterzuentwickeln. Ziel ist es, einen wesentlichen Beitrag für die souveräne Sicherheit der Schweiz zu leisten. Dazu gehört auch, die aktuelle operative Leistungsfähigkeit gegenüber den Kunden zu verbessern. Eine wichtige Massnahme diesbezüglich ist das Programm «Cervino». Primäre Ziele dieses Programms sind die Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit sowie die Einführung eines einheitlichen, transparenten Systems zur Ressourcenplanung.

In Zusammenhang mit der zukunftsorientierten Weiterentwicklung von RUAG standen im Berichtsjahr zwingend notwendige Investitionen an – insbesondere in die Sanierung von Liegenschaften, neue Prüfeinrichtungen und die Robustheit der IT-Infrastruktur. Die hohen Kosten, verbunden mit der Bereinigung von Altlasten, wirkten sich auch auf das finanzielle Ergebnis aus. RUAG will sich aber langfristig stabil aufstellen und im Interesse des Bundes, als Eigner, und der Kunden wirtschaftlich leistungsfähig agieren. Dies bedingt eine gesunde Substanz sowie die Vorbereitung auf zukünftige Anforderungen und neue Systeme der Armee.

Für RUAG ist klar: Zukunft braucht Innovation. Aus diesem Grund baute das Unternehmen im Berichtsjahr die neue Business Area «RUAG Innovation Organization RIO» auf und integrierte diese erfolgreich in die Organisationsstruktur. Damit stellt das Unternehmen sicher, dass innovative Technologielösungen sowie neue Marktpotenziale die entsprechende Priorität erhalten.

Auch in einer herausfordernden Transitionsphase ist es RUAG gelungen, den definierten Leistungsauftrag vollumfänglich zu erfüllen. Der Systemunterhalt sowie die Systemverfügbarkeit für den Hauptkunden, namentlich die Schweizer Armee, konnten ohne Kostenerhöhungen sichergestellt werden. Die globalen Lieferprobleme konnten kompensiert werden und hatten diesbezüglich keine negativen Effekte.

Die angespannte und volatile Lage auf dem Fachkräftemarkt beschäftigte auch RUAG. Deshalb fokussierte das

Unternehmen, wie schon in den vergangenen Jahren, darauf, talentierte Fachkräfte intern auszubilden, zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden. Der erneute Erfolg mit fünf Medaillengewinnen an den Berufsschweizermeisterschaften «SwissSkills 2022» zeigt, dass RUAG auf gutem Weg ist. Zudem wurde die Zusammenarbeit mit nationalen Hochschulen sowie Universitäten optimiert und intensiviert. Dennoch wird die Gewinnung von Fachkräften eine zentrale Zukunftsherausforderung bleiben.

Mit Brigitte Beck übernahm im September des Berichtsjahres eine neue CEO die operative Gesamtleitung von RUAG. Sie folgte auf Peter E. Bodmer, der das Unternehmen interimistisch leitete.

Trotz Transition und erschwerten Rahmenbedingungen im Geschäftsjahr 2022 hat RUAG es geschafft, erfolgreich an der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu arbeiten, ohne den Leistungsauftrag zu vernachlässigen. Damit ist ein weiterer wichtiger Schritt gemacht, um sich in den kommenden Jahren als innovatives und ganzheitliches Technologieunternehmen zu Gunsten der souveränen Sicherheit der Schweiz zu positionieren und zu etablieren.

Nicolas Perrin
Verwaltungsratspräsident
RUAG MRO Holding AG

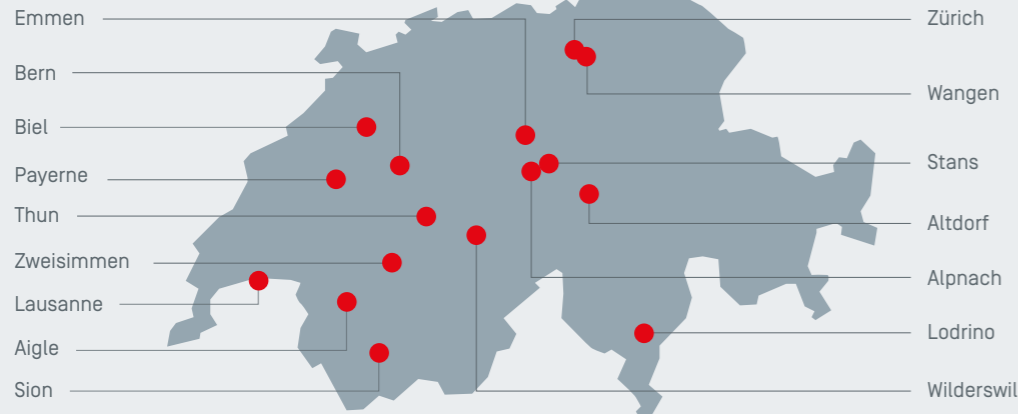
Brigitte Beck
Chief Executive Officer
RUAG MRO Holding AG

RUAG im Überblick

SICHERHEIT IST EIN GRUNDPFEILER DER SCHWEIZ. DAFÜR ARBEITEN WIR BEI RUAG TÄGLICH. DAS IST UNSER ANTRIEB. ALS ZUKUNFTSORIENTIERTER TECHNOLOGIEPARTNER DER SCHWEIZER ARMEE STEHEN BEI UNS LIFE-CYCLE-MANAGEMENT SOWIE DER BETRIEB UND DIE VERFÜGBARKEIT MILITÄRISCHER SYSTEME FÜR LAND UND LUFT IM VORDERGRUND.

