

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 158 (1992)
Heft: 11

Artikel: Reduzierte Ressourcen als bestimmender Faktor für Armee und EMD
Autor: Bender, Urs F.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-61798>

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: 13.04.2026

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

Reduzierte Ressourcen als bestimmender Faktor für Armee und EMD

Urs F. Bender

Die Armee wird bestandesmässig reduziert. Damit verbunden ist die Redimensionierung der Personalkontingente in der Verwaltung und in den Rüstungsbetrieben. Das Material wird der neuen Einsatzdoktrin und den neuen Strukturen angepasst. Das Vorhaben ist komplex, die Interessen sind vernetzt.

G.

Die Ausgangslage

Der Bundesrat und das EMD haben auf die veränderte sicherheitspolitische Lage folgerichtig und rasch reagiert. Der Bericht 90 zur Sicherheitspolitik ist im Parlament verabschiedet, das neue Armeeleitbild (Armee 95) wurde von beiden Eidg. Räten zustimmend zur Kenntnis genommen. Die Redimensionierung der Verwaltung ist mit dem Projekt «EMD 95» eingeleitet.

Parallel dazu hat die zunehmend verschlechterte **finanzpolitische Lage** zu drastischen Auswirkungen im EMD geführt. Seit 1990 wurden die Budget- und Finanzplanzahlen des EMD für die Jahre 1991-95 um rund 2,8 Mrd Fr. gekürzt. Angesichts der aktuellen Teuerungsraten sinken die realen Ausgaben des EMD bis 1995 im Vergleich zu 1990 um 15–20%, die Rüstungsausgaben um gegen 25%. Die Armee leistet damit einen beträchtlichen Beitrag zur Sanierung der Bundesfinanzen.

Die finanzpolitische Lage und der angeordnete Stellenabbau führen im EMD zu drastischen Auswirkungen, wobei der Personalbestand für das Betreiben der Armee zum kritischen Faktor wird.

Im Rahmen der Bereinigung des Voranschlags 1993 und der Finanzpläne 94–96 ist mit einer weiteren Reduktion der Militärkredite um mindestens 500 Mio zu rechnen. Obwohl diese zusätzlichen Kürzungen zum grossen Teil zu Lasten der Rüstungsmaterialbeschaffung gehen, sind auch die Betriebsausgaben betroffen. Für den Bereich Betrieb und Unterhalt ergeben sich drastische Folgen.

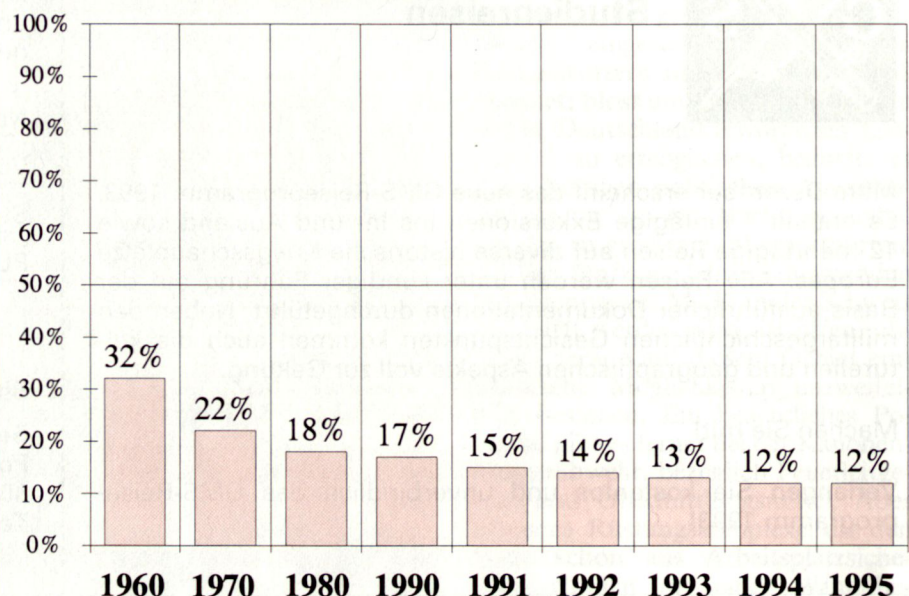
Zur Realisierung des neuen Armeeleitbildes muss indessen ab 1996 wenigstens die Teuerung wieder ausgeglichen werden, zumal die Ausgaben für neue Aufgaben (z.B. Katastrophenhilfe oder friedensfördernde Aktionen) sowie für die umweltgerechte Liquidation von Waffen, Geräten und Anlagen noch nicht voll berücksichtigt sind.

