21. UGW-Forum vom 24. November 2026

Wer Sicherheit will, muss Unternehmertum ermöglichen

von Samuel Blum, Zürcher Rechtsanwälte AG

Am 21. UGW-Forum vom 24. November 2026 ging es um mehr als neue Technologien und Rüstungsaufträge. Auf dem Spiel stehen auch industrielle Fähigkeiten, Arbeitsplätze und die sicherheitspolitische Handlungsfähigkeit der Schweiz. Kevin Sartori und Giuseppe Chillari zeigten im Zunfthaus zur Schmiden in Zürich, wo Innovation auf fehlende Kunden, langsame Beschaffung und Zweifel an der Schweizer Lieferverlässlichkeit trifft. UGW-Präsident Kaspar Niklaus betonte in seiner Begrüssung die Stärken der Hochschulen und die Bedeutung von Investitionen und unternehmerischer Risikobereitschaft. Wenige Tage vor der Abstimmung über das Kriegsmaterialgesetz erhielt die Diskussion besondere Dringlichkeit.



Blick in den Saal des Zunfthauses zur Schmiden am 21. UGW-Forum.

Mit 80 Besucherinnen und Besuchern vor Ort erzielte das UGW-Forum einen neuen Besucherrekord. Besonders freuten wir uns über die vielen Gäste, die zum ersten Mal dabei waren. Der grosse Zuspruch unterstrich die Aktualität des Themas, gerade wenige Tage vor der Abstimmung über das Kriegsmaterialgesetz.

Von der Technologie zum zahlenden Kunden

Kevin Sartori zeigte anhand seiner Erfahrungen als Unternehmer und Scale-up-Coach, wie stark zahlende Kunden über den Wachstumspfad eines Technologieunternehmens entscheiden. Der Mitgründer von Auterion berichtete auch aus der Begleitung von 63 Deep-Tech-Unternehmen. Auterion entwickelt Software für Drohnen und autonome Systeme. Die technologischen Wurzeln liegen im Umfeld der ETH Zürich und des Open-Source-Projekts PX4. Das Unternehmen wurde 2017 in Zürich gegründet, seine ersten grösseren Aufträge kamen jedoch aus den USA.

Wie unterschiedlich der Zugang zu Kunden ausfallen kann, machte Sartori mit einem Vergleich aus seiner unternehmerischen Praxis deutlich. Bei gleichem Vorschlag und vergleichbarem Aufwand stellte er zwei Millionen US-Dollar in den USA 250’000 Euro in Deutschland und 20’000 Franken in der Schweiz gegenüber. Die amerikanischen Kunden wollten ein konkretes Problem lösen. In Europa musste Sartori nach seiner

Schilderung zunächst erklären, weshalb die Kunden die Software einkaufen statt selbst entwickeln sollten. Bei kleinen Auftragsvolumen rechnete sich der hohe Projektaufwand für das Startup schliesslich nicht mehr.

Für Sartori ist ein Kundenvertrag zudem mehr als eine Einnahmequelle. Er belegt den Bedarf nach einem Produkt und gibt Investoren einen Grund, dessen Weiterentwicklung zu finanzieren. Dieses Signal eines zahlenden Kunden lässt sich nach seiner Einschätzung durch Fördergelder nicht ersetzen. Ebenso entscheidend ist das Tempo. Startups finanzieren sich in Etappen; ihr Kapital muss bis zur nächsten Finanzierungsrunde reichen. Sartori warnte vor Beschaffungsverfahren, die länger dauern als die finanzielle Reichweite eines Unternehmens – träge Prozesse sind Sand im Getriebe von Startups und der Auftrag kommt dann womöglich erst zustande, wenn es den Anbieter gar nicht mehr gibt. Sartori plädierte deswegen für Verfahren in Monaten statt Jahren und einen rascheren Übergang vom Pilotprojekt zum Folgeauftrag.

«Erlaubt ist nicht gekauft», hielt Sartori in der Folge fest. Er rückte damit die Arbeit mit realen Nutzern unter Einsatzbedingungen in den Vordergrund. Erst im Zusammenspiel von Technologie, Ausbildung und Anwendung entsteht für ihn eine nutzbare Fähigkeit. Sartori erzählte von Schweizer Gründern, die selbst in die Ukraine reisten, um zu erfahren, was im Einsatz tatsächlich gebraucht wird. Es geht ihm dabei um Anwenderwissen aus erster Hand. Ein grosser Kunde im Inland erfüllt in seiner Argumentation deshalb mehrere Aufgaben. Er präzisiert Anforderungen, verankert das Unternehmen hier und zeigt ausländischen Partnern, dass die Schweiz selbst auf dessen Lösung vertraut.

