

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 161 (1995)

**Heft:** 10

**Artikel:** Die Umstrukturierung des EMD-Industriepotentials und die Munitionsbeschaffung

**Autor:** Wicki, Toni

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-63846>

### **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:** 13.01.2026

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

# Die Umstrukturierung des EMD-Industriepotentials und die Munitionsbeschaffung

Toni Wicki

**Die Umstrukturierung des EMD-Industriepotentials, als wichtiger Teil der Departementsreform «EMD 95», geht weit über ein blosses Redimensionierungsvorhaben hinaus. Mit einer neuen Unterhaltsphilosophie, einem neuen Rüstungsablauf, einer konsequenten Systemführung über den gesamten Lebensweg eines Rüstungsgutes sowie neuen Steuer- und Controllingmassnahmen stehen umfassende Veränderungen bevor, die sich künftig auch auf die Beschaffung von Munition nachhaltig auswirken werden.**



Toni Wicki,  
Dipl. Ing. ETH, Oberst,  
Rüstungschef,  
Kasernenstrasse 19,  
3003 Bern

Die seit 1989 veränderte Bedrohungslage – mit bedeutend längeren Vorwarnzeiten als in der Vergangenheit –, die Verkleinerung der Armee 95, der neue WK-Rhythmus von zwei Jahren, der vermehrte Einsatz von Simulatoren in der Ausbildung und nicht zuletzt der Zustand der Bundesfinanzen und der daraus hervorgehende enorme Spardruck, der bisher vor allem auf dem EMD lastet – all diese veränderten Rahmenbedingungen reduzieren das Auftragsvolumen für das EMD-Industriepotential. Im Rahmen der laufenden Departementsreform «EMD 95» hat man sich folglich im «Teilprojekt Support» eingehend und umfassend mit dem EMD-Industriepotential, also mit der Zukunft der Beschaffung, der Produktion und des Unterhalts von Rüstungsgütern auseinandergesetzt.

## Neue Strukturen

Die Arbeit an diesem grössten Umbauprojekt in der Geschichte des EMD und der Bundesverwaltung ist noch nicht abgeschlossen. Wichtige Entscheide zur künftigen Struktur und zu Vorgehens- und Handlungsweisen sind jedoch gefallen. Sie werden sich in Zukunft auch auf die Munitionsbeschaffung auswirken.

Die Zahl der EMD-Betriebe wird um 37 Prozent, die Zahl der Standorte um 16 Prozent und die Personalkapazität um 23 Prozent reduziert und so in den nächsten vier Jahren auf das verkleinerte Auftragsvolumen ausgerichtet. Es wäre indes falsch zu meinen, bei dieser Reform handle es sich um ein blosses Abbauvorhaben. Das EMD-Industriepotential wird im Gegenteil durch eine umfassende Umstrukturierung auf die langfristigen Bedürfnisse der Armee 95 ausgerichtet. Es wird nicht einfach li-

near redimensioniert. Vielmehr werden Doppelspurigkeiten gezielt ausgemerzt, Tätigkeiten zusammengefasst, sachlich-fachliche Einheiten, sogenannte Materialkompetenzzentren, gebildet, damit der militärische Bedarf effizient und wirtschaftlich gedeckt und das Know-how gesichert werden kann.

