Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 149 (1983)

Heft: 9

Vorwort: Journalistische Kontrapunkte

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: 21.07.2025

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

Betriebswirtschaftslehre und Armee

Dr. U. Augsburger und dipl. Math. J. Marty

Für den Kleinstaat mit begrenzteren finanziellen Mitteln ist eine möglichst zuverlässige Ermittlung der Kostenwirksamkeit von Beschaffungsprojekten von grösster Bedeutung. Die Entscheidungsinstanzen sind nur dann in der Lage, ihre Verantwortung umfassend wahrzunehmen, wenn die komplexen Kosten- und Finanzverhältnisse transparent gemacht werden. Hierzu ist ein EDV-gestütztes «Finanzinformationssystem» im EMD geschaffen worden. fas

Das Heer war der erste Grossbetrieb der Menschheit. Es ist deshalb nicht erstaunlich, dass Grundsätzliches der Betriebswirtschaftslehre aus den Erfahrungen der Armeen hervorging. Es ist ein langer Weg zurückgelegt worden, seit im Heer die Grösse einer Truppeneinheit durch die Reichweite der Stimme des Kommandanten bestimmt wurde. 4000 bis 5000 Soldaten waren die Menge, die so von einem Mann geführt werden konnte.

Clausewitz hat vor mehr als 150 Jahren bereits festgestellt «Wenn man den Aufwand der Kräfte, welchen die Anschaffung und Unterhaltung der verschiedenen Waffen nötig machen, untereinander vergleichen könnte und dann wieder das, was jede im Krieg leistet, müsste man auf ein bestimmtes Resultat kommen, welches ganz abstrakt das beste Verhältnis ausdrückte». Damit hat er die Frage nach **Kostenwirksamkeit,** einem klassischen Problem der Betriebswirtschaftslehre, aufgeworfen.

Rationales Handeln vorausgesetzt, steht jede Armee vor dem gleichen Grundproblem: Mit den zur Verfügung gestellten personellen, sachlichen und finanziellen Mitteln ein Höchstmass an Kampfkraft bereitzustellen. Die grösstmögliche Resultierende aus der Kombination von Waffen, Organisation und (Kampf-)Verfahren gilt es herauszufinden. Hierzu sind heutigentags systemanalytische, operationswissenschaftliche Kosten- und militärische Studien von nöten, die den Zielfindungsprozess objektivieren. Die elektronische Datenverarbeitung ist dabei ein unentbehrliches Hilfsmittel.

Ausgehend von westeuropäischen Fachhochschulen und Universitäten sind in den letzten Jahren vermehrte Anstrengungen unternommen worden, international die Erkenntnisse und Erfahrungen der Betriebswirtschaftslehre im militärischen Anwendungsbereich auszutauschen. Das letzte, eigens zu diesem Zweck organisierte Symposium fand im Oktober 1982 an der Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen-Nürnberg, statt.

Es wird interessieren zu erfahren, wie weit die Schweiz im Vergleich zu andern europäischen Staaten betriebswirtschaftliche Erkenntnisse in der Armee anwendet. Aufgrund des besagten internationalen Symposiums können wir feststellen, dass sich unser Land sehen lassen darf, insbesondere in der Domäne der Kostenwirksamkeitsanalyse. Die Stärke scheint nicht zufällig zu sein. Seit jeher hat die Schweizer Armee mit relativ bescheidenen Ressourcen auszukommen. Dies zwingt zu Methodik und Analytik, soll dennoch das Ziel, jeden potentiellen Angreifer abzuhalten, erreicht werden.

Die Untergruppe Planung als verantwortliches Amt für «Armeeleitbild und Ausbauschritt 84–87» steht an vorderster Front bei der Applikation bekannter, aber auch Entwicklung neuer Planungsinstrumente zugunsten der militärischen Gesamtplanung. An zwei aktuellen Beispielen, das Finanzinformations-System (FIS) der militärischen Gesamtplanung sowie die Bewertung von Panzerabwehrsystemen sei gezeigt, mit welchen planerischen Hilfsmitteln versucht wird, ein günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis in unserer Armee zu erreichen.

