

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 151 (1985)

**Heft:** 6

**Artikel:** Die Partnerschaft zwischen der GRD und der Privatindustrie

**Autor:** Schmid, Rudolf

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-56440>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 07.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Die Partnerschaft zwischen der GRD und der Privatindustrie

Dipl. Ing. ETH Rudolf Schmid, ehemaliger Präsident der Gruppe Wehrtechnik des VSM

**Zwischen der Armee und der Privatindustrie sowie im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehend hat die GRD keine leichte Stellung. Nur gegenseitiges Verständnis und eine auf Treu und Glauben beruhende, partnerschaftliche Zusammenarbeit führen zum Erfolg.**

## Die wirtschaftliche Bedeutung der Rüstungsaufträge

Bei der Privatindustrie handelt es sich um eine grosse Zahl von industriellen und gewerblichen Unternehmungen aus verschiedenen Industriezweigen. Davon ist mit über 3000 Betrieben und rund 300 000 Mitarbeitern die Maschinen-, Metall- und Apparateindustrie die bedeutendste Branche. Die Mehrzahl der industriellen Unternehmungen dieses Industriezweiges ist zur Wahrung ihrer wirtschaftlichen Interessen im Verein Schweizerischer Maschinen-Industrieller (VSM) zusammengeschlossen. Rund 90 Firmen bilden darin die VSM-Gruppe «Wehrtechnik», als generelle Gesprächsplattform mit der GRD.

Die GRD ist ein bedeutender Auftraggeber in unserem Land. Je nach Region (Thun, Altdorf) oder Art des Rüstungsmaterials (Technologie, Qualitätsstandard) ist die Auswirkung sogar ganz beträchtlich. Bei grossen Beschaffungen wird auch die wichtige, interdisziplinäre Zusammenarbeit (Konsortium, Generalunternehmung, Projektleitung) gefördert. Es sind dies Anforderungen, die für die Exportfähigkeit unserer Industrie von grösster Wichtigkeit sind.

Ferner sei daran erinnert, dass die Schweiz für die Güterversorgung sehr stark vom Ausland abhängig ist und dass sie, wie kaum ein anderes Land, unter dem Zwang steht, die hohen Importe durch entsprechende Exporte zu verdienen. Den grössten Beitrag an die Exporte leistet von den verschiedenen Wirtschaftszweigen die Maschinen- und Metallindustrie. Sie erbringt annähernd die Hälfte des schweizerischen Warenexports und setzt zwei Drittel ihrer Produkte im Ausland ab. Eindrückliche Beispiele ihrer Leistungsfähigkeit waren im vergangenen Jahr die Steigerung der Exporte nach dem hart umkämpften USA-Markt um 33%, oder die Tatsache, dass die Schweiz 1984 der bedeutendste ausländische Lieferant von Werkzeugmaschinen nach Japan war.

Die Verhältnisse sind allerdings für die verschiedenen Industriebranchen unterschiedlich. Während zum Beispiel im Zeitraum von 1977 bis 1984 die Gesamtexporte der Maschinen- und Metallindustrie von 18,4 Milliarden auf 26,1 Milliarden Franken gesteigert werden konnten (+42%), gingen gleichzeitig die dem Gesetz über das Kriegsmaterial unterstellten Exporte um 23% zurück auf 392 Millionen Franken.

Diese Zahlen unterstreichen die grosse Bedeutung, die den Aufträgen der GRD für die betreffende Industriebranche zukommt. Die betroffenen Unternehmen sind nämlich auf beides, den Inlandmarkt und den Exportmarkt angewiesen. Ohne den Inlandmarkt wäre für einzelne Firmen ein Produktionsstandort Schweiz nicht mehr zu vertreten. Diese Überlegung gilt nun aber nicht nur für die Branche «Wehrtech-

nik», sondern sie ist in mehr oder weniger ausgeprägter Form für alle Branchen unserer Industrie gültig.

Aus wirtschaftlichen und sicherheitspolitischen Gründen ist es für die Schweiz lebenswichtig, über eine eigenständige, leistungsfähige und exportfähige Industrie zu verfügen. Zu deren Erhaltung sind andauernd grosse Anstrengungen in den verschiedensten Bereichen notwendig, insbesondere auch im Bereich der Zusammenarbeit zwischen öffentlichem Auftraggeber und Privatindustrie. Die Partnerschaft der GRD mit der Industrie kann dazu einen grossen Beitrag leisten.

