

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 167 (2001)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Rüstung zwischen Militär, Wirtschaft und Politik  
**Autor:** Markwalder, Alfred  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-67371>

### **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:** 12.01.2026

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



# Rüstung zwischen Militär, Wirtschaft und Politik

Die Gruppe Rüstung ist mit der technischen und kommerziellen Steuerung der Beschaffungsprozesse sowie mit der Systemführung über den ganzen Lebensweg des Materials beauftragt. Das umfasst auch die Sicherstellung und die Steuerung des industriellen Unterhalts. Ihre oberste Maxime ist ein Handeln nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit. Sie will die Bedürfnisse der Armee optimal befriedigen, d. h. Material mit dem besten Preis-/Leistungsverhältnis finden und beschaffen. Das heisst aber auch, die gestellten Aufgaben und Projektziele müssen mit dem kleinstmöglichen internen Aufwand erreicht werden. Im Rahmen der personellen und finanziellen Mittel soll zugunsten der Wirksamkeit der Landesverteidigung ein möglichst hoher Beitrag erzielt werden. Die Armee soll zum richtigen Zeitpunkt das geeignetste Material zu den günstigen Bedingungen erhalten.

Alfred Markwalder

Die Gruppe Rüstung steht bei ihrer Tätigkeit in einem vielfältigen Spannungsfeld zwischen Politik, Benützer und Produzent. Hohe Technizität des Materials, komplexe und vernetzte technische Systeme, das entsprechend hohe Kostenniveau, zusätzlich Interessen der einheimischen Industrie und des Gewerbes sowie der Zeitfaktor spielen eine Rolle.

## In Zukunft weniger, aber «intelligente» Waffensysteme

Die militärischen Bedürfnisse werden vom Generalstab auf Grund der zukünftigen Bedürfnisse der Armee XXI festgelegt und in der Rüstungsplanung festgehalten. Für die Gruppe Rüstung resultieren daraus Aufträge, die sie als Generalunternehmer für schlüsselfertige Systeme abzuwickeln hat. Bereits die gestellten militärischen Anforderungen werden wirtschaftlich überprüft, Kostentreiber ausgeschält.

Die Armee wird in Zukunft multifunktionaler, mobiler, präziser und insgesamt leistungsfähiger. Der Technologiegrad wird zunehmen. Er orientiert sich an europäischen Staaten, mit denen die Möglichkeit zur Kooperation bereits in der Evaluation aufgebaut werden soll. Das Einsatzspektrum der Armee wird breiter. Der Trend zu «intelligenten» Waffensystemen mit grosser Treffsicherheit und Wirkung im Ziel bedeutet einen Abbau der Quantitäten zugunsten der Qualität. Dies erfordert Umdenken und Anpassungen bis zur Logistik und Produktion. Das Systemdenken wird entscheidend.

## Industrielles Potenzial in der Schweiz ist unerlässlich

Der Bundesrat hat die bei der Rüstungsbeschaffung zu befolgenden Grundsätze in den Richtlinien für die Rüstungspolitik

niedergelegt. Die Rüstungsbeschaffung erfordert die Beherrschung spezieller Technologien und das Vorhandensein des entsprechenden Know-hows im Inland, insbesondere in den Bereichen Instandhaltung, Kampfwertsteigerung und Kampfwertwahrung. Ein Ziel der Rüstungspolitik ist, das für die Landesverteidigung unerlässliche industrielle Potenzial im Inland zu erhalten.