ASMZ Editorial

Journalistische Kontrapunkte

Widerwillig, und daher nur vereinzelt und in äusserster Kürze, wurde neulich vermeldet, was Bundespräsident Pierre Aubert über die Pressefreiheit denkt. An die Schweizer Journalisten gewendet stellte er fest, dass sie das Privileg hätten, in einem Lande zu leben, von dem man sagen könne, dass die ***Meinungsfreiheit nicht bedroht*** *sei.*

Das passte natürlich nicht ins Konzept des Festaktes. Denn als Peter Bichsel vom Leder zu ziehen begann, vernahm man just das Gegenteil! Damit nicht genug. Die Festrede wurde in extenso über zahlreiche Medien in jedes Schweizer Haus getragen – über Radio DRS sogar zweimal. Nun weiss man es also: Die Meinungsfreiheit ist doch bedroht. Und Peter Bichsel und andere Medienschaffende sind darob tief beunruhigt.

In seinem Eifer für die gute Sache der Pressefreiheit vergass der Festredner ganz, auf ein ebenso wichtiges Phänomen hinzuweisen: Den ***Missbrauch der Pressefreiheit.***

Da wissen wir von der Landesverteidigung ein Lied zu singen! Da rauscht es – um mit Bichsel zu reden – im schweizerischen Medienwald nur so von ***Desinformation, Manipulation*** *und* ***Lüge.*** *Zwei aus vielen Beispielen mögen das verdeutlichen.*

Der sattsam für seine Zerrbilder bekannte ***«Faktenordner»*** *von Radio DRS brachte es wieder einmal fertig: An der makabren Alternative eines Atomkrieges auf Bestellung wird die Untauglichkeit unseres Zivilschutzes gemessen und lächerlich gemacht. Ergebnis: Hörer sind verunsichert; Verwirrung ist gestiftet; Vertrauen in Behörden wird erschüttert. Das soll satirisch sein. – Difficile est, satiram ... scribere!*

Aber auch harmlosere Medien sind von dieser Welle des Missbrauchs erfasst. Da gibt es ein evangelisch orientiertes «Blättli», ***«Le-***

*ben und Glauben» genannt, erbaulich, ein wenig traditionalistisch, von unbescholtenem Ruf. Und dennoch: «**Rothenthurm**» wird in vordergründig harmloser, in Wirklichkeit aber den Tatsachen widersprechender Weise abgehandelt. Inklusive Druck auf die Tränendrüsen durch geschickte Bildauswahl und Legenden. Auch die Problematik «**Frau und Gesamtverteidigung**» wird (unter dem irreführenden Titel: «Frau und Armee») aufgegriffen. Das gehört sich so – wenn schon ein Vernehmlassungsverfahren in dieser Sache läuft. Die Präsidentin der amtlichen Studien- und Redaktionsgruppe wird befragt. Offenbar um der Objektivität (die es nach Bichsel im Journalismus nicht gibt und geben kann) zu genügen, kommt auch eine «Friedensfrau» zu Wort und damit zur Gegendarstellung. In jeder ihrer insgesamt zehn Antworten findet sich mindestens eine Unsachlichkeit, eine hinterhältige Verdächtigung, eine Unwahrheit oder polemische Spitze.*

*Warum sprach Peter Bichsel nicht vom Missbrauch der Meinungsfreiheit? Warum lehnt er das Streben nach Objektivität so strikte ab? Natürlich ist Objektivität im Sinn von Sachlichkeit, Unvoreingenommenheit wohl für viele Journalisten fast nicht erreichbar und ein lästiger Hemmschuh. Aber ist publizistische Qualität, wie er sie als Kriterium fordert, für viele nicht ebenso schwer zu erreichen? Wenn der Journalist solch hohen intellektuellen Forderungen kaum zu genügen vermag, eines müsste er dennoch fertigbringen: **wahrhaftig, ehrlich, anständig** zu sein. Diese Eigenschaften haben mit Intelligenz wenig, mit Charakter aber viel zu tun.*

*Und noch eins. Wenn nach Peter Bichsel der Staat es nicht fertigbringe, Geheimes geheim zu halten, sei die Information auch nicht mehr als geheim zu betrachten. Werden mit dieser apodiktischen Feststellung der Journalist und sein beamteter Zuträger nicht implizite **korrumpiert?** Das hat doch etwas mit **Verantwortung** zu tun – oder nicht?*

