

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 151 (1985)

**Heft:** 6

**Artikel:** Rüstungsindustrie in der Hand des Bundes : die 6 eidgenössischen Rüstungsbetriebe

**Autor:** Hübner, Kurt

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-56442>

#### 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:** 14.01.2026

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

# Rüstungsindustrie in der Hand des Bundes: Die 6 eidgenössischen Rüstungsbetriebe

Dr. sc. nat. Kurt Hübner, Direktor des Bundesamtes für Rüstungsbetriebe

**Die Rüstungsbetriebe sind weder militärische Unterhaltsbetriebe noch Teil der Verwaltung. Es sind Industriebetriebe mit klaren Leistungskonzepten und Produktstrukturen. Sie stehen wie die Privatindustrie insofern unter stetem Leistungsdruck, als alle ihre Aufwendungen nicht aus allgemeinen Steuermitteln, sondern ausschliesslich aus erwirtschafteten Erträgen gedeckt werden. Die Rüstungsbetriebe sind gewillt, sich im technischen und wirtschaftlichen Bereich durch Sicherstellung des Anschlusses an neue Technologien und durch interne Rationalisierungsmassnahmen auch in Zukunft zu behaupten.**

## 1. Kurzporträt des Bundesamtes für Rüstungsbetriebe

Die sechs eidgenössischen Rüstungsbetriebe (siehe Tabelle 1) sind in einem dem Rüstungschef unterstellten Bundesamt zusammengefasst, dessen Direktion die zentralen Managementfunktionen wahrzunehmen hat. Auch die staatliche Rüstungsindustrie kann wirtschaftlich nur dann überleben, wenn sie leistungsfähig und preislich konkurrenzfähig ist. Sie unterliegt somit den gleichen Führungsanforderungen wie die Privatwirtschaft und bedarf folglich eines effizienten Industriemanagements, das einer privatwirtschaftlichen **Konzernleitung** entspricht.

Die Rüstungsbetriebe schauen auf eine lange Geschichte zurück. Bereits im Jahre 1863 wurde die Eidgenössische Konstruktionswerkstätte in Thun aus dem Bedürfnis heraus gegründet, eine gewisse Standardisierung in der von den Kantonen gestellten schweren Ausrüstung zu erreichen. 1863 war auch das Gründungsjahr der Eidgenössischen Munitionsfabrik in Thun. Man verfolgte dabei das Ziel, etwas Ordnung und Einheitlichkeit in die von vielen Einzelstellen auf empirische Art laborierte Munition zu bringen. Sicherheitsüberlegungen und das Bestreben, eine gewisse Handlungsfreiheit der Landesregierung im Rüstungssektor zu gewährleisten, führten dann sukzessive zur Gründung der übrigen Rüstungsbetriebe. In der Tabelle 1 sind die sechs Rüstungsbetriebe mit ihren wichtigsten Merkmalen aufgeführt.

## 2. Die eidgenössischen Rüstungsbetriebe als Industrieunternehmungen

Die Rüstungsbetriebe werden oft entweder als Teil der Armee oder als Teil der Verwaltung betrachtet. Beides ist falsch. Sie dürfen auch nicht mit den militärischen Unterhaltsbetrieben, den Zeughäusern, verwechselt werden. Die Rüstungsbetriebe sind Produktionsstätten für den Bedarf unserer Landesverteidigung im Besitze der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Wie für die Privatwirtschaft gilt auch für die Rüstungsbetriebe die bedarfsgerechte und wirtschaftliche Leistungserstellung als oberste Maxime. Die Rüstungsbetriebe handeln deshalb nach denselben Geschäftsgrundsätzen wie jede Industrieunternehmung.

In diesem Zusammenhang ist übrigens wenig bekannt, dass die Rüstungsbetriebe ihr eigenes, industriegerechtes Rechnungswesen haben und von der Staatsrechnung des Bundes losgelöst sind. Das bedeutet nichts anderes, als

dass zum Beispiel die **Löhne und Gehälter** der in den Rüstungsbetrieben Beschäftigten **nicht aus allgemeinen Steuermitteln des Bundes**, sondern – wie in der Privatwirtschaft – aus den von den Rüstungsbetrieben erwirtschafteten Erträgen finanziert werden.