Im **personellen Bereich** hat der Bundesrat aus übergeordneter Interessenslage angeordnet, dass das EMD in der laufenden Legislatur den anderen Departementen 800 Stellen, d.h. jährlich 200, abgeben muss. In den Rüstungsbetrieben ist mit einem Abbau von weiteren 1000 Stellen zu rechnen. Dieser Aderlass kann nicht mehr durch die normale Fluktuationsrate und Pensionierungen aufgefangen werden; nicht zuletzt, weil die Altersstrukturen nicht mit den aufgabenbezogenen Organisationsstrukturen übereinstimmen. Der Personalbe-

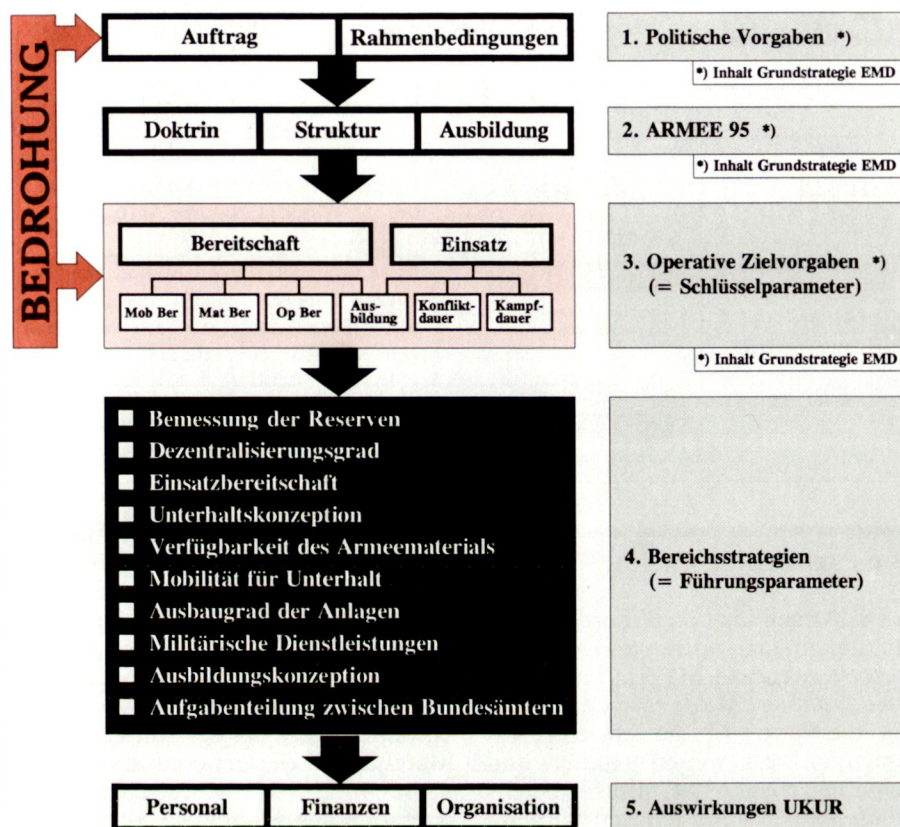


Der ehemalige USC-Logistik, Divisionär Urs F. Bender (33) ist seit dem 1.1.92 hauptamtlicher Projektleiter UKUR und als zugeteilter höherer Stabs Of des Generalstabschefs dessen Beauftragter für EMD-Reformen.

EMD-Anteile am Bundeshaushalt



Zusammenhänge im Armeemodell 95



stand wird für das Betreiben der Ar-mee zum kritischen Faktor.