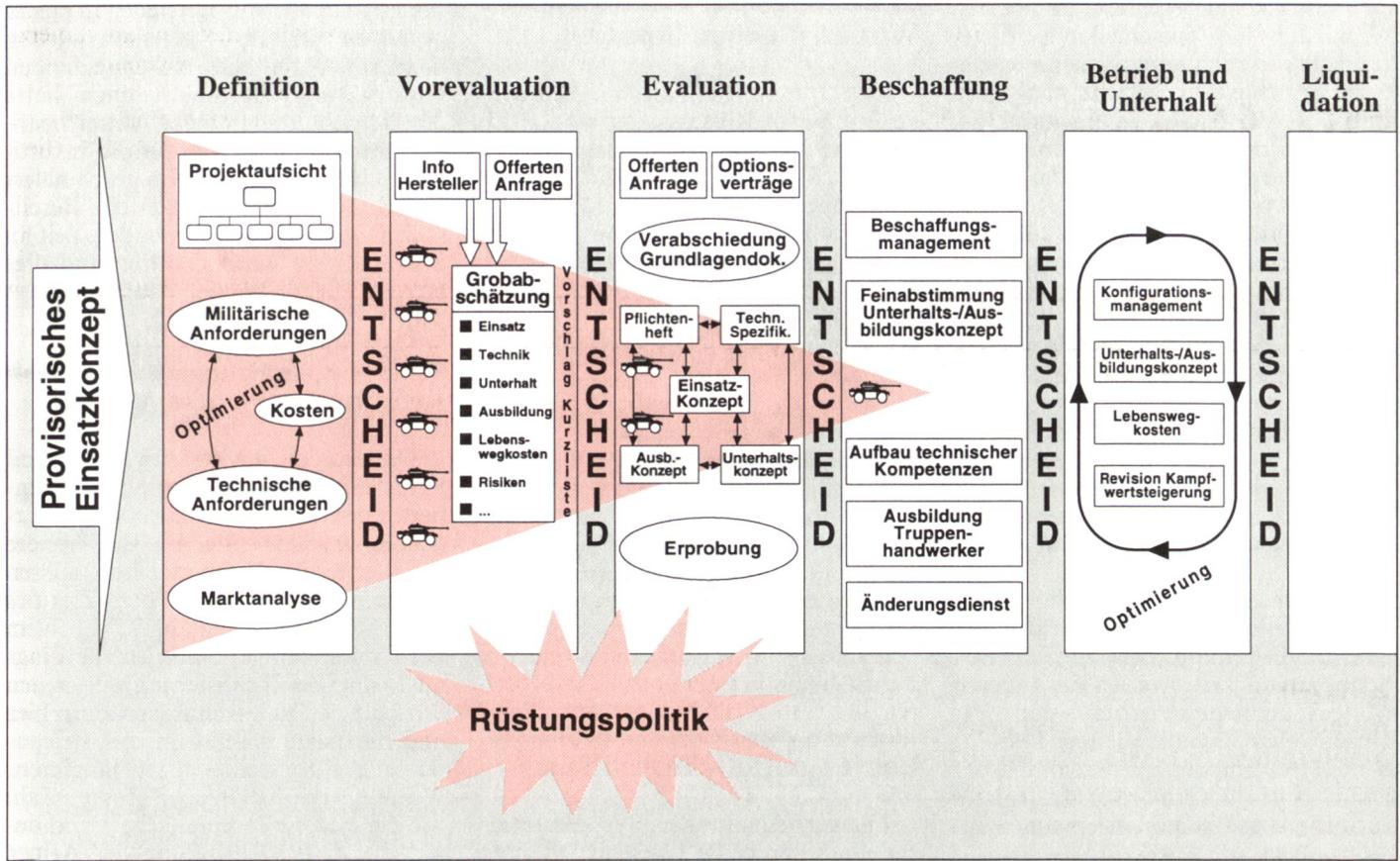
## Neue Unterhaltsphilosophie

Eine neue Unterhaltsphilosophie unterscheidet klar zwischen truppenfernen Unterhaltsarbeiten, die in den Zuständigkeitsbereich der Industriebasis fallen, und truppennahem Unterhalt, der im Friedensfall von den Betrieben des Heeres beziehungsweise der Luftwaffe geleistet wird. Hier führen schweizweite Konzepte im Bereich Motorwagendienste (MWD), beim Nachschub von Ersatzteilen für Rad- und Raupenfahrzeuge und bei den Wäschereien zu beachtlichen Synergien und Einsparungen.

## Materialkompetenzzentrum Munition

Im Bereich der Munition haben wir den Anfang gemacht. Seit dem 1. Januar 1995 ist das Materialkompetenzzentrum Munition, die SM Schweizerische Munitionsunternehmung mit Hauptsitz in Thun, operationell. In der SM sind die ehemaligen Munitionsfabriken Altdorf, Thun, Wimmis und die Pulvermühle Aubonne unter einer Leitung zusammengefasst. Dank dieser Konzentration konnte eine Führungsebene aufgegeben werden, was allein schon jährlich wiederkehrende Einsparungen in Millionenhöhe bringt. Die neue Unternehmung ist flexibler, besser auf den Markt ausgerichtet und sichert neben Privatunternehmen die inländische Fertigung.