STANDORTE

SCHWEIZ



INTERNATIONAL

- Deutschland**
 - Berlin
 - Kassel
- USA**
 - Berlin, Connecticut

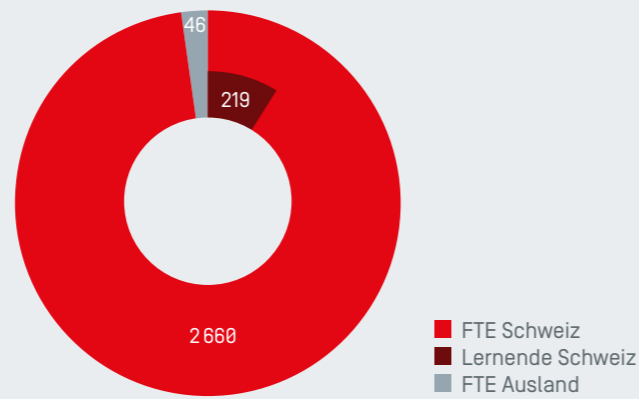
KENNZAHLEN DER RUAG MRO HOLDING AG IM ÜBERBLICK

in CHF Mio.

	2022	2021
Auftragseingang	701	693
Nettoumsatz	681	647
Forschungs- und Entwicklungsaufwand	-28	-19
Entflechtungskosten	-0	-12
EBITDA	43	46
EBIT	15	17
EBIT-Marge	2.1%	2.7%
Reingewinn	27	23
Free Cash Flow	-8	44
Nettofinanzposition	140	150
Bankschulden	0	0

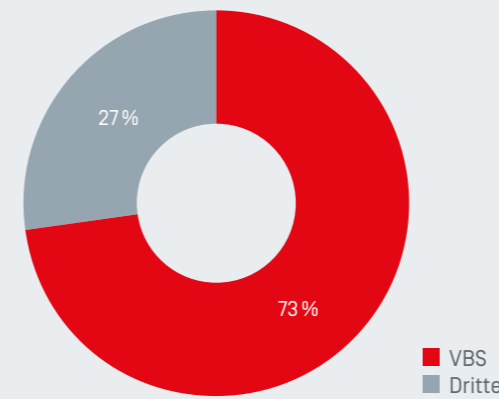
➤ Unsere Mitarbeitenden sind Spezialisten ihres Fachs. Sie beherrschen ihr Handwerk und nutzen ihr Know-how zur aktiven Entwicklung unserer Kompetenzen – im Dienste der souveränen Sicherheit.

PERSONALBESTAND (FTE) ENDE DEZEMBER



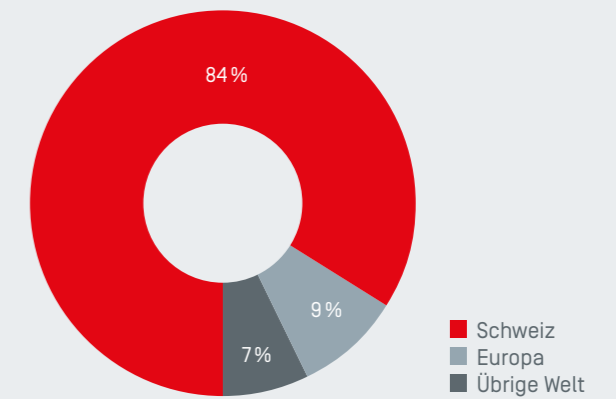
FAKTURIERTER UMSATZ 2022 NACH KUNDEN

in %



FAKTURIERTER UMSATZ 2022 NACH ABSATZMÄRKTEN

in %



Schlüsselergebnisse 2022

1 START DER RUAG INNOVATIONSEINHEIT RIO

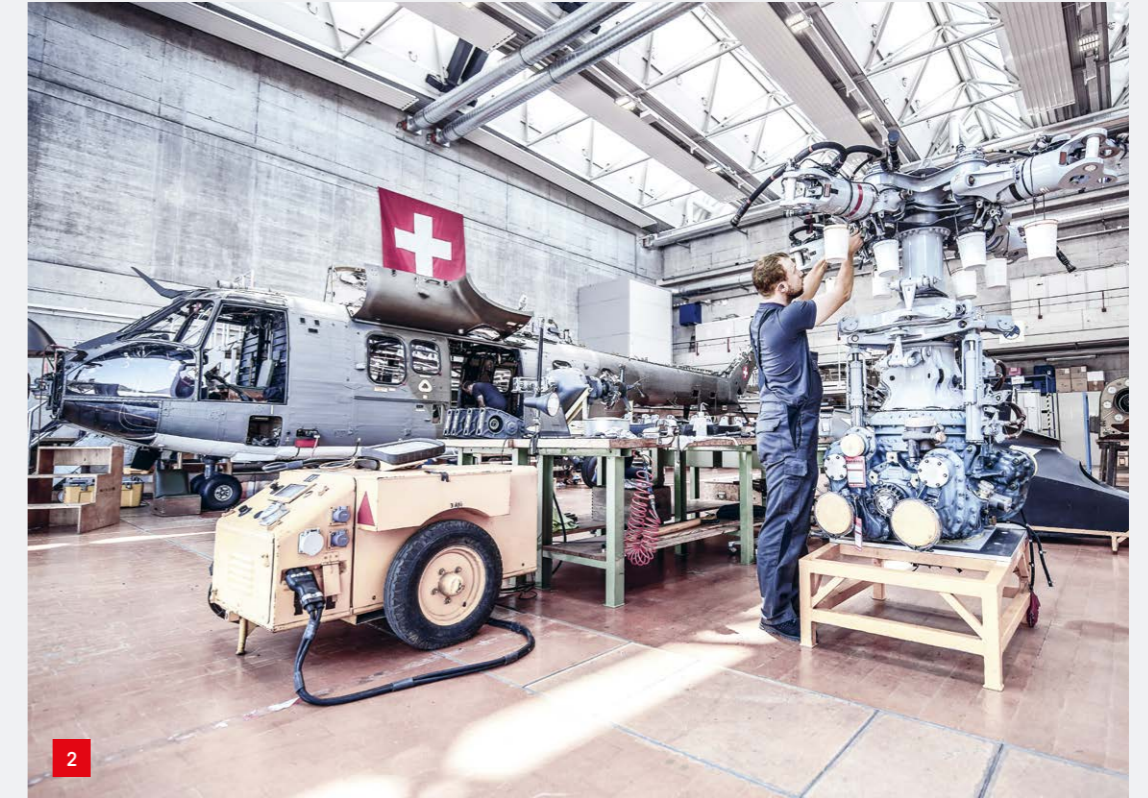
Die neue Business Area «RUAG Innovation Organization», kurz RIO, hat anfangs Jahr ihre Arbeit aufgenommen. RIO unterstützt RUAG bei der Entwicklung von einem traditionellen Rüstungskonzern für die Schweizer Armee zu einem ganzheitlichen Sicherheitsunternehmen.

