

Zeitschrift:	Der Fourier : officielles Organ des Schweizerischen Fourier-Verbandes und des Verbandes Schweizerischer Fouriergehilfen
Herausgeber:	Schweizerischer Fourierverband
Band:	40 (1967)
Heft:	9
 Artikel:	Management und Landesverteidigung
Autor:	[s.n.]
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-517867

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: 28.12.2025

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

sozialistischen Totalitarismus behauptete, ja dass unser Land in jener Zeit durch den äusseren Druck zu einer inneren Geschlossenheit gebracht wurde, die es nie zuvor erreicht hatte und auch seither nicht mehr erreicht hat.

Der Kampf gegen den Totalitarismus ist für unser Land aber *nicht vorbei*. Die Schweiz muss sich in der Gegenwart gegen totalitäre Bestrebungen — sei es von innen oder aussen — behaupten und wird es auch in Zukunft tun müssen. Dazu möchte unsere Arbeit eine letzte Erkenntnis liefern oder doch einmal mehr unter Beweis stellen: Die Erkenntnis nämlich, dass gezielte Massnahmen gegen den Totalitarismus, die nur allzu leicht selber totalitäre Formen annehmen, weniger nützen als das Bestreben, in den eigenen Gemarkungen eine Ordnung der Freiheit und Gerechtigkeit zu bewahren, und das Bemühen, an die ständige Verbesserung dieser Ordnung in unermüdlicher Kleinarbeit beizutragen. Denn «*nur ein Staat, in welchem die grosse Mehrheit der Bürger die eigenstaatliche Existenz als ein verteidigungswürdiges Gut eindeutig bejaht, wird den vielerlei Gefahren unserer Zeit zu trotzen vermögen*».

Ende

Management und Landesverteidigung

Im Jahre 1794 beschloss der amerikanische Kongress den Bau von sechs grossen Fregatten, die den Kern einer hochseetüchtigen Flotte bilden sollten. Doch die Beschaffung dieses «Waffen-systems» stellte Anforderungen, denen das kleine Kriegsministerium nicht gewachsen schien: allein bis zur Kiellegung vergingen 17 Monate, und weitere Verzögerungen sowie erhebliche Kostenüberschreitungen führten zu einer Kürzung des «Programms» um die Hälfte.

Diese Geschichte wird hier nicht nur wegen ihrer reizvollen Parallele zu zeitgenössisch-eidge-nössischen Ereignissen wiedergegeben; sie bildet den Ausgangspunkt einer Entwicklung, die der amerikanischen Regierung während anderthalb Jahrhunderten zu schaffen machte. Als die Schwierigkeiten mit dem Bau der Fregatten nämlich kein Ende nehmen wollten, verfügte der Kongress 1798 die Errichtung eines eigenen Flottenministeriums. Dadurch wurde das Nebeneinander und Gegeneinander der verschiedenen Truppenteile institutionalisiert, das formell bis 1947, tatsächlich aber bis 1961 andauerte.

Es ist das Verdienst von Verteidigungsminister Robert S. McNamara, die insgesamt 2 700 000 Militärpersonen und die rund 1 150 000 Zivilisten, welche in aller Welt im Dienst der amerikanischen Streitkräfte stehen, einer einheitlichen Führung unterstellt zu haben. Über die dabei zur Anwendung gelangenden modernsten Planungs- und Budgetierungsmethoden, an deren Einführung er massgebend beteiligt war, berichtet Unterstaatssekretär Charles J. Hitch in einem knappen, aber aufschlussreichen Buche*, das auch in der Schweiz Beachtung finden sollte, steht doch gegenwärtig die Reorganisation unserer Rüstungsbeschaffung und des Militärdepartements überhaupt auf der militärischen Traktandenliste obenan.

Vom «Plafonddenken» zur Planung

Solange die notwendigen Führungsmethoden noch fehlten, herrschte im amerikanischen Verteidigungsdepartement das auch bei uns unrühmlich bekannte «Plafonddenken» («Budget ceiling» approach): Statt die Ziele der Verteidigungspolitik zu definieren und die zu ihrer Erreichung notwendigen Mittel zu bestimmen, um dann zu prüfen, ob deren Beschaffung und Unterhalt finanziell tragbar sei, pflegte der Präsident jährlich mit Rücksicht auf die internationale Lage und die amerikanische Wirtschafts- und Fiskalpolitik einen Finanzplafond für die Verteidigung festzulegen. Dem zuständigen Minister fiel dann die Aufgabe zu, den Kuchen unter die drei Departemente — Heer, Flotte und Luftwaffe — zu verteilen, welche ihrerseits den verschiedenen Dienstabteilungen bestimmte Beträge zur Verfügung stellten. Diese leiteten prompt eine Liste ihrer unerfüllten Wünsche nach oben, worauf dann die endgültige Budgetbereinigung erfolgte.

