Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 174 (2008)

Heft: 10

Artikel: Streitgespräch : wie weiter mit der Logistikbasis der Armee?

Autor: Cantoni, Andreas / Favre, Roland / Gafner, Beni

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-71485

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: 08.07.2025

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

Streitgespräch: Wie weiter mit der Logistikbasis der Armee?

In der Ausgabe 8/08 hat Hauptmann Beni Gafner, unabhängiger Journalist und Buchautor, seine Thesen zur erwähnten Fragestellung dargelegt. In der Ausgabe 9/08 folgte die entsprechende Entgegnung des Chefs LBA, Divisionär Roland Favre. In dieser Ausgabe wird nun das gemeinsam mit den beiden Autoren geführte Gespräch (aufgenommen am 7.8.08 in Bern) als Abschluss dieser Serie veröffentlicht. *(ac)*

Andreas Cantoni

Andreas Cantoni (ac): Werden die Belange der Logistik in der Armee unterschätzt?

Divisionär Roland Favre (Favre): Alle militärpolitisch interessierten Personen wissen, dass die Logistik eine zentrale Rolle spielt für den Erfolg von militärischen Operationen. Auch die Führung der Schweizer Armee war sich dessen immer bewusst. Schon bei den Reformen 61 und 95. Bei der Konzeption der Armee XXI wurde die Bedeutung der Logistik richtig erkannt. Dies beweist unter anderem die Zusammenführung aller Logistikdienstleister unter einem Dach. Die heute viel diskutierten Herausforderungen und Probleme tauchten erst in den letzten Jahren auf, als massgebliche Einsparungen erzielt werden mussten und gleichzeitig die Ansprüche an die Logistik stiegen. Dies hat mehrere Gründe: Neue Systeme sind aufwändiger und anspruchsvoller im Unterhalt; die nicht mehr flächendeckende Ausrüstung der Truppe führt zu einer höheren Nutzung der Systeme und abgelöste Systeme wurden nur teilweise liquidiert. Die Annahme, dass eine kleinere Armee auch weniger Logistik benötigen würde, erwies sich als falsch. Die Anzahl der Diensttage blieb stabil bei rund 6.5 Millionen pro Jahr. Zudem hatte man in den vergangenen 15 Jahren die Logistik zu wenig geübt. Es fanden fast nur Stabs- aber kaum mehr Volltruppenübungen statt. Wichtig ist zudem, dass sich jeder bewusst ist, dass der Wert- und Funktionserhalt von Systemen immer kostenaufwändig sein wird.

Hauptmann Beni Gafner (Gafner): Mir bereiten insbesondere die Ihrem Vorgänger gegenüber formulierten Vorgaben und Ziele Sorgen. Heute berichten hohe Armee-Verantwortliche, es herrsche ein Ungleichgewicht zwischen Auftrag, Material und Ressourcen. Das ist ein Eingeständnis, das auch Leute, die sich kaum für die Armee interessieren, alarmieren müsste. Ist und Soll klaffen offenbar auseinander. Ich hoffe, dass das Parlament solche Alarmsignale, die auf schwere Fehler hindeuten, ernst nimmt und die erforderlichen Korrekturen ermöglicht. Ich habe mich gefragt, welchen Beitrag Sie als neuer Chef LBA dazu leisten könnten. Nach meiner Meinung gilt es nun, den Ist-Zustand bezüglich der materiellen Bereitschaft peinlich genau zu erheben und das Resultat, verbunden mit entsprechenden Anträgen, ungeschminkt der Politik vorzulegen. Solange der begründete Verdacht besteht, Armee und Politik wüssten gar nicht, welches Material in welchem Zustand vorhanden sei, ist grössere Glaubwürdigkeit kaum zu erreichen.