Im Bereich der Munitionsherstellung wollen wir uns nämlich nicht in eine vollständige Abhängigkeit von Lieferungen aus dem Ausland begeben. Während in anderen Beschaffungsberufen durch Fertigungsbeteiligungen oder durch die Endmontage erworbenes Systemwissen durchaus genügen kann, wollen wir beim militärischen Schlüsselgut Munition ein möglichst umfassendes technologisches Know-how in der eigenen Hand behalten. Denn das ist nicht allein für die Produktion ausschlaggebend, sondern auch für die Sicherstellung eines professionellen Unterhalts und einer professionellen und sicheren Liquidation



Der Rüstungsablauf ist in Phasen unterteilt, die durch Entscheidungspunkte voneinander abgegrenzt sind.

am Ende der Lebensdauer. Mit diesem Wissen lassen sich neue Bedrohungen auch besser und autonom einschätzen.

Dies alles spricht jedoch nicht gegen Kooperationen und Lizenzfertigungen. Denn wir haben, und dies ist eine Hauptforderung im Projekt «Support», die militärischen Anforderungen betriebswirtschaftlich und kostenbewusst zu erfüllen.

## Neue Systemführung – neuer Rüstungsablauf

Die neue Systemführung, das eigentliche Projektmanagement bei Beschaffungen, richtet sich nach einem neuen Rüstungsablauf, daneben werden andere Steuerungs- und Controllingmaßnahmen zur betriebswirtschaftlichen und kostenbewussten Erfüllung der militärischen Aufträge wesentlich beitragen. Das von der Armee eingesetzte Material wird technologisch immer anspruchsvoller. Damit diese Komplexität bewältigt und die Vernetzung gefördert werden kann, werden im neuen Rüstungsablauf alle Beschaffungs- und Unterhaltsobjekte als Systeme betrachtet: Waffensysteme, Transportsysteme, Kommunikationssysteme, Geniesysteme oder Munitionssysteme.

## Der militärische Bedarf

Ausgangspunkt jeder Beschaffung ist der militärische Bedarf. Ist dieser definiert, wird ein provisorisches Einsatzkonzept erstellt, und dann wird ein Projektteam eingesetzt. An seiner Spitze steht ein Systemmanager. Das Projektteam hat das Vorhaben von der Definition bis zur Liquidation zu bearbeiten. Weil bei uns Fahrzeuge, Geräte, Waffen und Munition 30 und zum Teil mehr Jahre im Einsatz sind, wird die personelle Zusammensetzung der Teams im Laufe der Jahre Veränderungen erfahren, aber das permanente Systemmanagement stellt während der ganzen Zeit das Know-how sicher. Dem Systemmanagement wird eine Projektaufsicht übergeordnet, die je nach Bedeutung und Umfang des Vorhabens zusammengesetzt wird.

## Ausrichtung auf den Markt

Die militärischen Anforderungen haben sich in Zukunft noch stärker am vorhandenen Angebot im Markt zu orientieren. Bereits bei der Definition der militärischen Anforderungen hat das Systemmanagement eine beratende

Aufgabe zu erfüllen, indem es mit Kosten-Nutzen-Betrachtungen Anforderungen, die von internationalen Normen und Standards abweichen, kritisch ausleuchtet und auf den betriebswirtschaftlichen Pfad zurückführt. Der Kauf eingeführter und erprobter Systeme steht grundsätzlich im Vordergrund, damit die Evaluationskosten gesenkt und die Durchlaufzeiten der Projekte verkürzt werden können. Die Verkürzung des Zeitbedarfs, von der Definition bis zur Einführung bei der Truppe, ist nicht nur aus Kostengründen zwingend, sondern auch um mit dem rasanten Technologiewandel noch besser Schritt halten zu können. Auf aufwendige «Helvetisierungen» muss künftig weitestgehend verzichtet werden. Nach der Typenwahl wird auch das militärische Pflichtenheft «eingefroren», damit zwischen Typenwahl und Einführung nicht aufwendige und kostspielige Anpassungen im Lauf der Produktion eingebracht werden und der rationelle Produktionsablauf womöglich noch gestört wird.

