

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 174 (2008)

**Heft:** 03

  

**Artikel:** Der Rüstungsablauf : vom Vorhaben zu Ausserdiensstellung

**Autor:** Markwalder, Alfred

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71368>

### **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:** 01.03.2026

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

# Der Rüstungsablauf – vom Vorhaben zur Ausserdienststellung

Das jährliche Rüstungsprogramm der Schweizer Armee gerät jeweils bei der Behandlung im Bundesrat, in den eidgenössischen Räten sowie bei der Materialpräsentation in den Fokus der Aufmerksamkeit. Je nach Art und Höhe der Kosten der geplanten Beschaffungen ist das Interesse der Öffentlichkeit sowie der Medien unterschiedlich ausgeprägt. Obwohl die Investitionen in die Rüstung einem genehmigten Plan folgen, zeigen sich regelmässig verschiedenste Gruppierungen über die konkrete Vorhabensplanung und die Investitionen für die Armee überrascht. Der Rüstungsablauf ist kein Buch mit sieben Siegeln, sondern ein genau definierter Prozess mit sechs verschiedenen Phasen sowie klar bestimmten Rollen der involvierten Entscheidungsträger.

Alfred Markwalder\*

Damit die Schweizer Armee ihre verfassungsrechtlichen Aufträge erfüllen kann, müssen die Einheiten und die Soldaten mit entsprechendem Material ausgerüstet werden. Dieser Prozess wird auch als Rüstungsablauf, respektive Rüstungsbeschaffung bezeichnet. Im Grundsatz ist der Prozess für alle zu beschaffenden Ausrüstungsgegenstände und Systeme identisch, doch es versteht sich von selbst, dass je nach technischer Komplexität, Umfang sowie dem Kostenrahmen eines Vorhabens der Prozess zeitlich und im Aufwand angepasst verlaufen kann.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich nicht auf ein spezifisches Beispiel, können jedoch als exemplarisch für die geplante Beschaffung eines neuen Flugzeuges für die Luftwaffe bezeichnet werden.

## Von der Wiege (Vorhabensplanung) bis zur Bahre (Ausserdienststellung)

Der Rüstungsablauf ist ein genau festgelegter Ablauf mit unterschiedlichen Phasen. Die sechs Phasen sind in sich abgeschlossen, haben genau definierte Projektverantwortlichkeiten sowie Entscheidungsträger und folgen einer logischen Konsequenz. Die sechs Phasen sind im einzelnen die:

- Vorhabensplanung
- Evaluation
- Beratung Parlament



\* Brigadier aD  
Alfred Markwalder  
Dr. rer. pol.  
Rüstungschef  
3003 Bern

- Beschaffung und Einführung
- Nutzung
- Ausserdienststellung

## Vorhabensplanung

Die Streitkräfte- und Unternehmensentwicklung der Schweizer Armee basiert auf einem fähigkeitsorientierten Ansatz. Dies bedeutet, dass langfristige Vorhaben (ungefähr zwei Legislaturperioden) über mittel- bis kurzfristige Umsetzungsplanungen realisiert werden sollen. Dabei folgen die Investitionsschwerpunkte den Prioritäten, welche der Planungsstab der Armee (PST A) im Masterplan für die Schweizer Armee festgelegt hat und durch den Chef VBS genehmigt wurden. Auf dieser Grundlage entwickelt der PST A die konzeptionellen Grundlagen, erstellt die Bedürfnisanalyse für die Streitkräfte, plant die Investitions- und Betriebskosten und legt die militärischen Anforderungen fest. Damit schliesslich überhaupt die Rüstungsvorhaben zur Beschaffungsreife gebracht werden können, muss das Parlament jährlich vorgängig entsprechende Kredite bewilligen.

Die Phase der Vorhabensplanung wird mit einem schriftlichen Projektauftrag an armasuisse abgeschlossen.

## Evaluation

Hat der PST A den Projektauftrag definiert, folgt mit der Evaluation der zweite Teil des Phasenablaufs.

Obwohl für die drei nächsten Phasen die Projektverantwortung vom PST A zur armasuisse übergeht, sind die verschiedenen «Key-Players» – wie PST A oder die Logistikkbasis der Armee (LBA) – weiterhin in den integrierten Projektteams in den Prozess involviert. Auch die

politischen Entscheidungsträger werden durch die Kommissionen über die laufenden Aktivitäten informiert und erhalten die Informationen aus erster Hand.

In der Evaluation fallen wichtige Entscheidungen für die weitere Beschaffung. Ausgehend von einer sorgfältigen Marktanalyse wird in der Vorevaluation eine Longlist mit möglichen potenziellen Anbietern, respektive ihren Produkten erstellt. Aus dieser Longlist resultiert nach weiteren technischen und kommerziellen Abklärungen eine reduzierte Liste, die Shortlist. Diese Liste umfasst in der Regel noch drei bis vier Anbieter und ist die eigentliche Grundlage der Evaluation. In der Folge werden die zur Auswahl stehenden Systeme nach technischen, einsatzbezogenen sowie logistischen Gesichtspunkten vertieft getestet.