2 PROJEKTABSCHLUSS DER MODERNISIERTEN COUGAR-HELIKOPTER

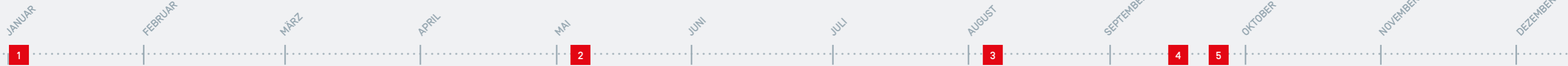
RUAG hat die neun Cougar-Helikopter der Schweizer Luftwaffe modernisiert. Das komplexe Projekt ermöglicht es der Luftwaffe, die Cougars bis Mitte der 2030er-Jahre weiter zu betreiben. RUAG ist stolz darauf, als strategischer Technologiepartner der Schweizer Armee einen wesentlichen Beitrag für die souveräne Sicherheit der Schweiz zu leisten.



1



2



3 AUFTRAG FÜR DIE INSTANDHALTUNG FÜR F-5 DER US NAVY

Die US Navy hat einen F-5-Modernisierungsauftrag an das US-Unternehmen Tactical Air vergeben. Dabei übernimmt RUAG als Subunternehmen die Instandstellungsarbeiten an 22 F-5-Flugzeugen und den zugehörigen Triebwerken. Dieser Auftrag trägt entscheidend zur Erhaltung von Schlüsselfähigkeiten bei und liefert strategisch und wirtschaftlich einen wesentlichen Beitrag zugunsten des VBS.



3

4 ARMEEBOTSCHAFT 2022 GUTGEHEISSEN

Das Parlament hat die Armeebotschaft 2022 verabschiedet. Der Beschluss beinhaltet unter anderem den Kauf des bodengestützten Luftverteidigungssystems grösserer Reichweite Patriot und die Kampfflugzeuge F-35A. RUAG ist als Materialkompetenzzentrum für beide Systeme bestimmt worden.



4

5 NEUES STRATEGISCHES PROGRAMM C5I

Um die stetig zunehmende Komplexität der IT-Digitalisierung im Sicherheitsumfeld zu berücksichtigen, hat RUAG das Programm C5I gestartet. Die Tätigkeiten fokussieren dabei auf einen durchgängig digitalisierten Sensoren-Nachrichtendienst-Führungs-Wirkungsverbund (OODA-Loop). RUAG bietet in diesem Zusammenhang gesamtheitliche IT-Integrationslösungen für alle Operationssphären in einem multinationalen Verbund.



5

Souverän in der dritten Dimension

DIE BUSINESS AREA AIR FÜHRT DIE INSTANDHALTUNG SOWIE REPARATURARBEITEN, MODIFIKATIONEN, UPGRADES UND SYSTEMINTEGRATIONEN VON LUFTSYSTEMEN DURCH. IM FOLGENDEN BELEUCHTEN WIR DREI AUSGEWÄHLTE PROJEKTE, DIE UNSERE KOMPETENZEN UND UNSERE VERLÄSSLICHKEIT UNTERSTREICHEN.

Das umfassende Serviceportfolio der Business Area AIR reicht von der Evaluation und Endmontage bis hin zum Wiederverkauf von Systemen am Ende des Lebenszyklus. Im Zentrum des Life Cycle Managements stehen Flottenmanagement, Engineering, Wartung, Reparatur und Überholungen, Modifikationen und Upgrades sowie Entwicklung und Einbau von Systemen.

RUAG hat zahlreiche Schlüsselprojekte erfolgreich abgeschlossen sowie weitere Projekte gewonnen. So hat RUAG als verlässlicher Partner der Schweizer Luftwaffe wesentlich zur Flugtüchtigkeit der F/A-18-Flotte beigetragen. In diesem Zusammenhang wurden im Rahmen der **Nutzungsverlängerung (NUV)** Teilprojekte zur Überprüfung und Sanierung der Flugzeugstruktur abgeschlossen.

Im Sommer 2022 konnte der **Triebwerkprüfstand** ein besonderes Jubiläum feiern: Das tausendste F/A-18-Triebwerk wurde auf Herz und Nieren geprüft. Seit der Beschaffung des F/A-18 Kampflugzeuges 1998 wurden dessen F404-Triebwerke am RUAG-Standort Stans gewartet und auf dem Triebwerkprüfstand in Ennetmoos geprüft. Jährlich werden rund 30 bis 60 Triebwerke auf dem Prüfstand inspiziert.

Ihre Kompetenzen haben unsere Mitarbeitenden auch beim **Projekt «TH98 Werterhalt»** unter Beweis gestellt. Dabei ging es um die Modernisierung der rund 20-jährigen Cougar Helikopter der Schweizer Luftwaffe, von denen Mitte 2022 der letzte zurückgegeben werden konnte. Das Projektteam hat rund drei Jahre für diesen Erfolg gearbeitet.

Die Vertragsunterzeichnung zur **Modernisierung der F-5 Flugzeuge der US Navy** war ein weiteres Highlight. RUAG übernimmt als Subunternehmen die Instandstellungsarbeiten an 22 F-5-Flugzeugen und den zugehörigen 44 Triebwerken. Das Projekt ermöglicht uns den für unser Kerngeschäft unabhängigen Erhalt unserer einzigartigen Kompetenz im Bereich F-5, wodurch wir unseren Beitrag an eine souveräne Sicherheit der Schweiz leisten können. Das Projekt ist ein wichtiges Drittgeschäft, ganz im Einklang mit der Eignerstrategie.