Die Redimensionierung im Unterhaltsbereich

Der Bereich der **Unterhalts- und Rüstungsbetriebe**, kurz «UKUR-Bereich» genannt, stellt einen zentralen «Geschäftsbereich der Unternehmung EMD» dar. Er beinhaltet mehr als zwei Drittel des EMD-Personals und weist eine sehr starke regionale Verteilung auf.

Er umfasst die folgenden Ämter: Bundesamt für Genie und Festungen (BAGF), Bundesamt für Sanität (BASAN); Oberkriegskommissariat (OKK), Kriegsmaterialverwaltung (KMV), Bundesamt für Militärflugplätze (BAMF) und die Rüstungsbetriebe (BRBT).

Auf die geschilderten personellen und finanziellen Redimensionierungsvorgaben wurde frühzeitig und aktiv reagiert. Eine Projektgruppe wurde mit der Überprüfung der Kapazitäten der Unterhalts- und Rüstungsbetriebe (UKUR) beauftragt. Es gilt darzulegen, welche Möglichkeiten und Konsequenzen sich für die Armee 95 in allen Bereichen ergeben, wenn der

Logistikaufwand (Investitionen und Betriebskosten) im Verhältnis zur Restrukturierung der Armee verringert wird. Dabei steht primär nicht eine Optimierung der Arbeitsteilung zwischen den Rüstungs- und Unterhaltsbetrieben im Vordergrund, sondern die Kostensenkung im «UKUR-Bereich».

Die Projektgruppe «UKUR» setzt sich aus den verantwortlichen Linienchefs, d.h. den Unterstabchefs der Gruppe für Generalstabdienste und des Stabes der Gruppe für Ausbildung sowie den Direktoren der betroffenen Bundesämter zusammen. Ein Vertreter der Direktion der Militärverwaltung ergänzt die Arbeitsgruppe für die verwaltungsrechtlichen und -technischen Fragestellungen.

Das Projekt «UKUR» wird seit Beginn durch das Betriebswissenschaftliche Institut (BWI) der ETHZ begleitet, so dass die Folgerungen der Problemlösungen den neuesten betriebswissenschaftlichen Methoden entsprechen.

Bei der Bearbeitung trägt die Projektgruppe «UKUR» den Zusammenhängen im Armeemodell 95 (gemäss Abbildung) Rechnung.

Die **operativen Zielvorgaben** (Schlüsselparameter) stellen Teilaspekte der EMD-Grundstrategie dar, welche als langfristige Vorgaben bzw.

Ziele dienen. Sie umfassen relevante Definitionen, wie Tage, Prozentzahlen, Stunden oder Tonnen und Liter für die Vorratsbildung.

Die **Bereichsstrategien** (Führungsparameter) sind beeinflussbare Größen, welche eine optimale Kombination der Ressourcen/Mittel sicherstellen und den Leistungsumfang der Bundesämter definieren.

Finanzordnung, Finanzrahmen, personelle Vorgaben sowie **Einsatzdoktrin** und **Struktur der Armee 95** sind für den UKUR-Bereich einerseits Rahmenbedingungen, sie werden aber andererseits durch die Kostenoptimierungen beeinflusst.

Als Vorgabe hat der Generalstabchef die operativen Zielvorgaben «**Bereitschaft**» und «**Einsatz**» für die Grundlagenbereiche **Bewirtschaftung und Unterhalt der Ausrüstung, Ausbildungsbereitschaft** der Armee, **Einsatz- und Autonomieforderungen** der Armee sowie **friedenserhaltende Massnahmen, Katastropheneinsatz** und **Leistungen für Dritte** neu definiert.

Aufgrund dieser Grundlagen wurden der Aufwand ermittelt und Abhängigkeiten und Beeinflussungsmöglichkeiten aufgezeigt. Die ernüchternde Analyse zeigt auf, dass mit angepassten operativen Zielvorgaben «**Bereitschaft**» und «**Einsatz**» die geforderten Ressourceneinsparungen nicht erreicht werden können.

