

Überlegungen zur nationalen Rüstungspolitik und zum Gefäss «RUAG»

Dr. S. Bieri. Bieri IP Partner, 09.03.2017

1. Vorbemerkungen
2. Auslegeordnung
3. Das eigentliche Ziel
4. Grobkonzept
5. Ein einfacher Reformansatz
6. Vorläufige Schlussfolgerungen

1. Vorbemerkungen

- Die hier präsentierte stark komprimierte Analyse ist eine persönliche Meinungsäußerung, die sich u.a. auf eine lange Erfahrung als Milizoffizier und als Akteur in einem Teilbereich der Rüstungspolitik stützt.
- Vor der Redaktion sprach ich mit direkt betroffenen Persönlichkeiten und analysierte die relevanten Rechtsgrundlagen sowie RUAG-Publikationen.
- Sachlich stehe ich voll auf dem Boden der «7 Thesen zur Sicherheitspolitik» der STA.
- Ich halte die Annahme eines möglichen «Aufwuchses der Armee» für groben sicherheitspolitischen Unfug.

2. Auslegeordnung (i)

1. Das RUAG-Problem gehört in einen grösseren sicherheits- und rüstungspolitischen Zusammenhang.
2. Aktuell geht es im Falle der RUAG weniger darum, wie das reale Gefäss geführt wird; kritisch beurteile ich vielmehr das ganze Umfeld und die vom Bund geschaffenen formellen und informellen Rahmenbedingungen der Rüstung.
3. Der Bundesrat wollte mit dem RUAG-Konzept primär eine Trennung zwischen hoheitlichen und unternehmerischen Aufgaben durchsetzen und gleichzeitig die Effizienz des Rüstungsablaufes erhöhen; er beurteilte aber Politik, Rüstungsvolumen und Marktdynamik teilweise falsch.
4. Die Armeeführung trug bisher wenig dazu bei, die Eignerstrategie der RUAG positiv zu gestalten und Rüstung als langfristigen Investitionsvorgang mitzutragen.

2. Auslegeordnung (ii)

5. Die heutige Rüstungsorganisation geht zurück auf ein funktionales Konzept im Gefolge der Mirage-Krise ; trotz real sinkender Militärausgaben und starkem Technologiewandel wurde die interne Spezialisierung immer weiter getrieben.
6. Sachlich sind Armeereform, Rüstungsorganisation und Finanzhaushaltsrecht hochgradig interdependent.
7. In den letzten 15 Jahren führte das VBS die Rüstungsorganisation nicht mehr gesamtheitlich und akzeptierte immer stärker eine Formalisierung und Bürokratisierung:
 - Hinnahme inadäquater finanzpolitischer Auflagen,
 - Komplizierung des Beschaffungsrechtes,
 - verschärfte Corporate Governance- und Publizitätsregeln,
 - teilweiser Rückzug aus der Verantwortung im RUAG Verwaltungsrat,

2. Auslegeordnung (iii)

8. Durch negative politische Entscheide und Misserfolge bei Grossprojekten verlor das VBS immer mehr die Fähigkeit, komplexe Rüstungsvorhaben zu planen und durchzuführen.
9. Die Aufgabenverlagerung zur RUAG führte gleichzeitig zu einem Kompetenzverlust im ganzen VBS, insbesondere bei Armasuisse; diese Tendenzen wurde verstärkt durch:
 - zögerliche Entscheide der Departementsspitze,
 - Unsicherheiten seitens der Armeeführung,
 - die Überbetonung von Liquidationstätigkeiten.
10. So ist es nicht sinnvoll, einzelne RUAG-Probleme isoliert anzugehen; neben der Unternehmungsleistung müssen jedenfalls auch strategische Schwächen und Sicherheitsrisiken dieses Hybridmodells einbezogen werden.

3. Das eigentliche Ziel

- Unsere Rüstungspolitik brauchen vor allem eines: die Fähigkeit, grosse und komplexe Rüstungsvorhaben schlank und friktionslos zu planen und durchzuführen.
- Vom Potenzial her kann dies heute nur noch gemeinsam mit ausgewählten industriellen Partnern gelingen.
- Die Anpassung der Rüstungsorganisation und in diesem Rahmen die Neuausrichtung der RUAG haben allein *dieses* Ziel.
- Es ist die vordringliche Aufgabe der Politik, von Bundesrat und bürgerlicher Parlamentsmehrheit also, dafür die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen und eine Verzettelung im Bereich von Corporate Governance und Submissionsverfahren (etwa Revision BÖB) zu vermeiden.