## Grundlagen der Zusammenarbeit

Wer das Klima im Umfeld der GRD betrachtet, tut gut daran, sich vorgängig über die für eine Zusammenarbeit gültigen «Spielregeln» zu informieren. Der **«Bericht des Bundesrates über den Stand der Rüstungsbeschaffung, die Rolle und Stellung der Rüstungsbetriebe sowie die Rüstungspolitik»** vom 14.3.1983 enthält dazu wichtige Feststellungen und Entscheide. Er zeigt aber auch auf, wie vielfältig und anspruchsvoll das Feld der Rüstung geworden ist.

Immer wieder wird eine Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Staat und Privatwirtschaft gefordert. Dies setzt voraus, dass die rollende Rüstungsplanung des EMD in allen Phasen in enger Fühlungnahme zwischen den Partnern erfolgt. Diese Kontakte zwischen Armee, Verwaltung und Wirtschaft müssen, soweit es eine sinnvolle Geheimhaltung erlaubt, offen und dauernd stattfinden. Die Industrie mischt sich dabei nicht in rein militärische Belange ein, sollte aber von Anfang an beigezogen werden, insbesondere für Fragen der Machbarkeit, von Grenzforderungen, zum Abstecken von notwendigen Zeiträumen und zur Bereitstellung von Kapazitäten. Das organisatorische Basisgerüst für diese enge Zusammenarbeit wurde in den letzten Jahren wesentlich verbessert. Die Schaffung des Rüstungsausschusses unter der Leitung des Generalstabschefs anfangs 1981, die Reorganisation der GRD-Zentralverwaltung Mitte 1983 und die Einsetzung von Arbeitsgruppen auf oberer Ebene (Generalstabschef, Rüstungschef, Rüstungskommission, Wirtschaftsverbände) wie auch für die einzelnen Branchen haben günstige Voraussetzungen geschaffen. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit muss kontinuierlich und ausdrücklich angestrebt werden, bei selbstverständlicher Wahrung der notwendigen Wettbewerbsbedingungen. Die bisherigen Erfahrungen sind positiv. Das Problem der Geheimhaltung konnte – zwar nicht ohne Erschwerung einer umfassenden Information – dank allseitiger Disziplin reibungslos gemeistert werden. Das gegenseitige Misstrauen hat deutlich abgenommen und einer versachlichten Problembehandlung Platz gemacht. Es ist zu hoffen, dass dies inskünftig auch für



**Erprobung des neuen Sturmgewehrs. Genormte Tests, unter anderem mit Sand und Schlammbädern, führen zu jederzeit reproduzierbaren und objektiven Ergebnissen. Nach jedem Versuch wird die Funktionsweise der Waffe bei Einzel- oder Serienfeuer überprüft.**

die Diskussion in der Öffentlichkeit und im Parlament in vermehrtem Masse gilt. Der dazu notwendige initiale Aufwand an Information macht sich durch Elimination von Friktionen in der Abwicklung erfahrungsgemäss mehrfach bezahlt.

Wichtige Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit von GRD und Privatindustrie sind in den **«Richtlinien für die Rüstungspolitik»** (Februar 1983) enthalten. Entscheidender Fortschritt war bereits die in enger Zusammenarbeit erfolgte Überarbeitung der aus dem Jahre 1971 stammenden Fassung. In gewissen Sektoren schimmert gelegentlich auch heute noch der eidgenössische Kompromiss durch. Die vorhandenen Gremien fördern aber notwendige Interpretationen durch gegenseitige Vereinbarungen. Eine solche Lösung wird zum Beispiel in nächster Zeit für die Preisbeurteilung in Monopol-Situationen erarbeitet werden.

Die genannten Richtlinien stipulieren in klarer Weise den Bezug der Privatwirtschaft zu allen Rüstungsvorhaben. Auch die Art der Beteiligung (Eigenentwicklung, direkte oder indirekte Beteiligung in Form von Kooperation, Lizenz oder Kompensation usw.) wird dargestellt. Diese enge Zusammenarbeit der GRD mit der Privatindustrie hat dazu geführt, dass grundsätzliche Friktionen seltener geworden sind, und wo sie trotzdem einmal auftreten, ohne «rote Köpfe» bereinigt werden können. Das wachsende gegenseitige Verständnis für die Zwänge und Rahmenbedingungen des Partners beginnt Früchte zu tragen. Die harten Forderungen des Wettbewerbs über Preis, Qualität und Liefertermin werden davon nicht berührt.