Auch wenn die Rüstungspolitik in den nächsten Jahren neuen Gegebenheiten angepasst werden dürfte, gibt es doch Konstanten, die ihre Gültigkeit behalten. Dazu gehört auch in Zukunft der Einbezug der einheimischen Industrie in den Wettbewerb. Die Rüstungspolitik sieht durch den Bund finanzierte eigene Entwicklungen nur noch als Ausnahme vor. Kann ein militärisches Bedürfnis nur durch eine Beschaffung im Ausland befriedigt werden, was heute für alle komplexen Grosssysteme der Fall ist, so sollen direkte Beteiligungsmöglichkeiten geprüft und auch realisiert werden, soweit für die Armee entsprechende Vorteile ausgewiesen werden. Dies bedeutet, dass den allenfalls mit einer solchen Beteiligung verbundenen Mehrkosten ein ausgewiesener Nutzen gegenüber stehen muss. Unser Land erhält so das erforderliche Grundwissen zur späteren Durchführung aller mit dem Betrieb, der Instandhaltung und allenfalls Kampfwertwahrung und -steigerung verbundenen Tätigkeiten.

## Wirtschaftliche Lösungen dank Wettbewerbssituation

Die Rüstungspolitik fordert weiter indirekte Beteiligungsverpflichtungen, d. h. wertvolle Kompensationsgeschäfte, bei grösseren Vorhaben als flankierende Massnahmen. Die Verpflichtung soll der Schweizer Industrie Hilfe beim Öffnen von Türen bieten, wobei aber die Konkurrenzfähigkeit der Schweizer Betriebe vorangesetzt wird. Die Überwachung des

Vollzugs erfolgt durch die Gruppe Rüstung in Zusammenarbeit mit dem Dachverband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (Swissmem, früher VSM). Jedes gemeldete Geschäft muss durch die begünstigte Schweizer Unternehmung schriftlich bestätigt werden. Darüber hinaus werden durch die Gruppe Rüstung oder durch Swissmem stichprobenweise direkte Abklärungen bei den Unternehmen vorgenommen. Dieses Verfahren bietet Gewähr, dass die als Beteiligungsgeschäfte anerkannten Aufträge auch den vereinbarten Kriterien entsprechen.

Schliesslich sollen durch frühzeitige Information und breit abgestützte Wettbewerbe bereits bei der Offertausarbeitung, insbesondere auch auf der Stufe der Unterteilern, den regionalen Anliegen Rechnung getragen werden. Der Wettbewerb hat aber Vorrang.

Der Wettbewerb ist ohne Zweifel das wichtigste Element zur Gewährleistung von wirtschaftlichen Lösungen. Alle Beschaffungstellen der Schweizerischen Eidgenossenschaft sind deshalb gesetzlich verpflichtet, mehrere Angebote einzuholen und so eine Konkurrenzlage zu schaffen. Das beste Preis-/Leistungsverhältnis hat zu entscheiden, wer den Auftrag erhält. Diese Forderung ist im Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen und die zugehörige Verordnung enthalten.

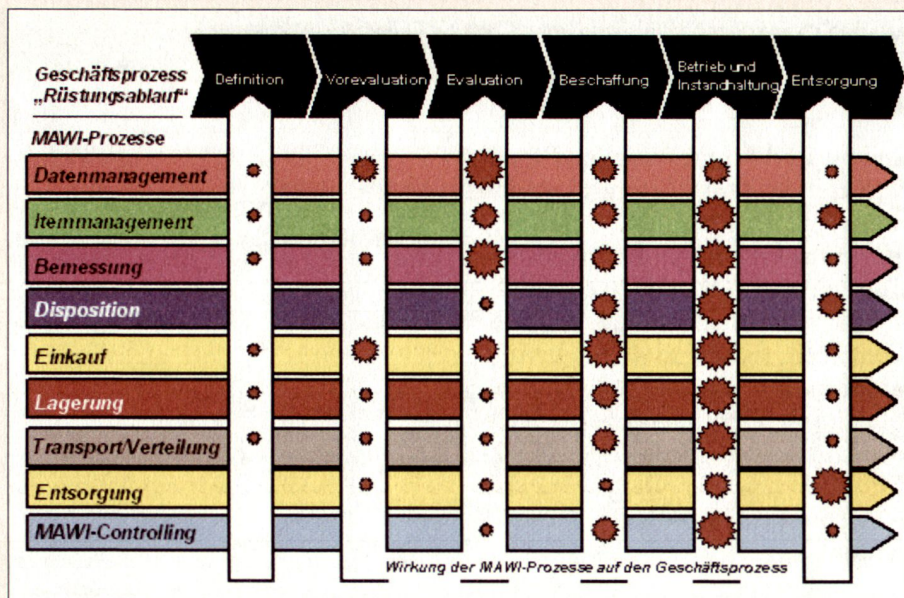
Gestützt auf die rechtlichen Grundlagen klärt die Gruppe Rüstung in der Vorbereitung eines Beschaffungsprojektes immer die Frage der Beschaffungsart ab. Möglichkeiten sind Kauf im In- oder Ausland, Lizenzbau, Teillizenz oder als Ausnahme Eigenentwicklung. Abgeklärt werden auch die Möglichkeiten von Kompensationsgeschäften. Die Lösung muss im Einzelfall entschieden werden. Ausschlaggebend sind in jedem Fall das militärische Bedürfnis sowie das Preis-/Leistungsverhältnis.

