

## **RUAG MRO Holding AG**

**Internet:** [www.ruag.ch](http://www.ruag.ch)

**Sitz:** Bern

**Rechtsform:** Aktiengesellschaft

**Kotierung:** nicht kotiert

**Bundesbeteiligung:** 100 %

**Verwaltungsrat:** Nicolas Perrin (Präsident)

Heinz Liechti, Sibylle Minder Hochreutener, Elisabeth

Bourqui, Monica Duca Widmer, Nicolas Gremaud

**Co-CEO a.i.:** Christian Priller, Thomas Kipfer

**Ext. Revisionsstelle:** Ernst & Young AG, Bern

---

### Würdigung der Ergebnisse 2023 in Kürze

Im Jahr 2023 hat die RUAG MRO Holding AG (RUAG MRO) die strategischen Ziele des Bundesrates teilweise erreicht.

Positiv zu würdigen ist, dass die im Zentrum der Geschäftstätigkeit von RUAG stehende Betreuung von 130 Systemen für die Armee sichergestellt wurde. Ebenfalls konnte die RUAG MRO u. a. mit dem Auftrag zur Aufbereitung und Modernisierung von F-5 Jets für die United States Navy aufzeigen, dass sie mit dem Knowhow aus der Schweiz auch international als kompetenter Partner auftreten kann. Dies ist auch für den Erhalt der Fähigkeiten für die Armee relevant.

Das finanzielle Ergebnis hat sich im Vergleich zum Vorjahr verbessert, bleibt aber nach wie vor hinter den Erwartungen des Eigners zurück. Die RUAG MRO weist für das Berichtsjahr ein Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) von 22 Millionen aus (EBIT-Marge: 2.9 % des Gesamtumsatzes). Die Netto-Finanzposition betrug per Ende 2023 118 Millionen.

Gleichzeitig hat das letztlich durch den Bundesrat abgelehnte Gesuch der RUAG MRO für den Export von 96 Panzer Leopard 1 ab einem Lager in Italien Unstimmigkeiten bei diesem Geschäft offengelegt. Die Chefin VBS hat deshalb die EFK ersucht, die Einhaltung der Vorgaben bei ebendiesem Geschäft zu untersuchen. Der EFK Bericht «Prüfung der Einhaltung der Vorgaben bei Geschäften mit dem Leopard 1 Panzer» (EFK-23166) hat Mängel im Compliance-System offengelegt. Die Eigentümerstellen erwarten, dass die Compliance gestärkt wird und noch offene Mängel in Organisation, Abläufen und Geschäftstätigkeit umgehend bereinigt werden. In der Folge des EFK-Berichts hat der Verwaltungsratspräsident beschlossen, das Unternehmen zu verlassen, sobald eine Nachfolge bestimmt ist.

Schliesslich hat die CEO, Brigitte Beck das Unternehmen Mitte 2023 verlassen, was zu einer hohen Belastung der verbleibenden Geschäftsleitung führte. Das Unternehmen wurde interimistisch von den Co-CEOs Christian Priller (CFO) und Thomas Kipfer (Leiter Business Area Air) geführt. Per 1. März 2024 hat Ralph Müller die Stelle als CEO übernommen. Angesichts der beschriebenen Turbulenzen muss sich RUAG MRO aus Eignersicht auf die Stabilisierung ihres Kerngeschäfts fokussieren. Auch beim Drittgeschäft sieht der Bundesrat die Priorität eher bei der Stabilisierung als bei der Weiterentwicklung; primär müssen die unprofitablen Alt-Geschäfte beendet werden.

Kennzahlen	2023	2022
<b>Finanzen und Personal</b>		
Umsatz (Mio. CHF)	<b>741</b>	681
Reingewinn / -verlust (Mio. CHF)	<b>20</b>	27
Gewinn- / Verlustvortrag (Mio. CHF)	<b>n.a.</b>	n.a.
Alle Reserven (Mio. CHF)	<b>422</b>	419
Bilanzsumme (Mio. CHF)	<b>842</b>	760
Eigenkapitalquote in %	<b>50.2</b>	55,2
Personalbestand (Vollzeitstellen <sup>1)</sup> )	<b>3 014</b>	2 804

#### Unternehmensspezifische Kennzahlen

EBITDA (Mio. CHF)	<b>50</b>	43
EBIT (Mio. CHF)	<b>22</b>	15
Free Cash Flow (Mio. CHF)	<b>-20</b>	-8
Netto-Finanzposition (Mio. CHF)	<b>118</b>	140
Auftragseingang (Mio. CHF)	<b>820</b>	701
Technischer Deckungsgrad PK in % <sup>2)</sup>	<b>n.a.</b>	n.a.