Ein wichtiger Gesichtspunkt in der Beurteilung eines Systems sind die Lebenswegkosten sowie das Weiterentwicklungspotenzial. Gerade was die Logistik betrifft, wäre die Armee schlecht mit einem Waffensystem bedient, welches in der Anschaffung zwar günstiger ist, aber im Unterhalt zu überdurchschnittlichen Kosten führen würde. Eine kommerzielle Analyse des Beschaffungsvorhabens rundet die Evaluation ab.

Aufgrund der erhaltenen Ergebnisse aus der Evaluation wird anschliessend einem System die Truppentauglichkeit bestätigt und als Folge davon die Typenwahl getroffen. Die Verantwortlichkeit für die Typenwahl ist aufgrund der Komplexität des zu beschaffenden Systems klar geregelt. Armasuisse fällt in Absprache mit der Armee die Entscheidung. Die militärische, technische und kommerzielle Beschaffungsreife schliesst diese Phase ab.

## Beratung Parlament

In der nächsten Phase ist die Politik gefordert. Die zur Beschaffung vorgesehenen Rüstungsgüter werden in der Botschaft für den Bundesrat, dem Rüstungsprogramm (RP), zusammengefasst und den politischen Entscheidungsträgern vorgelegt. Für die Erstellung der Botschaft ist das VBS verantwortlich. Nachdem ein RP als erste Hürde den Bundesrat passiert hat, wird es den beiden Kammern zur Debatte vorgelegt, wobei die Vorarbeiten durch die beiden Sicherheitspolitischen Kommissionen von



Dereinst wird der Tiger-Teil-Ersatz neben dem F/A-18 im Einsatz stehen.

Stände- und Nationalrat durchgeführt wurden.

Neben dem grossen Beschaffungsvorhaben im RP werden jährlich hunderte von kleineren Vorhaben mit dem AEB-Kredit (Ausrüstung und Erneuerungsbedarf) realisiert. Auch dieser Kredit wird dem Parlament jährlich vorgelegt.

Bis zu diesem Zeitpunkt haben sich unter Umständen die Spezialisten der armasuisse und des PST A schon mehrere Jahre mit einem System befasst. Erst wenn das Parlament mit der Vorlage, der Rüstungsbotschaft, einverstanden ist und das RP genehmigt hat, gibt der Bundesrat die entsprechend bewilligten Kredite frei und die Systeme oder Ausrüstungsgegenstände können beschafft werden.

### Beschaffung und Einführung

Mit der Übergabe eines Systems an den Nutzer wird das Prädikat «Fit for Mission» (= Bereit zum Einsatz) ausgestellt und die Projektverantwortung wechselt vom Beschaffer armasuisse an den Nutzer, wie zum Beispiel das Heer oder die Luftwaffe. Für die kommende Nutzung, welche je nach System Jahrzehnte dauern kann, liegt die Verantwortung für das Lebenswegmanagement bei der LBA.

### Nutzung

Mit Abgabe an die Truppe stehen die Systeme im Einsatz. Je nach Art und Umfang werden der Unterhalt und die Instandhaltung entweder von der Truppe, der LBA oder von der Industrie durchgeführt. Um die Verfügbarkeit von Ersatzteilen und die Instandhaltung zu garantieren, werden mit der Industrie langfristige Verträge abgeschlossen.

In der Phase der Nutzung werden auch die Fragen nach einer möglichen Kampfwerterhaltung oder Kampfwertsteigerung (Weiterentwicklung) geprüft und beurteilt. Solche Überlegungen werden durch den Nutzer angestellt und, wenn ein Entscheid gefallen ist, mit armasuisse angegangen.

### Ausserdienststellung

Früher oder später kommt jedes System an sein technologisches, einsatztechnisches und/oder wirtschaftliches Nutzungsende. Auch zu diesem Zeitpunkt ist der Prozess noch nicht abgeschlossen und geht in die letzte Phase. Wird ein System nicht mehr gebraucht, bezeichnet der Chef der Armee dieses als obsolet und armasuisse übernimmt im Auftrag der LBA die Ausserdienststellung. Das bedeutet, dass ein System entweder verkauft (z. B. Hawk-Jet-Trainer an Finnland), verwertet (z. B. Moto-

ren als Ersatzteile) oder rezykliert (z. B. Panzer 68 – Verschrottung) wird. Wichtige Fragen der Entsorgung oder allenfalls der Rücknahme eines Systems werden schon während der Phase «Evaluation» mit den Lieferanten erörtert.

Mit der Ausserdienststellung eines Systems endet dessen Einsatz in der Schweizer Armee. Während der gesamten Zeit folgte das Vorhaben einem festgelegten Ablauf und gegen Ende der Nutzungsdauer werden im PST A bereits wieder Überlegungen für ein Nachfolgesystem angestellt. Der Ablauf beginnt von neuem.

