



Strategische Ziele des Bundesrates für die RUAG MRO Holding AG für die Jahre 2024–2027

vom 29. November 2023

1 Einleitung

Die RUAG MRO Holding AG, inklusive die von ihr direkt oder indirekt kontrollierten Unternehmen, (nachfolgend: «RUAG») unterstützt die Sicherstellung der Ausrüstung der Armee nach Artikel 1 Absatz 1 des Bundesgesetzes vom 10. Oktober 1997¹ über die Rüstungsunternehmen des Bundes (BGRB) mit Produkten und Dienstleistungen.

Gestützt auf Artikel 3 Absatz 1^{bis} BGRB legt der Bundesrat jeweils für vier Jahre jene Ziele fest, die der Bund als Eigner der RUAG erreichen will. Der Bund verpflichtet sich damit zu einer längerfristigen und konsistenten Eignerstrategie. Der Bundesrat nimmt für den Bund die Interessen als Eigner und die Rechte als Alleinaktionär der RUAG wahr. Er berücksichtigt dabei deren Unabhängigkeit als privatrechtliche Aktiengesellschaft nach Schweizer Recht.

Der Verwaltungsrat der RUAG ist verantwortlich für die konzernweite Umsetzung der strategischen Ziele. Er erstattet dem Bundesrat Bericht über deren Erreichung und stellt ihm die zur Überprüfung notwendigen Informationen zur Verfügung.

¹ SR 934.21

2 Strategische Schwerpunkte

Der Bundesrat erwartet von der RUAG Folgendes:

1. Die RUAG erbringt gegenüber der Schweizer Armee als Hauptkundin bedarfs- und termingerechte, kostenoptimierte, hochstehende und robuste Leistungen.
2. Die RUAG unterstützt die Schweizer Armee bei der Instandhaltung (Wartung, Inspektion, Instandsetzung) der an die RUAG beauftragten Systeme sowie bei Bedarf bei der Integration von neuen Komponenten in diese Systeme.
3. Die RUAG nimmt grundsätzlich die Rolle des Materialkompetenzzentrums für neue sicherheitsrelevante und komplexe Systeme wahr.
4. Die RUAG nimmt zugunsten der Armee die Rolle als industrieller Partner wahr und erbringt Dienstleistungen. Sie pflegt dazu das notwendige Ingenieur- und IKT-Wissen und entwickelt es bedarfsorientiert weiter.
5. Die RUAG unterstützt in Zusammenarbeit mit der Armee über alle Lagen die Sicherstellung der technischen Einsatzbereitschaft bei den ihr beauftragten Systemen und Leistungen.
6. Die RUAG verbessert unter dem Aspekt der Militärökonomie die Effizienz und die Effektivität der Leistungserbringung zugunsten der Schweizer Armee fortlaufend, unter anderem durch den bedarfsorientierten Auf- und Abbau von Kompetenzen und Leistungen.
7. Die RUAG erarbeitet unter der Führung der Gruppe Verteidigung zusammen mit dem Eidgenössischen Department für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) geeignete Massnahmen zur Optimierung der Zusammenarbeit mit dem VBS.
8. Die RUAG richtet die Aktivitäten zu Forschung und Entwicklung auf die mittel- und langfristigen Interessen der Schweizer Armee aus.

3 Finanzielle Ziele

Der Bundesrat erwartet von der RUAG Folgendes:

1. Die RUAG weist eine Rentabilität aus, die zum Erhalt der Fähigkeiten und für die Unternehmensentwicklung nötig ist.
2. Die RUAG stellt die Finanzierung des Unternehmens aus eigener Kraft sicher, wobei zur Weiterentwicklung des Immobilienportfolios im vorgegebenen Rahmen eine Verschuldung zulässig ist.
3. Die RUAG verteilt in der Kostenrechnung die Kosten transparent nach dem Verursacherprinzip auf das Armee- und Drittgeschäft (inkl. Kosten aus Vertrieb, Marketing, Forschung und Entwicklung). Die verbleibenden Gemeinkosten verteilt die RUAG nach gleichen Schlüsseln auf das Armee- und Dritt-

geschäft. Sie lässt die Einhaltung dieser Grundsätze jährlich durch die externe Revisionsstelle prüfen.

