

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 175 (2009)  
**Heft:** 01-02

**Artikel:** Der Masterplan als ein Werkzeug der Streitkräfteentwicklung  
**Autor:** Bölsterli, Andreas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-234>

### **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:** 08.02.2026

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

# Der Masterplan als ein Werkzeug der Streitkräfteentwicklung

In Wirtschaft und Politik bezeichnet der Begriff Masterplan eine Übersicht über die geplanten einzelnen Schritte und Meilensteine zur Umsetzung einer Strategie oder zur Erreichung eines strategischen Zieles. Seit im Departementsbereich Verteidigung (V) der Prozess der Streitkräfte- und Unternehmensentwicklung auf einem fähigkeitsorientierten Ansatz basiert, verfügt das V über einen Masterplan.

Andreas Bölsterli

Der Masterplan ist ein jährlicher, integraler Planungsprozess, der das Gleichgewicht zwischen den Zielen (Armeeauftrag), den Leistungen für die Grundbereitschaft sowie den Einsätzen und Mitteln (Personal und Finanzen) aufzeigen soll. Seine Wirkung erstreckt sich jeweils auf acht Jahre (im Falle des Masterplanes 2008 also bis 2015).

## Fähigkeitsorientierte Streitkräfteplanung

Der Prozess der Streitkräfteentwicklung basiert auf einem fähigkeitsorientierten Ansatz. Durch den kontinuierlichen Abgleich zwischen zu erreichenden

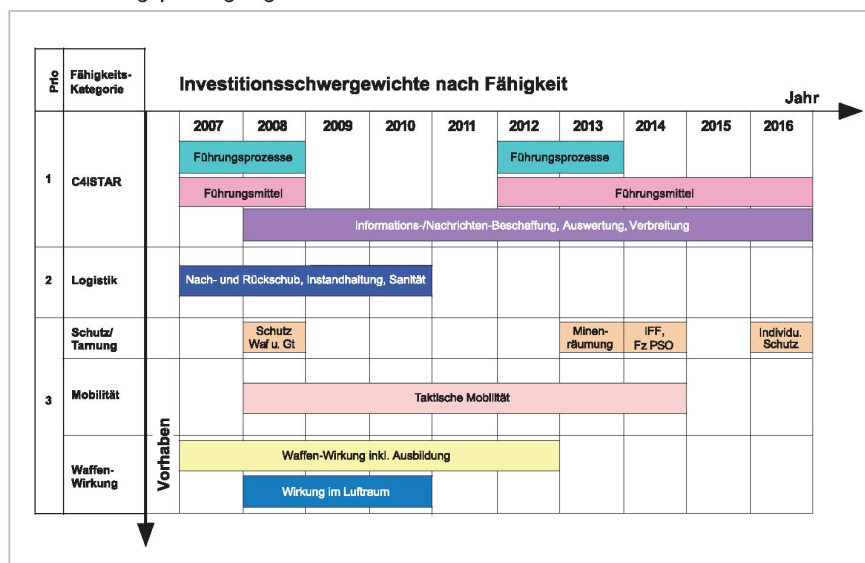
Zielen (SOLL-Fähigkeiten) und dem aktuellen Zustand (IST-Fähigkeiten) können Fähigkeitslücken abgeleitet werden. Anschliessend werden zu deren Deckung Massnahmen in den Bereichen Doktrin, Unternehmen, Organisation, Ausbildung, Material und Personal (DOUAMP) eingeleitet. Dabei bilden Ressourcenvorgaben und das Leistungsprofil der Armee wichtige Rahmenbedingungen. Fähigkeitslücken können nach Massgabe der vorgenannten Rahmenbedingungen bewusst in Kauf genommen und über das Risikomanagement gehandhabt werden. Die fähigkeitsorientierte Planung verknüpft Ziele, Leistungen und Mittel miteinander und nutzt dabei Chancen für Effektivität und Effizienz. Insgesamt sind im Masterplan 2008 134 Fähigkeitslücken ausgewiesen. Eine umfassende Bearbeitung aller Massnahmen zur Schliessung der Lücken ist jedoch aus Ressourcengründen (Personal, Finanzen) nicht möglich.

## Strategische Beurteilung

Anlässlich einer jährlich von der Armeegeführten durchgeführten strategischen Beurteilung (Strategie Check) werden Veränderungen der Rahmenbedingungen erfasst, beurteilt und an integral abgestimmte Vorgaben in den Bereichen Doktrin, Unternehmen, Organisation, Ausbildung, Material/Infrastruktur/Informatik und Personal angepasst. Die folgenden vier Punkte sind wesentliche Aspekte dieser Vorgaben für den Masterplan 2008:

- Ausrichtung der Fähigkeiten auf die wahrscheinlichsten Einsätze, Existenz- und Raumsicherungsoperationen;
- die Quote der Rüstungsausgaben gegenüber den Betriebsausgaben ist zwischen 30–40 % zu stabilisieren;
- Aufgaben, welche nicht zum Kernbereich der Armee gehören, können ausgelagert werden;
- die Risikobereitschaft für Fähigkeitslücken ist adäquat zur Vorbereitungszeit der daraus resultierenden Leistung.

