

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 187 (2021)
Heft: 1-2

Artikel: Lehren ziehen
Autor: Müller, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-917135>

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: 09.01.2026

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

Lehren ziehen

Das vergangene Jahr bescherte zahlreiche Herausforderungen: Rüstungsbeschaffungen mussten gemeinsam mit der Industrie zunehmend digitalisiert werden. Die Schweizer Armee benötigte gar einen Kulturwandel, um mit der Digitalisierung Schritt zu halten. Es zeigten sich mehrere Versäumnisse in der Vorsorge. Ob daraus die richtigen Lehren gezogen werden, bleibt offen; es wäre jedenfalls ein Fehler, nun wieder zur Tagesordnung überzugehen.

Peter Müller, Redaktor ASMZ

Üblicherweise findet Anfang November in Bern die traditionelle Industrieorientierung der armasuisse statt, gemeinsam mit der Herbstveranstaltung der STA (Schweizerische Gesellschaft Technik und Armee). Dieser kombinierte Anlass dient dem Informationsaustausch sowie der Vernetzung zwischen Wirtschaft, Armee, Verwaltung und Politik. Coronabedingt musste die Veranstaltung 2020 abgesagt werden. Um den Kontakt zu den üblicherweise über 200 Teilnehmenden trotzdem behelfsmässig aufrechtzuerhalten, wurde in rein digitaler Form eine Spezialausgabe «armafolio extra» herausgegeben (Interessierte finden die 24-seitige Broschüre unter www.ar.admin.ch, Dokumente und Publikationen). Dieser Bericht bietet einen Überblick zu den Kernaussagen in den ursprünglich vorgesehenen Referaten.

Kein normales Jahr

Der Rüstungschef, Martin Sonderegger, gibt in seinem einleitenden Beitrag einen aufschlussreichen Einblick in die Arbeiten der armasuisse «in der globalen Krise». So konnte man auf den Pandemieplan von 2009 im Gefolge der Schweinegrippe zurückgreifen. Der Zufall wollte es, dass zwischen Dezember 2019 und Januar 2020 sowohl der «Business Continuity Plan» wie auch das «Handbuch Krisenmanagement» aktualisiert wurden. Ferner fand Anfang März eine Krisenstabsübung statt, um den Pandemieplan zu überarbeiten. So fehlten zwar die praktischen Erfahrungen aus einer Pandemie, aber es bestanden «stabile Grundlagen zur Bewältigung der neuen Lage».

Nach Auffassung des Rüstungschefs kam armasuisse relativ gut durch die Krise und nur wenige Mitarbeitende wurden an den verschiedenen Standorten positiv auf Corona getestet. Zu den Schutzmassnahmen gehörten beispielsweise: 70

Zusammenarbeit mit der Industrie

- Kollaborative und gesicherte Kommunikationsplattformen, an denen die Industrie beteiligt ist, sind noch nicht genügend vorhanden.
- Die Anerkennung der elektronischen Unterschrift von bekannten Geschäftspartnern konnte kurzfristig eingeführt werden.
- Nicht jede Lieferkette erwies sich als stabil und belastbar, oftmals auch beeinflusst durch unterschiedliche nationale Auflagen der Lieferanten.
- Oft muss mit Single-Source-Bedingungen gearbeitet werden, das heisst, es gibt nur einen Lieferanten für ein bestimmtes Gut.
- Der Aufbau von alternativen Lieferantenquellen ist enorm aufwändig und kostspielig.
- Lieferanten zeigten eine unterschiedlich ausgeprägte Resilienz; solche mit einer hohen Fertigungstiefe kamen tendenziell besser durch die Krise.
- Die Rechnungs- und Zahlungsdurchläufe wurden priorisiert, damit die Firmen auch über die nötige Liquidität verfügten.
- Bei vielen Verträgen wurde die «Force Majeure»-Klausel (Höhere Gewalt) zeitlich beschränkt in Kraft gesetzt.