RUAG ist stolz auf ihre Mitarbeitenden, weil sie in den letzten Jahren das Know-how auf- und ausgebaut und die Verantwortung wahrgenommen haben, mit denen die beschriebenen, und darüber hinaus zahlreiche weitere Projekte umgesetzt werden konnten.



Zu jeder Zeit ein verlässlicher Partner

DIE BUSINESS AREA GROUND IST VERANTWORTLICH FÜR UNTERHALT, REPARATUREN UND ÜBERHOLUNGEN SOWIE MODIFIKATIONEN UND NUTZUNGS-VERLÄNGERUNGEN AN ALLEN BODENGEBUNDENEN SYSTEMEN. ZWEI AKTUELLE PROJEKTE STECHEN MIT KOMPETENZ UND VERLÄSSLICHKEIT HERVOR.

PHILIPP HOFSTETTER, SYSTEM INGENIEUR TECHNICAL SUPPORT

Wofür ist der universelle Getriebepfprüfstand?

Der Bau des neuen universellen Getriebe Prüfstands (UGPS) ersetzt unsere ehemalige Prüfinfrastruktur und ist mit der modernsten Technik ausgerüstet. Durch den neuen zentralisierten Prüfstand können wir die Kernkompetenz im Bereich Wartung, Reparatur und Instandhaltung von militärischen Getrieben langfristig sichern und folgen damit der strategischen Ausrichtung des Eigners. Durch den Wegfall von Verbrennungsmotoren als Antriebseinheit leisten wir nebenbei einen Beitrag zur Reduktion von Lärm- und Abgasemissionen und stellen unseren Mitarbeitenden einen Best-of-class Prüfstand zur Verfügung.

Wieso war der Bau der UGPS wichtig für RUAG?

Der Neubau ist für RUAG von zentraler Bedeutung, um uns nachhaltig von den alten Prüfständen zu trennen und künftig Prüfungen zentral in einem Prüfcenter zu betreiben. Hinzu kommt, dass wir mit der neuen Technik effizienter arbeiten können. Besonders stolz bin ich auf das gesamte Projektteam und die partnerschaftliche sowie lösungsorientierte Zusammenarbeit. Mit der Realisierung haben wir bewiesen, dass wir in der Lage sind, interdisziplinär zu denken, aus Fehlern zu lernen und gemeinsam an der Zukunft von RUAG zu arbeiten. Ich danke allen Beteiligten für den vorbildlichen Einsatz und das Engagement.

Was bedeutet der neue Getriebepfprüfstand für unsere Zukunft?

Mit dem neuen Getriebepfprüfstand haben wir den ersten Meilenstein für den Ersatz der Thermodynamik-Prüfstände gelegt. Nun werden wir den eingeschlagenen Weg agil weiterverfolgen, um für zukünftige Grossprojekte gerüstet zu sein. Damit leisten wir einen wichtigen Beitrag zur souveränen Sicherheit der Schweiz.

Bereits seit zwei Jahren ist RUAG wichtigster Zulieferer im Rahmen des Programms «Nutzungsverlängerung des Schützenpanzers 2000». Die Leistungen, die RUAG erbringt, beinhalten Massnahmen zur Nutzungsverlängerung von 186 CV9030-Kettenfahrzeugen in vier unterschiedlichen Konfigurationen. Zusätzlich wird ein Materialkompetenzzentrum aufgebaut. Ziel ist es, den Schützenpanzer bis 2040 nutzbar zu machen. Das Team ersetzt insbesondere Baugruppen, die nicht mehr in Stand gehalten werden können und rüstet die Fahrzeuge mit Aktivfahrwerken aus.

2022 liefen die Arbeiten auf Hochtouren. Trotz Lieferschwierigkeiten von Materialien wie Elektronik und Kabel über Fertigungsbauteile bis hin zu einfachen Schrauben, wurden die ersten Fahrzeuge nicht zuletzt dank des zusätzlichen Engagements der Mitarbeitenden inklusive Überstunden und Samstagsarbeit an den Kunden übergeben. Ende 2022 startete die Produktionsserie von über 180 Fahrzeugen am Standort Thun. Eine motivierte Crew freut sich darauf, das Projekt bis 2025 abzuschliessen.

Als 2021 feststand, dass das Projekt «Nutzungsverlängerung des Schützenpanzers 2000» ab 2022 am Standort Thun umgesetzt wird, musste aufgrund der begrenzten Platzkapazität für das Projekt «Duro Demontage» ein neuer Montageort gefunden werden. Der Mowag Duro ist ein geländegängiges, ungepanzertes oder geschütztes militärisches Fahrzeug. Die Lösung lag auf der Hand: Am RUAG-Standort in Zweisimmen war die benötigte Infrastruktur verfügbar.

RUAG startete ein Lean-Management-Projekt, um für die kommende Verlagerung bestens vorbereitet zu sein. Ende 2021 begannen die Mitarbeitenden in Zweisimmen mit den ersten Mustererlegungen der Duros. Dank des ausgezeichneten Einsatzes wurde der notwendige Rhythmus zügig gefunden. 2022 erfolgte der Übergang in den Normalbetrieb. Mit grosser Motivation und Teamgeist gelang es, den geforderten Takt einzuhalten und ein für den Standort Zweisimmen wichtiges Vorhaben zu etablieren.

Plattform für zukunftsorientierte Sicherheitstechnologien

RUAG ENTWICKELT IHR LEISTUNGSPORTFOLIO WEITER. NEBEN UNSERER ROLLE ALS LIFE-CYCLE-PARTNER DER SCHWEIZER ARMEE UND ALS INNOVATIONS- UND TECHNOLOGIEPARTNER DER SCHWEIZER SICHERHEITSORGANISATIONEN BAUEN WIR EINE PLATTFORM FÜR SICHERHEITSRELEVANTE PROBLEMSTELLUNGEN UND LÖSUNGEN AUF UND ETABLIEREN DIESE.