### armasuisse – Verbindung von Kosten und Nutzen

Wie in den Ausführungen aufgezeigt, wechselt im Verlauf des Rüstungsablaufs die Projektverantwortung unter den involvierten Partnern. Auch wenn die Projektverantwortung für ein System während der Nutzungsphase nicht mehr bei armasuisse liegt, sind ihre Spezialisten im Prozess des Lebenswegmanagements mit dem Einsatz in den integrierten Projektteams stets dabei. Dank der Kenntnisse des Marktes und der Kontakte zur Industrie erfüllt armasuisse jederzeit eine wichtige Aufgabe in der Scharnierfunktion zwischen dem Nutzer einerseits und der Industrie andererseits und stellt die Verbindung zwischen Kosten und Nutzen sicher.

## Curriculum

### Name und Vorname:

Markwalder Alfred

Dr. Alfred Markwalder ist seit dem 1. Januar 2001 als Rüstungschef im Amt Markwalder (Jahrgang 1944) ist verheiratet und Vater von drei Söhnen. Zu seinen Hobbys gehören die klassische Musik, Lesen und sportliche Betätigungen.

### Berufliche Tätigkeiten

Bis 1973: Studium mit Promotion zum Dr. rer. pol.

1970-1974: Assistent an der Universität Bern

1974-1977: Planungsgruppe Bern

1977-2000: In verschiedenen Management-Positionen tätig bei IBM Schweiz, u.a. als Leiter Grossprojekte und Verantwortlicher für das Jahr-2000-Projekt.

### Militärische Laufbahn

Ab 1979: Generalstabsoffizier in der Gebirgsdivision 9 und im Gebirgsarmeekorps 3.

1990-1993: Stabschef der Gebirgsdivision 9.

1994-1996: Kommandant des Artillerieregiments 9.

1997: Kommandant Stellvertreter der Festungsbrigade 23.

1998-2000: Brigadier und nebenamtlicher Kommandant der Festungsbrigade 23.

Die Arbeit an dieser Schnittstelle wird durch die Öffentlichkeit, die Politik und die Medien und nicht zuletzt auch durch die Industrie selbst genau beobachtet. Die Vergangenheit hat immer wieder gezeigt, dass Rüstungsbeschaffungen stets «einen Gewinner» und «viele Verlierer» hervorbringen. Es überrascht deshalb nicht, dass unterlegene Mitbewerber nach einem Negativentscheid die Politik, die Medien und/oder auch schon die Wettbewerbskommission (WEKO) des Bundes eingeschaltet haben.

Der letzte aktuelle Fall betraf die Beschaffung eines neuen Leichten Transport- und Schulungshelikopters (LTSH) für die Luftwaffe. Die unterlegene Firma hat im Nachgang zur Typenwahl die WEKO angerufen und als Folge davon wurde eine Untersuchung eingeleitet. Nach Abschluss dieser Untersuchung hat die WEKO zu Gunsten von armasuisse entschieden. Einmal mehr wurde nach anfänglichen und letztlich unbegründeten Vorwürfen bestätigt, dass armasuisse den Prozess der Beschaffung korrekt abgewickelt hat.

Doch nicht nur die WEKO hat armasuisse gute Arbeit attestiert. Auch im Rahmen der ISO 9001/14001 Rezertifizierung im letzten Jahr, wurden dem Beschaffungs-, Technologie- und Im-

mobilienzentrum des VBS gute Noten ausgestellt. Trotz dieser positiven Meldungen und Feststellungen gehen die Optimierungen weiter. Im Rahmen einer neuen Vereinbarung (TUNE +) zwischen dem Bereich Verteidigung und armasuisse wurden die Zusammenarbeit und die Verantwortlichkeiten sowie die Prozesse überarbeitet und festgelegt.

Auch mit der Entscheidung des Bundesrates, armasuisse neben dem Bundesamt für Logistik (BBL) als eine von zwei zentralen Beschaffungsstellen des Bundes zu bestimmen, wurde die Bedeutung von armasuisse aufgewertet. armasuisse bleibt weiterhin gefordert. ■

armasuisse, das Beschaffungs-, Technologie- und Immobilienzentrum des VBS hat verschiedene Broschüren und Flyer neu aufgelegt.

Die Unterlagen können im pdf-Format unter folgendem Link:

[www.armasuisse.ch](http://www.armasuisse.ch)

abgerufen oder unter folgender Adresse bestellt werden:

**armasuisse**

**Kommunikation**

**Stichwort: Broschüren und Flyer**

**Kasernenstrasse 19**

**3003 Bern**



Einer der Schwerpunkte der kommenden Rüstungsbeschaffungen sind die Führungsunterstützungssysteme wie zum Beispiel das FIS HEER.