

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 158 (1992)

**Heft:** 4

**Artikel:** Unangenehm, schockierend, klar : die ersten Lehren aus dem Krieg in Jugoslawien

**Autor:** H.B. / Wagner, Wolfgang

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-61726>

#### 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:** 05.02.2026

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

reich, den Liquidationszeitpunkt vermehrt nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu wählen. Anderseits wird aufgrund der zunehmend anspruchsvolleren Entsorgung hochtechnologischer Güter und der restriktiveren Umweltauflagen die Liquidation in Zukunft bedeutend mehr finanzielle Mittel erfordern als heute.

### Lebenswegkosten am Beispiel des Pz 87 Leopard

Die wichtigsten Komponenten des Systems Pz 87 Leopard werden den verschiedenen Systemanteilen zugeordnet (Abb. 3).

Aus heutiger Sicht (Preisbasis 1991) werden die Lebenswegkosten des Systems Pz 87 Leopard auf insgesamt rund 8 Mrd Fr. – also auf ein Mehrfaches des Beschaffungskredits von 3,4 Mrd Fr. im Rüstungsprogramm 1984– geschätzt.

Die Nutzungskosten der Leopard-Flotte im Jahr 1990 betrugen rund 58 Mio Fr. oder 314 000 Fr. pro Panzer. Neben dem Panzer selbst sind die Munition und die Ausbildungs-Infrastruktur die wichtigsten Kostenfaktoren (Abb. 4).

Parameter pro Panzer	1987	1990
Kosten in 1000 Fr	590	314
Km	1538	609
Betr Std Zentrallogik	176	89
Munition (Pfeil + MZ)	122	64

Abb. 5. Nutzungskosten Pz 87 Leopard

Ein Vergleich der Nutzungskosten in den Jahren 1987 und 1990 zeigt die Möglichkeit der Kostenbeeinflussung über die relevanten Nutzungsparameter deutlich (Abb. 5).

### Folgerungen

#### ■ Zielgerichtetes Kosten-Management

Die Lebenswegkosten-Planung unterstützt ein wirksames Kosten-Management und einen wirtschaftlichen Mitteleinsatz. Dies wird umso wichtiger, als die finanziellen und personellen Ressourcen des EMD rückläufig sind.

#### ■ Hinreichende Genauigkeit statt falschem Perfektionismus

Kostenschätzungen jeder Art sind mit Unsicherheit verbunden. Die eingesetzten Instrumente müssen einfach

und beherrschbar sein, geht es doch darum, nicht alle potentiell möglichen, sondern die wenigen relevanten Kostenfaktoren zu erkennen.

#### ■ Benutzeranforderungen sind von zentraler Bedeutung.

Die Anforderungen in den militärischen Pflichtenheften beeinflussen – oft unbewusst – die Lebenswegkosten massgeblich. Konzentration auf das Wesentliche und vermehrte Kosten-Nutzen-Analysen, weniger Perfektionismus und mehr Wirtschaftlichkeit sind hier unabdingbar.

#### ■ Nutzungsintensität bestimmt Nutzungskosten

Da der Benutzer, d.h. die Truppe, die verursachten Kosten weder trägt noch kennt, bestehen Anreize für eine wenig effiziente Nutzung von Systemen und Anlagen. Konsequente Sichtbarmachung von Kosten und Kosten-treibern ist der erste Schritt, diesen falschen Anreizen entgegenzuwirken.

#### ■ Konkurrierende Entscheidkriterien

Kosten dürfen immer nur – müssen aber auch mindestens – eines neben anderen Entscheidkriterien sein. Konkurrierende, häufig auch dominierende Kriterien sind kein Grund, nicht mit aller Sorgfalt und Phantasie den Lebenswegkosten die gebührende Beachtung zu schenken.

## Unangenehm, schockierend, klar

### Die ersten Lehren aus dem Krieg in Jugoslawien

- 1. Solange Europa in zwei Blöcke geteilt war, die einander feindselig oder mindestens argwöhnisch gegenüberstanden, war der Frieden besser gewährleistet als jetzt nach der Überwindung dieser Konfrontation.
- 2. Freie Wahlen sind keine Garantie für ein friedliches Zusammenleben der Völker.
- 3. Die Erwartung, dass in Europa nach den schrecklichen Erfahrungen zweier Weltkriege der Krieg als Mittel der Politik überlebt sei, beruhte auf einem Trugschluss.
- 4. Die USA, als einzige verbliebene Weltmacht, sind nicht bereit, in Europa den Weltpolizisten zu spielen und hier für eine «neue Weltordnung», beruhend auf Recht und Achtung der Menschenrechte, einzustehen: sie betrachten dies als Aufgabe der Europäer.

- 5. Die weitverbreitete Meinung, in der heutigen Welt müsse eine Einmischung in die inneren Angelegenheiten eines Staates, in dem die Menschenrechte in krasser Weise verletzt werden, möglich sein, greift den politischen Realitäten voraus.

- 6. Die vorhandenen Mittel, Blutvergiessen in einem politischen Konflikt zu verhindern oder zu beenden, sind schwach.

- 7. Angesichts ihrer hochgradigen Ohnmacht gegenüber einem blutigen Konflikt neigen Regierungen zu Ersatzhandlungen, weniger in Erwartung baldiger Ergebnisse als vielmehr zur Vermeidung des Vorwurfs der Untätigkeit. (Beispiel: Die Anerkennungshektik unter deutscher Vorreiterschaft)

- 8. Weder Europa noch die Welt verfügt über eine internationale Organisation, die – von seltenen Ausnahmefällen abgesehen – imstande wäre, eine gewaltsame Austragung von politischen Konflikten gegen den Willen der Beteiligten zu vereiteln.

Dr. Wolfgang Wagner, Herausgeber von «EUROPA ARCHIV, Zeitschrift für internationale Politik», begründet diese acht Lehren in Nummer 2/92 seiner Zeitschrift ausführlich und überzeugend.

Schweizerische Sicherheitspolitik hat eine Antwort zu geben auf diese Erfahrungen. Man lese nach im bundesrätlichen Bericht 90.

H.B.