

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 183 (2017)

**Heft:** 6

**Artikel:** Gesucht : Planungssicherheit

**Autor:** Müller, Peter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-681637>

### 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:** 11.01.2026

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

# Gesucht: Planungssicherheit

**Die Militärische Gesamtplanung ist ein komplexer, mehrstufiger und langfristiger Prozess. Er wird von externen politischen Entscheiden geprägt; die Handlungsspielräume sind begrenzt. Mit der «Masterplanung New Generation» wird ein neues Teil-Instrument bereitgestellt. Div Claude Meier, Chef Armeestab, gibt im folgenden Interview Einblick in aktuelle Herausforderungen.**



Bild: VBS/DDPS

Peter Müller, Redaktor ASMZ

*Peter Müller: Der Teilbereich Rüstungsplanung ist für sich alleine schon ein vielschichtiger Prozess. Woher stammen die ersten Inputs für ein zu beschaffendes System oder Rüstungsgut?*

Div Claude Meier: Grundsätzlich macht der Chef der Armee mit seinem Militärstrategischen Stab eine periodische Kontextanalyse. Über verschiedene Prozessschritte entsteht daraus eine Vorgabe für das Fähigkeitsprofil der Armee auf eine lange Sicht. Wenn aufgrund von Erkenntnissen aus den Einsätzen der Armee, aufgrund von Kennzahlen der Logistikbasis oder weil ein System an sein Nutzungsende kommt, eine Massnahme ansteht, muss zunächst entschieden werden, ob eine solche aufgrund des Fähigkeitsprofils notwendig ist bzw. welche Systeme verändert oder neu beschafft werden müssen.

*Die jüngere Vergangenheit zeigt eindrücklich, dass sich das breite Spektrum möglicher Bedrohungen und Gefahren rasch ändern kann. Wie läuft der Prozess ab, um die Rüstungsplanung den geänderten Rahmenbedingungen anzupassen?*

Die neuen Bedrohungsformen kommen zu den herkömmlichen Risiken hin-

zu. Die Armee hat auf alle eine angemessene Antwort bereitzuhalten, die durch das Fähigkeitsprofil der Armee definiert wird, welches einen Horizont von ca. 16 Jahren abdeckt. Im Rahmen der fähigkeitsorientierten Streitkräfteentwicklung werden Varianten für die Weiterentwicklung erstellt. Diese basieren auf doktrinellen Prinzipien, Operations- und Fähigkeitskonzepten. Planungen lassen sich nicht von heute auf morgen umstellen. Es ist ein langfristiger Blick erforderlich.

*Rüstungsplanung sollte im Idealfall rein fähigkeitsorientiert erfolgen können. Die politischen Diskussionen und die Sparaufträge der vergangenen Jahre zeigen jedoch, dass die Finanzen das bestimmende Element sind. Wie geht die Armee mit diesem Planungsdilemma um?*

Tatsächlich wurde die Systematik der Militärischen Gesamtplanung in den letzten Jahren arg gebeutelt. Nach der Ablehnung des Gripen-Fondsgesetzes durch das Volk anfangs 2014 entstand ein Ausfall von 3,126 Mrd. CHF in der Planung. Über besondere Anstrengungen, besonders aber die Beschleunigung von Projekten, gelang es der Armee und armasuisse, diesen Ausfall zu kompensieren. Als dann noch BODLUV 2020 sistiert

Eine der Ursachen für Anpassungen der Rüstungsplanung und Kreditreste (Abgelehnte Beschaffung Gripen).

wurde, bestanden genügend Ersatzlösungen, die Kreditreste weitgehend vermeiden halfen. Dass unter solchen Umständen die Planung primär finanziertrieben und sehr kurzfristig reagieren musste, versteht sich von selbst.