**+ SCHWEIZER SOLDAT**

### Aus dem Inhaltsverzeichnis der Oktober-Nummer

- Unteroffiziere für eine gut ausgebildete Armee und eine wirksame Sicherheitspolitik
- Ein Pz Bat zeigt sein Können
- Der Verlust des russischen U-Bootes «Kursk»





## Sparen möglichst ohne Kompetenzverlust

Nebst dem erzielten Know-how-Gewinn bei Beteiligungen liegt es im Interesse der Schweiz, dass der Rüstungsfranken möglichst direkt oder indirekt im eigenen Lande investiert wird.

Modernes Rüstungsmaterial ist in der Regel teuer. Die Verteidigungsausgaben der Schweiz sind seit 1990 real um rund ein Drittel gesunken. Die Ausgaben für die Beschaffung von Rüstungsmaterial sind im gleichen Zeitraum um über 50 Prozent zurückgegangen. Um ein besseres Verhältnis zwischen den Investitions- und den Betriebsausgaben zu erhalten, müssen Massnahmen gesucht werden, um letztere zu senken bzw. besser in den Griff zu bekommen. Eine der ergriffenen Sparmassnahmen ist der Personalabbau, der aber die

Kompetenz der Beschaffungsinstanz nicht gefährden darf. Fundiertes Fachwissen ist unabdingbar für die Bewältigung der anspruchsvollen Aufgabe der Gruppe Rüstung. Man gerät leicht in einen Teufelskreis und riskiert, den Anschluss zu verpassen.

Für die Rüstungsindustrie der Schweiz hatte der Rückgang des Auftragsvolumens einschneidende Folgen. Einzelne Firmen sind verschwunden, andere wurden zu tiefgreifenden Umstrukturierungen veranlasst. Die Rüstungsindustrie muss sich nach dem internationalen Markt ausrichten und Kooperationen eingehen, beispielsweise im Bereich Forschung und Entwicklung. Um aber kooperationsfähig zu bleiben, muss ein selber erarbeitetes und fundiertes Fachwissen aufrecht erhalten werden. Zudem muss im Einzelfall auch eine Kostenbeteiligung der Industrie gefordert werden.

## Zentrale Materialwirtschaft

Die Leser dieser ASMZ-Sondernummer über Logistik dürfte auch interessieren, dass bei der Gruppe Rüstung die Zentrale Materialwirtschaft (MAWI) des VBS eingegliedert ist. Deren Aufgabe besteht in der Bewirtschaftung von rund 1,3 Millionen verschiedenen Artikeln, vom einfachen Verbrauchsmaterial bis zu komplexen Systemen, mit einem Bestandeswert von geschätzten über 30 Milliarden Franken. Das Ziel der Materialwirtschaft im VBS ist die Einsatzbereitschaft aller Armeevorräte möglichst wirtschaftlich sicherzustellen und damit auch einen signifikanten Beitrag zur optimalen Ausgewogenheit von Investitionsbudget und Betriebsaufwand der Armee zu erbringen. Die Materialwirtschaft im VBS wurde durchgehend prozessorientiert auf der Basis einer flächendeckenden Informatikplattform (SAP) umgesetzt und wird über den spezifischen MAWI-Controllingprozess gesteuert.

