Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 184 (2018)

Heft: 12

Artikel: 50 Jahre armasuisse : von geregelter Planung zu dynamischer Beschaffung

Autor: Bölsterli, Andreas

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-813272

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: 09.12.2025

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

50 Jahre armasuisse: Von geregelter Planung zu dynamischer Beschaffung

Die Beschaffungsorganisation des VBS feiert dieses Jahr ihr 50-jähriges Bestehen. Die armasuisse blickt auf eine durch die rasante Entwicklung der Technologie geprägte Geschichte zurück. Auch der aktuelle Rüstungschef hat diesen Wandel im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit selber miterlebt. Grund genug, sich mit ihm über Veränderungen im Beschaffungswesen zu unterhalten.

Andreas Bölsterli, Chefredaktor

Herr Sonderegger, Sie blicken auf eine reiche Erfahrung in den Diensten der armasuisse zurück. Welches waren die grössten Veränderungen in der Rüstungsbeschaffung während dieser Zeit?

Als ich als junger Projektleiter bei der Gruppe für Rüstungsdienste (GRD) zu arbeiten begonnen habe, sah sich die Schweiz einer bipolaren militärischen Bedrohung ausgesetzt. Auf der einen Seite des Eisernen Vorhangs die westlichen Länder mit dem NATO-Bündnis, auf der anderen Seite der Warschauer Pakt. Dazwischen Grenzen mit Grenztoren, Personenkontrollen, Zöllen, Visapflichten, Zäunen, Mauern, Selbstschussanlagen und Minenfeldern. Die Vorbereitungen gegen die militärischen Bedrohungen wurden in den Bereichen Land (Heer) und Luft (Luftwaffe) getätigt. Der prozentuale Anteil des Budgets des damaligen Eidgenössischen Militärdepartements (EMD) an dem Gesamtbudget der Schweizerischen Eidgenossenschaft war ungleich höher als heute. Dementsprechend waren Beschaffungen von Rüstungsgütern in der Schweiz auch weitgehend unbestritten. Im Gegenteil: In der Öffentlichkeit wurde es grossmehrheitlich als absolut notwendig angesehen. Rüstungsprogramme – umfassende und transparent dargestellte Armeebotschaften wie heute gab es damals noch nicht – wurden weder in den Medien noch in der Gesellschaft gross diskutiert, sondern wurden in den politischen Gremien behandelt und unspektakulär genehmigt. Ausnahmen zu dieser Aussage bildeten auch in der Vergangenheit bereits praktisch alle Beschaffungen von neuen Kampfflugzeugen. Kampfflugzeugbeschaffungen wurden nicht nur wegen der strategisch-operativen Bedeutung der Waffensysteme, sondern auch wegen den damit verbundenen hohen Ausgaben und entsprechenden wirtschaftlichen Interessen öffentlich und zum Teil sehr kontrovers diskutiert.

«Heute hat sich diese Situation komplett verändert. Von der bipolaren Bedrohung zu multipolaren, hybriden Bedrohungs-szenarien.»

Und wie beurteilen Sie es heute?

Heute hat sich diese Situation komplett verändert. Von der bipolaren Bedrohung zu multipolaren, hybriden Bedrohungsszenarien. Neben den klassischen Sphären Land und Luft spielen heute Sensoren aller Art und deren Vernetzung, der Cyber-Raum, die Kommunikations- und Führungssysteme und die damit verbundenen Möglichkeiten der umfassenderen und schnelleren Lagedarstellung und -beurteilung, der Entschlussfassung und der möglichen Wirkmitteleinsätze eine dominierende Rolle. Auf der Beschaffungsseite bedeutete dies eine massive Ausweitung der geforderten Kompetenzen in neue Technologiefelder und Industriezweige.

Heute ist die Öffentlichkeit gegenüber Rüstungsbeschaffungen kritischer eingestellt. Die Budgets des VBS und insbesondere der Verteidigung sind unter permanentem Druck. Die Diskussionen im Parlament verlaufen sehr detailliert und teilweise emotional. Die Genehmigung einer Armeebotschaft ist kein Selbstläufer mehr.