*Aktuell deckt der Masterplan als zentrales Steuerungselement der Rüstungsplanung einen Zeithorizont über zwei Legislaturen (8 Jahre) ab. Nun besteht die Absicht, den Blick künftig auf rund 16 Jahre aus-*

## Schwerpunktthema

Die ASMZ will einen Beitrag leisten, die komplexe Streitkräfte- und Rüstungsplanung sowie den anspruchsvollen Beschaffungsprozess einem breiteren Publikum näher zu bringen. Nach dem Grundlagenteil durch den Chef Armeestab, Br Rolf Siegenthaler, in der letzten Nummer der ASMZ folgt nun ein Interview mit dem Chef Armeestab, Div Claude Meier. Es geht hier darum, ausgewählte Aspekte zu vertiefen und ergänzende Themen aufzugreifen. PM

*zudehnen. Begibt man sich angesichts der politischen und finanziellen Unwägbarkeiten damit nicht aufs Glatteis?*

Es wird sicher nicht gelingen, die Welt in 16 Jahren präzise zu beschreiben. Aus verschiedenen Entwicklungslinien können dennoch Erkenntnisse für die langfristige Entwicklung der Streitkräfte gezogen werden. Für die fähigkeitsorientierte Streitkräfteentwicklung fallen insbesondere die technologischen Entwicklungszyklen ins Gewicht. Dabei stellt sich die Frage, ob auf den Ersatz eines auslaufenden Systems verzichtet werden kann oder die Ablösung verzögert wird, bis eine neue Technologie verfügbar ist.

*Mit dem «Masterplan NG (New Generation)» soll ein eigentlicher Strategiewechsel erfolgen. Welches sind die Hauptchwächen des gültigen Prozesses? Mit welchen zentralen Neuerungen sollen diese künftig nach Möglichkeit ausgeräumt werden und ab wann dürften sie greifen?*

Mit der Masterplanung neue Generation, die ab 2018 umgesetzt wird, wollen wir ein langfristig ausfinanziertes Streitkräftemodell anstreben. Das heißt, dass nur noch Projekte in den MASTERPLAN aufgenommen werden, die der Zielerreichung dienen. So soll verhindert werden, dass Ressourcen auf Projekte verschwendet werden, die nicht finanziert sind oder nicht direkt der Zielerreichung dienen. In der Vergangenheit wurden noch zu oft Projekte in Angriff genommen, in der Hoffnung, man finde später irgendeinmal das Geld. Wenn aber kurzfristig in die Parameter eingegriffen wird, resultieren aus einer ressourcenoptimierten Planung Kreditreste.

*Stichworte zum Masterplan NG wie Investitions-Reservationsplanung, fähigkeitstragende Hauptsysteme, Modulbausteine, Kosten pro Waffengattung oder unterjährige rollende Überarbeitungen tönen faszinierend, aber auch abstrakt und aufwändig. Welche Vorleistungen sind erforderlich, damit der neue Masterplan erfolgreich starten kann und nicht ein «Planungsmonster» entsteht?*

Der neue MASTERPLAN benötigt vor allem ein klares Zielbild, das im Rahmen der fähigkeitsorientierten Streitkräfteentwicklung derzeit erarbeitet wird. Bei den Modulbausteinen handelt es sich meist um die generische Abbildung von Trup-

## Beschaffungsreife

- Militärische und technische Anforderungen erfüllt;
- Erklärung zur Truppentauglichkeit vorliegend;
- Einsatz-, Ausbildungs- und Systembelebungskonzept vorliegend;
- Beschaffungsumfang und Zuteilung festgelegt;
- Auswirkungen hinsichtlich Armeeorganisation, Immobilien, Personalbedarf, Betrieb, Instandhaltung und Ausbildung ermittelt;
- Kostenberechnungen aufgrund von Offerten oder Optionsverträgen vorliegend;

- Beurteilung der volkswirtschaftlichen, rüstungspolitischen und sicherheitspolitischen Auswirkungen erfolgt;
- Umfassende Risikobeurteilung vorliegend;
- Typenwahl erfolgt.