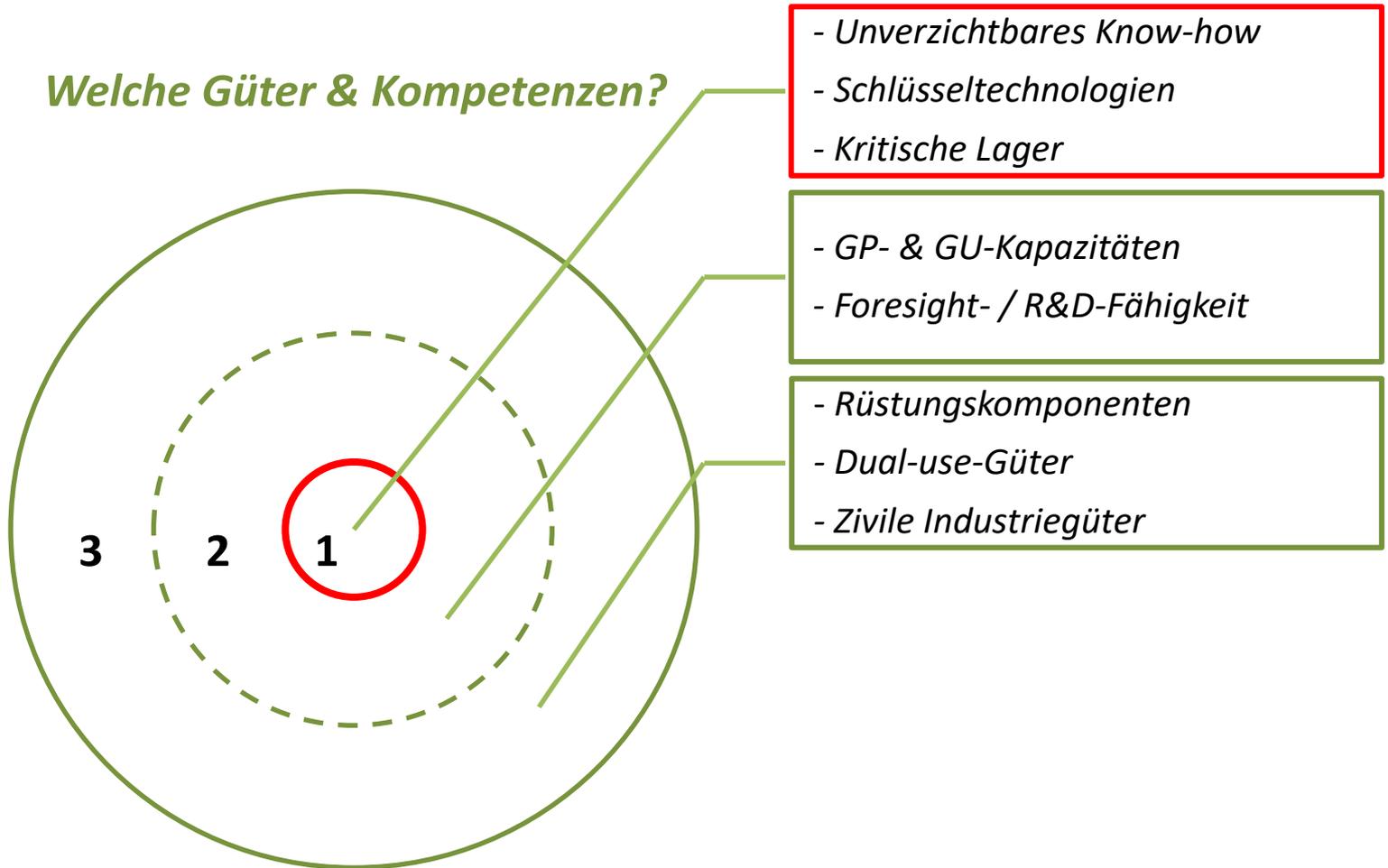
4. Grobkonzept (i)

Es geht im Sinne des formulierten Ziels vorrangig darum,

- durch einen geeigneten institutionellen Schnitt die Rollen «Besteller», «Generalplaner und Generalunternehmer (GP & GU)» und «Anbieter» klarer zu trennen;
- den jeweiligen Aufgabenträgern des Bundes geeignete Rechtsformen zuzuordnen;
- gleichzeitig das RUAG-Profil zu schärfen;
- dem marktorientierten Teil der RUAG die volle Autonomie zu geben und zu privatisieren.

