

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 181 (2015)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Martin Sonderegger ist seit dem 1. März Rüstungschef  
**Autor:** Schneider, Peter / Sonderegger, Martin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-583242>

### **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:** 29.06.2025

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

# Martin Sonderegger ist seit dem 1. März Rüstungschef

Seit 1987 ist Martin Sonderegger bei der armasuisse in vielen Kaderfunktionen tätig, er kennt die Firma durch und durch. Auf den 1. März 2015 hat ihn der Bundesrat zum Rüstungschef ernannt; für die ASMZ Zeit für eine erste Standortbestimmung.

Interview Peter Schneider, Chefredaktor

*Peter Schneider: Es ist mir klar, dass Sie schon lange in leitender Position bei der armasuisse tätig sind, trotzdem: Wie fühlen Sie sich als Rüstungschef nach den ersten Monaten der Geschäftstätigkeit?*

Martin Sonderegger: Kurz und knapp: Gut. Da ich unseren Departementschef, Bundesrat Ueli Maurer, meine Partnerinnen und Partner in der Departementsleitung des VBS, bei der Verteidigung, bei der Industrie sowie die armasuisse und das gesamte Beschaffungsumfeld bereits vor meinem offiziellen Amtsantritt kennenlernen durfte oder bereits gut kannte, fiel mir der Einstieg in die neue Funktion und die Tätigkeiten des Rüstungschefs verhältnismässig leicht. Meine Kolleginnen und Kollegen haben mich gut in ihrem Kreis aufgenommen, dafür bedanke ich mich.

*Welches sind Ihre wichtigsten kurzfristigen Zielsetzungen, was wurde im Rahmen von «Sofortmassnahmen» schon geändert?*

Wir wollen in erster Linie ein verlässlicher Partner für unseren Hauptauftraggeber – die Armee – sein. Die Armee ist die «raison d'être» für die armasuisse und auf ihre Bedürfnisse richten wir uns aus. Sei dies bei der Realisierung von Rüstungsprojekten, im Immobilien-Management sowie bei der wissenschaftlichen und technologischen Unterstützung.

Überdies wollen wir, trotz aller momentanen Planungsunsicherheiten, weiterhin ein verlässlicher Partner für die Industrie bleiben. Wir sind uns unserer Verantwortung gegenüber den mit unseren Projekten verbundenen Arbeitsplätzen im In- und Ausland sehr wohl bewusst.

Kurzfristig oder als «Sofortmassnahmen» arbeiten wir an uns selber. Klare Ausgangslagen schaffen; Rollenverständ-

nis aller Partner klären und stärken; kompetente und verlässliche Arbeiten als Projektleiter/innen abliefern; erfolgreiche Projektabschlüsse erreichen. Zufriedene Nutzer sind die Bestätigung für erfolgreiche Arbeit.

*Welches sind Ihre wichtigsten Akzente der längerfristigen Ausrichtung? Gibt es grundsätzlich neue strategische Ausrichtungen?*

Eine grundlegend neue strategische Ausrichtung der armasuisse wird es vorerst nicht geben. armasuisse ist gut unterwegs. Jede und jeder Einzelne kann sich aber stetig verbessern. Wir konzentrieren uns auf die aktuellen Beschaffungs- und Immobiliengeschäfte. Diese sind mit dem

---

**«Wir wollen  
in erster Linie  
ein verlässlicher Partner  
für unseren  
Hauptauftraggeber  
– die Armee – sein.»**

---

raschen Technologiefortschritt höchst anspruchsvoll und stehen unter einem hohen Zeit- und Finanzdruck und präsentieren sich im Schaufenster der Politik. Um unsere Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu steigern, lege ich grossen Wert auf die Stärkung unserer Managementfähigkeiten und auf die Optimierung der Beschaffungsprozesse.

Sobald die künftige Armeeorganisation mit der WEA bestätigt sein wird, überprüfen auch wir unsere Aufstellung und passen diese nötigenfalls an, um unsere Leistungserbringung weiter zu optimieren.