All diese Anforderungen müssen ganz oder in einem vertretbaren Grad erfüllt sein. Die Beschaffungsreife wird durch den Rüstungschef erklärt.

*Quelle: Art. 9 Verordnung des VBS über das Armeematerial (VAMAT)*

penkörpern (Betriebsaufwand, Investitionsaufwand, Personalaufwand). Über die Modulbausteine und das hinterlegte Zahlengerüst lassen sich heute viele Fragen der Politik beantworten, z.B. die Kosten eines Wiederholungskurses eines Panzerbataillons. Es lässt sich damit aber auch der Fähigkeitsbeitrag und die Leistungsentwicklung in die Zukunft projizieren.

*Gemäss den heute gültigen Vorschriften zur Vorhabenplanung müssen «die Kosten und Risiken eingrenzbar», «die Finanzierung des Vorhabens eingeplant» und «der Be-*

tes Berufsleben in den Dienst der Armee stellen. Diese Leute wollen einen möglichst grossen Fähigkeitsgewinn für die Armee herausholen – immer unter Einhaltung der Kostenvorgaben.

*Die Beschleunigung des Beschaffungsablaufs ist eine langjährige Forderung verschiedenster Kreise. Mit dem Rüstungsprogramm 15plus wurden gemäss Botschaft bei einzelnen Vorhaben erste Massnahmen umgesetzt, ohne diese allerdings zu präzisieren. Wo erkennen Sie realistische Möglichkeiten zu einer echten Verkürzung?*

*Dürften diese künftig zum Standard von Rüstungsbeschaffungen werden?*

Eine Verkürzung des politischen Prozesses halte ich für unrealistisch. Es könnten aber auch nur noch Einzelsysteme auf einem einfachen Technologiestand beschafft werden, die wenig Integrationsleistung erfordern. Solche könnten in einem Konflikt mit Systemen auf einem modernen Stand nicht konkurrieren. Somit ist eine Beschleunigung des Prozesses an sich wohl eine Illusion. Erfolgversprechend ist allein, ein Projekt erst dann zu starten, wenn alle Elemente der Vorbereitung vollständig erfüllt sind, das Personal und die Finanzen langfristig gesichert sind und der gemeinsame Wille zur Zielerreichung bei den beteiligten Stellen vorhanden ist.

*Alternative Beschaffungsvorhaben wurden in der Vergangenheit immer wieder erfolglos gefordert, um kurzfristig auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren zu können. Unter anderem steht die Industrie diesem Ansinnen skeptisch gegenüber. Nun scheint es jedoch mit der Armeebotschaft 2017 tatsächlich gelungen*

## «Seit dem Kalten Krieg lebt die Armee – und das bis heute – von der Substanz.»

Div Claude Meier, Chef Armeestab

*trieb finanziell sichergestellt» sein. Das vorläufige Scheitern von BODLUV hat gezeigt, dass die ungenauen Kostenprognosen angesichts der langen Vorlaufzeiten eine erhebliche politische Gefahr darstellen. Wie soll dieser künftig begegnet werden?*

Die absolut überwiegende Zahl von Projekten wird unterhalb der bewilligten Verpflichtungskredite abgeschlossen. Für komplexe Projekte braucht es auch mal das Verständnis, dass nicht alles machbar ist. Dabei sind aber unterschiedliche Interessen im Spiel und nicht immer erhält jeder das, was er sich vorgestellt hat. Es ist ausserordentlich störend, dass Indiskretionen immer wieder laufende Projekte ins Schlingern bringen. Etwas mehr Vertrauen wäre gerechtfertigt, nicht zuletzt in unsere Systemplaner. Schliesslich darf man davon ausgehen, dass es sich bei den Plänen um Fachleute handelt, die ihr gesam-