Für uns als Unternehmen mit einem anspruchsvollen Auftrag sind technologische Innovationen von grosser strategischer Bedeutung. Wir sind bestrebt, Antworten auf bestehende und zukünftige Herausforderungen zu geben. Unser Ziel ist es, zum integrierten Dienstleister und agilen Technologiepartner für eine souveräne Sicherheit der Schweiz zu werden. In der «RUAG Innovation Organisation (RIO)» laufen die Fäden für innovative Ideen und Produkte zusammen. RIO befasst sich prioritär mit technologischen Innovationen und unterstützt RUAG dabei, neue Kunden zu gewinnen, alternative Business Modelle, auch zusammen mit Partnern, zu entwickeln und sich in weiteren Märkten zu etablieren.

Innovation ermöglicht es uns, unseren Leistungsauftrag auch in Zukunft umfassend zu erfüllen. Es geht darum, sich mit zukünftigen Technologien auseinanderzusetzen und Trends zu erkennen. Hierfür nutzen wir unter anderem das Intrapreneurship-Programm KICKBOX, das RUAG Innovation Forum oder das RUAG Accelerator-Programm sowie den Austausch mit Mitarbeitenden, Startups und Hochschulen.

Die Idee von KICKBOX ist es, innovative Geschäftsideen von Mitarbeitenden mit Budget, Arbeitszeit und internem Coaching zu fördern. Wir binden damit unsere Mitarbeitenden noch stärker ein und ermutigen sie, eigene neue Ideen einzubringen, welche sie in einem dreistufigen Prozess bis zum Business Case entwickeln. Zeigt sich im Laufe der Zeit, dass eine Idee nicht ausgereift ist, lernen wir frühzeitig daraus, reduzieren unsere Ausgaben und erhöhen die Erfolgchancen für zukünftige Projekte. Bereits wurden über 100 Ideen eingereicht. Mit dem **RUAG Innovation Forum** bieten wir eine optimale Austauschplattform. Startups, Hochschulen, die Industrie sowie der Sicherheitsverbund Schweiz erhalten Einblicke in vielversprechende Ideen und haben die Möglichkeit, sich mit etablierten Akteuren auszutauschen. RUAG unterstützt mit dem **Accelerator-Programm** Startups und treibt innovative Lösungen, die zur souveränen Sicherheit der Schweiz beitragen, voran. Damit erhalten die Startups exklusiven Zugang zum Sicherheitscluster, dessen Ressourcen und dessen Markt. Bisher haben 18 Startups und innovative Unternehmen vom Programm profitiert.

MADELINE AMREIN, HEAD BUSINESS DEVELOPMENT INNOVATION

Was beinhaltet deine Funktion als Head Business Development Innovation bei RUAG?

Bei mir stehen die Kunden im Fokus, denn die beste technische Meisterleistung nützt nichts, wenn sie niemand kaufen will. Mein Team und ich bringen eine kommerzielle Perspektive in die agilen Innovationsteams und prüfen, ob sich lohnende, neue Geschäftsmodelle ergeben. Unsere Business Development Tätigkeiten koordinieren wir mit den anderen Fachbereichen, vom Business Case bis zur ersten Kommerzialisierung – diese Zusammenarbeit ist entscheidend für den Unternehmenserfolg.

Wodurch zeichnet sich unsere Innovationsorganisation aus?

Da eine Innovationsorganisation immer sehr nahe an den neuesten Technologien ist, ist sie sehr attraktiv für junge Fachkräfte. Oft ist das Durchschnittsalter tiefer als in anderen Organisationen. Bei den agilen Entwicklungsmethoden die wir einsetzen, ist es wichtig, dass sich jeder aktiv einbringt. Unterschiedliche Profile ermöglichen es, Herausforderungen aus vielen verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und kreativ anzugehen. So wird das «Thinking out of the box» erst möglich und es entstehen neue Lösungen.

Das hört sich nach einem spannenden Job an – was reizt dich daran besonders?

Ich bin es gewohnt, im Spannungsfeld zwischen den Disziplinen Engineering und Betriebswirtschaft zu arbeiten – und genau das ist das Reizvolle. In den agilen, interdisziplinären Projektteams arbeiten kreative Ingenieurinnen und Ingenieure Hand in Hand mit kommerziell orientierten Business Developern. Hier treffen im positiven Sinne unterschiedliche Welten aufeinander. Ich schätze diese dynamische Arbeitsatmosphäre sehr.

Nachhaltigkeit als Muss-Kriterium für alles Neue

EGAL, OB ES UM EINEN NEUBAU GEHT ODER OB LAMPEN AUSGETAUSCHT WERDEN MÜSSEN: NEBEN TECHNISCHEN KRITERIEN HAT DIE ÜBERLEGUNG, OB DAS NEUE AUCH NACHHALTIG IST, MITTLERWEILE GROSSE PRIORITÄT. RUAG HAT AUCH IM VERGANGENEN JAHR ZAHLREICHE MASSNAHMEN FÜR MEHR NACHHALTIGKEIT IM UMWELTBEREICH ERGRIFFEN, BEREITS UMGESETZT ODER KOMMT BEI DEREN PLANUNG MIT GROSSEN SCHRITTEN VORAN.

DANIELE MALNATI, LEITER FACHSTELLE UMWELT

Daniele, wie wird bei RUAG der Begriff Nachhaltigkeit definiert?

Wir bei RUAG betrachten drei Aspekte: Beim ökologischen kümmern wir uns um Dinge wie Baumaterialien, die wenn immer möglich wiederverwendbar sein sollten oder um die Verringerung unseres CO₂-Ausstosses, indem wir erneuerbare statt fossiler Energien nutzen. Im Bereich Ökonomie überlegen wir uns, wo wir heute umweltgerecht Geld ausgeben können, um nicht morgen für viel Geld Umweltversäumnisse sanieren zu müssen. Die soziale Nachhaltigkeit beinhaltet Themen wie Arbeitsumfeld, Arbeitssicherheit, Work-Life-Balance und Gesundheit.

Woher kommen die Inputs und Ideen für neue Projekte?