Welches sind die grössten Herausforderungen der kommenden Jahre, um die nötigen Rüstungsgüter zur allseitigen Zufriedenheit beschaffen zu können?

An erster Stelle steht für mich ganz klar die Planungssicherheit auf allen Ebenen. Dazu ist eine klare Festlegung der sicherheitspolitischen Ansprüche an die Schweizer Armee unabdingbar. Zwingend damit verbunden sind stabile und ausreichend realistische Finanzrahmen. Die politisch geforderten Fähigkeiten können dann von der Armee verlässlich in ihre Planun-

Im Gespräch mit dem Rüstungschef. Bild: ASMZ

gen übernommen und priorisiert werden. Zielgerichtete Anforderungen an Systeme, Güter und Immobilien bilden die Grundlagen für künftige Beschaffungsprojekte.

Es muss dem VBS auch in der Zukunft gelingen, die Notwendigkeit, den Bedarf und die Mengen der zu beschaffenden Systeme, Güter und Immobilien glaubwürdig an die Politik und an die Gesellschaft zu vermitteln.

Angesichts des raschen technologischen Wandels hört man Stimmen, man müsse von der heutigen linearen Beschaffung wegkommen. Wie beurteilen Sie diese Forderung?

Die Wahl des Beschaffungsverfahrens hängt primär von der entsprechenden Gesetzgebung ab. Sie beinhaltet Auflagen und Richtlinien. Wo der Weg über eine öffentliche Ausschreibung führt, muss dieser eingehalten werden. Mehr Spielraum haben wir im Einladungsverfahren oder bei freihändigen Vergaben. Freihändige Vergaben ermöglichen die schnellsten Beschaffungen, sind aber an sehr restriktive rechtliche Auflagen gebunden. Weil sie zudem den Wettbewerb ausschliessen, kommt die freihändige Vergabe nur in Ausnahmefällen zur Anwendung. Beim Einladungsverfahren, dem klassischen Evaluations- und Beschaffungsverfahren, gehen wir schon lange nicht mehr nur linear oder sequentiell vor. Wo es die Technologie, die am Markt verfügbaren Produkte und die damit verbundenen Risiken zulassen, gehen wir auch in parallele Beschaffungsaktivitäten und gewinnen damit Zeit.

Martin Sonderegger (1958), von Rehetobel AR und Ostermundigen BE, hat 1984 als Maschineningenieur HTL abgeschlossen. Er trat 1987 nach einer dreijährigen Tätigkeit in der Maschinenindustrie in den Dienst des Bundes. Von 1987 bis 1998 war Sonderegger Projektleiter für gepanzerte Fahrzeuge, Minenwerfer und Panzerabwehrkanonen. Von 1998 bis 1999 führte er als Chef die technische Sektion Infanterie-, Flugzeug- und Flab-Waffen. Im selben Jahr wurde er Chef der Abteilung Infanteriewaffen und Munition sowie interner Projektleiter im Reorganisationsprojekt GR XXI, einem Teilprojekt im Projekt VBS XXI. Von 2004 bis Ende 2008 führte er die Geschäftseinheit Landsysteme und Munition. Vom 1. März 2008 bis 31. Dezember 2008 leitete er zudem das Bundesamt für Waffensysteme, Fahrzeuge und Material als Direktor ad interim. Per 1. Januar 2009 übernahm Sonderegger die Funktion als Stellvertretender Rüstungschef und Leiter Kompetenzbereich Landsysteme. In der Armee ist Sonderegger als Oberst i Gst in einem Armeestabsteil eingeteilt.
Seit dem 1. März 2015 ist Sonderegger Rüstungschef und damit Chef der armasuisse.

Angesichts personeller Engpässe wäre auch denkbar, konkrete Einzelaufgaben an Dritte zu übertragen und deren Kosten über das Beschaffungsvorhaben zu finanzieren. Wie beurteilen Sie diesen Handlungsansatz?

In Bereichen, in denen Arbeiten klar zeitlich limitiert sind und spezielle Fähigkeiten von Mitarbeitern gefordert sind, die bei armasuisse nicht verfügbar oder am Markt nur schwer zu rekrutieren sind, arbeiten wir bereits heute mit Dritten zusammen.