Favre: Um dieses Ungleichgewicht kurz-, mittel- und langfristig auszugleichen, ist eine exakte Standortbestimmung notwendig, da haben Sie Recht. Das haben wir im Rahmen unseres Auftrags bereits getan. Wir haben das Bereitschafts- und Wirkungscontrolling inzwischen stark ausgebaut. Weil wir nun unsere materielle Bereitschaft und die knappen Systeme kennen, ergreifen wir bereits bei der Dienstleistungsplanung entsprechende Massnahmen. Wichtig scheint mir, dass wir jeweils frühzeitig einen klaren Dialog mit dem Truppenkommandanten führen, mit dem Ziel, Konflikte bei den Engpasssystemen gemeinsam zu lösen.

ac: Warum sind zivile Konzepte aus der Wirtschaft wie z.B. «Leistungsvereinbarungen» und «Vertragsbedingungen» nur bedingt auf die Logistik in der Armee anwendbar?

Gafner: Die Armee hat in den vergangenen Jahren zu wenig auf eigenes Können und bewährte Eigenheiten vertraut. Man machte Anleihen bei der Wirtschaft und glaubte auch konzeptionell kopieren zu können. Ausdruck davon ist etwa die Aussage, die Teil-Streitkräfte seien «Kunden» der Logistikbasis. Das ist Unsinn, denn echte Kunden können ihre Anbieter am Markt auswählen. Eine zu hohe Gewichtung rein ökonomischer Werte ist gefährlich. Gespart wurde vorab im Logistikbereich. Daraus entstanden die höchst problematische Zentralisierung und der Wechsel vom Hol- zum Bringprinzip. Ich habe mit verschiedenen Kommandanten gesprochen. Keiner traut der neuen Logistiklösung richtig, schon gar nicht im Hinblick auf Ernstfälle. Die alles dominierende wirtschaftliche Denkrichtung wurde unter Vernachlässigung wichtiger Sicherheitsaspekte von ziviler Beratungsseite eingebracht, von politischer Seite gestützt und befohlen sowie – leider – von militärischer Seite zu wenig hinterfragt. Die Umsetzung ist gescheitert. Wie dieser Karren aus dem Morast gezogen werden kann, ist mir im heutigen Umfeld unklar.

Favre: Werden Leistungsvereinbarungen betrachtet, egal ob in der Privatwirtschaft oder beim Bund, so entstehen Pflichten auf beiden Seiten. Vielleicht ist es in der Vergangenheit nicht gelungen, die Pflichten klar zu kommunizieren und deren Einhaltung zu kontrollieren. Einen wesentlichen Unterschied zur Wirtschaft gibt es bei der Armee. Im Militär steht die optimale Auftragserfüllung im Vordergrund, oft unabhängig vom Mitteleinsatz. In anderen Worten gesagt, steht die Effektivität vor der

Wie weiter mit der Logistikbasis der Armee? Bild: Gabriela Zimmer

Effizienz. Es gilt hier, ein Instrumentarium zur Förderung der Effizienz in der Armee aufzubauen. Anreizsysteme, Leitplanken, möglicherweise Kontingentierung könnten Lösungsansätze sein.

Bezüglich Zentralisierung bin ich klar nicht Ihrer Meinung, Herr Gafner. Es geht bei uns um eine Konzentration der Kräfte. Wir reduzieren die Standorte von 600 auf 100 Aussenstellen. Wir lagern das Material dort, wo es gebraucht wird. Das gleiche passiert auch in der Wirtschaft z. B. bei der Post. Als Bürger und Steuerzahler habe ich mich oft gefragt, ob ich noch bereit bin, für die vielen Standorte zu bezahlen. Und zum Bringprinzip, das ist nicht generell gemeint, sondern es wird nur geliefert, wenn sinnvoll und entsprechend vereinbart.

ac: Welche Elemente der Logistik XXI werden vor allem auf den unteren taktischen Stufen wahrgenommen?

Favre: Es ist eine Tatsache, dass alle Freuden und Leiden der Logistik auf der Stufe Truppenkörper und tiefer wahrgenommen werden. Das ist jedoch unabhängig vom Armeemodell. Es muss künftig wieder eine Ausgewogenheit zwischen Aufgaben, Leistungen und Mitteln entstehen. Und das Kriterium der logistischen Machbarkeit muss wieder in den Planungs- und den Entscheidungsprozessen innerhalb der Armee verankert werden. Auch der Umgang mit Material muss wieder ausgebildet und geführt werden.