**VSAM**

Verein Schweizer Armeemuseum  
Association du musée suisse de l'armée  
Associazione del museo svizzero dell'esercito  
Associazion dal museum svizzera da l'armada

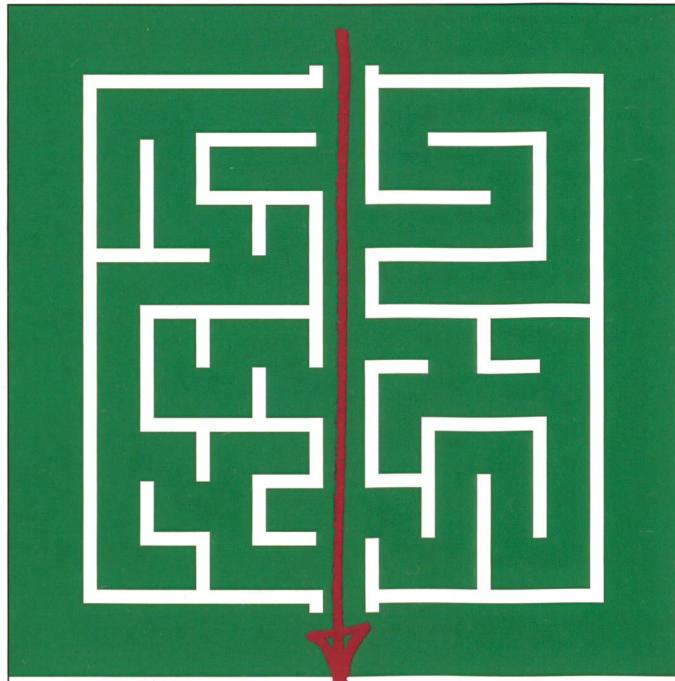
**Erscheint im September:**  
**Die Wunderwaffen der Schweizer Armee**

Sprengstoff hat es schon einige Zeit keinen mehr in den Brücken und Tunnels. Doch die Geschichte der effizienten «Wunderwaffen» – Sprengobjekte und künstliche Hindernisse – ist weitgehend unbekannt. Die Entwicklung der Zerstörungsvorbereitungen, die Technik und die Einsatzpläne hat Autor Jürg Trick zusammengefasst – auf fast 600 Seiten mit vielen Fotos, Plänen und Skizzen!

21x30 cm, gebunden. 600 Seiten.  
Preis: 79.– Franken exkl. Porto  
Veröffentlichung im September 2017. Vorbestellungen: [shop@armeemuseum.ch](mailto:shop@armeemuseum.ch)

**Neue Website mit grossem Shop**  
Unter [www.armeemuseum.ch](http://www.armeemuseum.ch) sind nicht nur News und Info-Bulletins aus dem Verein zu finden. Mit der Überarbeitung der Website ist ein umfangreicher Online-Shop erstellt worden: Eine riesige Auswahl von weit über 2500 verschiedenen militärischen Abzeichen, 60 Publikationen sowie über 3000 Reglemente sind neu im Internet bestellbar. Schauen Sie rein!

**www.armeemuseum.ch**  
Mail: [info@armeemuseum.ch](mailto:info@armeemuseum.ch) – [shop@armeemuseum.ch](mailto:shop@armeemuseum.ch)  
Postadresse: Verein Schweizer Armeemuseum – CH 3600 Thun



**Der direkte Weg  
für Ihre Stellenanzeige...**

**+ASMZ**  
Sicherheit Schweiz



**Stiftung der Offiziere der Schweizer Armee**  
Fondation des Officiers de l'Armée Suisse  
Fondazione degli Ufficiali dell'Esercito Svizzero

**UNUS PRO OMNIBUS,  
OMNES PRO UNO –  
EINER FÜR ALLE, ALLE  
FÜR EINEN.**

**Stiftung der Offiziere der Schweizer Armee**  
Mit Ihrer Unterstützung stärken Sie das Milizsystem, die Milizarmee und eine glaubwürdige Sicherheitspolitik der Schweiz. Die Stiftung ist steuerbefreit. Jeder Beitrag zählt!

