

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 168 (2002)

Heft: 11

Artikel: Externe Berater für die Armee XXI

Autor: Frey, Peter

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-68043>

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: 15.04.2026

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

Externe Berater für die Armee XXI

Die Reform A XXI wird von externen Beratern begleitet. Dieser Know-how-Transfer kostet das VBS 10 Mio. Franken. Unsere Milizarmee verfügt aber auch über hervorragende Experten. Sowohl in den Kreisen der Miliz als auch bei den Berufsoffizieren und den Beamten des VBS steckt ausserordentliche Kompetenz und Kapazität. Dieses intellektuelle Eigenkapital sollte nicht ungenutzt bleiben. Die ASMZ möchte im «Pro und Contra» der nächsten Nummer die Frage nach der Bedeutung des Consulting für das VBS beleuchten. Sie hat deshalb einen im Bundeshaus akkreditierten Journalisten eingeladen, vorerst die Fakten zu ermitteln.

Peter Frey

Schon vor, während und nach der Armee reform 1995 wurden externe Consultants beigezogen. Darunter auch die deutschen Unternehmensberater «Gemin». Derzeit lassen sich diverse VBS-Fachstellen unter anderem von ausländischen Firmen durch das Reformprojekt führen. Agenda-Setting, Moderation von Workshops, Protokollführung und das Erstellen von Pendenzenlisten stehen dabei unter anderem im Pflichtenheft der Berater.

Departementschef VBS verlangte Klärung über Beratermandate

Wie eine von Bundesrat Samuel Schmid, Chef des Departementes für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS), angeforderte Zusammenstellung ergibt, werden derzeit insgesamt 184 Mandate durch externe Berater wahrgenommen. Der Gesamtbetrag für alle vereinbarten Leistungen beläuft sich auf 10,142 Millionen Franken, im laufenden Jahr auf 8,1136 Millionen Franken. Weitere 2,704 Millionen entfallen allein auf Berateraufträge aus dem Bereich der Verwaltungsreform V XXI. Mit 114 externen Mandaten und einer Gesamtsumme von 6,918 Millionen steht der Generalstab an der Spitze. Das Heer hat 49 Aufträge in der Höhe von 1,633 Millionen extern vergeben. Die Luftwaffe hat in 21 Fällen externe Fachleute für insgesamt 1,591 Millionen Franken beigezogen.

Spezielle Massnahmen für ausserordentliche Situation

Gemäss dem VBS-Sprecher handle es sich bei Armee XXI um eine Jahrhundertbaustelle, nicht vergleichbar mit irgendeinem der vielen anderen Projekte in der Verwaltung. Mit diesem enormen Projekt sehe man sich in einer ausserordentlichen Situation. Deshalb sei es durchaus gerechtfertigt, externe Berateraufträge zu vergeben.

Er sieht darin keinen Widerspruch, obwohl das VBS unter einem enormen

Spardruck stehe. Man mache deshalb auch keinen Unterschied zwischen ausländischen und schweizerischen Consultants. Das VBS kaufe die besten Beratungsleistungen vielmehr dort ein, wo auch das grösste Know-how vorhanden sei. Die Beratungshonorare werden dabei nicht von den Firmen definiert, sondern entsprechen den vom Eidgenössischen Personalamt (EPA) festgelegten Bundestarifen. Der Projektleiter von A XXI sowie der Generalstabschef und die Kommandanten der Teilstreitkräfte Heer und Luftwaffe haben dabei die inhaltlichen Leistungen der Berater zu skizzieren, die finanziellen Rahmenbedingungen setzt aber das Eidgenössische Finanzdepartement (EFD).

Berater sind nur dort sinnvoll, wo das eigene Know-how fehlt

Das VBS greife aber nur dort auf externe Berater zurück, wo die helvetische Tradition des Wehrwesens und die föderalen Strukturen nicht tangiert würden. Gefragt sei Know-how von aussen, insbesondere in technischen Fragen. So holte sich das VBS bei der Einführung der betriebswirtschaftlichen Software (SAP) fremde Hilfe. SAP dient der Materialbewirtschaftung. «Dank SAP konnte überhaupt eine Verzichtsplannung gemacht und die Logistikbasis der Armee aufgebaut werden.» Auch für die Umsetzung des vom Finanzdepartement geforderten neuen Rechnungsmodells brauchte man externe Fachleute. Mit dieser neuen Kosten-Leistungs-Rechnung könne man als Beispiel die WK-Kosten eines Panzerbataillons überhaupt erstmals exakt berechnen.

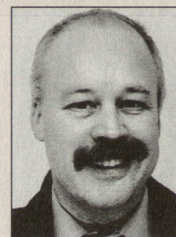
Im VBS ist man auch überzeugt, dass nach der von externen Beratern geführten Umbauphase das ganze Reformprojekt nicht «helvetisiert» werden muss. «Diesen Experten müssen wir das Wehrwesen der Schweiz nicht erklären, weil ihnen nur technische Mandate übertragen wurden.» Dort aber, wo auch auf Erfahrungen aus dem Ausland zurückgegriffen werden könne, etwa beim Aufbau einer Logistikbasis für die Armee, sei auch der Einsatz von ausländischen Unternehmensberatern sinn-

voll. Die Gefahr einer gewissen «Betriebsblindheit» will der VBS-Sprecher nicht unbedingt bestreiten. Aufträge aber, die auf eine Gesamtstrukturierung der Armee oder auf eine Anpassung an neue sicherheitspolitische Rahmenbedingungen hinauslaufen würden, seien keine erteilt worden. «Das müssen Armee und VBS selber machen.» Denn die politisch-kulturellen Rahmenbedingungen seien gegeben und auf keinen Fall verhandelbar.

Dass man für die Armee reform auf externe, zum Teil ausländische Berater zurückgreift, stösst bei Politikern und Unternehmern nicht auf grosse Begeisterung. Nach Ansicht von Peter Spuhler, Thurgauer SVP-Nationalrat, früher selber als Unternehmensberater tätig gewesen, greift ein Unternehmer nur dann auf Consultants zurück, wenn er ein schwaches Management habe. «Deshalb sollte man zuerst das firmeninterne Know-how nutzbringend umsetzen.»

Auch Nationalrat und Unternehmer J. Alexander Baumann (SVP/TG) ist überzeugt, dass im Generalstab genügend Fachwissen vorhanden sein sollte. Möglich zwar, dass in der Armee eine gewisse Betriebsblindheit und je nach Truppengattung vereinzelt auch Voreingenommenheit vorhanden sei. «Bei Kompetenzstreitigkeiten ist aber der Chef gefordert.» Eindeutig Chefsache ist es nach Ansicht von Baumann, die Reform mit ihren neuen Strukturen in Armee und Verwaltung umzusetzen.

Als Stadtpräsident von Grenchen und ehemaliger Präsident der sicherheitspolitischen Kommission des Nationalrates hat Boris Banga grösste Bedenken. Der Solothurner SP-Nationalrat ist der Ansicht, dass die Umsetzung von Armee XXI «Chefsache» sei; schliesslich müsse der Chef später auch für Fehler die Verantwortung übernehmen. Absolut ineffizient sei es zudem, Ausländer zur Beratung beizuziehen. «Solchen Experten muss man zuerst das schweizerische Milizsystem erklären.» Auch bei der Umsetzung technischer Neuerungen könne man auf VBS-interne Fachleute zurückgreifen. «Das VBS hat genug Manpower, und die VBS-Angestellten machen sich schliesslich auch so ihre Gedanken.»



Peter Frey,
Bundeshausredaktor
«Aargauer Zeitung»,
3003 Bern.