

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 183 (2017)

**Heft:** 9

  

**Artikel:** Disruptive Geschäftsmodelle

**Autor:** Müller, Peter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-730701>

### **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:** 18.04.2026

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

# Disruptive Geschäftsmodelle

**Drei Sorgenkinder prägten die diesjährige Generalversammlung der Schweizerischen Gesellschaft Technik und Armee: Die Offsetgeschäfte bei der Beschaffung eines neuen Kampfflugzeugs, die Finanzierung künftiger Rüstungsvorhaben und die Cyber Security. André Kudelski rief mit Blick auf das Internet der Dinge dazu auf, bisherige Geschäftsmodelle zu ändern, um das Überleben von Unternehmen zu sichern.**

Peter Müller, Redaktor ASMZ

Die Generalversammlung der Schweizerischen Gesellschaft Technik und Armee (STA) fand am 30. Juni 2017 bei der Kudelski-Gruppe in Cheseaux-sur-Lausanne statt. Der Präsident, Dr. Fritz Gantert, blickte auf ein erfreuliches Geschäftsjahr zurück: Die beiden Hauptanlässe STA-Herbstveranstaltung und Besuch der Rüstungsmaterialausstellung konnten dank der engen Zusammenarbeit mit armassuisse, swissmem, GRPM und der Armee erfolgreich durchgeführt werden. Sowohl die Finanzen wie auch der Mitgliederbestand entwickelten sich 2016 positiv. Die nächste Herbstveranstaltung vom 2. November 2017 in Bern soll schwerpunktmässig die Rüstungsbeschaffungsprojekte thematisieren und damit einem wichtigen Anliegen der Mitglieder nachkommen.

Zuversichtlich zeigte sich der Präsident auch bezüglich der Weiterentwicklung der Armee (WEA): Das Projekt befinde sich auf gutem Weg, insbesondere «weil die Reihen etwas geschlossen werden konnten». Sorgen bereiten ihm hingegen die Offsetgeschäfte bei der Beschaffung des neuen Kampfflugzeugs (NKF): Er drück-



André Kudelski anlässlich der GV der STA.

Bild: STA (B. Miller)

te seinen festen Wunsch aus, dass – entgegen den Äusserungen von Bundesrat Guy Parmelin – diese Offsetgeschäfte «integralen Bestandteil der Verhandlungen bildeten».

## Reicht das Geld?

Anstelle des erkrankten Chef der Armee präsentierte Div Claude Meier, Chef Armeestab, aktuelle Informationen zur Armee und zur Umsetzung der WEA. Nach einer sicherheitspolitischen Tour d'Horizon und einem Ausblick auf die künftigen Leistungen der Armee rief er in Erinnerung, dass die WEA «eine passage obligé für die Armee darstelle» und man «ganz einfach verpflichtet sei, zu erfüllen». Sorgen bereite die Alimentierung mit genügend Personal: Nur gerade 19,1% der «Alterskohorte 20 Jahre» (das heisst inkl. Frauen und Ausländer) sei heute militärdiensttauglich. Für die Sicherheit gebe es jedoch keinen Ersatzdienst. Unter anderem müsse der Zivildienst unattraktiver werden.

Das Ziel einer vollständigen Ausrüstung der Armee sei noch nicht erreicht.

Mit dem Zahlungsrahmen von 20 Mia. CHF befinde man sich auf gutem Weg. Es gelte nun, kurzfristig die Löcher zu stopfen, bevor das neue Kampfflugzeug und BODLUV beschafft werden; andernfalls herrsche bis ca. 2030 «Pause». Zu diesem Zweck beinhalteten die Rüstungsprogramme 2017–2020 je ein Investitionsvolumen von ca. 1 Mia. CHF, Tendenz leicht steigend. Hingegen sei 2021 nur ein sehr kleines Rüstungsprogramm vorgesehen, um ab 2022 den finanziellen Weg für das NKF, BODLUV sowie einen weiteren Teil des Ersatzes der mobilen Kommunikation zu ebneten.

