

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 161 (1995)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Restrukturierungen - in Wirtschaft und Armee  
**Autor:** Widmer, Kurt  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-63796>

### **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:** 04.04.2026

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

ERSCHLOSSEN EMDOK  
MF450 1790

# Restrukturierungen – in Wirtschaft und Armee

Kurt Widmer

Restrukturierungen sind einschneidende Prozesse, mit denen grosse Organisationen der veränderten Umwelt angepasst werden. Restrukturierungen müssen Kostenvorteile bringen. Sie sind aber nicht einseitig als Sparübungen zu betrachten. Restrukturierungen haben in der Wirtschaft immer Investitionen zur Folge. Dies muss auch für die Armee gelten. Zwischen der Armeerestrukturierung und der Neuausrichtung der Schweizerischen Volksbank im Rahmen des Schulterschlusses mit der Schweizerischen Kreditanstalt bestehen verblüffende Parallelen. Die internationale Sicherheitslage wie das heutige Umfeld der Bankenbranche verlangen beweglichere und schlagkräftigere Organisationen. Grosse Bedeutung kommt der Leistungserstellung aus Zentren zu.



Kurt Widmer,  
Dr. iur., Rechtsanwalt,  
Präsident der Generaldirektion  
der Schweiz. Volksbank,  
Oberst i Gst a D,  
Bahnhofstrasse 53, 8021 Zürich

Die Umwelt befindet sich in beständiger Entwicklung, manchmal schneller, manchmal langsamer. Zivile oder militärische Organisationen sind dauernd bestrebt, ihre Effizienz im Rahmen ihrer bestehenden Strukturen zu verbessern. Über einen längeren Zeitraum vermögen jedoch stetige kleine Schritte den Umweltveränderungen nicht genügend gerecht zu werden. Dann bilden oft besondere Ereignisse den Auslöser, neue Strukturen zu schaffen und damit einen eigentlichen Quantensprung anzuvisieren.

## Gründe der Restrukturierungen

Die Entwicklung der globalen Bedrohungslage weist eine interessante Parallele zur weltweiten wirtschaftlichen Liberalisierung auf. Faktisch bildeten die beiden Supermächte USA und Sowjetunion eine Art Kartell bezüglich Kriegführung. Dieses Kartell war in der Lage, kriegerische Auseinandersetzungen zu beschränken und zu begrenzen. Mit dem Untergang der Sowjetunion ähnelt die internationale Sicherheitslage wieder mehr einem deregulierten Markt. Vielerorts, insbesondere im Zusammenhang mit der Bildung neuer Staaten, sind verstärkte nationalistische Strömungen festzustellen. Eine grosse Gefahr ergibt sich aus dem unkontrollierten und illegalen Waffentransfer auf regionalen Waffenmärkten und mit Privatpersonen.

Im Zuge dieser Entwicklungen und der Abkehr von der globalen Konfrontation hat sich der Einsatz der Streitkräfte grundlegend gewandelt. An die Stelle eines grossen Bedrohungspotentials sind verschiedene unterschiedlich gelagerte Konfliktpotentiale und Sicherheitsrisiken getreten.

## Parallelen der Restrukturierungsprozesse

In beiden Fällen beginnt der Prozess mit der Umgestaltung bzw. Neudefini-

tion der Frontaspekte. Bei der Volksbank und der SKA entspricht dies der Neugestaltung des Zweigstellennetzes und der Definition der strategischen Ausrichtung in den einzelnen Kundensegmenten. Das Pendant ist die «Armee 95» mit den reduzierten Truppenbeständen und der «Dynamischen Raumverteidigung».

Kernstück der Strategie beider Banken war der Übergang zu einer zweistufigen Produktion mit Produktionszentren und Servicezentren. Auf der ersten Stufe wurden an wenigen Standorten in der Schweiz gemeinsame Produktionszentren geschaffen, um automatisierte Transaktionen effizient und günstig abzuwickeln. Die zweite Stufe der Logistikplattform bilden regionale Servicezentren. Diese sind kundenorientiert und operieren für beide Banken getrennt. Sie bauen aber auf der gemeinsamen Infrastruktur auf.