Sartori unterschied dabei zwischen Kriegsmaterial und Technologien, die sowohl zivil als auch militärisch genutzt werden können. Von den 63 Unternehmen in seiner Übersicht zählte er zehn zum Dual-Use-Bereich; bei neun weiteren sah er entsprechendes Potenzial. Keines fiel seiner Einordnung zufolge unter das Kriegsmaterialgesetz. Die Wahrnehmung der Schweiz als Lieferantin betrifft nach seiner Erfahrung aber auch diese Firmen.

«Das KMG betrifft wenige. Das Signal trifft alle.» Diese These seiner Präsentation illustrierte Sartori mit dem Fall eines Schweizer Startups. Dessen geplante Zusammenarbeit mit europäischen Partnern geriet ins Stocken, sobald der Schweizer Standort bekannt geworden war. Sartori erinnerte an den langen Planungshorizont der Kunden sicherheitsrelevanter Systeme. Sie wählen Komponenten für zehn bis zwanzig Jahre aus und sind auch im Krisenfall auf Lieferungen angewiesen. Zweifel an der Verlässlichkeit des Standorts können einen Anbieter nach seiner Einschätzung bereits aus der Auswahl drängen.

Von den Behörden wünschte sich Sartori Orientierung und verbindliche Entscheide. Kleine Firmen verfügen selten über eigene Rechtsabteilungen oder Spezialisten für Exportkontrollen. Entsprechend wichtig sind für sie rasche Auskünfte zur Einstufung ihrer Produkte und planbare Bewilligungen. Sartori berichtete sogar von Gründern, die Schwierigkeiten hatten, ein Bankkonto zu eröffnen oder eine Versicherung abzuschliessen. Eine rasche Bestätigung von öffentlicher Seite, dass ihr Produkt nicht unter das KMG fällt, sieht er als mögliche Hilfe. Auch beim internationalen Marktzugang stellte er Nachholbedarf fest. Andere Länder begleiten ihre Unternehmen bei Messen oder Produktdemonstrationen mit offiziellen Vertretern und Kunden aus dem Inland. Schweizer Gründer erlebte er dort dagegen häufig allein.

Die Entwicklung eigener Unternehmen verband Sartori mit der sicherheitspolitischen Handlungsfähigkeit der Schweiz. Autonomie bedeutet für ihn nicht, alles selbst herstellen zu können. Hingegen können Technologien einen Beitrag zu Partnerschaften leisten und der Schweiz Handlungsspielraum verschaffen. Wer selbst etwas anzubieten hat, wird für andere Staaten als Partner interessanter. Erfolgreiche Dual-Use-Unternehmen schaffen in dieser Betrachtung auch die wirtschaftlichen Voraussetzungen für eine eigenständigere Sicherheitspolitik.

Wer bestellt, muss sich auf die Schweiz verlasssen können

Giuseppe Chillari, Vice President von GDELS und Managing Director von GDELS-Mowag, verband die Zukunft der Schweizer Rüstungsindustrie mit einer klaren Kritik an der Sicherheitspolitik. Mit Cyberangriffen und Spionage sind die Bedrohungen längst gegenwärtig. Chillari vermisste dennoch entschlossene Prioritäten. Er stellte dem europäischen Zögern beim Aufbau der Verteidigungsfähigkeit den Ausbau der russischen Rüstungskapazitäten gegenüber.



Im zweiten Referat stand der Erhalt industrieller Fähigkeiten in der Schweiz im Mittelpunkt.

Was auf dem Spiel steht, machte Chillari am eigenen Unternehmen deutlich. Mowag beschäftigt in Kreuzlingen mehr als 1000 Mitarbeitende und entwickelt und fertigt wesentliche Fahrwerks- und Antriebskomponenten für geschützte Fahrzeuge. Dazu kommen Minenschutz und die Integration von Sensorik, Aufklärungs- und Waffensystemen. Chillari erinnerte daran, welchem Zweck diese Fähigkeiten dienen. Den Auftrag seines Unternehmens beschrieb er damit, zur sicheren Rückkehr der eingesetzten Soldaten beizutragen.

Doch auch ein Traditionsunternehemen wie die Mowag wurde bezeichnenderweise nicht mit Schweizer Kunden gross. Hingegen verdeutlicht ein Blick in die Geschichte des Unternehmens die Bedeutung ausländischer Kunden. So verhalft nicht etwa das VBS, sondern ein früher Grossauftrag aus Kanada der Mowag zum Durchbruch.