Erfährt ein konkretes Projekt unvorhergesehene Verzögerungen, so hatte man bisher meist Mühe, ein gleichwertiges alternatives Vorhaben vorzuziehen. Sollte nicht stets eine genügende Zahl alternativer Projekte beschaffungsreif sein?

In der Vergangenheit war es zum Teil gewollt, dass wir nur an den Projekten arbeiteten, für die ein konkretes Beschaffungsfenster absehbar war. Zum Teil war es uns auch wegen fehlender Personalressourcen nicht möglich, Projekte für die Schublade vorzubereiten. Kommt dazu, dass das Bereithalten von beschaffungsreifen Projekten und die damit verbundene notwendige Aufrechthaltung von externer Management- und Produktionskapazität sehr teuer werden kann. Heute sind wir in dieser Frage flexibler und reaktionsfähiger.

Gemeinsame Rüstungsbeschaffungen mit andern Ländern werden nicht zuletzt aus Kostengründen immer wieder gefordert. Man hört jedoch kaum je von gelungenen Kooperationsbemühungen. Täuscht dieser Eindruck?

Dieser Eindruck täuscht nicht. Auch wir waren schon an initialen Gesprächen zu gemeinsamen Beschaffungsgeschäften beteiligt. Vor Jahren haben wir sogar ein kleines Projekt erfolgreich mit einem an-

deren Land realisiert. Die anfängliche Euphorie über mögliche gemeinsame Beschaffungen weicht dann relativ rasch, wenn es darum geht, wer die Arbeit macht, beziehungsweise welche Nation im Lead sein soll. Wer legt die Anforderungen fest, mit welchem Kostenschlüssel soll das Projekt finanziert werden und wo soll letztendlich die Wertschöpfung, sprich die industrielle Fertigung erfolgen. Erschwerend kommt hinzu, dass praktisch kein Land den gleichen politischen Genehmigungsprozess für Rüstungsinvestitionen hat wie das andere und dadurch eine Synchronisation sehr schwierig wird. Die meisten internationalen Kooperationsprojekte zeichnen sich zum Teil vor allem durch massive Kosten- und Terminüberschreitungen aus.

«Die meisten internationalen Kooperationsprojekte zeichnen sich zum Teil vor allem durch massive Kosten- und Terminüberschreitungen aus.»

armasuisse ist seit mehreren Jahren auch Beschaffungskompetenzzentrum für andere Departemente und Dritte. Welchen Anteil nimmt dieser Geschäftsbereich heute ein und wird er angesichts der Personalengpässe noch immer als Vorteil erachtet?

Beschaffungen für Dritte, also nicht für die Verteidigung, betreffen alle Organisationseinheiten der armasuisse. Da wir für diese Arbeiten personell nie ausressourciert wurden, mussten wir nach anderen Lösungen suchen. Seit drei Jahren erheben wir die Beschaffungsbedürfnisse der Dritten systematisch, um den Einsatz unserer Ressourcen besser planen und steuern zu können. Wir erkennen damit auch Bündelungspotenziale früher und streben bei gleichen oder ähnlichen Bedürfnissen nach Möglichkeit Katalogbildungen an, damit wir das Angebot standardisieren, wie bereits erwähnt Bündelungspotential nutzen, und über Katalogbestellungen auch die Beschaffungszeiten verkürzen können. Weiter nutzen wir die Möglichkeiten der Delegation von Beschaffungen direkt an die Bedarfsträger. Auch dadurch gewinnen wir an Flexibilität und entlasten unsere Ressourcen.

Die umfassende Reorganisation von armasuisse vor rund zehn Jahren wurde unter anderem auch damit begründet, man könne so auf ein geändertes Beschaffungsumfeld künftig mit internen Personalverschiebungen besser reagieren. Teilen Sie diese Auffassung?