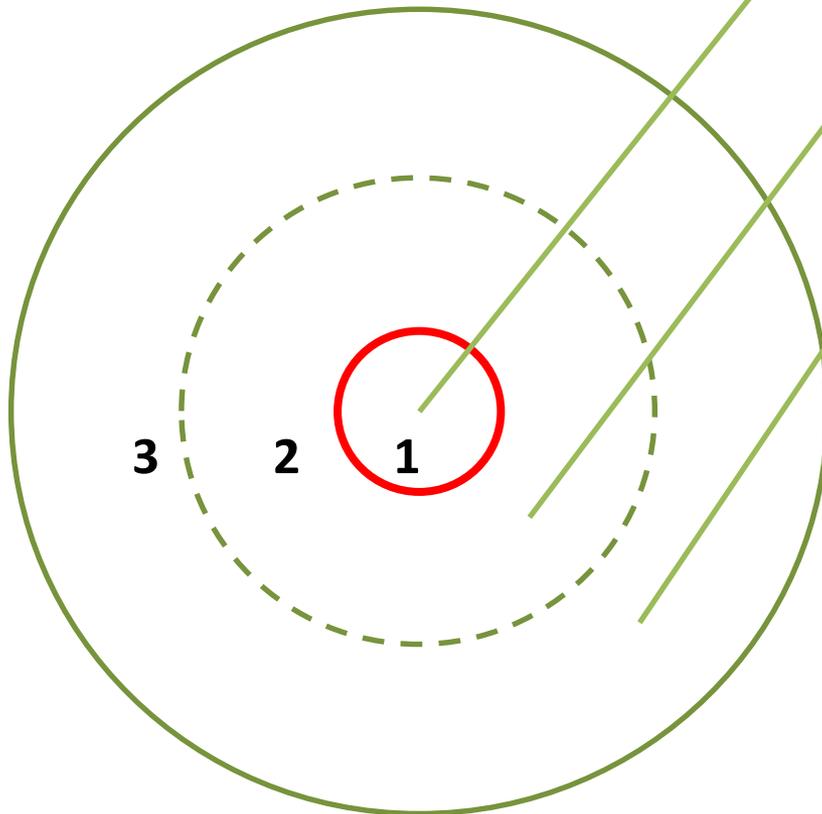
4. Grobkonzept (ii)

Welche Güter & Kompetenzen?



5. Ein einfacher Reformansatz

Wer macht was?



1. Armasuisse & Truppe

- Teile Defence & Ammotec
- Teile Aviation MRO

2. Neue öffentliche AG

- GP & GU-Nucleus mit Joint Ventures
- R&D-Arm mit Start-ups

3. RUAG-Gruppe (private AG)

- Heutige Divisionen minus
- Zukäufe

6. Vorläufige Schlussfolgerungen

- Es gibt in der Rüstungsorganisation nirgends einen isolierten «Sanierungsfall», wohl aber im Gesamten ein Systemproblem.
- Eine einseitige Reform der RUAG halte ich deshalb weder für sinnvoll noch für politisch klug.
- Mit den drei neuen Gefässen verbinde ich folgende Erwartungen:
 - **Gefäss 1:** *höhere Bereitschaft, mehr Truppennähe,*
 - **Gefäss 2:** *Konstante GP&GU-Kompetenz, einfachere Eignerverhältnisse ohne direkte Marktpräsenz*
 - **Gefäss 3:** *mehr Beweglichkeit bezüglich Portfolio, Märkten und Standorten*

7. Anregungen zum Fall der Luftraumverteidigung

<i>Wo ansetzen?</i>	«Armeepolitik»	«Fachargumente»	«Rüstungsablauf»
Medien	x	o	x
Parteien & Parlament	x	o	x
Armeeführung	o	o	x
Unternehmen	o	x	x
FuE	o	x	o