Heute ist die Situation für ein Unternehmen wie die Mowag aber trotz steigender Verteidigungsausgaben im Ausland ungleich komplizierter und garantieren Schweizer Herstellern keineswegs bessere Geschäfte. Chillari warnte vor Exportbedingungen, die den Zugang zu wachsenden Märkten gefährden. Besonders zugespitzt zeigte er dies am möglichen NATO-Bündnisfall. Werden europäische Partner in einen Konflikt hineingezogen, droht Schweizer Anbietern aus seiner Sicht der Verlust gerade jener Absatzmärkte, auf die sie angewiesen sind. Für den Käufer stellt sich deshalb schon vor der Bestellung die Frage nach der Lieferfähigkeit im Ernstfall.

Chillari bezog diese Unsicherheit auf die gesamte Geschäftsbeziehung. Es geht neben dem Verkauf eines neuen Fahrzeugs auch um Reparaturen, Ersatzlieferungen und Ausbildung. Ein Kunde investiert in ein System, das über lange Zeit versorgt und unterstützt werden muss. Stehen diese Leistungen ausgerechnet in einer Krise infrage, verliert der Standort für ihn an Verlässlichkeit. Chillari machte damit deutlich, wie die Aussicht auf spätere Lieferbeschränkungen bereits heutige Beschaffungsentscheide beeinflusst.

Chillari sprach sich entsprechend klar für die Revision des Kriegsmaterialgesetzes aus. Zugleich verwies er auf die fortbestehende Prüfung jedes einzelnen Auftrags und die staatlichen Eingriffsmöglichkeiten. Er verlangte frühzeitige Klarheit für den Kunden. Die Bedingungen eines Geschäfts müssen aus seiner Sicht beim Kauf feststehen, statt erst Jahre später beim Ausbruch eines Konflikts zur offenen Frage zu werden. Die Revision versteht er als Beitrag zur Verlässlichkeit bei weiterhin bestehenden Exportkontrollen.

Seine Warnung reichte über einzelne Unternehmen hinaus. Mit dem Verlust sicherheitsrelevanter Industriekompetenzen wächst für Chillari die Abhängigkeit vom Ausland. Betroffen sind auch Zulieferer, qualifizierte Arbeitsplätze und technisches Wissen. Den Erhalt der Rüstungsindustrie verknüpfte er deshalb unmittelbar mit der Fähigkeit, die eigene Sicherheit zu gewährleisten.

Den Unternehmen läuft die Zeit davon

In der von Roland Maurhofer moderierten Podiumsdiskussion vertieften Peter Huber, Philipp von Michaelis, Kevin Sartori und Giuseppe Chillari die Frage nach der autonomen Verteidigungsfähigkeit der Schweiz. Ihre Beispiele zeigten, wie sich politische Rahmenbedingungen bereits heute auf Aufträge, Produktionsstandorte und Kundenbeziehungen auswirken.



Auf dem Podium ging es um die Rolle von Unternehmen, Regulierung und Staat.

Besonders konkret wurde dies bei der Zusammenarbeit mit Zulieferern. Ein Podiumsteilnehmer berichtete, dass Schweizer Partner zur Herstellung bestimmter Komponenten im Ausland aufgefordert werden. Sein Beispiel betraf industrielle Arbeit, die auch Schweizer Unternehmen leisten können, die unter den bestehenden Bedingungen aber anderswo stattfindet, weil die aktuellen regulatorischen Rahmenbedingungen den Bezug von in der Schweiz hergestellten Gütern verunmöglichen.

Ein weiterer Erfahrungsbericht stellte den früheren Standortvorteil Schweiz infrage. Philipp von Michaelis berichtetet, dass er einst in die Schweiz gekommen war, um seine Technologien international besser vermarkten zu können. Seine damalige Standortwahl betrachtete er inzwischen deutlich kritischer. Er hatte Schweizer Herkunft mit Qualität und Zuverlässigkeit verbunden. Inzwischen verweist er bei internationalen Kontakten auch auf seine Standorte in Deutschland und der Ukraine, um Vorbehalte gegenüber der Schweiz abzufedern. Sein Bericht verdeutlichte, wie Zweifel an der langfristigen Unterstützung eines Produkts dessen technische Qualität in den Hintergrund drängen können.

Am Beispiel der humanitären Entminung illustrierte von Michaelis zudem, wie schwierig die Trennung ziviler und militärischer Anwendungen im Alltag sein kann. Ein Anbieter schilderte den Einsatz identischer Systeme in der Ukraine durch Hilfsorganisationen und die Armee. Der Unterschied: das exakt gleiche Produkt an eine Hilforganisation zu liefern ist deutlich einfacher, als an eine Armee – obwohl das Produkt genau den gleichen Auftrag erfüllt, nämlich Menschenleben vor Minen zu schützen.

