

Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 83 (2008)
Heft: 6

Artikel: "Ich könnte mir nichts Spannenderes vorstellen" : Interview
Autor: Markwalder, Alfred
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-716911>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

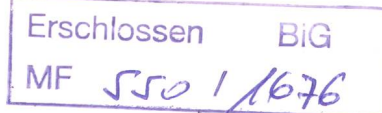
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

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



«Ich könnte mir nichts Spannenderes vorstellen»

Ende Mai tritt Alfred Markwalder, der Rüstungschef, in den Ruhestand. Sein Nachfolger ist Divisionär Jakob Baumann, bisher Chef des Planungsstabes. Im Gespräch mit dem SCHWEIZER SOLDAT zieht Markwalder eine positive Bilanz.

+ *Haben Sie den Entscheid, Rüstungschef zu werden jemals bereut?*

Alfred Markwalder: Nein, wirklich nie. Sehen Sie, die Funktion des Rüstungschefs ist wirklich sehr vielfältig, ja fast einzigartig. Sie haben Schnittstellen zur Verwaltung, zur Politik, zur Armee, zu den Kantonen, zur Industrie im In- und Ausland. Sie haben Kontakt und einen intensiven Austausch mit ihren Ansprechpartnern auf der «halben Welt». Sie sind tagtäglich gefordert erstklassige Leistungen zu bieten und müssen stets am Puls der Zeit sein. Ich könnte mir nichts Spannenderes vorstellen.

+ *Wie soll Ihr Nachfolger die Aufgabe eines massiven Stellenabbaus mit gleichzeitigem Umbau und Übernahme von zusätzlichen Aufgaben anpacken?*

Markwalder: Jakob Baumann hat die Vorgaben des Stellenabbaus mit dem gleichzeitigen Umbau vorzunehmen. Wie er das genau machen will, wird sich zeigen. Ungeachtet der Übergabe auf der Kommandobrücke von Armasuisse wird man sich einmal die Frage stellen müssen, in welchen Bereichen eine Verzichtplanung angegangen werden kann und/oder welche Leistungen auf dem externen Markt bezogen werden können. Richtig ist aber auch, dass nicht ewig die Ressourcen gekürzt werden können, ohne dass es einmal zu einem Abbau an Leistungen kommen wird.

+ *Stellte Sie der Status «zivile Behörde» mit dem Hauptkunden Armee vor Probleme?*

Markwalder: Nein. Ich denke, es ist wichtig, dass die Funktion des Rüstungschefs auf der gleichen hierarchischen Stufe wie der höchste Vertreter des Hauptkunden – also der Armee – ist. Ich spreche von der Augenhöhe. Neben diesem wichtigen Umstand muss bedenkt werden, dass eine Beschaffungsstelle andere Anforderungsprofile an die Mitarbeiter hat oder Schwerepunkte kennt.

+ *Nennen Sie ein Beispiel.*

Markwalder: Einfach gesagt, sagt die Armee, was ein System können soll und für was es eingesetzt wird. Ob ein solches System auf dem Markt verfügbar ist, kann Armasuisse abklären. Wenn es ein oder mehrere solcher Systeme gibt, treten weitere Aspekte in unterschiedlicher Gewichtung in den Vordergrund. Stichworte hierzu sind: Potenzial für eine Weiterentwicklung, Lebenswegkosten, Kosten für eine spätere Liquidation, Gegengeschäfte, um nur einige zu nennen. Es ist eine eigentliche Arbeitsteilung mit eben unterschiedlichen Gewichtungen. Dass dabei die Partner nicht immer die gleichen «Optiken» haben, versteht sich von alleine.

+ *Gab es Schlüsselerlebnisse während Ihrer Amtszeit, die Sie geprägt haben?*

Markwalder: Sicher, eine Menge, aber ich kann natürlich nicht alle erwähnen. Als Beschaffung will ich den Schützenpanzer 2000 erwähnen. Der Grund hierfür liegt in der erfolgreichen direkten Beteiligung von über 130 Schweizer Firmen und im Umstand, dass über 70 weitere Firmen durch Kompensationsgeschäfte profitieren konnten. Eine Erfolgsgeschichte für uns. Dass wir dabei noch 23 Millionen Franken nicht in Anspruch nehmen mussten, fällt ebenfalls positiv auf.

+ *Und der Blick nach innen?*

Markwalder: Wenn ich den Blick nach innen richte kommt mir die erfolgreiche ISO-Zertifizierung in den Sinn und zu guter Letzt natürlich auch die intensive Zusammenarbeit mit den begeisterungsfähigen und hochkompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Armasuisse. Eine solche «Crew» zu haben, ist die Grundvoraussetzung um überhaupt mit unserem Hauptkunden Armee die anspruchsvollen Projekte – zum Teil in Milliardenhöhe – erfolgreich durchführen zu können.