Etwas ganz Ähnliches findet sich im Projekt «EMD 95»: Auch die Armee ist einerseits durch die Reduktion der Kapazitäten und andererseits infolge der enormen Investitionen in Infra-

*Der ehemalige deutsche Verteidigungsminister Georg Leber – Sozialdemokrat – hat einmal gesagt: «Halb gerüstet zu sein, ist nicht etwas billigere Sicherheit, sondern hinausgeworfenes Geld.»*

strukturtechnologien (Waffensysteme) gezwungen, aus Zentren heraus zu operieren, welche über gebündelte Kompetenzen verfügen. Die Produktionszentren beider Banken entsprechen bei EMD 95 den neu zu bildenden Materialkompetenzzentren. Die regionalen Servicezentren der Banken wiederum sind mit den neuen dezentralen Serviceeinheiten der Armee, d.h. den neu strukturierten Zeughäusern, vergleichbar. Auch hier eine zweistufige Philosophie.

## Kernaufgabe der Armee: Wahrung der Sicherheit

Sehr wesentlich scheint mir, dass in der Armee- und EMD-Reform nicht bloss und in erster Linie eine Sparübung gesehen wird. Der ehemalige deutsche Verteidigungsminister Georg Leber – Sozialdemokrat – hat einmal gesagt: «Halb gerüstet zu sein, ist nicht etwas billigere Sicherheit, sondern hin-

*ausgeworfenes Geld.»* Eine historische Reminiszenz mag als negatives Beispiel wirken:

Im Anschluss an den ersten Weltkrieg kam es zu einer Legitimationskrise der Schweizer Armee. Der Wehrwille bildete sich in den folgenden Jahren stark zurück. In der Schweiz wurde das

*Eine kleinere Armee, dies muss deutlich hervorgehoben werden, verlangt nach einer modernen, zweckmässigen Ausrüstung.*

Militärbudget auf der Höhe von rund 80 Mio Fr. jährlich eingefroren. Die Ausbildungszeiten wurden verkürzt und Neuanschaffungen von Waffen und Geräten drastisch eingeschränkt. Die Folge war eine lange militärische Schwächung. Von 1918 bis 1933, dem Jahr der Machtübernahme Hitlers, befand sich die Armee in einem eigentlichen Kampf um ihre Existenz auf minimalster Grundlage. Der Personalbestand der eidgenössischen Militärwerkstätten wurde drastisch von 7300 auf 1800 Arbeiter reduziert.

Die Schäden der Unterlassungen in den frühen zwanziger Jahren wirkten sich bis zum Beginn des zweiten Weltkrieges aus. Erst von 1937 an begannen die Massnahmen zur Stärkung der Armee zu greifen. Der Mangel an ausgebildeten Kadern und Truppen konnte aber in der kurzen Zeit bis 1939 nicht behoben werden. Auch in der Ausstattung der Truppen mit modernen Waffen und Geräten bestanden angesichts der Dynamik der technischen Entwicklung Lücken, die nicht leicht auszufüllen waren.

Es zeigte sich, dass die Vernachlässigung der Verteidigungsbereitschaft schwerwiegende langfristige Folgen hatte. Als das internationale Szenario rasch wandelte, stand die militärisch geschwächte Schweiz vor einer Situation, die sicherheitspolitisch grösste Risiken in sich trug.

## **Erfolgsfaktoren von Restrukturierungen**

Restrukturierungen bieten enorme Chancen, mittels grundlegender Veränderungen grosse, entscheidende Schritte vorwärts zu machen: Etablierte Abläufe und Strukturen bereinigen und neu definieren, alte Zöpfe abschneiden, weg vom Schematismus, Beweglichkeit und Flexibilität in die

Organisation hineinbringen und vor allem Kosten straffen sowie Effizienz steigern. Sowohl in der Wirtschaft als auch in der Armee lassen sich folgende Erfolgsfaktoren herauskristallisieren:

### **Commitment/Motivation**

Das entscheidende Motiv für den Schulterchluss SKA/Volksbank lag in der starken Verbreiterung des Kundentammes. Dies war nur mit motivierten und engagierten Mitarbeitern zu erreichen. Allerdings: Neue Situationen können Unsicherheit und Stress erzeugen. Während beim Reformprozess der Armee der Faktor «Stellenabbau» kaum schmerzt, dürften wir beim Projekt EMD 95 mit ähnlichen Reaktionsmustern der Mitarbeiter rechnen: Vom enthusiastischen Befürworter über die grosse Masse neutraler Anpasser bis hin zum aktiven Systemersetzer und dem flexiblen Um- und Aussteiger. Vertrauensbildende Massnahmen und eine intensive und offene Kommunikation sind Voraussetzungen, damit möglichst viele Mitarbeiter diesen Wandel mittragen. Der Faktor Mensch spielt die Schlüsselrolle und darf keinesfalls vernachlässigt werden, weil Wünsche, Ängste, Hoffnungen und Erwartungen für die Motivation von grundlegender Bedeutung sind. Das beste Konzept kann den durchschlagenden Erfolg nicht bringen, wenn es nicht von einer hochmotivierten Führungsmannschaft getragen und von den Mitarbeitern innerlich akzeptiert wird.

### **Tempo**

Bei Restrukturierungen spielt der Zeitfaktor eine sehr wichtige Rolle. Generell sollte ein hoher Aktions-

*Sicherheit sollte niemals einem Modetrend unterworfen sein.*

rhythmus eingeschlagen und rasch Resultate realisiert werden. In der Privatwirtschaft ist die Zeit besonders kritisch, weil sonst die Gefahr besteht, von der Konkurrenz überholt zu werden, bevor die eigentlichen Restrukturierungen greifen. Grundsätzlich gilt dies auch für die Armee, insbesondere was die Gefechtsbereitschaft betrifft. Es ist klar, dass die Zeitdimension in der Wirtschaft und in der Armee differen-

ziert zu betrachten ist. Die Armee hat selbstverständlich in unserem demokratischen und föderalistischen Staatswesen die politischen Aspekte in Rechnung zu ziehen. Montesquieu hat das weise Wort geprägt: «*Erfolg beruht im allgemeinen auf dem Wissen, wieviel Zeit zum Erfolg nötig ist.*»

*Sicherheit durch die Armee ist Voraussetzung für die positive Entwicklung der Wirtschaft.*

### **Flexibilität**

Unabdingbare Voraussetzung, damit solche Vorhaben erfolgreich realisiert werden können, ist auf allen Stufen der Verzicht auf Schematismen. Gefragt ist vielmehr Kreativität. Sowohl die grundsätzlichen Zielsetzungen als auch das Vorgehen im Veränderungsprozess müssen von den Schlüsselpersonen umfassend und aus Überzeugung mitgetragen werden können.

### **Ausrüstung**

Eine kleinere Armee, dies muss deutlich hervorgehoben werden, verlangt nach einer modernen, zweckmässigen Ausrüstung. Diese darf sich nicht an Übungseinsätzen orientieren, sondern muss ganz klar den Erfordernissen eines Einsatzes genügen. In der Privatwirtschaft ist dies leichter durchzusetzen, ist sie doch dauernd der Marktkonkurrenz ausgesetzt. Restrukturierungen haben in der Wirtschaft immer Investitionen zur Folge. Dies müsste auch für die Armee gelten.

### **Ausbildung/Ausbildungszentrum**

Sowohl Volksbank und SKA als auch die Armee haben neue Herausforderungen und Aufgaben angenommen. Der Personalbestand wurde beidseitig reduziert. Die Mannschaft braucht geeignete Mittel, um ihren Auftrag erfüllen zu können. Die rasche technische Entwicklung muss miteinbezogen werden. Dies bedingt entsprechende kontinuierliche Ausbildung sowohl in der Armee als auch in der Bankbranche. Die Armee muss lebendig bleiben und die Ausbildung innovativ. Den Ausbildern ist auf allen Stufen genügend Spielraum einzuräumen. Mögliche Synergien durch einen Schulterchluss zwischen Armee und Wirtschaft sind auszuloten. Ich denke da besonders an ein gemeinsames Ausbildungszentrum,

wie dies von meinem SKA-Kollegen Oberst Josef Ackermann vorgeschlagen worden ist. (Vgl. ASMZ Heft Nr. 10/1994, Seite 4.)