Der Bedarf an personellen und finanziellen Ressourcen wird primär nicht durch «**Bereitschaft**» und «**Einsatz**» geprägt, sondern ist im wesentlichen durch die folgenden Faktoren bestimmt:

- die Ausbildungsanforderungen (Nicht «Kriegs»-, sondern Ausbildungsbereitschaft)
- den Inventarbestand der Armee
- die Überführungsarbeiten von der Armee 61 in die Armee 95 (inkl. Liquidationskosten)
- die neuen EMD-Aufgaben (friedenserhaltende Massnahmen, friedensfördernde Aktionen oder die Hilfe im Katastrophenfall)

Das Ressourcenmanagement der Logistik wird auch für den Betrieb der Armee zu einem strategischen Erfolgsfaktor. UKUR ist deshalb in die anderen Reformprojekte integriert und beeinflusst sie massgeblich. Bei der Weiterverarbeitung wird es zudem darum gehen, auch regional vorhandene Installationen anderer Departemente (z.B. PTT oder SBB) in den Optimierungsprozess UKUR des EMD einzubeziehen.

Die Abbaumassnahmen

Die erwähnten bundesrätlichen Legislaturvorgaben verschärfen die erarbeiteten UKUR-Massnahmen. Eine differenzierte Neubeurteilung der operativen Vorgaben war die Folge. Dabei spielt eine klare, auf der akzeptierten Grundstrategie basierende Zielhierarchie eine zentrale Rolle. Massnahmen bzw. Entscheide müssen zwingend unter gesamtheitlicher Berücksichtigung des personellen und finanziellen Aspektes getroffen werden.

Bei **Abbauplanungen** sind der Betrieb der bestehenden Armee 61, die Überführung der Armee 61 in die Armee 95 (Restrukturierung), der Einsatz der geplanten Armee 95, die anfallenden Liquidationskosten und die neuen Aufgaben (z.B. friedenserhaltende Aktionen) zu beurteilen.

Unter Würdigung dieser Kriterien hat die KML den folgenden Massnahmen zugestimmt:

■ **Neufestlegung der Ausbildungsvorgaben** (Fahrleistungen pro Mann und System, Dotationen der Ausbildungsmunition usw.), damit die Ausbildungsziele möglichst kostenwirksam, insbesondere aber mit einer optimierten materiellen Bereitschaft erreicht werden können.

■ **Anpassung der Vorgaben für die materielle Bereitschaft** und den Unterhalt von Waffen, Systemen und Anlagen mit konsequentem Beschränken auf die Funktionstüchtigkeit. Dabei wird der vermehrte Einbezug und die grössere Verantwortung der Truppe vorausgesetzt.

■ **Reduktion der Vorgaben für die Materialbewirtschaftung und die Reservehaltung**, damit in der Logistik – auf der Basis des ALB 95 sowie der finanziellen Möglichkeiten – möglichst wenig Ressourcen gebunden werden. Es betrifft dies u.a. flexible Bewirtschaftungsvorgaben oder die Reduktion der Reserven.

■ **Senken des Inventarbestandes** der Armee durch Stilllegen, Einmotten oder Liquidieren von Material, Systemen oder Anlagen mit unwirtschaftlichem «Kosten-/Kampfwert-Verhältnis». Es betrifft dies u.a. Flugzeuge, Rad- und Raupenfahrzeuge, Festungswerke. Die Auswirkungen bei der Trp können sein, dass in Kursen nicht der ganze OST-Bestand oder das eigene Korpsmaterial umfasst werden kann. Sicher wird jedoch die Abgabe von Armeematerial an Dritte beeinträchtigt.

EMD-Reformen und Grossprojekte

Leitbild EMD:

Dr. F. Wittlin
(direkt dem Chef EMD unterstellt)

Erarbeiten der EMD-Grundstrategie; enthaltend die Zielvorgaben, Leitplanken und Grundsätze zur Erfüllung des sicherheitspolitischen Auftrages unter Berücksichtigung der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen

UKUR:

Divisionär U. Bender

Überprüfung der Kapazitäten der Unterhalts- und Rüstungsbetriebe

Armee 95:

Korpskommandant H. Häslar
(Generalstabschef)

Restrukturierung der Armee aufgrund des sicherheitspolitischen Auftrages

Ausbildung 95:

Korpskommandant J.-R. Christen
(Ausbildungschef)

Neukonzeption der Ausbildung zur Sicherstellung des neuen Armeeauftrages unter Berücksichtigung des veränderten gesellschaftlichen Umfeldes