Quelle: Martin Sonderegger, Rüstungschef (Zusammenfassung aus «armafolio extra» vom November 2020)

bis 80% der Mitarbeitenden arbeiten im Homeoffice, auf persönliche Kontakte zu externen Personen und Stellen wurde weitgehend verzichtet, Tests und Truppenversuche auf Waffenplätzen wurden

«Die Herausforderung der Digitalisierung können wir nur meistern, indem wir eine Kultur schaffen, die Innovation nicht nur zulässt, sondern diese aktiv fördert.»

KKdt Thomas Süssli, Chef der Armee

verschoben. Die Digitalisierung der Prozesse und eine neue Zusammenarbeit mit der Industrie brachten wertvolle Erkenntnisse (Details siehe Kasten). Wie weit nun an den erkannten Schwachstellen gearbeitet wird, lässt der Beitrag des Rüstungschefs noch offen.

Neues Beschaffungsrecht

Thematisiert werden im Bericht auch die neue Rüstungsstrategie des VBS, welche seit dem 1. Januar 2020 in Kraft ist, sowie die Sicherheitsrelevante Technologie- und Industriebasis STIB (über beides hat die ASMZ bereits berichtet, siehe Ausgabe 09/2020, S. 32–33). Aufschlussreich sind hingegen die Hinweise zum totalrevidierten öffentlichen Beschaffungsrecht (BöB), welches durch den Bundesrat auf den 1. Januar 2021 in Kraft gesetzt wurde. Dieses bringt im Kerngeschäft der armasuisse mehrere Neuerungen, von denen die Industrie unmittelbar betroffen ist – in zahlreichen Fällen wohl zu deren Nachteil!

Namentlich werde der Anwendungsbereich des Einladungsverfahrens – unbeachtet von Schwellenwerten – erweitert: Nicht nur eigentliches Kriegsmaterial (z.B. Panzer, Artillerieschütze, Flugzeuge, Luftabwehr) und Waffen sowie Munition, sondern auch weitere Lieferungen, Bau-, Forschungs-, Entwicklungs- und sonstige Dienstleistungen müssten nicht öffentlich ausgeschrieben werden,

«sofern sie für Verteidigungs- und Sicherheitszwecke unerlässlich sind». Bei diesen Beschaffungen bestehe auch kein Rechtsschutz; vorbehalten bleibe einzig eine Beschwerdemöglichkeit bei Verfahrensfehlern. Ferner bestehe neu ein Verbot sogenannter Abgebotsrunden (reine Preisverhandlungen). Immerhin: Falls (ausnahmsweise) ausgeschrieben werden müsse, seien die Ausschreibungsunterlagen in zwei Amtssprachen zu verfassen.

Eine dreifache Herausforderung

Der Chef der Armee, KKdt Thomas Süssli, spricht in seinem Beitrag von einer dreifachen Herausforderung der Armee hinsichtlich Digitalisierung: In einem ersten Schritt müsse eine digitale Schnittstelle zu den Milizangehörigen geschaffen werden, welche bereits vor dem Orientierungstag greife. Ansatzpunkte seien beispielsweise die geeignete und gewünschte militärische Funktion, die Bestellung von Material im Logistikcenter oder das Einreichen von Urlaubsgesuchen. In einem zweiten Schritt gehe es um die Digitalisierung der Militärverwaltung (z.B. bestehende Abläufe von deren Beginn bis zum definitiven Abschluss). In einem dritten Schritt schliesslich seien alle Militärprozesse mittels digitaler Werkzeuge weiter zu entwickeln und zu optimieren.

Dies bedinge einen eigentlichen Kulturwandel, namentlich auch was den Umgang mit Fehlern und die Spezifikation einer Ausschreibung betreffe (Details siehe Kasten). Dabei müsse man sich allerdings auch der Gefahren bewusst sein: Die Stromversorgung und damit die Verfügbarkeit der Netze seien zu bedenken,

gleichzeitig aber auch die Verwundbarkeit im Cyber- und im elektromagnetischen Raum. Von da her seien robuste und geschützte digitale Infrastrukturen unerlässlich.