## Zukunftsperspektiven

Wie sieht die Zukunft der Gruppe Rüstung aus? Nebst der laufenden Armee-reform – Stichwort Armee XXI – laufen auch Reformprojekte auf den Stufen des Verteidigungsministeriums und seiner Einheiten. Die Gruppe Rüstung verfolgt ein Reformprojekt unter dem Arbeitstitel GR XXI. Die Gruppe Rüstung steht vor dem Problem des rückläufigen Umsatzvolumens bei gleichzeitig ständig steigenden militärischen, technischen und kommerziellen Anforderungen. Internationale Kooperationen – insbesondere auch im europäischen Raum – werden in den Bereichen Entwicklung und Beschaffung für die Schweiz stark an Bedeutung gewinnen. Die Schweiz wird vermehrt im Rahmen von derartigen Kooperationen Material gemeinsam entwickeln und beschaffen. Dies setzt ein langfristiges Engagement der Besteller und der Anbieter voraus. Die Gruppe Rüstung wäre aber in der heutigen Form noch nicht dazu in der Lage. Heute muss sich die Zusammenarbeit mit dem Ausland vor allem auf einen regelmässigen und intensiven Informationsaustausch beschränken. Die Gruppe Rüstung kann die kommenden Herausforderungen nur bewältigen, wenn sie mehr unternehmerische Freiheit erhält. Es ist vorgesehen, die Gruppe Rüstung aus den verwaltungsmässigen Abläufen mit ihren schwerfälligen Auflagen herauszulösen. Die GR will sich in Zukunft als «wirkungsorientiertes Unternehmen» des VBS positionieren. Sie strebt dabei die Form einer öffentlich-rechtlichen Anstalt d.h. einer Agency an. Das angestrebte Reformziel besteht darin,

## Modernes Marketing in der Armee

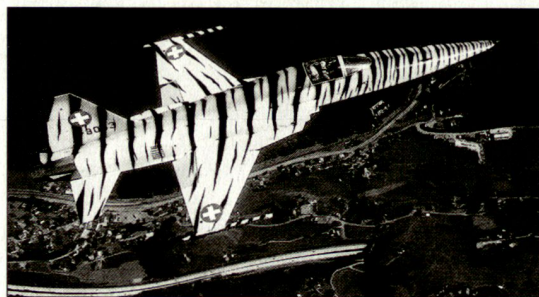
Die Firma Hofstetter Marketing, Zürich, hat die Vermarktung von vier Armeesportanlässen auf eine völlig neue – für die Armee fast revolutionäre – Basis gestellt.

Der neu geschaffene Verbund der vier wichtigsten Schweizer Armeesportanlässe («Swiss Armed Forces Competitions», SAFC) fasst die Wettkämpfe der Bereiche Luftwaffe, Panzer, Gebirge und Infanterie zusammen. An vier Anlässen (alle im September 2001) sollen Synergien genutzt und

die Leistungsfähigkeit des Heeres und der Luftwaffe im In- und Ausland dokumentiert werden.

Als Botschafter dieser vier Anlässe wurde in Zusammenarbeit mit der Luftwaffe ein Tiger F-5E bestimmt. Das ausgewählte Flugzeug hat 2490 Flugstunden hinter sich und fliegt seine letzten 10 Flugstunden – vor seiner Liquidation – in Tiger-Lackierung (siehe Foto).