### **Eidgenössische Rüstungsbetriebe und Privatwirtschaft**

Eine bedeutende Rolle im Kontaktfeld GRD/Privatindustrie spielen die **sechs eidgenössischen Rüstungsbetriebe**. Drei davon widmen sich vorwiegend der Entwicklung und Produktion von Munition und ihrer Komponenten, die andern drei befassen sich mit Waffensystemen und Geräten. Ihre Produktion spielt sich hauptsächlich auf dem mechanischen Sektor ab, mit einem zunehmenden Anteil an Elektronik. Bei einem Personalbestand von rund 5000 Personen stellen sie einen wesentlichen Bestandteil der inländischen Rüstungskapazität dar. Als technische Stabsstellen der GRD in entwicklungs- und produktionstechnischen Belangen haben sie, im Kontakt mit dem Ausland, oft einen zeitlichen und

qualitativen Informationsvorsprung vor der Privatindustrie. Dieser wird gelegentlich noch verstärkt durch Geheimhaltungsvorschriften, die den Staatsbetrieb bevorzugen. In dieser Position haben die eidgenössischen Rüstungsbetriebe die verständliche Tendenz, bei einer Inlandfabrikation ausländischer Waffensysteme ihre etwas «längerem Spiesse» gelegentlich zu ihrem eigenen Vorteil auszunützen.

Die aus dem Personalstatut resultierende Beschränkung der Bestandesflexibilität erleichtert dem für die Auslastung der eidgenössischen Rüstungsbetriebe verantwortlichen Rüstungschef seine Aufgabe nicht. Sie akzentuiert auch die Frage nach der Normalkapazität dieser Betriebe in materieller und personeller Hinsicht. So mussten viele private Unternehmen ihre Rüstungskapazitäten in den letzten fünf bis sechs Jahren massiv abbauen, während bei den Bundesbetrieben der Abbau langsamer und in bescheidenerem Rahmen erfolgte. Der Bericht der Expertengruppe «Hess» vom Mai 1982 behandelte dieses Thema eingehend.

Die wohl nie ganz zu vermeidende Konkurrenzstellung zur Privatindustrie kommt auch im gelegentlichen Seilziehen um die Rollenverteilung bei Grossprojekten zum Ausdruck. Ohne gegenseitiges Verständnis und sachliche Auseinandersetzung mit den verschiedenen Pro und Kontras lässt sich diese Aufgabe kaum spannungsfrei lösen. Die vorhandenen Gremien, zusammen mit bilateralen Kontakten, haben aber auch in dieser recht sensitiven Berührungszone, wo gelegentlich sogar die Rollen von Kunde und Lieferant wechseln, zu Fortschritten geführt.

In einer Darstellung der Zusammenarbeit zwischen eidgenössischen Rüstungsbetrieben und der Privatindustrie muss aber auch eine weitere Tatsache gebührend vermerkt werden: Die Bundesbetriebe sind heute durchwegs sehr gut geführte und moderne Unternehmen, die bezüglich Rationalisierung, Technologie und Qualität den Vergleich mit den privaten Unternehmen in keiner Weise zu scheuen brauchen.

### **Schrittweiser Konsens von der Planung zur Beschaffung**

Die GRD hat zwischen Armee und Privatwirtschaft und im Rampenlicht der Öffentlichkeit keine leichte Stellung. Die Beziehungen zur Privatindustrie beinhalten recht empfindliche Zonen. In unserem Kleinstaat, in dem innerhalb wie auch zwischen Armee und Wirtschaft durch das Milizsystem enge persönliche Verbindungen bestehen, sind alle Voraussetzungen zu einem sachbezogenen, gegenseitigen Verständnis gegeben. Mit zweckmässigen Organisationsstrukturen ist es deshalb sicher möglich, für den gesamten Rüstungsbau, von der Bedürfnisplanung über die Beschaffung bis zum Unterhalt, einen schrittweisen Konsens zu erzielen. Dies verlangt einen dauernden Optimierungsprozess, ohne Aufgabe der Eigenständigkeit. Beste Rahmenbedingungen führen aber nur zum Erfolg, wenn die beteiligten Menschen bereit sind, solche Chancen wahrzunehmen.

**Partnerschaft** im Sinne von Treu und Glauben bedeutet, dem Partner nichts zu verwehren, was man ihm billigerweise zugestehen kann. Dem Verfasser dieser Zeilen war es während vieler Jahre vergönnt, in enger Tuchfühlung mit Exponenten der Armee, der Verwaltung und der Privatwirtschaft verschiedene Höhen und Tiefen dieser Zusammenarbeit mitzuerleben. Er ist überzeugt, dass die massgebenden Persönlichkeiten willens und fähig sind, diese anspruchsvolle Aufgabe gemeinsam zu lösen. Es ist auch zu hoffen, dass diesem Geist der Zusammenarbeit Sorge getragen wird, über alle Unbill des Tages und auch über personelle Veränderungen hinweg. Der Aufwand lohnt sich im Interesse unserer Landesverteidigung.