Sorglosigkeit rächt sich

Der Direktor von Swissmem, Dr. Stefan Brupbacher, geht in seinem Beitrag kritisch auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie ein. Diese Gefahr sei in allen jüngeren Risikobetrachtungen stets an erster Stelle gestanden; trotzdem habe man die notwendigen Vorbereitungen vernachlässigt. Grenzschiessungen, ausgelagerte Reserven und ungenügende Lagerbestände hätten die mangelhafte Vorsorge drastisch aufgezeigt. Es sei deshalb für die Schweiz von Vorteil, über genügende Kapazitäten in kritischen Sicherheitsbereichen zu verfügen.

Ein ähnliches Verhaltensmuster zeige sich bei den militärischen Bedrohungen: Die Risiken und deren Eintretenswahrscheinlichkeit seien zwar bekannt; trotzdem «vernachlässige die Politik die notwendigen Vorkehrungen». Maskenmaschinen beispielsweise könnten binnen Monaten beschafft und in Betrieb genommen werden; «Vorbereitungen gegen bewaffnete Konflikte dauern wesentlich länger». Er fordert deshalb, die Industrie früher in die Planung und Entwicklung einzubeziehen. Die Ausschreibung fixfertiger Lösungen behindere den Entwicklungsspielraum. Technologietransfers sollten im Rahmen von Offsets stärker angerechnet werden. Schliesslich behinderten neutrale Ausschreibungen und Vergaben an den günstigsten Anbieter die Ziele unserer Sicherheitspolitik. Der Faktor «Swiss-

Kommentar

Heikle Gratwanderung

Das neue öffentliche Beschaffungsrecht ist für unsere Rüstungsindustrie von tragender Bedeutung. Die zahlreichen Ausnahmeregelungen und Schutzklauseln sind nicht einfach zu überblicken. Die ASMZ wollte deshalb die wichtigsten Konsequenzen aufgreifen. Das in diesem Geschäft federführende Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL) erklärte sich bei Rüstungsgeschäften jedoch als zu wenig sattelfest. Die direktbetroffene armasuisse wiederum lehnte einen Beitrag ab: Man müsse zuerst «mit dem neuen Gesetz Erfahrungen sammeln, bevor wir uns dazu äussern». Ein Beitrag würde allenfalls «zu einem viel späteren Zeitpunkt geprüft». Damit tappt die Rüstungsindustrie im Dunkeln und ist den Ermessensentscheiden der Verwaltung ausgeliefert.

Vorzugsweise Rüstungsbeschaffungen im Inland sind grundsätzlich möglich und im Einzelfall aus Sicherheitsüberlegungen auch sinnvoll. Die neue Rüstungspolitik des Bundesrates für das VBS überträgt das Materialkompetenzzentrum bei komplexen und sicherheitsrelevanten Systemen ausdrücklich der RUAG. Das neue öffentliche Beschaffungsrecht dekretiert ferner Leistungen der RUAG neu als «vergaberechtsfrei», weil zur Bedarfsverwaltung gehörend und Quasi-Inhouse stattfindend. Da stellt sich konsequenterweise schon die Frage, weshalb sich der Bund bei RUAG MRO Schweiz noch eine teure eigenständige Verwaltung mit ausgebautem Marketingbereich zu Lasten der Armee leistet. Eine Wiedereingliederung in die Verwaltung wie vor 20 Jahren wäre eigentlich angemessen.

Das neue öffentliche Beschaffungsrecht bezweckt gemäss Art. 2 einen wirtschaftlichen Mitteleinsatz, Transparenz des Vergabeverfahrens, eine Gleichbehandlung der Anbieter und eine Förderung des fairen Wettbewerbs. Es wird spannend, wie sich die armasuisse unter diesen klaren Vorgaben in Anbetracht der genannten Ausnahmeregelungen bewegen wird. Die stets gerne vorgeschobene Nebelbank von Sicherheitsrelevanz, Folgeauftrag, Geschäftsgeheimnis, Einladungsverfahren oder Direktvergabe lässt eine äusserst heikle Gratwanderung erwarten – nicht zum Vorteil der Armee, wie jüngste Beschaffungsprobleme zeigen.