Am meisten freue ich mich über Ideen und Anregungen von Mitarbeitenden. Es sind ja oft viele «kleine» Massnahmen, die wesentlich zum Erfolg beitragen. Grundsätzlich aber halten wir uns als bundeseigenes Unternehmen an die Vorgaben aus den Klimazielen des Bundes und wir sind Teil der Initiative «Vorbild Energie und Klima» des Bundesamtes für Energie. Eine grosse Rolle spielen auch Netzwerke und Kontakte zu anderen Unternehmen. Dieser Ideenaustausch ist sehr bereichernd und bringt uns ebenfalls weiter.

Wie hat sich dein eigenes Verhalten verändert, seit du dich so intensiv mit diesen Themen auseinandersetzt?

Ich bin mittlerweile mit viel offeneren Augen in der Natur und Umwelt unterwegs. Im Gegensatz zu früher achte ich heute bewusster auf meinen ökologischen Fussabdruck, auch in der Ernährung. Für eine Verschiebung von A nach B wäge ich ab, ob ich wirklich mein Auto brauche, oder ob ÖV oder Fahrrad auch möglich wären. Daher bin ich oft auf meinem E-Bike anzutreffen, mit dem ich ins Büro nach Bern oder an eine Besprechung nach Thun fahre. Überzeugen kann man meines Erachtens auch im Bereich Umweltschutz nur, wenn man mit gutem Beispiel vorangeht.

RUAG ist seit 2020 neben anderen grossen und bundesnahen Unternehmen Akteur bei der Initiative «Vorbild Energie und Klima VBE» des Bundesamtes für Energie. Die Beteiligten verpflichten sich dazu, innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens festgelegte Ziele zu erreichen. Dazu gehören unter anderem die Steigerung der Energieeffizienz, des Anteils an erneuerbarer Energie und der ökologischen Stromproduktion.

Unsere Energieeffizienz steigern wir kontinuierlich, indem wir Beleuchtungen auf LED umrüsten, Pumpen, Boiler, Ventilatoren, Haustechnik und andere Geräte unter dem Gesichtspunkt der Energieeffizienz beschaffen oder anstehende Dach- und Fassadenisolationen sowie Neubauten in Anlehnung an Nachhaltigkeitslabels realisieren. Das Ziel, den Anteil Strom aus erneuerbaren Energien zu steigern, haben wir bereits 2021 erreicht. RUAG bezieht ihre Energie vollständig aus Wasserkraft oder Solarstrom. Auch bei den Energieträgern Öl und Gas sind grosse Fortschritte erzielt worden: In Thun Boden wurde

die Öl- durch eine Pelletheizung ersetzt, Altdorf, Thun und Stans beziehen bereits heute Heizenergie aus Fernwärme, Emmen wird ab Winter 2023 an den Fernwärmeverbund angeschlossen und die Verhandlungen für den Anschluss des Standortes Bern ans Fernwärmenetz laufen.

RUAG produziert auch eignen Strom aus Solarkraft, in Bern, Thun und Emmen bestehen bereits Solaranlagen, an weiteren Standorten ist die Planung von Photovoltaik-Anlagen im Gang. Bis 2030 soll die Produktion auf 3000 MWh/a gesteigert werden.

Aber auch in anderen Bereichen haben wir bereits viel erreicht: So wird das Unkraut an unseren Standorten ohne Gift bekämpft, Lernende haben in Emmen ein Biodiversitätsprojekt umgesetzt und mehr als 25 Elektroladestationen für E-Mobilität sind errichtet worden. Zudem stehen die ersten zehn Elektrofahrzeuge zur Verfügung, interne Schulungen zum Thema Nachhaltigkeit wurden durchgeführt und ein Ökofonds für Umwelt- und Energieprojekte wird eingerichtet.

RUAG Real Estate auf dem Weg in die Zukunft

DURCH DIE ENTFLECHTUNG DES RUAG-KONZERNS WAR EINE ANPASSUNG DER IMMOBILIENSTRATEGIE NÖTIG. DIE UMFANGREICHEN ARBEITEN DAZU KONNTEN 2022 ABGESCHLOSSEN WERDEN UND ZEIGEN DIE STRATEGISCHE POSITIONIERUNG UND ENTWICKLUNG DER RUAG REAL ESTATE IN DEN NÄCHSTEN ZEHN JAHREN AUF.

Das historisch gewachsene und heterogene Immobilienportfolio umfasst rund 380 Einzelobjekte an 21 Standorten in der Schweiz. Das durchschnittliche Gebäudealter beträgt 66 Jahre, d.h. die Objekte befinden sich mehrheitlich im letzten Drittel ihres Lebenszyklus. Grössere Erneuerungen wurden in der Vergangenheit sehr zurückhaltend vorgenommen. Als Folge einer Abschöpfungsstrategie seit Gründung der RUAG 1999 lastet über dem ganzen Immobilienbereich ein erheblicher Instandsetzungstau.

Der strategische Auftrag der RUAG Real Estate beinhaltet erstens die zeitgerechte Bereitstellung von kostenoptimierten und effizienten Betriebsimmobilien sowie die Schaffung von optimalen Raumbedingungen für das Kerngeschäft, die Entwicklung von zukunftsfähigen Raumkonzepten und den Betrieb der Infrastrukturen in allen Lagen. Zweitens soll die Ertragskraft mittels Anlageimmobilien gestärkt werden. Substanzielle finanzielle Beiträge aus dem Teilportfolio Anlage sollen zur Modernisierung des Immobilienportfolios und zur Wertschöpfung von RUAG herangezogen werden. Und drittens sollen neben der transparenten und messbaren Darstellung der Werteflüsse der Teilportfolios die

Immobilienwerte durch ein aktives wertorientiertes Portfoliomanagement gesteigert werden.

Das Immobilienportfolio soll in den nächsten Jahren schrittweise unter Berücksichtigung einer nachhaltigen Bauweise modernisiert und der aufgelaufene Instandsetzungstau abgebaut werden. Die Segmentierung ähnlicher Objekte in entsprechende Teilportfolios ermöglicht es, für jedes Segment einen wert- und nutzungsorientierten Ansatz für die Bewirtschaftung und die Weiterentwicklung zu definieren. Das Finanzierungsmodell basierend auf einer Zehnjahres-Planung zeigt die notwendigen Investitionen auf und legt die Verwendung und die Prioritäten fest. Die Planung erfolgt dynamisch in Abstimmung mit der Stationierung, der strategischen Ausrichtung, der Geschäftsentwicklung und sie wird in regelmässigen Abständen geprüft und justiert.