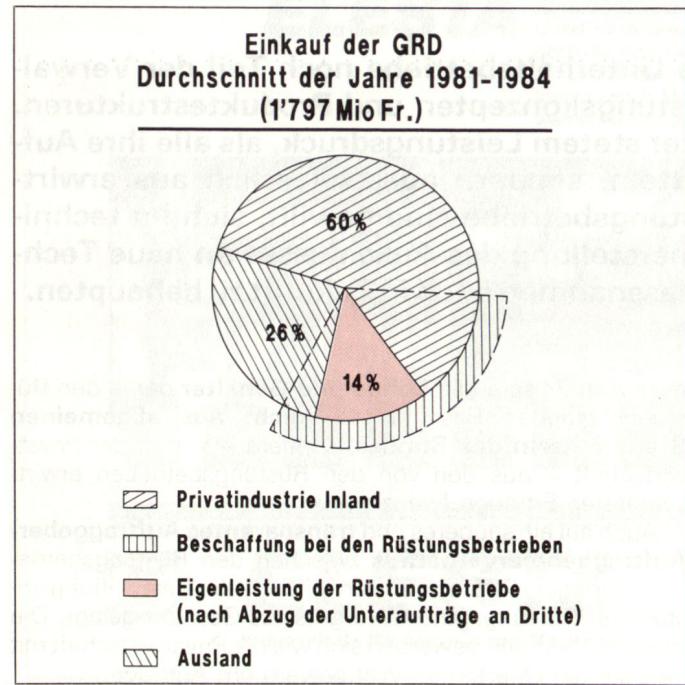
Auch auf ein sauberes und **transparentes Auftraggeber-Auftragnehmerverhältnis** zwischen den Rüstungsbetrieben und der GRD-Zentralverwaltung als Beschaffungsinstanz für Rüstungsgüter wird grösstes Gewicht gelegt. Die Rüstungsbetriebe bewerben sich wie die Privatwirtschaft mit detaillierten Offerten im Wettbewerb um Aufträge.

Mit der steigenden Komplexität der zu beschaffenden Rü-

Rüstungsbetrieb	Abkürzung	Gründungsjahr	Bestiegene Jahr	Umsatz (1984)	Wichtigste Produkte (1984) Fr.
Eidg. Konstruktionswerkstätte Thun	K+W	1863	1017	179	Kampffahrzeuge, Artillerie- und Panzerabwehrgeschütze
Eidg. Munitionsfabrik Thun	M+FT	1863	1157	184	Kleinkalibrige und pyrotech. Mun, Zünder und Zündelemente, Atemschutzgeräte
Eidg. Munitionsfabrik Altdorf	M+FA	1896 / 1903	1055	157	Mittel- u. Grosskalibermunition, ungelenkte Raketen, Sprengmittel
Eidg. Waffenfabrik Bern	W+F	1871	528	63	Infanteriewaffen, Minenwerfer, Simulations- und Ausbildungsanlagen
Eidg. Pulverfabrik Wimmis	P+F	1919	440	40	Treibladungspulver für alle Munitionsarten inkl. Raketen
Eidg. Flugzeugwerk Emmen	F+W	1943	726	147	Flugzeuge, Heli-kopter, Drohnen, Lenkwaffen, Raumfahrt

**Tabelle 1: Die eidg. Rüstungsbetriebe in Stichworten und Zahlen**

stungsgüter fällt den Rüstungsbetrieben vermehrt die Rolle des systemkompetenten Generalunternehmers zu. Dies ist auch aus Abbildung 2 ersichtlich, in welcher der Einkauf der GRD in den Jahren 1981–1984 aufgeschlüsselt ist. Weniger als die Hälfte der von der GRD bei den Rüstungsbetrieben getätigten Einkäufe verbleiben ihnen als Eigenleistung. Ein grosser Teil fliesst der spezialisierten schweizerischen Privatwirtschaft zu, was die **Rolle der Rüstungsbetriebe als Generalunternehmer** für schweizerische Industrieprogramme im Rüstungssektor dokumentiert.



**Abbildung 2: Einkauf der GRD im In- und Ausland in den Jahren 1981–1984**

### 3. Die langfristige Unternehmungspolitik

Die rasante technologische Entwicklung im Rüstungssektor in Richtung komplexer Systeme zwingt auch die Schweiz zu vermehrten Beschaffungen im Ausland beziehungsweise zu vermehrter Lizenzproduktion. Dadurch verringert sich zunehmend der Freiraum für Eigenentwicklungen. Der Erhalt von Know-how und Systemkompetenz wird somit gefährdet, obwohl in der Schweiz angesichts der Langlebigkeit unserer Rüstungsgüter Programme für die Kampfwerterhaltung und -steigerung eine ganz besondere Notwendigkeit sind.

Systemkompetenz und Know-how können in der Schweiz langfristig nur erhalten werden, wenn die Rüstungsbetriebe sowohl Generalunternehmerfunktion bei Neubeschaffungen als auch technische Langzeitbetreuung übernehmen. Dadurch können auch die im Hinblick auf eine vernünftige Auslastung notwendige Kontinuität der Tätigkeit und letztendlich eine genügende Wirtschaftlichkeit sichergestellt werden.