4. Im Bereich der RUAG AG verzichtet die RUAG auf die Ausschüttung von Gewinnen. Diese sollen grösstmöglich dem VBS zugutekommen.
5. Im Bereich der RUAG Real Estate AG erzielt die RUAG eine marktgerechte Rendite und schüttet ihrem Eigner eine Dividende aus, die nicht unter 40 Prozent des ausgewiesenen Reingewinns ohne Devestitionserlöse liegt.

4 Immobilien

Der Bundesrat erwartet von der RUAG Folgendes:

1. Die RUAG hält und entwickelt in ihrem Immobilienportfolio Objekte, die für die Leistungserbringung an den Bund und bundesnahe Betriebe erforderlich sind. Anlageobjekte werden in erster Linie für die betriebliche Weiterentwicklung gehalten (z.B. strategische Reserve, Abhängigkeiten mit Betriebsobjekten, synergetische Arealentwicklung) und periodisch überprüft.
2. Die RUAG sucht und nutzt Synergien mit dem Immobilienbereich des VBS. Sie gewährt dem VBS Einsicht in das Immobilien-Geschäftsmodell und strebt eine abgestimmte Immobilienstrategie an.
3. Erlöse aus Immobilien- und Grundstücksverkäufen lässt die RUAG grundsätzlich als Sonderdividende dem Eigner zukommen. Der Bund kann im Einzelfall auf die Ausschüttung von Sonderdividenden aus Devestitionen verzichten, wenn die Verwendung der Mittel im Sinne der mit dem Eigner bereinigten Immobilienstrategie zugunsten des Instandhaltungsbedarfs erfolgt.

5 Drittg Geschäft

Der Bundesrat erwartet von der RUAG Folgendes:

1. Die RUAG entwickelt das Geschäft und Drittg Geschäft, insbesondere mit den Sicherheitsbehörden von Bund und Kantonen, angemessen weiter, sodass es für das Geschäft mit der Armee förderlich ist. Dabei hält sie folgende Auflagen ein:
 - a. Es bestehen offensichtliche Synergien mit den Leistungen zugunsten des VBS.
 - b. Die Wertschöpfung fällt grundsätzlich in der Schweiz an.
 - c. Es entstehen keine nachteiligen Effekte für das VBS.
 - d. Das Drittg Geschäft wird kostendeckend erbracht.
2. Der Umsatz aus dem Drittg Geschäft ohne Immobilien soll den Richtwert von 20 Prozent am Gesamtumsatz nicht übersteigen. Als Berechnungsgrundlage dient jeweils der durchschnittliche Prozentanteil des Drittg Geschäfts gemessen

am durchschnittlichen Gesamtumsatz der vorangegangenen vier Geschäftsjahre.

6 Kooperationen und Beteiligungen

Der Bundesrat erwartet von der RUAG Folgendes:

1. Die RUAG geht Kooperationen nur ein und erwirbt Beteiligungen nur, soweit sie zur Erbringung von Leistungen zugunsten der Schweizer Armee notwendig sind und aus eigener Kraft, das heisst ohne Fremdkapital, finanziert werden können.
2. Die RUAG unterlässt Beteiligungen an Unternehmen, deren Geschäftstätigkeiten nicht im Einklang mit den völkerrechtlichen Verpflichtungen der Schweiz stehen.
3. Beim Eingehen von bedeutenden Kooperationen oder beim Veräussern bedeutender Beteiligungen konsultiert die RUAG den Eigner vorgängig.