Gafner: Ich bin auch überzeugt, dass die Dichte der Ausbildungsprogramme den Truppen einen korrekten Umgang mit dem Material nicht erleichtert. In Anbetracht des weltweiten strategischen Umbruchs, in dem die strategische Überraschung eines der Kennzeichen ist, scheint es mir fatal, wenn man die Armeeangehörigen nicht mehr innert nützlicher Frist mobilisieren und flächendeckend ausrüsten kann. Zu wenig bekannt ist auch die teils geringe Durchhaltefähigkeit moderner, computergestützter Systeme. Diese Fragen müsste man vermehrt stellen und die Antworten an die vorgesetzten Stellen melden, auch wenn dieses Vorgehen kein Lob bringen sollte.

ac: Wie werden sich die Optimierungsmassnahmen auf die Erfüllung der 3 Armeeaufträge auswirken?

Gafner: Es ist nicht das erste Mal, dass die Armeeführung ein altes, funktionierendes System abstellt, bevor das neue verlässlich arbeitet. Ich erinnere an die ganze PISA-Problematik im Personalwesen. Im Logistikbereich wurde um- und vor allem abgebaut, um hinterher festzustellen, es habe gar nicht funktionieren können, da zu viele Soldaten zu viele Diensttage leisteten. Als dies der Chef der Armee kurz vor seiner Pensionierung erkannte, formulierte er in einer aufgeschreckten Aktion Massnahmen. Bisher zeigen Bundesrat und Parlament wenig Bereitschaft, die durch sie formulierten Aufträge und die zur Verfügung gestellte Mittel ehrlich zu überprüfen. Die Antwort bleibt deshalb offen. Angesagt wäre Rettung, nicht «Optimierung».

Favre: Die Armee hat den Auftrag, die politischen Vorgaben umzusetzen. Die drei Armeeaufträge bilden die Grundlage unserer Ausrichtung. Unsere Aufgabe ist es nicht, primär die Vorgaben zu beklagen, wir müssen im Rahmen unserer Möglichkeiten handeln. Die Optimierungsmassnahmen wirken kurz-, mittel- und langfristig. Nur mit den langfristigen Massnahmen können wir die logistische Bereitschaft nachhaltig sichern. So könnten zum Beispiel die nicht sensitiven Leistungen ausgelagert werden. In der Instandhaltung von Systemen wird bereits heute ein grosser Teil der Leistung eingekauft. Wir werden vor allem im Bereich der Infrastrukturleistungen Auslagerungsmöglichkeiten prüfen. Jedoch muss auch die Grundbereitschaft deutlich angepasst werden. Und schliesslich müssen der Ab- und Umbau in der LBA künftig abgestimmt erfolgen.

ac: Welche Überlegungen sollten zum Thema Logistik in den neuen sicherheitspolitischen Bericht einfliessen.

Favre: Ich konzentriere meine Energie auf die Bewältigung der Gegenwart und somit auf die aktuellen Herausforderungen in der LBA. Das ist erstens die Sicherstellung der logistischen Leistungserbringung für die Truppe. Zweitens muss das Projekt «Logistik@V» gelingen und dies in der vorgegebenen Zeit. Und schliesslich müssen die Optimierungsmassnahmen, das Gleichgewicht zwischen Leistungen, finanziellen und personellen Ressourcen wieder herstellen.

Wann konkret der sicherheitspolitische Bericht kommt, wird sich noch zeigen. Ob er Überlegungen zum Bereich Logistik beinhalten soll, ist mir nicht bekannt. In den Berichten 90 und 2000 wurde die Logistik kaum angesprochen. Die Franzosen führen übrigens in ihrem neusten Weissbuch zur Sicherheitspolitik ähnliche Problem-Bereiche auf. In meinen Augen relevant in der Armeelogistik sind: Die Risikobeurteilung bei der Beschaffung von Rüstungsgütern, Stichwort Wahrung der Unabhängigkeit. Andererseits müssen die Strategien für Outsourcing und Kooperationen formuliert sein. ■

Oberstlt i Gst
Andreas Cantoni
Redaktor Arena
6343 Risch