Div Meier machte deutlich, dass es nun einer «ausgewogenen Rüstungsplanung bedürfe». Und er stellte in noch kaum je so dezidiert und offen gehörter Weise klar: «Alles zusammen geht nicht!» Damit bleibt leider weiterhin sehr vieles offen. Die gezeigte Folie zur Rüstungsplanung 2017–2022 trug denn auch gut sichtbar den Vermerk «nicht genehmigte Planung» (siehe nebenstehendes Kästchen). Und als

## Schweizerische Gesellschaft Technik und Armee (STA)

- Unabhängiges Bindeglied zwischen Armee, Beschaffungsbehörden, Wirtschaft und Wissenschaft;
- Rechtsform: Verein;
- Gründung: 1955 (Schweizerische Kriegstechnische Gesellschaft, SKG);
- Mitglieder: 317 (Ende 2016);
- Präsident: Dr. Fritz Gantert;
- Geschäftsstelle: c/o RUAG, Stauffacherstrasse 65, 3000 Bern 22;
- Internet: [www.sta-network.ch](http://www.sta-network.ch);
- Kontakt: [info@sta-network.ch](mailto:info@sta-network.ch).

Quelle: STA

Antwort auf die Forderung des Präsidenten zu den Offsetgeschäften rief er in Erinnerung: In der Begleitgruppe zum NKF wurden diesbezüglich sämtliche Meinungen/Haltungen vertreten. Diese Diskussionen müssten folglich geführt werden.

### 146 Tage bis zur Erkennung!

Im Anschluss daran stellten Patrick Antonietti und Philippe Borloz die Kudelski-Gruppe vor, mit einem Schwergewicht auf dem Geschäftsbereich Cyber Security: Wichtig sei heute nicht die Frage, ob (und wann) eine Unternehmung gehackt werde; damit müsse man stets rechnen. Entscheidend sei vielmehr die Frage, wie lange es dauert, bis man bemerkt, dass etwas geschieht. Die Resultate aus der Praxis seien ernüchternd: Da viele Attacken im Versteckten und langfristig/strategisch erfolgten, daure es im Durchschnitt 146 Tage, bis man den Angriff erkenne! «Dieser Wert sei inakzeptabel.» Die Sicherheit der Hardware sowie die sichere Kommunikation («white noise») würden zunehmend entscheidend. Ferner könnten Täuschungen hilfreich sein, etwa indem Systemteile eingebaut werden, die man gar nicht nutze.

Mit rund 350 Angestellten in der Schweiz, Spanien und den USA stelle der Geschäftsbereich Cyber Security massgeschneiderte Lösungen für Kunden bereit. Dienstleistungen würden wahlweise zur Vermeidung («pre-breach»), Erkennung

### Kudelski-Gruppe

- Auf digitale Sicherheitssysteme spezialisiertes Unternehmen;
- Geschäftsbereiche: Digital Television, Cyber Security, Public Access;
- Rechtsform: Aktiengesellschaft nach Schweizer Recht;
- Geschäftssitz: Cheseaux-sur-Lausanne (CH);
- Gründungsjahr: 1951;
- Umsatz: 1,067 Mia. CHF (2016);
- F+E Budget: 200 Mio. CHF (2016);
- Mitarbeiter: 3801 (2016);
- Eingetragene Patente: 5300 (2016);
- Neue Patente: Ca. 300 pro Jahr;
- Geografische Vertretung: In 33 Ländern tätig;
- Nutzer von Kudelski-Produkten: Ca. 500 Mio. weltweit;
- VR-Präsident (und CEO): André Kudelski.

Quelle: Geschäftsbericht 2016

(«breach») und Bekämpfung («post-breach») angeboten. So bestehe beispielsweise auch die Wahlmöglichkeit einer 24×7-Hotline für Experten-Beratungen oder einer 24×7×365-Permanentüberwachung des eigenen Unternehmens durch

### «Disrupt yourself before someone else disrupts you!»

André Kudelski  
(VRP und CEO Kudelski S.A.)