**Bankverbindung:** UBS AG  
**IBAN:** CH380026226210411901K

**Weitere Informationen unter:**  
[www.offiziersstiftung.ch](http://www.offiziersstiftung.ch)

**Stiftung der Offiziere der Schweizer Armee**  
117-119 avenue Général Guisan,  
Case postale 212, CH-1009 Pully  
[info@offiziersstiftung.ch](mailto:info@offiziersstiftung.ch)  
[www.offiziersstiftung.ch](http://www.offiziersstiftung.ch)

*zu sein, eine solche Alternative zu beantragen (Nutzungsverlängerung F/A-18). Müsste es künftig nicht zum Standard der Beschaffungsvorbereitung gehören, dass praktisch alle Vorhaben des nächsten Jahres bei Bedarf um ein Jahr vorgezogen werden können?*

Alternative Vorhaben müssen auf einem entsprechenden Planungsstand sein, um vorgezogen zu werden. Gemäss der Verordnung für das Armeematerial VAMAT muss ein Vorhaben sogenannt «beschaffungsreif» sein, wenn es dem Parlament beantragt wird. Es war in jüngster Vergangenheit möglich, dank der Kulanz des Parlamentes, sogenannt «botschaftsreife» Vorhaben bewilligt zu erhalten. Bei solchen Vorhaben wurden einzelne Vorgaben zum Zeitpunkt der Botschaftslegung noch nicht erfüllt. Ein Vorhaben wie die Nutzungsverlängerung der F/A-18 erfordert hingegen eine mehrjährige Planungsarbeit. Im vorliegenden Fall lief das Vorhaben schon seit Jahren und konnte so mit gutem Gewissen beantragt werden, obschon die Vorbereitungen noch nicht gänzlich abgeschlossen sind.

*Gemeinsame Rüstungsbeschaffungen mit andern Armeen könnten die Beschaffungs- und Betriebskosten reduzieren helfen. Das kam in der Vergangenheit nur vereinzelt vor; die Gründer sind vielfältig (z.B. fehlende Kompatibilität mit andern Systemen, zu späte Zusammenarbeitsdiskussionen, unterschiedliche Zeitfenster, politische Scheuklappen). Sind diesbezüglich künftig vermehrte Anstrengungen vorgesehen? Wer müsste diese Diskussionen zu welchem Zeitpunkt verantwortlich führen?*

Es finden regelmässig Kontakte auf verschiedenen Ebenen (armasuisse, Armee von CdA über die A Plan bis zu einzelnen Systemplanern) statt, die dazu gedacht sind, die Beschaffungen mit anderen Streitkräften abzugleichen. Als Minimum können beispielsweise Anforderungen an die Systeme harmonisiert werden (Standard Agreements). Ein weiteres Mittel, das möglichst immer zur Anwendung kommt, sind die Nutzergruppen. Man arbeitet mit anderen Ländern zusammen, die ein gleiches System betreiben. Beispiele sind etwa die F/A-18 oder der Leopard 2. In der Realität stösst eine gemeinsame Beschaffung aber an die Grenzen,

die durch die bestehenden Systeme gebildet werden. Zusätzlich bevorzugen die Nationen die eigene Rüstungsindustrie.