#### Bundesbeitrag und Gebühreneinnahmen

Bundesbeitrag (Mio. CHF)	<b>0</b>	0
Gebühren (Mio. CHF)	<b>0</b>	0

<sup>1)</sup> Inkl. Praktikantinnen und Praktikanten, Werkstudentinnen und Werkstudenten und Externe (Stamm-Mitarbeitende 2023: 2 671)

<sup>2)</sup> Die einzelnen Deckungsgrade der Arbeitgeber-Vorsorgewerke werden nicht publiziert.

## A. Zielerreichung 2023\*

### 1. Übergeordnete Ziele

#### Abschluss der Entflechtung

Mit dieser Berichterstattung endet zugleich die Strategieperiode 2020-2023 für die RUAG. Übergeordnetes Ziel dieser Strategieperiode war die Entflechtung der RUAG Holding AG in die beiden eigenständigen Konzerne RUAG MRO und RUAG International Holding AG (RUAG International).

Seit der rückwirkend per Anfang 2022 vollzogenen Entflechtung und der Auflösung der übergeordneten Beteiligungsgesellschaft BGRB-Holding AG werden die beiden Teilkonzerne durch den Eigner Bund direkt geführt. Die Berichterstattung zur Zielerreichung der beiden Konzerne erfolgt seit 2022 getrennt. Die Eignerinteressen gegenüber der RUAG MRO werden durch das VBS (GS VBS) und das EFD (EFV) gewahrt, wobei das VBS federführend zuständig ist. Per Ende 2023 wurde die Vertretung der Eignerinteressen gegenüber der RUAG International vollständig dem EFD (EFV) übertragen.

\* <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2022/1315/de>

## 2. **Strategische Schwerpunkte**

### *Herausforderungen für die RUAG MRO*

Die Lage blieb für die RUAG MRO auch im Jahr 2023 angespannt. Beim Aufbau der eigenständigen Holding zeigte sich, dass das Unternehmen in einigen Bereichen in einer schwierigeren Lage ist als angenommen.

Die RUAG MRO ist weiterhin stark in Anspruch genommen von der personellen Entwicklung im Kader, dem Aufbau der Führungssysteme, dem Prozessmodell und den Informatiksystemen. Angesichts bestehender Altlasten in Form verlustbringender Projekte und eines Unterhaltsstaus im Immobilienbereich ist vor dem Hintergrund der beschränkten finanziellen Mittel eine Priorisierung der Investitionen in die zukünftige Entwicklung von RUAG MRO nötig.

Gleichzeitig zeigt sich, dass die mittelfristige Leistungsfähigkeit der RUAG MRO nicht beeinträchtigt ist. Zudem ergab die Umfrage zur Kundenzufriedenheit, dass 77 Prozent der Kunden insgesamt zufrieden sind. Dies ist der zweihöchste Anteil in der Strategieperiode 2020-2023 (Höchstwert 2020 mit 81 %). Damit konnte der tiefe Wert aus dem letzten Jahr (64 %) korrigiert werden.

### *Dienstleistungen zu Gunsten der Armee*

Im Zentrum der Geschäftstätigkeit von RUAG steht die Leistung für die Betreuung von 130 Systemen der Armee. Im Jahr 2023 konnte die Verfügbarkeit dieser Systeme zu den vereinbarten Preisen sichergestellt werden.

## 3. **Finanzielle Ziele**

### *Gesamtkonzern und RUAG AG*

Die finanziellen Ziele RUAG MRO Holding AG und der RUAG AG wurden trotz Verbesserung der Ergebnisse im Vergleich zu 2022 noch nicht erreicht. Der Reingewinn der Holding lag mit 20.1 Millionen unter dem Vorjahreswert (27 Mio.). Die RUAG MRO Holding AG weist für das Berichtsjahr ein Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) von 22 Millionen und eine EBIT-Marge von 2,9 Prozent aus (Vorjahr EBIT: 14.6 Mio.; EBIT-Marge 2.1 %). Das finanzielle Ergebnis ist primär den Kostensteigerungen in den laufenden Projekten und Verträgen sowie verlustbringenden Projekten aus der Vergangenheit geschuldet. Die RUAG MRO sucht das Gespräch mit den Kunden, um die Kosteninflation über Preiserhöhungen weiterzugeben.

### *Immobilien*

Die RUAG Real Estate erzielte einen EBIT von 23 Millionen (19 Mio. höher als budgetiert). Der ungewöhnlich hohe EBIT kommt primär durch den Verkauf eines Arealteils in Stans an Pilatus zustande. Zudem profitierte sie von einer Nettoumsatzsteigerung bei Drittmietern (Mietzinserhöhung sowie Nebenkosteneinnahmen).