Die sehr gelungene Bemalung als «Tiger» wurde in der Spritzkabine der RUAG Aerospace in Buochs durch den Airbrusher Renato Caspari durchgeführt. Jeweils zu Beginn der Wettkämpfe konnte man den aussergewöhnlichen Tiger in der Luft bestaunen. Die weitere Verwendung des Tigers im Tiger-Look ist noch nicht entschieden. Man kann ihn möglicherweise kaufen und bei sich zu Hause ausstellen ... (Lä)





den Handlungsspielraum der betrieblichen Führung voll ausschöpfen zu können, um so eine optimale und kundenorientierte Erfüllung des übertragenen Leistungsauftrages sicherzustellen. Wie dies genau auszugestalten ist, ist noch nicht bestimmt. Der Bundesrat hat dieser Stossrichtung im Dezember 2000 grundsätzlich zugestimmt. Wir sind zurzeit daran, den Plan weiter zu konkretisieren.

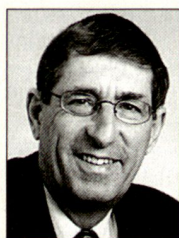
Wichtige Grundlagen für eine erfolgreiche zukünftige Tätigkeit gemäss New Public Management sind heute bereits vorhanden:

- Die Gruppe Rüstung verfügt über ein integriertes Managementsystem und ist seit Juli 2001 nach den ISO-Normen 9001 und 14001 zertifiziert.
- Sie arbeitet prozessorientiert.
- Sie verfügt mit SAP über ein Mittel, welches eine klare Kostenrechnung ermöglicht.

Erste Schritte im Hinblick auf ein erweitertes Tätigkeitsspektrum sind eingeleitet. Seit dem 1. Juli 2001 ist das Bundesamt für Landestopographie Teil der Gruppe Rüstung. Gemäss erwähntem Bundesratsbe-

schluss soll auch die Direktion Informatik VBS hier angesiedelt werden. Die Gruppe Rüstung spielt zudem bei der Realisierung der vier Bundesprojekte an der Expo.02 eine wichtige Rolle.

Die Gruppe Rüstung steht weiterhin vor interessanten Herausforderungen. Das im Titel erwähnte Spannungsfeld zwischen Militär, Wirtschaft und Politik wird angesichts der hohen Technizität des Rüstungsmaterials und der Knappheit der finanziellen und personellen Mittel erhalten bleiben. Der Weg für die erfolgreiche Bewältigung der Zukunft ist vorgezeichnet. ■



Alfred Markwalder,  
Dr. rer. pol.,  
Rüstungschef,  
3000 Bern.

## USA-Studienreise 2001 der SOLOG

Die SOLOG plante eine Studienreise nach USA. Peter Bucher, Vizepräsident der Kommission International der SOG, hat für die Zeit vom 22. September bis 6. Oktober 2001 ein interessantes Programm vorbereitet:

- Briefings im Pentagon, Washington
- Besuch der UNO in New York
- Besichtigung des Flugzeugträgers George Washington (CVN 73)
- Führung durch das Kennedy Space Center in Florida, u. a. m.

40 Teilnehmer waren bereits im Besitz der Flugtickets.

Am 11. September geschah dann das Unfassbare.

Nach einer Lagebeurteilung zusammen mit dem Schweizer Verteidigungs-Attaché in Washington, Divisionär André Calcio-Gandino, wurde die Reise abgesagt. G.

## Der neue DURO 6x6 P schützt wertvolles Leben. Im Einsatz erprobt.

**BUCHER DURO**

Balistischer Schutzgrad nach EN B6,  
sowie Schutz gegen Splitter- und Personenminen.  
Transportkapazität als Mannschaftsfahrzeug 2+14

O'GARA-HESS & EISENHARDT  
Lubbi SA  
22404 Lamballe Cedex  
France

BUCHER-GUYER AG, Vehicules  
CH-8166 Niederweningen,  
Schweiz  
Tel. +41-1-857 2211  
Fax +41-1-857 2249  
[www.bucherguyer.ch/vehicules](http://www.bucherguyer.ch/vehicules)