EMD 95:

Korpskommandant z. D. W. Jung

Restrukturierung der Verwaltung nach Massgabe der verkleinerten Armee

Die Auswirkungen

Die Armee setzt diese Forderungen um, indem das in der Armee 95 nicht mehr verwendete Material stillgelegt oder liquidiert wird. Es betrifft dies u.a. die Panzer 61, die schweren Kanonen 10,5 cm, weitere Hunter- und Schulflugzeuge. Die Einsatzbereitschaft von Festungsanlagen wird reduziert. Teile der Infrastruktur der Fliegertruppen werden stillgelegt. Die Abgabe von Fahrzeugen und besonderem Material für die Ausbildung der Truppe wird abgebaut. Die Dienstleistungen für die Truppe, insbesondere aber für Dritte sind drastisch zu reduzieren. Da die jährlichen Dienstleistungen der Truppe einen signifikanten Kostenfaktor darstellen, wird geprüft, durch welche vorgezogenen Überführungsmassnahmen in die Armee 95 die laufenden Betriebskosten reduziert werden können.

Die Truppe ist durch die Abbaumassnahmen direkt betroffen. Die Ausbildungsplanung erhält einen grösseren Stellenwert. Die vom Stab GA eingeleitete optimierte Bewirtschaftung der Ausbildungsressourcen hilft mittelfristig mit, die Ausbildung auf den zur Verfügung stehenden Waffen-, Schiess- und Übungsplätzen optimal zu gestalten. Zielsetzung und Thematik haben diesen Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Kurzfristig wird die Truppe die Ausbildung im eigenen Verantwortungsbereich so gestalten müssen, dass die reduzierten Fahrleistungen und Munitionsdotationen unter Anpassung der Ausbil-

Bei der Truppe erhält die auf die verfügbaren Ressourcen abgestimmte Ausbildungsplanung einen grösseren Stellenwert.

dungsschwergewichte aufgefangen werden können. Neue Gestaltung des Ausbildungsbetriebes, z. B. durch Rotation oder Schichtbetrieb, darf nicht mehr ausgeschlossen werden. Die Sicherstellung der materiellen Einsatzbereitschaft während dem Dienst, insbesondere aber bei der Rückgabe des Materials an die materialverwaltende Stelle wird zu einem entscheidenden operationalen Faktor.

Die Verwaltung hat in der Zeit bis 1995 die heutige Armee zu betreiben und die fristgerechte Überführung in die Armee 95 sicherzustellen. Dazu kommt die Erfüllung der neuen Aufgaben, welche der Armee in den Bereichen der Friedensförderung und der Existenzsicherung zugewiesen worden sind. Sie hat den offensichtlichen Zielkonflikt sowohl im personellen als auch im organisatorischen Bereich zu bewältigen.

Für den Personalabbau wurden die Abbauquoten der Bundesämter im UKUR-Bereich aufgrund der durchgeführten aufgabenbezogenen Analyse der für die Armee zu erbringenden Leistungen ermittelt. Jene der Verwaltung ergeben sich unter Berücksichtigung von Effektivitätsüberprüfungen und effizienzsteigernden Massnahmen.

Der Personalbestand der Rüstungsbetriebe ist vom jeweiligen Auftragsbestand abhängig.

Eine Garantie, dass diese einschneidenden Massnahmen ohne Entlassungen vollziehbar sind, kann nicht gegeben werden. Um sämtliche Möglichkeiten auszuschöpfen und Härtefälle zu vermeiden, wurden durch den Chef EMD mit den «Personalpolitischen Grundsätzen zum Stellenabbau im EMD» Regelungen festgelegt. Trotz Massnahmen wie Nichtbesetzung vakanter Stellen, verzögerte Verbeamtung, frühzeitige Pensionie-

rung oder Umschulung, erfolgt indes für mehrere hundert Beamte die Wiederwahl unter Vorbehalt.

Strukturell sind die Auswirkungen derart, dass Betriebe fusioniert, zurückgestuft oder aufgehoben werden müssen. Allein im Bereich der KVM ergibt sich ein Ausmass von 6 Betriebsfusionen, 4 Neuunterstellungen, 1 Aufteilung und 1 Stilllegung.