Dieser Immobilienverkauf darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Bereinigung des Substanzverlustes bei den

Immobilien erst längerfristig gelingen wird. Dies wird sowohl den Cash Flow als auch die Bilanz belasten.

## 4. **Personal- und vorsorgepolitische Ziele**

Der Personalbestand der RUAG MRO liegt per Ende 2023 bei 3014 Vollzeitstellen (Anzahl Angestellte: 3049). Davon beschäftigt RUAG 45 Mitarbeitende (44 Vollzeitstellen) im Ausland. Die Anzahl an Lernenden beläuft sich per Ende 2023 auf 223. Die Lernendenquote, gemessen an der Gesamtbelegschaft, ist mit 7.3 Prozent etwas tiefer als im Vorjahr (9 %).

Im Jahr 2023 konnte die (Netto-) Fluktuation gesenkt werden, liegt bei einem Wert von 8,3 Prozent (Vorjahr 9.8 %) aber nach wie vor höher als im Branchenvergleich von Swissem (7,4 % Stand 2022). RUAG MRO beobachtet, dass die Personalsituation im Markt seit 2022 allgemein sehr angespannt ist.

Der Frauenanteil im Verwaltungsrat der RUAG MRO ist mit der Wahl von Elisabeth Bourqui und Monica Duca Widmer auf 50% Prozent gestiegen. Mit dem Rücktritt von Brigitte Beck Mitte 2023 als CEO sank der Frauenanteil in der Geschäftsleitung von bisher 43 Prozent auf 40 Prozent.

Bis Ende Februar 2024 führten Christian Priller (CFO) und Thomas Kipfer (Leiter Business Area Air) das Unternehmen als Co-CEOs ad interim. Ab dem 1. März 2024 hat Ralph Müller die Funktion des CEO übernommen.

## 5. **Kooperationen und Beteiligungen**

Am 30. Juni 2023 wurde die CyOne Security AG erworben. Die Gesellschaft ist Herstellerin und Lieferantin für Kryptografiekomponenten, die den höchsten Sicherheitsansprüchen genügen. Sie produziert und entwickelt Krypto-Produkte, die aktuell in strategisch wichtigen Systemen der Bundesverwaltung zum Einsatz kommen und einen kritischen Kern der Verschlüsselung des VBS bilden.

## B. **Bericht der Revisionsstelle**

Der Bericht der Revisionsstelle Ernst & Young AG zur Jahresrechnung der RUAG MRO Holding AG für das Jahr 2023 erfolgt ohne Einschränkungen.

### **C. Anträge an die Generalversammlung**

Der Verwaltungsrat stellt folgende Anträge an die Generalversammlung vom 15. Mai 2024:

1. Kenntnisnahme von den Berichten der Revisionsstelle und Genehmigung des Lageberichtes, der konsolidierten Jahresrechnung 2023 der RUAG MRO Holding AG sowie der Jahresrechnung 2023 der RUAG MRO Holding AG;
2. Zustimmung zur Ergebnisverwendung inkl. einem Vortrag auf neue Rechnung sowie der Ausschüttung einer Dividende von CHF 3 517 204 (40 % des Reingewinns von RUAG Real Estate);
3. Erteilung der Entlastung für die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung;
4. Wiederwahl von Nicolas Gremaud, Sibylle Minder Hochreutener, Monica Duca Widmer und Elisabeth Bourqui als Mitglieder des Verwaltungsrates für eine Amtsdauer von einem Jahr;
5. Wiederwahl von Nicolas Perrin als Präsidenten des Verwaltungsrates für die Dauer bis zur Wahl einer Nachfolgerin oder eines Nachfolgers jedoch maximal für eine Amtsdauer von einem Jahr;
6. Die externe Revisionsstelle Ernst & Young AG für eine weitere Amtsdauer von einem Jahr zu wählen;
7. Die Obergrenze der Gesamtentschädigung des Verwaltungsrates (inkl. VRP) auf CHF 561 319 für 2025 festzusetzen, den maximalen Betrag der Gesamtentschädigung des Vorsitzenden des Verwaltungsrates auf CHF 176 879 für 2025 festzulegen und den maximalen Betrag der Gesamtentschädigung der Geschäftsleitung (inkl. CEO) auf CHF 3 248 360 für 2025 festzusetzen.
8. Die Statuten den Änderungen im Obligationenrecht (formale Anpassungen) anzupassen.

### **D. Beschlüsse des Bundesrates**

Der Bundesrat hat am 15. März 2024 das VBS beauftragt, den Anträgen des Verwaltungsrats an die ordentliche Generalversammlung der RUAG MRO Holding AG vom 15. Mai 2024 zuzustimmen.