## Lebensweg-Betrachtung

Bei der Bereitstellung des Rüstungsmaterials bilden nicht mehr die An-

schaffungskosten, sondern die Lebenswegkosten das entscheidende Kriterium. Sie werden vom Systemmanagement errechnet, überwacht, analysiert, und aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen werden Massnahmenvorschläge ausgearbeitet, die die ganze Spanne von einer Änderung, Revision, Kampfwertsteigerung bis zur Liquidation abdecken können. Zusammen mit dem neuen Rüstungsablauf wird für das EMD-Industriepotential eine neue Kostenrechnung, die zwischen Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern unterscheidet, aufgebaut. Dieses neue betriebliche Rechnungswesen, das die Material- und Lagerbewirtschaftung einschliesst, basiert auf einer neuen Informatiklösung, die auch als «Werkzeug» für das Controlling dienen wird.

Bei der SM Schweizerische Munitionsunternehmung wird derzeit am Informatik-Pilotprojekt gearbeitet. Schritt um Schritt werden die anderen Materialkompetenzzentren und die Dezentralen Serviceeinheiten (Betriebe des Heeres und der Luftwaffe) mit der einheitlichen Informatiklösung ausgerüstet und die heute vorhandenen Insellösungen abgelöst.

## Wirtschaftliches Gewissen

Der Gruppe Rüstung, wie die heutige Gruppe für Rüstungsdienste (GRD) ab dem 1. Januar 1996 heisst, sind neben der SM die drei folgenden Materialkompetenzzentren unterstellt:

- SF Schweizerische Unternehmung für Flugzeuge und Systeme.
- SW Schweizerische Unternehmung für Waffensysteme.
- SE Schweizerische Elektronikunternehmung.

Ausserdem die Zentralverwaltung und die drei Beschaffungsbereiche, nämlich das Bundesamt für Luftwaffen- und Führungssysteme, das Bundesamt für Waffensysteme und Munition und das Bundesamt für Armeematerial und Bauten. In der neuen Struktur wird die Gruppe Rüstung ihre bisherige Funktion als wirtschaftliches «Gewissen» im EMD noch effizienter wahrnehmen können.

## Betriebsmittel – Investitionen

Ebenso bedeutungsvoll ist die Tatsache, dass durch die Umstrukturierung die Betriebsausgaben und die Investi-

tionen in den EMD-Betrieben in einem gesunden Verhältnis gehalten werden können. Ohne die einschneidenden Umstrukturierungsmassnahmen hätte der Betrieb immer mehr Mittel beansprucht und diejenigen für die Investitionen wären noch mehr geschrägt worden, so dass die materielle Bereitschaft der Armee 95 mit der Zeit in Frage gestellt worden wäre. Und dies nicht allein im Bereich Munition.

## Reform aus eigenem Antrieb

Die aus eigener Verantwortung und Kraft eingeleitete Reform dokumentiert ausserdem den selbständigen Erneuerungswillen im EMD. Weitere massive Sparpakete oder von aussen initiierte Rosskuren mit dem Ziel des zusätzlichen Mittelentzuges, von wem auch immer lanciert, würden allerdings nicht nur die Realisierung der neuen Struktur in Frage stellen, sondern hier und dort sehr schnell im Industriepotential die Existenzgrenzen tangieren: Weitere Arbeitsplätze in grosser Zahl wie die materielle Bereitschaft und damit die Auftragserfüllung der Armee würden letztlich aufs Spiel gesetzt. ■

# Oscar Fritschi wieder in den Nationalrat.



1939, wohnt in Wetzikon.

Dr. phil., Chefredaktor, «Der Zürcher Oberländer».

Nationalrat seit 1991.

Präsident der Kommission für Sicherheitspolitik der FDP Schweiz.

Oberst. Mitglied Zentralvorstand Schweiz. Offiziersgesellschaft.

**Kanton Zürich: FDP-Landliste 1**

Im Armeeausbildungszentrum Luzern: Oscar Fritschi (Mitte) lässt sich eine taktische Übung am Führungssimulator erklären.

## Er hat zweimal meine Stimme ...

- ... weil ihm die Landesverteidigung auch in einer Zeit ein Anliegen ist, in der damit wenig Lorbeeren zu holen sind.
- ... weil er sich nicht nur vor den Wahlen für eine starke Armee einsetzt: Niemand hat vor der F/A-18-Abstimmung öfters die Klingen mit Andreas Gross gekreuzt.
- ... weil er gegen Lauheit auch von bürgerlicher Seite ankämpft und zu den wenigen gehört, die den ganzen und halben Armeeschaffern Paroli bieten.

*P. Arbenz*

Brigadier Peter Arbenz  
Zentralpräsident SOG