*Sind Tätigkeiten zu Gunsten Dritter, ausserhalb des Bundes, vorstellbar?*

Von den Kantonen und Gemeinden erreichen uns praktisch keine Anfragen für die Übernahme von Beschaffungsgeschäften. Der Föderalismus ist in diesem Segment zu ausgeprägt. Allfällige Bedürfnisse an Leistungen der armasuisse zu Gunsten Dritter ausserhalb des Bundes würden wir sicher prüfen und bei einer Ressourcenverträglichkeit und entsprechendem Synergiepotential nicht grundsätzlich ausschliessen. Den privaten Markt würden wir aber nicht konkurrenzieren.

Hingegen arbeiten wir im Immobilienbereich sehr eng mit Kantonen und Gemeinden zusammen. Sei dies im Zusammenhang mit bestehenden Immobilien, bei Neu- oder Umbauten, aber auch bei Umnutzungen oder Verkäufen von VBS-Immobilien.

*Die mengenmässig gewichtigen, eher einfacheren Projekte (pers. Ausrüstung, kleine Waffen, kleinere Fahrzeuge) werden wohl bleiben und ihre Bedeutung beibehalten. Die schweren, komplexen Systeme (Flugzeug, Art, Flab, etc.) werden mengenmässig immer weniger, technisch aber immer anspruchsvoller. Es besteht somit der Bedarf, technisch ganz vorne kompetent zu bleiben, dieses Wissen und Können aber über immer weniger Einheiten «amortisieren» zu müssen. Wie wirkt sich dies auf die Kosten aus und können die erforderlichen Fähigkeiten zum Einsatz komplexer Systeme bei den Milizsoldaten noch rekrutiert werden?*

Die aus Ihrer Sicht einfacheren Projekte bilden die Grundlast unserer Arbeiten und erfordern ebenfalls grossen Sachverstand. Diese Aktivitäten werden in der Öffentlichkeit wenig wahrgenommen. Wahrgenommen werden die grossen Projekte, die entweder in einer Rüstungs- oder in



einer Immobilienbotschaft zur Beschaffung beantragt werden. Mit kleiner werdenden Verbänden werden auch die Stückzahlen der zu beschaffenden und zu betreibenden Systeme kleiner. Wenn man von einem stückzahlunabhängigen Sockelbetrag für die Beschaffung, den Betrieb und die Instandhaltung von Systemen ausgeht, wird das einzelne System mit grosser Wahrscheinlichkeit nicht günstiger.

*Der zeitliche Abstand zwischen gewichtigen Hightech-Beschaffungen innerhalb einer Systemkategorie (Flz-Flz, etc.) wird immer grösser; das erschwert den Erhalt von Spitzen-Kompetenz der Fachleute; wie*

## «Im Ausland wird die armasuisse für ihre Effizienz, ihre Effektivität und ihre Kompetenz gelobt.»

*stellen Sie sicher, dass die armasuisse auch in Zukunft mindestens auf Augenhöhe mit den Partnern und potentiellen Lieferanten verhandeln kann?*

Bis jetzt waren wir immer in der Lage, den notwendigen Wissenstransfer sicherzustellen. Bei für uns neuartigen Technologien bereiten wir unsere Mitarbeitenden entsprechend vor. Dies geschieht über spezifische Ausbildungen, über den Erfahrungsaustausch mit anderen Nutzern ähnlicher Technologien und mit der Armee selber. Bei der Projektentwicklung erfolgt auch immer ein grosser Anstieg der Lernkurve über das «learning by doing» oder im «Training on the Job».

*Je länger eine Evaluation dauert, desto grösser ist die Gefahr der «Einmischung» der Politik und der unzähligen externen «Experten»; auf der anderen Seite fordert die technische Komplexität eine gründliche Analyse. Die Gefahr des «Zerredens» und des «Abschiessens» vor der Beschaffung wird immer grösser; ich denke, dass dies vielleicht auch ein Grund für das Scheitern des Gripen war. Könnte man nicht vermehrt mit anderen Armeen und ihren Beschaffungsorganen zusammenarbeiten und vorliegende Resultate über-*

*nehmen? Ich habe den Eindruck, dass ein sehr langes (wenn auch sehr gründliches und minutiöses) Verfahren misstrauisch macht.*