Der Redner nahm die Behörden dabei ausdrücklich in Schutz. Die benötigten Genehmigungen erhält er, die zuständigen Stellen erlebt er als konstruktiv und verständnisvoll. Der Aufwand bleibt für ihn dennoch beträchtlich. Schon die Einordnung ziviler Schutzorganisationen mit uniformiertem Personal erfordert zusätzliche Erklärungen. Auch in einem weiteren Beitrag fand die Unterstützung durch das SECO Anerkennung. Wenngleich dessen Mitarbeitende natürlich an die gesetzlichen Grenzen gebunden sind. Die Kritik auf dem Podium richtete sich folglich an die Rahmenbedingungen, nicht pauschal gegen deren Vollzug.

Vor überhöhten Erwartungen an die bevorstehende Abstimmung wurde ebenfalls gewarnt. Ein Ja zur KMG-Revision gilt in dieser Betrachtung als erster Schritt, um Vertrauen zurückzugewinnen. Die Probleme löst es jedoch nicht auf einen Schlag. Wer heute ein System beschafft, braucht eine Zusammenarbeit, die auch unter veränderten politischen Umständen Bestand hat. Auf dem Podium wurde deshalb nach dem weiteren Handeln der Schweiz gefragt. Vertrauen entsteht erst, wenn Kunden die Zusagen über längere Zeit als verlässlich erleben.

Die Diskussion benannte zugleich das Potenzial des Standorts. Die Hochschulen bilden Talente aus und entwickeln neue Technologien. Aus der Runde kam die Forderung nach einem besseren Zugang zu Kunden und praktischen Anwendungen, damit die daraus entstehenden Unternehmen hier wachsen können. Auch die Hochschulen verlieren Rückmeldungen aus Produktion und Einsatz, wenn junge Firmen für die industrielle Umsetzung ins Ausland gehen. Als Vergleich diente der Raum München mit seinem Zusammenspiel von Nutzern, Finanzierung, Forschung, Startups und etablierten Unternehmen. Gefordert wurde eine engere Verbindung von Entwicklung und Anwendung auch in der Schweiz.

Die Fragen aus dem Publikum führten zur öffentlichen Vermittlung von Sicherheitspolitik. Wie erreicht man Menschen, die sich kaum mit Verteidigung beschäftigen? Aus der Runde kam zudem die Kritik an einer häufig zu akademischen

Erklärung komplexer Zusammenhänge. Gefragt seien verständliche Beispiele dafür, was industrielle Fähigkeiten mit dem Schutz der Bevölkerung zu tun haben. Ein Beitrag erläuterte dies anhand der Abschreckung. Militärische Fähigkeiten führen einem möglichen Angreifer die Kosten seines Vorgehens vor Augen und sollen dadurch einen Angriff verhindern helfen. Diese Funktion der Vorsorge gehört aus Sicht des Redners stärker in die öffentliche Debatte.

Besonders klar fiel die Antwort auf die Hoffnung aus, der internationale Druck bringe Europa und die Schweiz schon noch zum Handeln. Aus der Runde kam die klare Warnung, dass den Unternehmen die Zeit davonläuft. Kunden warten nicht beliebig auf bessere Schweizer Rahmenbedingungen, sondern orientieren sich anderswo. Investitionen und Standortentscheide lassen sich deshalb nicht auf unbestimmte Zeit vertagen. Die Warnung war unmissverständlich: Aufträge und industrielle Fähigkeiten können verloren gehen, *bevor* eine politische Lösung greift. Auch die Schlussrunde beharrte auf Dringlichkeit und betonte, dass die Arbeit auch nach einem möglichen Ja weitergehe. Gefordert wurden eine höhere politische Priorität für Sicherheit und die dafür nötigen finanziellen Mittel.

Persönlicher Austausch beim Apéro

Beim anschliessenden Apéro riche standen die persönlichen Begegnungen im Mittelpunkt. Es blieb Zeit, die Fragen des Abends im direkten Gespräch weiterzuverfolgen, bestehende Kontakte zu pflegen und neue zu knüpfen. Gerade angesichts der vielen Gäste, die zum ersten Mal dabei waren, freuten wir uns über diese Gelegenheit neue Gesichter kennenzulernen. Der persönliche Austausch gehört mindestens genauso zum UGW-Forum wie die Referate und die Podiumsdiskussion.



Gespräche beim Apéro riche im Anschluss an die Diskussion.

Nächste Veranstaltungen

24. Juni 2027, 17.00 Uhr Generalversammlung, 18.00 Uhr Unternehmergespräch
25. November 2027, 18.00 Uhr UGW-Forum

Aktuelle Informationen stets unter https://unternehmergruppe.ch
und https://www.linkedin.com/company/unternehmergruppe-wettbewerbsfähigkeit