*Kreditreste haben in der Vergangenheit mehrmals für rote Köpfe gesorgt. Können unausgeschöpfte Mittel mit den verschiedenen in unserem Interview andiskutierten Neuerungen sowie mit dem neuerdings zur Verfügung stehenden vierjährigen Zahlungsrahmen künftig vermieden werden? Braucht es allenfalls noch einen Schritt mehr, nämlich vierjährige Zahlungskredite, wie sie in andern Bereichen der Bundespolitik schon lange üblich und bewährt sind?*

Der vierjährige Zahlungsrahmen bringt den Vorteil, dass Kredite innerhalb dieses Rahmens von einem Jahr auf das nächste übertragen werden können. Für die langjährigen Rüstungsvorhaben und die Masterplanung ist es sehr wichtig, dass die Planung über mehrere Jahre möglichst ungestört umgesetzt werden kann. Kreditreste gibt es immer, allerdings in kleinem Rah-

## Fähigkeitsorientierte Streitkräfteentwicklung

1. Antizipation (Kontextanalyse)
2. Szenarien
3. Operations-, Einsatz- und Unterstützungs Konzepte (Doktrin)
4. Operationelle Fähigkeiten
5. Einstufung (Befähigungsgrad, Projektion)
6. Priorisierung für Strategievorgaben Streitkräfteentwicklung
7. Analyse Ist-/Soll
8. Massnahmenplanung
9. Umsetzung

Quelle: Armeestab

tierung von BODLUV 2020 entsteht die Situation, dass sämtliche Grosssysteme der Armee in den zwanziger Jahren an ihr Nutzungsende gelangen. Es wird niemals möglich sein, diese im heutigen Umfang zu ersetzen, ohne die investiven Mittel für die Armee zu erhöhen. Der MASTER-

PLAN neuer Generation soll uns in die Lage versetzen, die genannte Periode bis 2030 so auszuplanen, dass die Armee mit den heute zur Verfügung gestellten Mitteln durchkommt. Das Leistungs niveau der Armee kann auf diese Weise aber kaum aufrechterhalten werden. Letztlich gibt es keine Armee zum Nulltarif.

## «Planungssicherheit ist letztlich nur mit einer über mehrere Jahre stabilen Finanzierung in genügender Höhe und ohne brüsker Kurswechsel zu erreichen.»

Div Claude Meier, Chef Armeestab

men und nicht immer nur durch Rüstungsgeschäfte verursacht. Unter diesem Gesichtspunkt ist alles zu begrüssen, was die Planungssicherheit auf Dauer verbessert.

*Werfen wir zum Abschluss noch einen Blick in die Zukunft: Mit der WEA und dem Zahlungsrahmen von 20 Mia. CHF für vier Jahre wurde bisweilen suggeriert, damit seien die Finanzprobleme der Armee gelöst. Es stehen jedoch zahlreiche gewichtige Rüstungsprojekte bevor, welche sich kaum über das ordentliche Budget finanzieren lassen. Wie soll die Finanzierung solcher Grossvorhaben im Interesse eines funktionierenden Gesamtsystems Armee sichergestellt werden?*

Seit dem Kalten Krieg lebt die Armee – und das bis heute – von der Substanz. Bei fünf Milliarden Franken Armeebudget stünden eine Milliarde für Rüstungsprogramme zur Verfügung. Durch die Ablehnung der Gripen-Beschaffung und die Sis-

*Rüstungsplanung und Rüstungsbeschaffung sind komplexe Prozesse, die immer wieder durch die Politik kurzfristig beeinflusst werden. Wenn Sie einen Wunsch offen hätten: Wo erkennen Sie die grösste Hebelwirkung, um die für die Armee unabdingbare Planungs- und Beschaffungssicherheit zu erreichen?*

Die Politik hat mit einem Zahlungsrahmen von 20 Mrd. CHF für die Jahre 2017–2020 eine klare Vorgabe gesetzt. Damit sollte die Umsetzung der WEA gelingen. Nur müsste die Politik das versprochene Geld auch real zur Verfügung stellen. Für die Beschaffung eines neuen Kampfflugzeuges wird eine neue Beurteilung der Lage vorgenommen werden müssen. Diese wird gegenwärtig mit dem Bericht zum NKF vorbereitet. Planungssicherheit ist letztlich nur mit einer über mehrere Jahre stabilen Finanzierung in genügender Höhe und ohne brüsker Kurswechsel zu erreichen.