+ *Wie beurteilen Sie die europäische Entwicklung in der Rüstungspolitik?*

Markwalder: Praktisch alle Mitgliedstaaten der Europäischen Union – eine Ausnahme stellt Dänemark dar – sind Mitglieder in der Europäischen Verteidigungsagentur (EVA). Diese Organisation befasst sich mit der Weiterentwicklung der Rüstungspolitik und hat eine Reihe von Zielen. Dazu zählen zum Beispiel die Koordination der europäischen Rüstungspolitik, oder Standardisierung. Neben diesen quasi politischen respektive staatlichen Aktivitäten schreitet der Konzentrationsprozess in der europäischen Rüstungsindustrie rasch voran...

+ *...wie die Schweizerische Rüstungspolitik?*

Markwalder: Ähnlich. Der Bundesrat hat im November 2002 die «Grundsätze des Bundesrates über die Rüstungspolitik des VBS» verabschiedet und diese letztes Jahr im April erneut bestätigt. Damit verfügt die Schweiz über eine gute Grundlage im Bereich der Rüstungspolitik. Die wesentlichen Punkte und Eckpfeiler dieses Papiers sind die Wirtschaftlichkeit der Beschaffung, eine internationale Kooperation und die Pflege der schweizerischen Industriebasis sowie Einhaltung der rechtlichen Grundlagen.

+ *Wie wirken sich die Veränderungen bei den Ressourcen auf die Qualität der Beschaffungen aus?*

Markwalder: Grundsätzlich will ich festhalten, dass Armasuisse auch in Zeiten einer schwierigen Ressourcenlage sehr gute Arbeit leistet. Trotzdem will ich jedoch den Finger auch auf einen wunden Punkt legen und mögliche Konsequenzen klar aufzeigen. Armasuisse als eine der beiden Beschaffungsstellen des Bundes hat in den letzten Jahren rund 15 Prozent der Stellen abgebaut. Und es geht noch weiter. Es besteht eine weitere Vorgabe von zusätzlichen 10 bis 15 Prozent Stellenabbau. Mit dem ständigen Anpassen und Verbessern der Prozesse konnten wir die hohe Qualität aufrechterhalten, denn die Anforderungen bleiben unverändert hoch. Trotz aller unse-



Bilder: Armasuisse

Alfred Markwalder: «Ich würde mich wieder für die Armasuisse entscheiden.»

rer Anstrengungen: Der Zeitpunkt ist nicht mehr fern, an welchem sich dieser personelle Abbau negativ auf die Beschaffungsaktivitäten auswirken wird.

+ *Jakob Baumann wird am 1. Juni 2008 Ihre Nachfolge antreten. Welches werden seine Hauptaufgaben sein?*

Markwalder: Der neue Rüstungschef wird eine Reihe von Aufgaben haben. Dazu zählen die Realisierungen der eingeleiteten Beschaffungen. Ich denke da zum Beispiel an den Leichten Transport- und Schulungshelektropter (LTSH), an das Führungsinformationssystem Heer (FIS Heer), an den Pilatus PC-21, an diverse Simulatoren sowie an die Weiterführung des Tiger-Teil-Ersatzes (TTE). Darüber hinaus kommt die Weiterentwicklung von Armasuisse hinzu, die ständige Überprüfung der Abläufe und Prozesse – wie in den letzten Jahren auch schon geschehen – und natürlich die Bewältigung des bereits angeschnittenen Personalabbaus im Zeitfenster von 2008 bis 2010.

+ *Erinnern Sie sich noch an den ersten Tag als Rüstungschef?*

Markwalder: Sehr gut sogar. Ich kam ja von «ausen» und musste mich an die vielen neuen Gesichter, Aufgaben sowie die Umgebung gewöhnen. Das neue Umfeld bestehend aus Departement, Gruppe Verteidigung, Politik und Wirtschaft war mir in den Einzelteilen unterschiedlich gut bekannt und vertraut. In der Kombination, der Gesamtheit und des Zusammenspiels war es mir hingegen neu. Ich konnte mich gut einarbeiten und es ging mit den ersten Dossiers auch sehr rasch los.

+ *Wie sind Sie eigentlich dazu gekommen, Rüstungschef zu werden?*

Markwalder: Ich wurde von einem Executive-Search-Büro angefragt. Es folgte eine Reihe von Interviews und Präsentationen. Anschliessend hatte ich noch Gespräche mit dem damaligen Bundesrat Adolf Ogi und nach der Bestätigung meiner Wahl im Bundesrat am 1. November 2000 wurde ich offiziell Nachfolger von Herrn Toni Wicki.

+ *Bevor Sie Rüstungschef wurden: Welches waren Ihre beruflichen Stationen?*

Markwalder: In Stichworten und im Schnellzugstempo. Ein Studium mit Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität Bern. Anschliessend Assistent am Volkswirtschaftlichen Institut der Universität Bern, gefolgt von einer Anstellung in der Planungsgruppe in Bern als Leiter der Abteilung «Entwicklungskonzepte für Bergregionen». Dann folgten 23 spannende Jahre in verschiedenen Funktionen innerhalb der IBM Schweiz mit internationalen Tätigkeiten. Ich durfte Grossprojekte führen. So war ich zum Beispiel Leiter und Verantwortlicher für das Jahr-2000-Projekt.