Der Masterplan-Prozess harmonisiert im Bereich Material die Rüstungsplanung. Das jährliche Rüstungsprogramm wird aus dieser Rüstungsplanung abgeleitet.



## Masterplan-Prozess

Zusammen mit den identifizierten Fähigkeitslücken bilden diese strategischen Vorgaben den Input für den Masterplan-Prozess. Dieser überträgt nun die langfristigen Vorgaben aus dem Strategieplanungsprozess Verteidigung auf die aus den Fähigkeitslücken abgeleiteten, kürzerfristigen, integral abgestimmten Massnahmen in den Bereichen Doktrin, Unternehmen, Organisation, Ausbildung, Material/Immobilien/Informatik und Personal (DOUAMP). Damit ist ein vollständig durchgängiger Prozess vorhanden. Die jährliche Überarbeitung gewährleistet mit der rollenden Abstimmung

mung zwischen Planungsvorgaben und -ergebnissen kohärente Umsetzungsergebnisse und schafft Transparenz sowie Planungssicherheit. Der Masterplan berücksichtigt alle für die Streitkräfteplanung relevanten investiven und betrieblichen Budgets. Dadurch werden die Sach- und Finanzplanungen für den gesamten Departementsbereich Verteidigung mittelfristig abgestimmt. Er schafft so eine integrale Gesamtsicht über die in den nächsten acht Jahren umzusetzenden Massnahmen. Damit ist der Masterplan auch ein wichtiges Instrument für die Harmonisierung strategischer Vorgaben (Ziele), der dazu erforderlicher Fähigkeiten bzw. der dafür verfügbaren Ressourcen sowie der Wahrung des Gleichgewichts zwischen diesen Faktoren.

### Umsetzung

Der SOLL-IST Abgleich zwischen den Fähigkeiten stellt zusammen mit der Priorisierung nach verschiedenen Kriterien (Risiko, Strategiebeitrag, Nutzen) sicher, dass nur Massnahmen umgesetzt werden, die notwendig sind. Im Bereich

Material kann die Armee also nicht einfach etwas beliebig beschaffen. Basierend auf dem, was sie kann, muss sie ihre künftigen Leistungen definieren. Weil die Betriebskosten nicht zu hoch werden dürfen, muss auch verzichtet werden. Es macht keinen Sinn, qualitativ hervorragendes Material zu beschaffen, das aus Kostengründen nicht betrieben werden kann. Auf der Materialschiene führt die Umsetzung des Masterplanes zur Rüstungsplanung. Das jährliche Rüstungsprogramm wird daraus abgeleitet.

### Masterplan 2008

Die finanziellen Rahmenbedingungen haben sich aufgrund der Probleme bei der logistischen Leistungserbringung und durch die Aufgabenüberprüfung des Bundes noch einmal verschlechtert. Die weiteren, absehbaren Budgetkürzungen können nur über eine Reduktion der geplanten Rüstungsausgaben aufgefangen werden. Weil deshalb Fähigkeitslücken nicht, oder erst zu einem späteren Zeitpunkt geschlossen werden

können, verschlechtert sich das geplante Leistungsniveau der Armee und die Risikoabdeckung bezogen auf die Armeeaufträge nimmt ab.

### Bedeutung des Masterplans

Der Masterplan-Prozess sowie der Masterplan als Produkt desselben haben in den letzten Jahren zunehmend an Format und Bedeutung gewonnen. Im komplexen und durch stete Veränderungen der Rahmenbedingungen gekennzeichneten Planungsumfeld ist der Masterplan ein unverzichtbares Mittel, um den Überblick zu wahren und nötige Korrekturen der Streitkräfteentwicklung integral abgestützt und im Bewusstsein des damit eingegangenen Risikos vornehmen zu können. ■



Divisionär  
Andreas Bölsterli  
C PSTA  
Schermenwaldstrasse 13  
3063 Ittigen



Nürnberg, Germany  
13. – 16.3.2009

**IWA 2009**  
& OutdoorClassics

High performance in target sports,  
nature activities, protecting people



LawEnforcement@IWA

Fokus auf  
Informationen – Techniken – Ausrüstung

Neu in Halle 6  
und erstmals als konzentriertes Angebot

Die IWA & OutdoorClassics 2009 ist eine reine Fachmesse, Zutritt haben nur Fachbehörden und Einkäufer aus dem Spezialfachhandel mit entsprechender Legitimation.

Information  
Handelskammer Deutschland-Schweiz  
Tel +41 (0) 44 2 83 61 75  
Fax +41 (0) 44 2 83 61 00  
suisse@nuernbergmesse.com

Näheres unter: [www.iwa.info](http://www.iwa.info)

NÜRNBERG MESSE