PM

Digitalisierung der Schweizer Armee

- Noch hat niemand von uns Erfahrung damit, wie man eine Armee digitalisiert.
- Eine Digitalisierung unserer Armee lässt sich schlicht nicht spezifizieren und abschliessend beschaffen.
- Sie muss in einem Innovationsprozess massgeschneidert für unsere spezifischen Bedürfnisse entwickelt werden.
- Ein solcher Prozess braucht Innovationsräume, in denen buchstäblich experimentiert werden kann.
- Dabei sind Fehler nicht zu vermeiden, sondern sollen sogar gemacht werden; denn aus diesen Fehlern werden wir lernen.

- Wenn es nicht mehr möglich ist, Lösungen zu spezifizieren, müssen wir lernen, unsere Problemstellungen lösungsneutral zu beschreiben.
- Früher kamen viele Innovationen aus dem militärischen Sektor; heute werden sie vor allem durch Start-ups geschaffen.
- Es muss gelingen, diese Start-ups in neuen Formen der Zusammenarbeit mit Generalunternehmern zusammenzuführen.

Quelle: KKdt Thomas Süssli, Chef der Armee (Zusammenfassung aus «armafolio extra» vom November 2020).

ness» dürfe durchaus «eine Rolle spielen.» Schliesslich sei eine restriktive Exportbewilligungspraxis kontraproduktiv.

Glaubwürdig kommunizieren

Der Corona-Pandemie fiel 2020 – trotz zwei Anläufen – auch die Generalversammlung der STA zum Opfer. Der Präsident, Dr. Fritz Gantert, nutzte deshalb die Gelegenheit für eine Online-Durchführung und einen digitalen Rückblick im «armafolio extra». Er warnt davor, nach dem hauchdünnen Ja zum Planungsbeschluss für ein neues Kampfflugzeug nun wieder zur Tagesordnung zurückzukehren; «das dürfe auf keinen Fall passieren». Es brauche nun zur Sicherheitspolitik eine «ernsthafte und seriöse Diskussion mit allen Stakeholdern», welche sich nicht nur auf die Armee beschränke. Es sei nur ungenügend gelungen, im Rahmen der Abstimmung zum NKF die Armee als Gesamtsystem zu kommunizieren. Wir müssten sicherstellen, «Fragen zum «warum neue Kampfjets» oder «warum schwere Mittel für die Bodentruppen» oder «warum eine von zivilen Netzen unabhängige

robuste Telekommunikation» mit überzeugenden Argumenten zu beantworten». Nach über 70 Jahren Wohlstands- und Wohlfühlzone sei dies eine echte Herausforderung.

«Die Risiken sind zwar bekannt und angesichts der näher rückenden Konflikte steigt auch die Eintretenswahrscheinlichkeit. Dennoch vernachlässigt die Politik die notwendigen Vorkehrungen.»

Dr. Stefan Brupbacher,
Direktor Swissmem

Um ihre Unabhängigkeit zu wahren, nimmt die STA bewusst keine Firmen, sondern nur Personen als Mitglieder auf. Der Bestand konnte im Berichtsjahr auf

über 330 Personen gesteigert werden. Die «7 Thesen zur Sicherheitspolitik» bilden seit über zehn Jahren das Positionspapier der STA zur sicherheitspolitischen Meinungsbildung. Angesichts der sich rasch ändernden Umwelt (unter anderem Digitalisierung und Innovation) sollen diese Thesen 2021 überarbeitet werden. Gleichzeitig sollen die Mitglieder in den Genuss verschiedener digitaler Neuerungen kommen.