+ *Was machten Sie militärisch als Milizoffizier?*

Markwalder: Ich war Artillerist und später Generalstabsoffizier im Stab der Gebirgsdivision 9 und des Gebirgsarmee Korps 3. Ich hatte Führungsfunktionen wie zum Beispiel als Abteilungskommandant und Kommandant des Artillerie Regiments 9 und ich



Alfred Markwalder als Brigadecommandant.

war Stabschef der Gebirgsdivision 9 sowie schliesslich auch nebenamtlicher Kommandant der Festungsbrigade 23 – der Gotthard-Brigade – als Brigadier. Ich durfte viele intensive und schöne Momente im Rahmen meiner Dienstleistungen für die Armee und für die Schweiz erleben.

❑ *Sie sind Artillerist. Warum gibt es so viele Artilleristen in Spitzenpositionen der Armee zu finden?*

Markwalder: Sind es so viele? Artilleristen sind von Hause und ihrer Funktion aus weitblickend und zielorientiert. Vielleicht liegt es daran?

❑ *Was war eigentlich der besondere «Reiz» Rüstungschef zu werden?*

Markwalder: Betrachten Sie dieses hochinteressante und absolut fordernde Betätigungsfeld. Sie bewegen sich an einer sehr wichtigen Schnittstelle zwischen der Armee und der Industrie. Die Funktion stellt ein eigent-

liches Bindeglied zwischen diesen beiden Elementen dar. Daneben gilt es, stets das politische Umfeld im Auge zu behalten, welches manchmal nicht sehr einfach war und auch in Zukunft nicht einfacher werden dürfte.

❑ *Was machen Sie am letzten Arbeitstag?*

Markwalder: Gar nichts Spektakuläres. Ich werde an diesem Tag von Industrie- und Politgesprächen aus dem Ausland zurückkehren. Anschliessend wird mit meinem Nachfolger die Schlüsselübergabe stattfinden und dann werde ich mich mit meinem engsten Stab zu einem Nachtessen treffen. Arbeiten bis zum Schluss also.

❑ *Was nach Ihrer Pensionierung?*

Markwalder: Ich werde sicher nicht «nichts» machen. Ich werde mich getreu an mein Motto halten: «Höre nie auf anzufangen, fange nie an aufzuhören.» Dies ohne jedoch dem VBS irgendwie «dreinzureden». Alles Weitere wird sich zeigen.

❑ *Sprechen wir von einigen Ihrer Beschaffungsprojekte während Ihrer Zeit als Rüstungschef. Welches war das anspruchsvollste Beschaffungsprojekt?*

Markwalder: Das sicherlich anspruchsvollste Beschaffungsprojekt während meiner Amtszeit war FLORAKO. Das FLORIDA-Nachfolge-Projekt war technisch und wirtschaftlich höchst anspruchsvoll und forderte uns heraus. Verschiedene in- und ausländische Industriepartner waren involviert und es galt für die Luftwaffe ein perfektes System zu evaluieren und einzuführen.

❑ *Welches war das umstrittenste Beschaffungsprojekt?*

Markwalder: Sicher der Leichte Transport- und Schulungshelikopter (LTSH). Dieser Helikopter hat viel Staub aufgewirbelt – was Helikopter bekanntlich auch machen. Nein im Ernst, diese Beschaffung stand im Fokus und im Kreuzfeuer vieler Interessenvertreter und zeitweise waren die Vorwürfe gegen Armasuisse schon «starker Tobak». Schlussendlich wurden alle Vorwürfe jedoch entkräftet, was mich natürlich sehr freut.

❑ *Welches war das speziellste Beschaffungsprojekt?*

Markwalder: Das Soldatenmesser 08, welches aufgrund eines Nebensatzes eines Medienschaffenden vor der Evaluation im Wahlsommer/-herbst 2007 für Furore sorgte. Ich bedauere es, dass der Typenentscheid erst nach meiner Pensionierung erfolgt!

❑ *Welches war Ihr liebstes Beschaffungsprojekt?*

Markwalder: Der Schützenpanzer 2000, weil hierbei über 130 Schweizer Firmen direkt beteiligt waren und über 70 Schweizer Firmen durch Kompensationsgeschäfte profitieren konnten. Dass wir den bewilligten Risikokredit von rund 23 Millionen Franken nicht in Anspruch nehmen mussten, rundet das gute Bild noch zusätzlich ab.

❑ *Welches war das prägendste Erlebnis?*

Markwalder: Die intensive Zusammenarbeit mit begeisterungsfähigen und hochkompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Armasuisse und die erfolgreichen Realisierungen von anspruchsvollen Projekten zugunsten unserer Armee und unserer Kunden.

❑ *Herr Markwalder, wir danken Ihnen für das Gespräch und wünschen Ihnen alles Gute im Unruhestand.* fo.