7 Rahmenbedingungen der Leistungserbringung

Der Bundesrat erwartet von der RUAG Folgendes:

1. Die RUAG erbringt die für die Schweizer Armee benötigten Leistungen grundsätzlich in der Schweiz.
2. Die RUAG berücksichtigt in der Schweiz die regionalen Anliegen angemessen.
3. Die RUAG verfügt über ein Unternehmensrisikomanagementsystem, das sich an der Norm ISO 31000 orientiert sowie ein Compliance-Management-System (CMS), das sich an der Norm ISO 37301 orientiert. Sie informiert den Eigner über die wichtigsten Unternehmensrisiken und die Schwerpunkte im CMS.
4. Die RUAG ist unabhängig vom Standort der Geschäftseinheiten im Einklang mit den Grundsätzen der schweizerischen Aussenpolitik tätig. Auslandstandorte halten die Grundsätze der schweizerischen Exportkontrollgesetzgebung² ein.
5. Die RUAG ergreift geeignete Massnahmen zur Vermeidung von aktiver und passiver Korruption.
6. Die RUAG richtet ihre Tätigkeit nach militärökonomischen Grundsätzen auf dauerhafte wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, gesellschaftliche Verantwortung und ökologische Nachhaltigkeit aus. Sie verfolgt im Rahmen ihrer be-

² Unter anderem Kriegsmaterialgesetz vom 13. Dezember 1996 (SR 514.51), Güterkontrollgesetz vom 13. Dezember 1996 (SR 946.202), Bundesgesetz vom 27. September 2013 über die im Ausland erbrachten privaten Sicherheitsdienstleistungen (SR 935.41) und Embargogesetz vom 22. März 2002 (SR 946.231).

triebswirtschaftlichen Möglichkeiten eine nachhaltige und ethischen Grundsätzen verpflichtete Unternehmensstrategie. Sie identifiziert insbesondere Bereiche der nachhaltigen Entwicklung, auf die sie einen wesentlichen Einfluss hat, definiert Ziele basierend auf den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung und trägt so zur Verwirklichung der Agenda 2030 bei.

7. Die RUAG verfolgt in der Schweiz und im Ausland gemäss den nationalen Standards eine fortschrittliche, auf sozialpartnerschaftlichen Vereinbarungen beruhende, ethischen Grundsätzen verpflichtete und transparente Führungspraxis und Personalpolitik;
8. Die RUAG engagiert sich in der Schweizer Berufsbildung und bietet Vergütungssysteme an, die auf den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ausgerichtet sind. Sie hält Artikel 6a Absätze 1–5 des Bundespersonalgesetzes vom 24. März 2000³ sowie die Bestimmungen der Kaderlohnverordnung vom 19. Dezember 2003⁴ ein.
9. RUAG setzt die Bestimmungen zur integralen Sicherheit des Bundes um.

8 Berichterstattung

¹ Der Bundesrat erwartet, dass die RUAG vierteljährlich einen Informationsaustausch mit dem Bund pflegt.

² Die RUAG informiert die Eignerstellen frühzeitig und sachgerecht über Vorhaben und Vorkommnisse im Konzern, die von erheblicher unternehmerischer und politischer Tragweite sind oder geeignet erscheinen, die Erreichung der strategischen Ziele erheblich zu beeinflussen oder die Zielerreichung zu verhindern. Sie informiert die Eignerstellen in jedem Fall vor Bekanntgabe an die Öffentlichkeit.

³ Der Verwaltungsrat von RUAG erstattet dem Bundesrat nach Abschluss jedes Geschäftsjahres Bericht über die Erreichung der strategischen Ziele.

9 Gültigkeit und Änderungen

¹ Diese strategischen Ziele sind ab dem 1. Januar 2024 gültig und bis zum 31. Dezember 2027 befristet.

² Der Bundesrat behält sich vor, die strategischen Ziele bei Bedarf und nach Rücksprache mit der RUAG an das sich wandelnde Umfeld anzupassen.

29. November 2023

Im Namen des Schweizerischen Bundesrates

Der Bundespräsident: Alain Berset

Der Bundeskanzler: Walter Thurnherr

³ SR 172.220.1

⁴ SR 172.220.12

