

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 178 (2012)

**Heft:** 12

**Artikel:** Die Armee als unternehmerischer Sonderfall

**Autor:** Meier, Christoph

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-309714>

### 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:** 22.02.2026

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

# Die Armee als unternehmerischer Sonderfall

**Die Armee kann sich ihren Auftrag im Gegensatz zu privaten Unternehmen nicht selbst geben. Zudem operiert sie in grösseren Zeiträumen. Doch bei der Führung – im Leadership – gibt es Gemeinsamkeiten. Das waren Erkenntnisse der Podiumsdiskussion, die Anfang Oktober in Maienfeld den Abschluss der Intensivwoche der Weiterbildungsstudiengänge der HTW Chur bildete. Mit dabei auch einige Generalstabsoffiziere, die das EMBA absolvieren.**

**Christoph Meier**

Armee und Wirtschaft waren früher in der Schweiz gerade auch wegen des Militärsystems eng verflochten. Galt damals eine erfolgreiche Armeelaufbahn fast als Voraussetzung für eine Karriere in der Privatwirtschaft, haben Umstrukturierungen und neue Rahmenbedingungen die Beziehung zwischen den beiden Bereichen gelockert und verändert. Dies zeigt sich unter anderem auch daran, dass Hochschulen ihr Management-Wissen in Weiterbildungsangeboten für Führungskräfte der Armee weitergeben wie beispielsweise die Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur (vgl. Kas-

ten). Zum Abschluss der Intensivwoche der EMBA-Studiengänge der Bündner Hochschule diskutierten Divisionär Daniel Roubaty und der Rektor der HTW Chur, Jürg Kessler, der lange Jahre auch in der Privatwirtschaft tätig gewesen war, über Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Management von Armee und Firmen bzw. Hochschulen.

## Politik definiert Armeestrategie

Angesprochen auf die Strategie und Taktik hielt Roubaty fest, dass die Armee keine Strategie im engeren Sinne entwickle. Denn in der Schweiz definiere die Politik bzw. das Volk, welches der Verfassung und somit dem Auftrag an die Armee zugestimmt habe, den Rahmen. Zu diesem übergeordneten Rahmen gehöre auch der jeweils aktuelle

Sicherheitspolitische Bericht (SIPOL B 2010). Die Armee selbst habe nur Strategien auf das Ziel hin, einsatzbereit zu sein. Kessler legte dar, dass auf Unternehmensseite der Verwaltungsrat und das Topmanagement selbst die langfristigen Ziele festlege. Selbstverständlich hat dies im Sinne des Aktionariats zu erfolgen. Dabei gelte es, den Tätigkeitsbereich, den Ressourceneinsatz, die Wettbewerbsvorteile und mögliche Synergien zu bestimmen. Taktik bedeute für ihn dagegen die Umsetzung konkreter Ziele wie beispielsweise das Erreichen des budgetierten Umsatzes.

Nach dieser Auslegeordnung hakte eine Person im Publikum bei Roubaty nach, ob es denn nicht Strategien in Bezug auf Bedrohungsszenarien gebe. Solche Strategien entwickle die Armee nicht selbstständig, antwortete Roubaty. «Es gibt keinen Katalog mit Szenarien und Massnahmen im Sinne von fixfertigen Planungen.» Der Grund sei, dass es nach Ende des Kalten Krieges zwar viele Risiken gäbe, aber keine konkrete (militärische) Bedrohung. Bedrohlich aber könne auch ein Zusammentreffen mehrerer Risiken sein, die einzeln genommen noch keine fatalen Auswirkungen hätten. Auf den Einwand aus dem Publikum, man müsse wie in der Privatwirtschaft Risikoabschätzungen als Grundlage für Strategien vornehmen, entgegnete Roubaty, dass dies Stufe Bund sehr wohl auch der Fall sei, zuerst aber die politischen Entscheidungsprozesse durchlaufen müsse. Die Armee ihrerseits brauche rund zehn Jahre, um grössere Veränderungen umzusetzen bzw. neue Systeme einzuführen. Zudem sei die Risikoabschätzung sehr schwierig: «Im Jahr 2010 stufte die OSZE Nordafrika als besonders stabil ein.» Da-

Weitere Diskussion um «Führung» in Armee und Wirtschaft am Ende des Anlasses.

Foto: Autor



zu komme, dass die Politiker sehr unterschiedliche Auffassungen über die Aufgabe der Armee hätten. Die einen wollten in Analogie zum Gesundheitswesen eine gute Versicherung, wohingegen andere gar keine Gefahr sähen. Diese Konstellation der grossen Zeiträume und des heterogenen politischen Umfelds würden sich schon stark von der Privatwirtschaft oder einer Hochschulinstitution unterscheiden, befand auch Kessler. Als Hochschulmanager müsse er sehr schnell reagieren, wenn beispielsweise ein Produkt wie ein Weiterbildungsangebot zu wenig nachgefragt werde.

### **Unternehmen auf Gewinn ausgerichtet**

Doch nicht nur vom Zeithorizont her, sondern auch in Bezug aufs Geld gibt es markante Unterschiede zwischen Armee und Privatwirtschaft. «Die Unternehmen haben den Auftrag, den Gewinn zu optimieren», sagte Kessler. Er fügte aber an, dass ein längerfristiges Überleben auch von vielen Nebenbedingungen abhänge. Dies sei bei gewissen hochriskanten Geschäften im Finanzsektor nicht mehr berücksichtigt worden.