Zwei Projekte aus dieser Planung werden bereits ausgeführt und stehen kurz vor der Inbetriebnahme: die neue EMV-Halle und der neue Getriebeprüfstand in Thun. Beide ersetzen wichtige Prüf- und Testinfrastrukturen mit neuester Technik in nachhaltigen Betriebsobjekten.



Grundpfeiler und Zentrum unseres Handelns



➤ Das Governance-, Risk- und Compliance-Managementsystem (GRC) bildet den Grundpfeiler und das Zentrum unseres Handelns. Die Organisation des GRC-Managementsystems und die damit verbundenen Aktivitäten und Verantwortlichkeiten richten sich nach dem Three-Lines-of-Defense-Modell*.

* Konzernweiter Ordnungsrahmen für die Zuordnung der Rollen, Verantwortlichkeiten und Kontrollfunktionen innerhalb des Governance-, Risk- und Compliance-Managementsystems (GRC)

Für RUAG basieren Beziehungen sowohl mit dem Eigner als auch mit unseren Kunden und Partnern auf Vertrauen, Integrität und gegenseitigem Respekt. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung setzen sich dafür ein, dass wir uns stets in Übereinstimmung mit unseren Werten und im Einklang mit den anwendbaren Vorschriften und internen Richtlinien verhalten. Eine Vernachlässigung oder Missachtung dieser Grundsätze zugunsten geschäftlicher Erfolge steht im Widerspruch zu unserer Unternehmenskultur. RUAG fördert dieses Bewusstsein und stellt die Bereiche Risikomanagement, Compliance, Informationssicherheit sowie Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (HSSE) ins Zentrum.

Das **Risikomanagement** umfasst den konsistenten Umgang mit Risiken, um die Zielerreichung, die Aufgabenerfüllung sowie die Führung des Unternehmens mit umfassenden, transparenten und aktuellen Risikoinformationen zu unterstützen. Ziel ist es, die Vorhersehbarkeit von Ereignissen zu verbessern und das

Vertrauen unserer Anspruchsgruppen zu stärken. Das **Compliance Management** umfasst Aktivitäten zur Sicherstellung der Regelkonformität innerhalb des Unternehmens. Verbindliche Vorgaben sowie gezielte Massnahmen, Strukturen und Prozesse sollen ein ethisch korrektes und regelkonformes Verhalten gewährleisten. Der RUAG Verhaltenskodex stellt dabei die Grundlage und die Richtlinie für unser Handeln dar. Das **Informations- und IT-Sicherheitsmanagement** bildet die Basis für eine effiziente und effektive Umsetzung der ganzheitlichen Sicherheitsstrategie. Die Informationssicherheit ist darauf ausgerichtet, die Geschäftsziele zu unterstützen und Informationen sowie unsere eigene wie auch die kritische Infrastruktur unserer Kunden in Bezug auf Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit zu schützen. **Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (HSSE)** beinhaltet Aktivitäten im Rahmen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes der Mitarbeitenden sowie in den Bereichen Sicherheit und Umweltschutz.

Nach der Verabschiedung der Konzernweisung «GRC-Managementsystem» Ende 2021 erfolgte im Geschäftsjahr 2022 deren schrittweise Implementierung. Zentral war hierbei die Etablierung der GRC-Organisation gemäss dem Three-Lines-of-Defense-Modell und die Benennung der definierten Verantwortlichkeiten in den operativen Bereichen (1st Line of Defense). Weiter konnte das im Zuge des GRC-Managementsystems vereinheitlichte GRC-Berichtswesen umgesetzt

werden. Durch die GRC-Berichterstattung werden die Geschäftsleitung, das Audit & Risk Management Committee sowie der Verwaltungsrat vierteljährlich über die konzernweite Risikolage und über die laufenden Aktivitäten in den einzelnen GRC-Bereichen unterrichtet. Auch wurden die neu konstituierten GRC-Boards auf den entsprechenden Managementstufen mit der festgelegten Berichtsform eingerichtet. Die GRC-Boards agieren als Bindeglied zwischen dem Verwaltungsrat bzw. Audit & Risk Management Committee und den operativen Geschäftsbereichen. Im GRC-Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (HSSE) bildete die Erarbeitung der neuen Konzernweisung «Sicherheit & Umwelt» einen der Schwerpunkte. In sämtlichen GRC-Bereichen wurden Schlüsselmassnahmen initiiert, um die Maturität und den Nutzen des GRC Managementsystems weiter steigern zu können. Zu diesen gehören u.a. die Implementierung angemessener Massnahmen zur Sicherstellung der Compliance mit dem neuen Datenschutzgesetz der Schweiz sowie der Aufbau und die Implementierung eines IT Service Continuity Managements (ITSCM) im Rahmen des übergeordneten Business Continuity Managements (BCM). In allen GRC-Bereichen wurden auch im letzten Geschäftsjahr zahlreiche Schulungs- und Awareness-Initiativen umgesetzt wie das konzernweite Ausrollen eines E-Learning-Moduls zum Thema «Datenschutz», Informationssicherheits-Schulungen oder die erneute Durchführung von Phishing-Kampagnen.

Wir gehören zu den erfolgreichsten Ausbildungsbetrieben der Schweiz

IM SEPTEMBER 2022 HABEN DIE ZENTRALEN SCHWEIZER BERUFSMEISTERSCHAFTEN SWISSKILLS IN BERN STATTGEFUNDEN. NEUN RUAG-TALENTE HABEN SICH FÜR DIESE MEISTERSCHAFT QUALIFIZIERT. DAVON HABEN FÜNF LERNENDE EINE MEDAILLE GEWONNEN. WIR SIND STOLZ, DIE FACHKRÄFTE DER ZUKUNFT AUSBILDEN ZU DÜRFEN.