Das Projekt EMD 95

Das EMD muss die Armee als «Supportsystem» unterstützen können. Die verkleinerte Armee führt zu einem restrukturierten EMD. *Bundesrat Villiger* hat deshalb die «Arbeitsgruppe Wittlin» (*Dr. F. Wittlin*, Vorsitz; *Div U. Bender*, Beauftragter des GSC; *Dr. R. Zurbriggen*, GRD; *Dr. H. Vögeli*, externer Berater) mit der Erarbeitung eines EMD-Leitbildes und den Vorgaben für eine **Departmentsreform** beauftragt.

Der Leitungsstab hat von den Vorarbeiten zur Departmentsreform «EMD 95» Kenntnis genommen und zugestimmt, die Schnittstellen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten ohne Rücksicht auf beste-

Supportsystem EMD 95: Auftragsbezogen, ökonomisch und bürgernah. Der sicherheitspolitische Auftrag der Armee steht im Zentrum, er soll mit leistungsfähigen, wirtschaftlichen und bürgernahen Strukturen unterstützt werden.

hende Strukturen zu untersuchen. Das Kriterium: Die Einsatzbereitschaft muss auf leistungsfähigen und einsatzbezogenen Strukturen basieren. Sie definiert die Anforderungen an Ausrüstung, Ausbildung und Support. Wo immer es die Einsatzbereitschaft erlaubt, sind Hierarchiestufen abzubauen, Entscheid- und Ablaufwege zu verkürzen. Die heutige Vielzahl von Führungs- und Koordinationsgremien wird reduziert. Unnötige oder unverhältnismässige Funktionen werden aufgegeben, eventuell ausgegliedert. Die vom EMD-Chef verlangte Schnittstellenanalyse führt zu einer unvoreingenommenen Überprüfung der heutigen EMD-Gliederungen nach Gruppen, Waffengattungen und Bundesämtern. Unter die Lupe genommen wird auch die Aufgabenteilung zwischen Einsatzführung, Ausbildung, Beschaffung, Versorgung und

Unterhalt. Optimierung der Leistungsfähigkeit, Dienstleistungsverständnis und Transparenz sollen auch zur Förderung einer bürgernahen Unternehmenskultur des EMD beitragen.

Für die Weiterbearbeitung wurde die Leitung *KKdt z D W. Jung* übertragen und die Projektgruppe mit kompetenten Vertretern aller Gruppen ergänzt.

Zum Schluss

Wir sind überzeugt – und erbringen laufend den Tatbeweis –, die konzipierte Armee 95 als **glaubwürdiges Instrument** unserer Sicherheitspolitik realisieren und betreiben zu können. Wir glauben auch, mit dem Verständnis der Kommandanten und Kader für einschneidende Massnahmen und dem Willen zur bestmöglichen Gestaltung der Dienstleistungen rechnen zu können. Wir müssen aber darauf hinweisen, dass die von Regierung und Parlament im Armeeleitbild gutgeheissene «Armee 95» nicht zum Nulltarif erhältlich ist. Fortlaufende Kürzungen der Mittel würden die Realisierung verzögern und schlussendlich in Frage stellen. ■

Wir empfehlen uns für

preisgünstige Offiziersuniformen ab Lager

sowie für prompte Dienstleistungen bei Beförderungen, Änderungen und Instandstellungen Ihrer Uniform.

Stiefel (verschiedene Modelle) für alle Ansprüche auch für Privat – sowie Militärartikel an Lager

Illert & Co.
Stampfenbachstrasse 32
Nähe Zentral, Zürich
Telefon 01 251 15 66



KERNKRAFTWERK LEIBSTADT AG

Ein Kernkraftwerk - was ist das?

Die Ausstellung in unserem Informationszentrum gibt Ihnen umfassend Auskunft!

Für Betriebsbesichtigungen bitten wir Gruppen um Voranmeldung!

Öffnungszeiten:	
Mo - Sa	9 - 12 Uhr 13 - 17 Uhr
Sonntag	13 - 17 Uhr



KERNKRAFTWERK LEIBSTADT AG
4353 Leibstadt · Telefon 056-47 71 11