Wir sind nicht nur bei armasuisse, sondern im ganzen VBS wesentlich flexibler geworden, was die Personalverschiebungen betrifft. Den nötigen Personalauf- und -umbau konnten wir vor allem durch Verschiebungen von Personalkrediten innerhalb des VBS und durch Internalisierung von bisher extern angestellten Mitarbeitenden realisieren. Nur so war es zum Beispiel möglich, das Programm Air2030 personell ausreichend zu alimentieren. Ich danke dem Chef VBS und dem Chef der Armee für Ihr Verständnis und ihr Entgegenkommen.

Blick ins Ausland: Sie haben regelmässig persönlichen Kontakt mit Ihren ausländischen Beschaffungskollegen. Wenn Sie einen Wunsch offen hätten: Welche ausländische(n) Rahmenbedingung(en) sollte(n) auch in der Schweiz eingeführt werden können, oder worum beneiden Sie Ihre Amtskollegen im Besonderen?

Der Blick ins Ausland ist immer verlockend! Hier sieht man diesen Aspekt, den man gerne bei sich haben möchte; da ist der Prozess so gestaltet, dass er sehr schlank und verheissungsvoll aussieht. Man darf sich aber nicht von einzelnen Facetten ausländischer Systeme blenden lassen. Es ist sogar gefährlich, das eigene System anhand von einzelnen Spots auf ausländische System zu beurteilen. Jedes System muss in seiner Gesamtheit, integral betrachtet werden.

«Ich bin stolz auf das VBS, die armasuisse und Ihre Mitarbeitenden und möchte mit keinem meiner ausländischen Amtskollegen tauschen.»

Wenn man ausländische Beschaffungsprozesse und -organisationen, die um Faktoren mehr Personal beschäftigen als die armasuisse, mit den Abläufen in der Schweiz vergleicht, stellt man unschwer fest, dass beim VBS und bei der gesamten Bundesverwaltung in diesem Bereich gute bis sehr gute Arbeit geleistet wird. Ich bin mir bewusst, dass diese Worte aus meinem Mund nicht nur Begeisterung auslösen, und mir auch Kritik einbringen werden. Ich bin aber der Meinung, dass wir uns nicht immer schlechter reden sollten als wir wirklich sind. Klar machen wir Fehler, nur wer nicht arbeitet, macht keine Fehler. Klar kann man es immer besser machen. Wir könnten auch einmal über die 95% der Arbeit sprechen, die wir und die gesamte Bundesverwaltung gut machen und nicht immer in den 5%, wo wir zugegeben noch spannende Herausforderungen haben, das letzte Haar in der Suppe suchen.

Übrigens fragen Sie doch einmal die Vertreter der in der Schweiz ansässigen, international tätigen Rüstungsindustrie, wie sie das VBS und die armasuisse im Beschaffungsprozess im Vergleich zu ihren internationalen Kunden erleben.

Ich bin stolz auf das VBS, die armasuisse und Ihre Mitarbeitenden und möchte mit keinem meiner ausländischen Amtskollegen tauschen. ■

armasuisse

armasuisse (Bundesamt für Rüstung) ist die Beschaffungsorganisation des VBS und direkt dem Chef VBS unterstellt. Das Tätigkeitsgebiet reicht von der Evaluation, der Beschaffung, der Instandhaltung und der Liquidation von Material und Systemen über das Immobilienmanagement im VBS bis zur Sicherstellung von wissenschaftlich-technischen Dienstleistungen. Obwohl zunehmend auch Drittaufträge ausgeführt werden, bleibt die Armee klar Hauptauftraggeber und -kunde.

2018 blickt die armasuisse auf ihr 50-jähriges Bestehen. Sie entstand aus ihren Vorgängerorganisationen der Gruppe für Rüstungsdienste (GRD) und der Gruppe Rüstung (GR). Der Auslöser für die Aufstellung der GRD war die sogenannte Mirage-Affäre. Die der Armee unterstellte Kriegstechnische Abteilung (KTA) wurde aus dem Verantwortungsbereich der Militärführung herausgelöst und in eine eigenständige, zivile und dem Departementsvorsteher direkt unterstellte Organisation überführt.

armasuisse beschäftigt rund 850 Mitarbeitende. Neben den Hauptstandorten in Bern, Thun und Emmen betreibt armasuisse schweizweit noch neun Aussenstellen im Immobilienbereich.