Diese grundsätzliche Lagebeurteilung war Richtschnur für die Ausgestaltung der auf den 1. Januar 1984 in Kraft gesetzten **Unternehmungspolitik des Bundesamtes für Rüstungsbetriebe**. Die Unternehmungspolitik ist die eigentliche Grunddoktrin und oberstes Führungsinstrument unseres staatlichen Rüstungskonzerns und steckt insbesondere den Rahmen der Aktivitäten der Rüstungsbetriebe gegenüber den inländischen Partnern und unter sich ab.

Die Schwerpunkte der Unternehmungspolitik sind:

- Verstärkte Kompetenz für Systemverantwortung und Generalunternehmertum,
- Zurückhaltung in der eigenen Fertigung,

- Ausbau von technischer Betreuung, Industriebasis und Montage,
- Zuteilung der Produktebereiche an die einzelnen Rüstungsbetriebe; insbesondere Sortimentsbereinigung im Munitionswesen,
- Effiziente Organisation und Führung,
- Marktorientierung durch enge Kontakte mit dem Kunden (Zentralverwaltung der Gruppe für Rüstungsdienste) und dem Endverbraucher (Armee).

Gegenüber der **Privatwirtschaft** sind die Rüstungsbetriebe um ein partnerschaftliches Verhältnis bemüht: Im zugewiesenen Leistungsbereich streben sie die Übernahme der Systemverantwortung an, bei der Beschaffung von Lizenzprodukten übernimmt der Rüstungsbetrieb in der Regel die Rolle des Generalunternehmers. Wenn in Ausnahmefällen aus wirtschaftlichen, technischen und politischen Gründen von diesem Grundsatz abgewichen wird, führt der Rüstungsbetrieb die Montage und Integration des Rüstungsgutes aus. Im Fertigungsbereich beteiligen die Rüstungsbetriebe die spezialisierte Privatwirtschaft unter Berücksichtigung von technischen, wirtschaftlichen und strategischen Gesichtspunkten.

Die Erfahrung zeigt, dass die Privatwirtschaft gerne mit den Rüstungsbetrieben als Generalunternehmer zusammenarbeitet, da der staatliche Betrieb diese Tätigkeit in voller Transparenz durchführen muss.

Gegenüber den **Unterhaltsbetrieben des EMD** (Kriegsmaterialverwaltung und Bundesamt für Militärflugplätze) ist die Tätigkeit der Rüstungsbetriebe wie folgt abgegrenzt: Der Rüstungsbetrieb übernimmt die technische Betreuung und ist Industriebasis für das in der Armee eingeführte Rüstungsgut,

- wenn er an dessen Beschaffung beteiligt war,
- oder wenn das Rüstungsgut in den Leistungsbereich des Rüstungsbetriebes fällt und er ein entsprechendes Know how bieten kann,
- wenn die nötigen Infrastrukturen vorhanden sind.

Für Unterhaltsarbeiten schliessen die Rüstungsbetriebe als Auftragnehmer mit den EMD-Unterhaltsbetrieben langfristige Abkommen zur optimalen Nutzung ihres Industriepotentials ab.

### 4. Mit Überzeugung in die Zukunft

Heute ist weitgehend unbestritten, dass die Schweiz für ihre Landesverteidigung die eidgenössischen Rüstungsbetriebe braucht. Auch dürfte mittlerweile überall Klarheit darüber herrschen, dass die bestehenden Exportbestimmungen für Kriegsmaterial eine sehr grosse Risikobereitschaft der privaten Rüstungsindustrie voraussetzen und die Zukunft ungewiss erscheinen lassen. Um so mehr können die eidgenössischen Rüstungsbetriebe daher auch inskünftig mit einer breiten politischen Unterstützung rechnen.

Anderseits sind sich die Rüstungsbetriebe im klaren, dass sie nur dann überleben können, wenn sie sich der Herausforderung im technischen und wirtschaftlichen Bereich stellen und sich dabei erfolgreich zu behaupten vermögen. In dieser Überzeugung haben sich die Rüstungsbetriebe aus eigener Initiative, und schon bevor der Bundesrat für die Verwaltung entsprechende Beschlüsse gefasst hat, dazu entschlossen, mit Hilfe eines spezialisierten Institutes **Ge-meinkostenwertanalysen zur internen Rationalisierung** durchzuführen. Im technischen Bereich wird alles daran gesetzt, den Anschluss an neue Technologien durch engen Kontakt mit in- und ausländischen Stellen und durch grosse eigene Anstrengungen sicherzustellen. Insbesondere über zahlreiche Lizenzgeschäfte und schweizerische Industrieprogramme wie zum Beispiel Mirage, Tiger, Dragon und Ra-pier haben sich die eidgenössischen Rüstungsbetriebe auch im Ausland einen guten Namen verschafft.