PPP reaktivieren

Der letzte Autor, Dr. Ian Dunn, Chef Technologieentwicklung von Mercury Systems, nimmt in seinem Beitrag indirekt eine Anregung des Chefs der Armee zur Zusammenarbeit mit der Industrie auf: Es brauche eine Neuauflage der Idee von Public Private Partnership (PPP) zwischen Armee und Industrie. Mittels neuer «Brücken-Unternehmen» müsse die «Innovations-Pipeline» zwischen der globalen High-Tech-Industrie und dem militärisch-industriellen Komplex wiederbelebt werden. Der künstlichen Intelligenz komme dabei eine Schlüsselrolle zu. ■

Gotthard – das Herz der Schweiz

Im neusten Heft in der Schriftenreihe der Gesellschaft für militärhistorische Studienreisen (GMS) beleuchten fünf Autoren das Gebiet des Gotthards unter verschiedenen Aspekten. Schwergewichtig geht es dabei um die bisher wenig beachteten italienischen Angriffsplanungen – die Südbedrohung während der beiden Weltkriege – und die schweizerischen Verteidigungsmassnahmen im Raum Gotthard. Ein erster Teil, verfasst vom Militärhistoriker Hans Rudolf Fuhrer, liefert mit Ausführungen zu den Festungswerken am Gotthard sowie zur Operationsplanung und die Bedrohung Süd die Grundlagen zum zweiten Teil mit Spezialthemen. Vorgestellt werden dort vom selben Autor fünf Kommandanten des Gotthards und die Festungswerke im Hochtal von Andermatt, Forte Airolo, auf dem Passo San Giacomo sowie im Bereich des Nufenenpasses. Dabei werden auch Ausführungen gemacht, die bis zur Deklassierung der verschiedenen Werke streng geheim waren. Interessierte finden Anregungen zu persönlichen Erkundungen und Basisinformationen zum Besuch der Festungsmuseen im Raum.

Neue Forschungsergebnisse enthält das Kapitel zum Artilleriewerk Fuchsegg ob Realp. An diesem Beispiel macht H.R. Fuhrer die deutsche Spionage gegen die Schweiz exemplarisch sichtbar. Der Beitrag von Mattia Piattini gilt der 1943 vollendeten Sperrstelle Lodrino – Osogna (LONA) mit Infanterie- und Artilleriewerken. Die 1995 deklassierte Anlage ist nun Teil des militärhistorischen Museums Forte Mondascia.

Bruno Bommeli zeichnet die Geschichte des 1942 gegründeten Festungswachtkorps nach, das 2003 in den Lehrverband «Militärische Sicherheit» integriert wurde.

Hans Rudolf Fuhrer schildert die bis 1892 zurückreichende Geschichte der zum Gebirgskampf ausgebildeten und ab 1911 mit Maschinengewehren ausgerüsteten Gotthardmitrailleure. Diese traditionsreiche Truppe wurde im Rahmen der Armee reformen aufgelöst.

Die neue GMS-Schrift Nr. 43 geht über das Militärhistorische hinaus, leuchtet weitere Aspekte des «Mythos Gotthard» aus und führt damit in die Gegenwart. Dies geschieht mit Beiträgen von Mattia Piattini zum Radio der italienischen Schweiz, von Andreas Fuhrer über die Gewinnung von Wasserkraft und Windenergie am Griespass und der darunter verlaufenden Transitgas-Pipeline. Peter Zbinden schliesslich wirft einen Blick zurück auf den Bau des Gotthard-Basistunnels. Der Bau der Alpentransversale NEAT wurde 1992 vom Schweizervolk beschlossen; die Einweihung erfolgte 2016.

Die 176 Seiten umfassende Schrift ist reich bebildert mit alten Dokumenten, aktuellen Fotos, Plänen und Karten. Für die vielen, die irgendwann auf dem Gotthard Dienst geleistet haben, ist die Schrift eine reiche Fundgrube, um Erinnerungen wach zu rufen. Andererseits wird deutlich, wieviel frühere Generationen aufgewendet haben, um die Strategie der Abhaltung glaubwürdig umzusetzen, so dass alle, die sich für die Sicherheitspolitik der Schweiz verantwortlich fühlen, angesprochen sind.

Peter Ziegler

Bezugsort: GMS-Bücherdienst (rudolf.widmer-gms@bluewin.ch)
oder beim Herausgeber (hansrfuhrer@bluewin.ch);
Preis: Fr. 30.– (plus Porto)