* «Decision-Making for Defense», University of California Press, Berkeley and Los Angeles 1965

Dieses unbefriedigende Vorgehen hatte nicht nur den Nachteil, dass jeder Truppenteil seine eigenen «Lieblingsprojekte» hätschelte, ohne auf die Gesamtlandesverteidigung Rücksicht zu nehmen; es brachte auch die fast vollständige Trennung der Finanzplanung von der mittel- und langfristigen Rüstungsplanung mit sich.

Diesem Zustand machte McNamara ein Ende, indem er sich nicht länger damit begnügte, die Finanzen aufzuteilen und über die ihm vorgelegten Projekte zu Gericht zu sitzen, sondern begann, den Gang der Verteidigungsplanung selbst zu bestimmen. Als Hauptinstrument diente ihm dabei die konsequent und zuverlässig durchgeführte Berechnung der «cost-effectiveness» jeder Massnahme, die militärische Rentabilitätsrechnung.

«Cost-effectiveness» — kein Schlagwort!

Die Grundfrage lautet: Welche Strategie (oder welche Kampfweise oder welches Waffensystem) bietet zu einem gegebenen Preis den höchsten Grad militärischer Wirksamkeit? Oder andersherum betrachtet: Wie kann ein bestimmter Grad militärischer Wirksamkeit möglichst preisgünstig erzielt werden?

Um solche Rentabilitätsrechnungen durchzuführen, genügt es nicht, den Stück- oder Serienpreis einer Waffe zu bestimmen. Nur wenn man zum Beispiel die Kosten einer ganzen Fliegerstaffel unter Berücksichtigung der Ausbildungs- und Unterhaltskosten für die gesamte zu erwartende Verwendungszeit kalkuliert, können sie mit denjenigen eines anderen Waffensystems verglichen werden, das dieselben oder ähnliche Aufgaben erfüllen soll. Ähnliches gilt auch auf höherer Ebene, indem zum Beispiel die Kosten der strategischen Vergeltungsstreitkräfte ständig mit denjenigen der Kontinentalverteidigung verglichen werden müssen, usw.

Hitch gibt sich über die mannigfachen Schwierigkeiten dieses Vorgehens keinen Täuschungen hin, bezeichnet er doch selbst vor allem die Berechnung der Entwicklungs- und Produktionskosten moderner Waffensysteme als «spektakülär schlecht»: Kostenüberschreitungen von 100 bis 900 % seien an der Tagesordnung. Um so mehr rechtfertige sich die Weiterentwicklung der entsprechenden Methoden.

Verteidigungsmanager für die Schweiz?

Die Notwendigkeit einer einheitlichen und aktiven Führung sämtlicher Komponenten der umfassenden Landesverteidigung — Armee, Zivilschutz, wirtschaftliche Kriegsvorsorge usw. — besteht auch bei uns. Immer noch sind die entsprechenden Verantwortungen auf verschiedene Departemente verteilt und immer mehr muss die Zusammenarbeit — bei aller Anerkennung des vorhandenen guten Willens — als ungenügend bezeichnet werden. Die Schaffung einer für die Gesamtlandesverteidigung verantwortlichen Stelle drängt sich daher auf.

Auch die Planungs- und Budgetierungsmethoden unserer Armee können nicht länger befriedigen. So ist es wenig aufschlussreich, wenn man die Kosten der Flugwaffe denjenigen der Bodentruppen gegenüberstellt und nach einem «ausgeglichenen Verhältnis» sucht. Hier gilt es, von taktischen und operativen Einheiten auszugehen und zum Beispiel den Kosten einer mechanisierten Division die Kosten des Raumschutzes und der Erdkampfunterstützung, die von der Flugwaffe geleistet werden müssen, hinzuzufügen. Nur so lässt sich die weitere Frage beantworten, ob die in einem solchen Kampfverband investierten Mittel bei einer anderen Kombination ähnlicher Waffen oder bei einem Einsatz ganz anderer Waffensysteme nicht eine höhere Abschreckungs- und Verteidigungswirkung erzielen könnten. Ebenso muss die Rentabilität des Zivilschutzes im Zusammenhang mit den voraussichtlichen Kosten einer schweizerischen Atombewaffnung beurteilt werden, usw.

Die Ziele, die Organisation und die Management-Methoden der Landesverteidigung stehen in einem engen Zusammenhang, der gerade dann nicht vernachlässigt werden darf, wenn die Notwendigkeit einer der modernen Bedrohung entsprechenden Abwehr zwar anerkannt wird, die dafür aufzuwendenden Mittel aber in einem tragbaren Rahmen gehalten werden sollen. Das Buch von Hitch ist geeignet, auch der schweizerischen Wehrpolitik den Weg zwischen Skylla und Charybdis aufzuzeigen.

AW