Die Politik wird und soll immer die Möglichkeit haben, sich abschliessend zu den Projekten zu äussern. Unsere Beschaffungsprozesse werden oft kritisiert. Zu langsam, zu aufwändig und vor allem zu kompliziert, seien sie. Bei genauerer Betrachtung lassen sich einige mitbestimmende Faktoren erkennen, die wir nicht beeinflussen können. Dies sind einerseits die politischen Prozesse, die den Takt der Finanzierung und der Genehmigung von Projekten weitgehend bestimmen. Dann sind es gesetzliche Auflagen, namentlich das Bundesgesetz für das öffentliche Beschaffungswesen vor allem im Bereich der WTO-Ausschreibungen, die Vorgehen und Zeitverhältnisse explizit vorgeben. Die Objektivität, der Detaillierungsgrad und die Vollständigkeit der Evaluationen, die übrigens immer in integrierten Projektteams, bestehend aus Vertretern des Auftraggebers (Planer, Nutzer und Betreiber) und der armasuisse erfolgt, haben uns in der Vergangenheit oft geholfen. Wir richten unsere Tätigkeit nicht nur auf die Gewinner von Wettbewerben und Evaluationen aus. Mit Blick auf künftige Vorhaben geht es darum, auch jene Anbieter – quasi die zweiten Sieger – im Auge zu behalten. Wir wollen vielleicht morgen auch mit ihnen wieder ein Geschäft machen. Um die Entscheide nachvollziehbar begründen zu können, brauchen wir eine seriöse Evaluationsgrundlage. Nichts desto trotz, sind wir immer bestrebt, mit möglichst geringem Aufwand zu den erforderlichen Resultaten zu kommen.

Interessant sind die Aussenwahrnehmungen. Bei meinen Kontakten mit ausländischen Regierungsstellen und der international tätigen Industrie wird die armasuisse für ihre Effizienz, ihre Effektivität und ihre Kompetenz gelobt.

*Gibt es spezifische Lehren aus dem Gripen-Geschäft und wie beurteilen Sie die grossen zukünftigen Brocken BODLUV, Flugzeug, 120 mm Mörser, Panzerabwehrwaffen mittlere Distanz, neue Munitionssorten für die Art?*

Der Gripen-Entscheid hat uns einige Themen klar aufgezeigt. Zentral ist sicher die Kommunikation mit und zu den verschiedenen Anspruchsgruppen. Hier glaube ich das grösste Verbesserungspotential zu erkennen. Es ist uns nicht gelungen,

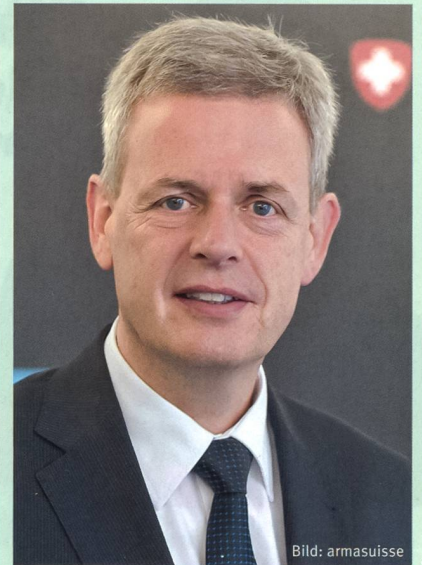


Bild: armasuisse

### Martin Sonderegger

**1984** Abschluss als Maschinen-Ingenieur HTL.

**1987** Eintritt in den Dienst des Bundes und bis 1998 Projektleiter für gepanzerte Fahrzeuge, Minenwerfer und Panzerabwehrkanonen.

**1998/99** Chef der technischen Sektion Infanterie-, Flugzeug- und Flab-Waffen.

**1999** Chef der Abteilung Infanteriewaffen und Munition.

**2004–2008** führte er die Geschäftseinheit Landsysteme und Munition.

**2009** Stellvertretender Rüstungschef und Leiter Kompetenzbereich Landsysteme.

**2015** Wahl zum Rüstungschef

Martin Sonderegger ist als Oberst i GSt in einem Armeestabteil eingeteilt.

die Entscheidungsträger von der Notwendigkeit der Flugzeugbeschaffung zu überzeugen.

Die Planung der Beschaffung künftiger Grossprojekte wird frühzeitig offen dargelegt. Die Diskussionen zu den einzelnen Fähigkeiten sollen früh stattfinden. Fundamentale Diskussionen sollen rechtzeitig geführt werden können. Wir müssen alles daran setzen, dass künftige Grossprojekte nicht auf der Zielgeraden abgebrochen werden.

*Herr Rüstungschef, vielen Dank für dieses Interview.* ■