Bei der Armee, so Roubaty, werde der finanzielle Rahmen vorgegeben. Innerhalb von diesem versuche man, die Auftragserfüllung zu maximieren. Im Gegensatz zur Wirtschaft könne der Erfolg jedoch nicht am Umsatz oder Gewinn gemessen werde, ja die Kapazität sei grundsätzlich nur beschränkt messbar. Sie könne teilweise bei der Friedensförderung wie im Kosovo oder bei Unterstützung der zi-

### **Weiterbildung für Armeeangehörige in Chur**

Die Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur bietet seit 2007 bzw. 2012 in Zusammenarbeit mit der Höheren Kaderausbildung der Armee (HKA) je einen Executive Master of Business Administration (EMBA) für Generalstabsoffiziere und Absolventen des Führungslehrgangs II der Schweizer Armee an. Ziel der Studiengänge ist eine solide und praxisorientierte Erarbeitung von Wissen und Werkzeugen der Betriebswirtschafts- und Managementlehre, auch als ideale Ergänzung der militärischen Führungsausbildung. Die Ausbildungsinhalte orientieren sich am gene-

rellen Wissensbedarf von Führungskräften in Industrie- und Dienstleistungsunternehmungen (General Management). Der Studienaufbau ist modular, sodass auch Abschlüsse bereits auf der Stufe DAS und MAS möglich sind. Das Diplom wird von der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur im Namen der Fachhochschule Ostschweiz FHO verliehen und ist öffentlich anerkannt und rechtlich geschützt.

*Mehr Informationen unter:  
[www.htwchur.ch/management-weiterbildung](http://www.htwchur.ch/management-weiterbildung)*

vilen Sicherheitskräfte aufgezeigt werden. Zudem erfülle die Armee die Aufgabe der Luftpolizei, etwas das bei Diskussionen um die Beschaffung neuer Militärjets häufig vergessen ginge. Auf die Frage aus dem Publikum, ob man aber nicht wenigstens die Schweizer Armee mit anderen Armeen vergleichen könne, meinte Roubaty, dass die Situation hierzulande einmalig sei. Andere Länder würden ihre Soldaten für Auslandseinsätze ausbilden, um kriegerische Handlungen vom eigenen Land fern zu halten. Die Schweiz gehe aber grundsätzlich von der Verteidigung auf ihrem Territorium aus; die Friedensförderungseinsätze im Ausland seien im Vergleich eine eher bescheidene Leistung, zudem freiwillig und nicht streitkräftebestimmend.

Zur Bedeutung der Kreativität meinte Kessler, dass sie in Unternehmen in Bezug auf Innovation zwingend sei. In der Umsetzungsphase bis zur Marktreife sind vie-

le Detailaufgaben zu erfüllen, die nicht nur kreativ sind. In der Armee wiederum ist bereits vieles vorgeben, doch können Führungskräfte bei der Umsetzung von Zielvorgaben wie beispielsweise dem Sperren eines Tals verschiedene Lösungen wählen.

Gemeinsamkeiten zwischen den Bereichen orteten die Podiumsteilnehmer bei der Vorbildfunktion und Motivation als wichtige Führungsgrundsätze. Zum Schluss wünschte sich Roubaty für die Zukunft eine bessere Vereinbarkeit von Armee, Wirtschaft und Ausbildung. Das Podium war ein Mosaikstein dazu. ■



Christoph Meier  
Dipl. Anthropol.  
7000 Chur

## **Wirtschafts-Notiz**

### **HAIX® BLACK EAGLE im Stuntman-Test**

«Tough Tests» nennt HAIX® Einsätze, bei denen die Schuhe des Bayerischen Funktionsschuhherstellers unter extremsten Bedingungen auf Ihre Alltagstauglichkeit und Zuverlässigkeit geprüft werden. Die neue sportive Produktlinie BLACK EAGLE stellt dabei ihre Stärken jetzt im harten Stuntman-Test unter Beweis. Matthias Schendel, einer der bekanntesten Stuntmen Europas und unter anderem Double von Hollywood-Star Brad Pitt in dem Film Inglourious Basterds, sagt: «Die perfekte Ausrüstung ist meine Le-



bensversicherung.» Den Stunt-Star, der auch bei der Pro 7 Sendung Galileo ständig für waghalsige Auf-

tritte vor der Kamera steht, verbindet mit HAIX® einmal mehr die Gewissheit «... immer den optimalen Schuh am Fuß zu tragen». Der BLACK EAGLE ist nicht nur leicht und sportlich, er bewährt sich auch durch seine zahlreichen integrierten Funktionen.

Der sportliche Profi von HAIX® kommt in zwei Produkten. Ein leichter Microfaser-Aufbau kennzeichnet den «Athletic». Die «Tactical»-Serie ist hingegen in klassischem Leder konzipiert. Beide stehen in drei unterschiedlichen Höhen zur Verfügung und mit einer

Ausstattung für jede Anforderung, die Profis an einen Schuh stellen – im Einsatz und danach: Mit Öl und Benzin resisterter Gummisohle, Fuß stabilisierendem Double Hole Frame System, Stoßabsorbierung im Fersenbereich, Energy-Return-System für effektiven Energieeinsatz, Stone Shield System, Speed Lacing, Klima-System sowie GoreTex®-Membran für Wasserdichtigkeit und gleichzeitig optimale Atmungsaktivität.