fas

Finanzinformationssystem

Das zum finalen Zwecke der parlamentarischen Verwaltungskontrolle gehandhabte Budgetierungs- und Rechnungssystem beim Bund, damit auch im EMD, ist kein geeignetes innerbetriebliches Führungsinstrument. Die Ordnung der Einnahmen und Ausgaben erfolgt hier nach sogenannten Rubriken. Ursprünglich war angestrebt, dass die aufgabenerfüllende Dienststelle auch die hierzu notwendigen finanziellen Mittel ausweist. Im Laufe der Zeit wurde mehr und mehr von diesem Prinzip abgewichen. Dienststellen wurden mit der Verwaltung der Ausgaben anderer Dienststellen – mittels sogenannter Sammelrubriken – betraut. Indem die einzelnen Dienststellen nicht mehr jene finanziellen Mittel ausweisen, die sie für ihre Aufgabenerfüllung benötigen, verliert die Gliederung ihren ursprünglichen Sinn: Die Aufwendung mit der Leistung in Beziehung bringen zu können. Mehr noch: Die Transparenz wird schwerwiegend beeinträchtigt, das Erkennen von Entwicklungstendenzen wird erheblich erschwert, wenn nicht sogar verunmöglicht. Nur mit erheblichem Rechenaufwand gelingt es, mehrheitlich einen Überblick über das Total einer Aufwandart zu gewinnen. Im Budget und Finanzplan des Bundes bleibt die im Rahmen der Militärischen Gesamtplanung kurz und mittelfristig angestrebte innerbetriebliche Leistungsstruktur weitgehend verdeckt. Dieser Mangel des traditionellen Finanzplanungssystems zwang zu dessen gezielter Weiterentwicklung, um den Informationsbedürfnissen der militärischen Gesamtplanung gerecht zu werden.

Die Grundidee, auf dem das eigens für die militärische Gesamtplanung entwickelte EDV-gestützte Finanzinformationssystem basiert, ist zweifacher Art: einerseits den obersten Planungsinstanzen entscheidungsrelevante Finanzdaten stufenadäquat und zeitgerecht bereitzustellen, anderseits einmal gefällte Entscheide in finanzielle Teilziele für die vollziehenden Stellen umzusetzen.

Die hohe Dienlichkeit des Finanzinformationssystems manifestiert sich für die Gesamtplanung vorab in folgenden Punkten:

– Transparenz
Das vergangene wie das aufgrund der Ziele der obersten Führung geplante Betriebsgeschehen wird überschaubar und im Gesamtrahmen dargestellt. Den Bereichen werden die Aufwendungen zugeordnet und detailliert ausgewiesen. Eine Kostenwirksamkeitsanalyse für die Bereiche wird dadurch erst ermöglicht.

– Variabilität
Wie Rom auf vielen Wegen zu erreichen ist, kann auch das finale Ziel der militärischen Gesamtplanung auf verschiedensten Wegen – sprich Möglichkeiten oder Varianten – erreicht werden. Der Entscheidträger kann mit dem Finanzinformationssystem seine Zielvorstellung anhand von Varianten überprüfen und schliesslich die ihm geeignetste auswählen.

Und noch etwas wird erreicht: Die militärische Gesamtplanung kann die ihr zukommende Steuerungsfunktion schliesslich nur über die Auswertung der Ergebnisse – der Kontrolle des zurückgelegten Wegstückes auf das Ziel hin – erfüllen. Viel bei dieser Kontrolle ist Routine, kann ohne weiteres der elektronischen Datenverarbeitung überlassen werden.

Damit wird Arbeitskraft freigespielt, um damit jene Abweichungen analysieren zu können, welche die Zielerreichung gefährden. Aus der Analyse lassen sich die notwendigen zum Ziel hinführenden Massnahmen entwickeln.

Mit dem Finanzinformationssystem wird die Kontrolle nicht nur systematisiert, sondern auch zu dem gemacht, wofür sie da ist, Instrument zur Sicherstellung der Zielverwirklichung.

Bewertung von Panzerabwehrsystemen

Die Beschaffung von wirkungsvollen Panzerabwehrwaffen für die Schweizer Armee stellt für die Planungs- und Beschaffungsinstanzen des EMD ein zentrales Problem dar. Es geht dabei nicht nur darum, ein Waffensystem zu beschaffen, das auf dem modernen Gefechtsfeld besteht und auch miliztauglich ist – dies sind notwendige Voraussetzungen – es geht vor allem auch darum, dass das zu beschaffende Panzerabwehrsystem in unserem Gelände, für unseren Abwehrkampf und im Kampf der verbundenen Waffen, eine maximale Kostenwirksamkeit erbringt. Mit anderen Worten in unserem heutigen, spezifisch schweizerischen Szenario muss mit den verfügbaren Finanzen ein Maximum an militärischem Nutzen auf dem Gefechtsfeld verwirklicht werden. Zur Beantwortung dieser Optimierungsfrage werden heute sowohl systemanalytische Verfahren (Einzelsysteme) als auch Verfahren der «Operations Research» (Waffenverbund, äussere Einflüsse, militär-technische Aspekte) eingesetzt.