Mitarbeitende der Kudelski-Gruppe. In gewisser Weise sei man gleich aufgestellt wie die Armee: Kämpfen, schützen, helfen, mit einem zusätzlichen Schwergewicht auf der Prävention.

### Antizipierung des Technologiewandels

Den Abschluss des Tages bildete ein beachtenswertes Referat des obersten Chefs der Kudelski-Gruppe. André Kudelski richtete sein Augenmerk auf die strategische Ebene in einem Geschäftsumfeld von Globalisierung, Digitalisierung, Internet der Dinge, Big Data oder Technologisierung, um nur einige der aktuellen Treiber zu nennen:

- Technologie: Es gebe keine «fernen» Länder oder Konkurrenten mehr; alle Länder seien Nachbarn;
- Globalisierung: Schaffe Ausgleich zwischen Ländern, vergrössere Unterschiede innerhalb der Länder;
- Hyper Connectivity: Die «Reisezeit» sei entscheidend; Distanzen spielten keine Rolle mehr;
- Regulierungen: Würden durch neue Angebote ausgehebelt (z.B. Airbnb, Uber, Google);
- Risikobereitschaft: Müsse vorhanden sein, sonst mache es früher oder später ein anderer.

Die rasante Bedeutungszunahme von Google und Apple, der Wandel vom PC zur Cloud, die Ablösung des Nokia-Handys durch iPhone und Samsung sind gemäss Kudelski nur einige augenfällige Beispiele aus unserem täglichen Geschäftsumfeld, wie sich unsere Welt rasch verändert. Er nannte drei verschiedenen Mentalitäten und Strategien, die in der Vergangenheit zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen geführt hätten: Let's try it; let's regulate it; let's copy it. Um die Antizipierung des Technologiewandels in Projekten sicherzustellen, rief er die Teilnehmenden zu folgendem strategischen Handeln auf: «Disrupt yourself before someone else disrupts you!» Denn eines sei sicher: «Bisherige Geschäftsmodelle müssen sich ändern».

### Gespannte Erwartungen: Masterplan 2018

- Ursprüngliche Aussage CdA: Mit der WEA und dem Zahlungsrahmen von 20 Mia. CHF sind die Probleme der Armee gelöst;
- Zwischenzeitliche Änderungen: Ablehnung Gripen (Fondsgesetz), Sistierung Projekt BODLUV, Ausserdienststellung FIS Heer per 2025;
- Anstehende Grossprojekte 2020–2030 (alles Ersatzvorhaben): NKF, BODLUV, Schützenpanzer 2000, Panzerhaubitze M-109, Kampfpanzer Leopard, FLORAKO, Transporthelikopter 98, FIS Heer u. a. m.;
- Lagebeurteilung Armeestab (2017): Die finanziellen Mittel reichen nicht für alles, es braucht eine ausgewogene Rüstungsplanung;
- Planungsgrundlage Masterplan: Langfristige Abstimmung der Finanzierung von Beschaffungsvorhaben (rollende Planung);
- Handicap: In den letzten Jahren keine «genehmigten Planungen» wegen stets ändernder finanzieller und rechtlicher Rahmenbedingungen;
- Zielsetzung: Masterplan 2018 wird gemäss VBS gegenwärtig erarbeitet «mit einem Planungshorizont bis über das Jahr 2030 hinaus»;
- Kommunikation: Der Masterplan wurde bisher stets als vertrauliches Dokument klassifiziert und blieb damit der breiten Öffentlichkeit unzugänglich;
- Hoffnung: Der Masterplan 2018 zeigt die koordinierten Beschaffungsvorhaben bis 2030 zeitlich, finanziell und umfangsmässig auf;
- Wahrheit: Die Realität dürfte hart ausfallen und zu Kritik führen; Politik und Armee dürfen sich nicht scheuen, die Wahrheit zu sagen;
- Tatbeweis: Den Masterplan 2018 offen kommunizieren und beispielsweise an der Industrieorientierung vom 02.11.17 präsentieren.