Gesamtvergleich aller teilnehmenden Unternehmen

Ein Blick auf den Gesamtmedaillen-Spiegel verdeutlicht, dass wir zu den erfolgreichsten Ausbildungsbetrieben der Schweiz gehören. Die Berufsbildung ist für RUAG von zentraler Bedeutung, denn wir bilden die Fachkräfte der Zukunft aus. Speziell im Kontext des aktuell herrschenden Fachkräftemangels am nationalen und internationalen Arbeitsmarkt ist dies für uns entscheidend. Denn die Gewährleistung des sicherheitspolitischen Leistungsauftrages von RUAG hängt unmittelbar mit bestehenden und potenziellen Fachkräften zusammen.

Wir haben die Herausforderung erkannt

Der Arbeitsmarkt hat sich von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt. Das heisst, dass qualifizierte Mitarbeitende den Arbeitgeber wählen können und nicht umgekehrt. Grund dafür ist unter anderem die Zunahme an Stellenangeboten und die gesunkene Arbeitslosenquote. Eine Entwicklung, die auch uns bei RUAG betrifft. Massnahmen, wie beispielsweise die Teilnahme an den SwissSkills, sind daher für uns unverzichtbar. Wir engagieren uns für Berufsbildung auf hohem Niveau und für ein attraktives Angebot an Lehrstellen, denn nur so können wir den Know-how-Transfer zwischen den verschiedenen Generationen nachhaltig sicherstellen. Denn der gute Zustand der Schweizer Wirtschaft hängt massgeblich von der Qualität der Arbeitskräfte ab.



Hinten, von links nach rechts: Adrian Stadelmann, Mike Finger und Pascal Pfäffli
Vorne, von links nach rechts: Arthur Amschwand und Janik Omlin

Unsere Berufsfachleute aus den Bereichen Polymechanik, Elektronik, Anlagen- und Apparatebau sowie Konstruktion und Büro-Management haben RUAG mit ihren Kompetenzen an den SwissSkills äusserst erfolgreich vertreten.

➤ Gold-Medaille:

Adrian Stadelmann, Anlagen- und Apparatebauer

➤ Silber-Medaille:

Mike Finger, Polymechaniker – Disziplin CNC Fräsen

➤ Bronze-Medaille:

Pascal Pfäffli, Elektroniker

Arthur Amschwand, Polymechaniker – Disziplin CNC Fräsen

Janik Omlin, Polymechaniker – Disziplin Drehen

➤ Halbfinalisten:

Thagsika Kunaratnam, Kauffrau

Laurent Läubli, Kaufmann

Marc Mollet, Konstrukteur

Flurin Müller, Elektroniker

Für souveräne Sicherheit.

UNSER VERWALTUNGSRAT



Nicolas Perrin
Präsident



Heinz Liechti
Vizepräsident



Nicolas Gremaud
Vorsitzender
Strategy Committee



Caroline Kuyper
Vorsitzende des Audit
& Risk Management
Committee



Prof. Dr. Sibylle Minder
Hochreutener
Vorsitzende des Nomination
& Compensation
Committee

UNSERE GESCHÄFTSLEITUNG

➤ CEO



Brigitte Beck
CEO RUAG MRO
Holding AG

➤ BUSINESS AREAS



Thomas Kipfer
Senior Vice President
Business Area Air



Hannes Hauri
Senior Vice President
Business Area Ground



Melanie Gödecke
Senior Vice President
Business Area
Technology & Services

➤ GROUP FUNCTIONS



Christian Priller
CFO



Dr. Nicolas Meyer
General Counsel &
Leiter Stab



Helene Müller
CHRO

UMGANG MIT INTERESSENBINDUNGEN

RUAG hat in den letzten Jahren Anstrengungen unternommen, eine neue Unternehmenskultur zu entwickeln: Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit bilden die Grundlage für eine zielführende Zusammenarbeit und sind gleichzeitig ein zentraler Bestandteil unserer Geschäftstätigkeit. Als verlässliches Sicherheitsunternehmen sind wir bestrebt, sämtliche Regeln und Vorgaben konsequent einzuhalten. Der RUAG-Verhaltenskodex hilft uns, die klaren Werte und Prinzipien zu pflegen, denen wir uns verpflichtet haben – im Unternehmen selber wie auch gegenüber Kunden, Geschäftspartnern, Lieferanten, Politik, Behörden, der Gesellschaft und gegenüber unserem Aktionär, der Schweizerischen Eidgenossenschaft.

Das Organisationsreglement der RUAG MRO Holding AG verpflichtet die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung in den Ausstand zu treten, wenn Geschäfte behandelt werden, die ihre eigenen Interessen oder die Interessen von ihnen nahestehenden, natürlichen oder juristischen Personen berühren. Überdies haben sie sich jeder Tätigkeit zu enthalten, welche die Unternehmensgruppe direkt oder indirekt konkurrenzieren oder ihr schaden könnte. Im Sinne der Transparenz haben die jeweiligen Mitglieder Interessenbindungen umgehend und aktiv offen zu legen; diese Pflicht gilt auch gegenüber dem Eigner. Wesentliche Interessenbindungen und Nebenbeschäftigungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung werden zweimal im Jahr erhoben und beurteilt. Die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung werden mindestens einmal jährlich zum Umgang mit Interessenbindungen sensibilisiert.



Die wesentlichen Interessenbindungen von Mitgliedern des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung sind unter ruag.ch ersichtlich.

IMPRESSUM

Herausgeberin, Übersetzungen und Realisation
RUAG MRO Holding AG, Stauffacherstrasse 65, 3000 Bern 22

Layout und Satz
Amstutz Partners AG, Kellerstrasse 36, 6005 Luzern

Druck
Jost Druck AG, Stationstrasse 5, 3626 Hünibach

Nachdruck, Vervielfältigung und Weiterverbreitung von Texten und Bildern, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung von RUAG MRO Holding AG. Gedruckt auf FSC-zertifiziertem Papier.

Stand per 31.12.2022