### Schlussbemerkungen

Restrukturierungen müssen Kostenvorteile bringen. Die Optik darf aber nicht einseitig auf dem Sparaspekt liegen. Die Entwicklung der Armee nach dem ersten Weltkrieg soll uns eine Warnung sein. Auch heute ist die Gefahr nicht von der Hand zu weisen, dass in der Politik vieles aus tagesaktueller Bedürfnislage betrachtet wird. Es wäre jedoch als eine Abdankung an den Weitblick der Politik zu werten, wenn die Armee reform vor allem als womöglich noch zu intensivierende Sparübung betrachtet und den langfristigen Sicherheitsbedürfnissen ungenügend Gewicht eingeräumt würden. Die Frage der politischen Akzeptanz einer schlagkräftigen und zweckmässig ausgerüsteten Armee hängt eng mit dem Zustand von Politik und Gesellschaft zusammen. Die entscheidende Frage ist doch: Wie weit sind die Politikerinnen und Politiker gewillt oder fähig, in die Zukunft zu blicken? Politische und mi-

litärische Führung müssen sich für den Weitblick einsetzen. Sicherheit sollte niemals einem Modetrend unterworfen sein.

In der Schweiz, wie übrigens auch in anderen Ländern, wird über das eigentliche Militärbudget hinaus ein Teil der Kosten von der Wirtschaft getragen. Die Wirtschaft leistet damit gewiss einen namhaften Beitrag an die Sicher-

heit. Sie erhält dafür aber umgekehrt sehr viel. Sicherheit durch die Armee ist Voraussetzung für die positive Entwicklung der Wirtschaft. Die gesunde Wirtschaft wiederum stellt die Finanzierung von Sozialleistungen und einer schlagkräftigen, glaubwürdigen Armee sicher. Ein enger Schulterschluss zwischen Armee und Wirtschaft wird sich immer positiv auswirken. ■

### Der Schweizerische Fourierverband (SFV) liess für 250 000 Franken neue Software entwickeln

Noch in den 80er Jahren tippte der hellgrüne Dienst der Schweizer Armee Formulare, Soldmeldekarten, Buchhaltungen usw. mühsam mit der «Hermes»-Schreibmaschine ab. Ein aufwendiger Papierkrieg entstand dabei für Bürohilfen und Fouriere. Erst mit «Fourpack» gelang es dem SFV, seinen Mitgliedern echte Hilfe mit Datenverarbeitung anbieten zu können. So wurden bis letztes Jahr davon 1500 Versionen an Fouriere, Quartiermeister und Einheiten verkauft.

Verschiedene Abklärungen und Gespräche zeigten, dass eine neue Software die beste Lösung für die Zukunft darstellt. Nach unzähligen Stunden an Projekt- und Programmierarbeiten, Sit-

zungen sowie Tests und drei Truppenversuchen entstand nun «Foursoft». Dem Projektteam stand dazu ein Budget von 250 000 Franken zur Verfügung.

Somit werden die «Hellgrünen» unserer Armee just mit der Armee reform 95 auf ein modernes und topaktuelles Hilfsmittel zurückgreifen können. Den Rechnungsführern selber wird somit vermehrt Zeit freigemacht, sich «an der Front» um das Wohl der Armeeingehörigen zu kümmern. Mit «Foursoft» erledigt dann der PC im Büro den grössten Teil des aufwendigen Bürokrats.

Weitere Informationen sind bei «Foursoft», Postfach, 4002 Basel erhältlich.

Stahl • Glas



Projekt: Postautostation Chur Hallendach. Architekten: Brogi Chur & Obrist, St. Moritz

Stahl-Glas-Konstruktionen in architektonisch perfekter Vollendung verwirklichen wir mit innovativen Ideen und höchsten Anforderungen an Materialien und Ausführung.



Tuchschnid AG CH-8501 Frauenfeld Telefon 054 728 81 11  
Tuchschnid Constructa AG CH-6045 Meggen Telefon 041 3740 04

## ANDREA PITSCH AG

DIPL. INGENIEURE ETH/SIA

### BAUUNTERNEHMUNG

ST. MORITZ

082/37120  
Fax 082/32480

THUSIS

081/812242  
Fax 081/814788

AROSA

081/313105  
Fax 081/312717

