

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 165 (1999)

**Heft:** 9

**Artikel:** Überlegungen für die Armeelogistik nach 2000

**Autor:** Thalmann, Hansruedi

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-66008>

### **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:** 15.01.2026

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

# Überlegungen für die Armeelogistik nach 2000

Hansruedi Thalmann

**Die Armeelogistik steht mit der Armee XXI vor einem konzeptionellen Quantensprung. Von einer statischen Mengenlogistik muss der Übergang zu einer dynamischen und prozessorientierten, flexiblen Logistik erreicht werden. Der Artikel skizziert die wichtigsten Grundüberlegungen zur zukünftigen Armeelogistik und stellt deren Grundelemente dar.**

Die gegenwärtige Armeelogistik ist im wesentlichen noch immer auf der Idee aufgebaut, Waffen, Ausrüstung und Vorräte möglichst nahe am Einsatzraum bereitzuhalten. Innert weniger Stunden musste es möglich sein, die Einsatzbereitschaft sämtlicher Kräfte und Mittel der Armee zu erreichen.

## Die Ausgangslage: Eine weitgehend statische Mengenlogistik

Da die Verbände vor der Armee 95 eher statisch orientiert waren, zeichnet sich die heute noch praktizierte Armeelogistik durch eine hohe Autonomie an Versorgungsgütern mit einem dichten Netzwerk von Lagerstätten und Instandhaltungsbetrieben aus. Die Verbände basieren auf Versorgungseinrichtungen in einem vorgegebenen Raum und haben ihre Versorgung grundsätzlich mit eigenen Transportmitteln zu bewältigen.

Schon die dynamische Raumverteidigung der Armee 95 stellt an die Versorgung der Truppen neue Anforderungen, welche die Logistik 95 nicht optimal erfüllt. Aus den im Sicherheitspolitischen Bericht 2000 definierten Beiträgen der Armee XXI zu einer umfassenden, flexiblen Sicherheitskooperation ergeben sich zusätzlich weitere Anforderungen an die Armeelogistik, die mit der heutigen Versorgungskonzeption nur schwer bis gar nicht, vor allem aber wenig effizient erfüllbar sind.

Die künftige Schweizer Armee, welche Einsätze innerhalb eines breiten Einsatzspektrums – auch ausserhalb der eigenen nationalstaatlichen Grenzen – durchzuführen hat, benötigt ein gesamtheitliches, interoperables Logistiksystem, welches flexibel genug ist, um für jede Einsatzart, zu jeder Zeit und an jedem Ort die richtige Logistikeistung zu erbringen.



Hansruedi Thalmann,  
Divisionär,  
Unterstabschef Logistik,  
Generalstab,  
3003 Bern.

## Logistik der Zukunft ist prozessorientiert und vernetzt

Die jederzeitige Verfügbarkeit grosser Mengen an Versorgungsgütern in geschützten Lagerstätten ist heute keine hinreichende Garantie mehr für die Leistungsfähigkeit eines Logistiksystems. Die laufenden Armeeeinsätze haben in den vergangenen Monaten diese erkannten Schwächen erneut klar aufgezeigt und unterstreichen die Forderung nach **mehr Flexibilität und verbesserten Logistik-Führungsstrukturen in allen Lagen**. Das künftige System soll durch das vernetzte Zusammenwirken technologischer, betriebswirtschaftlicher und militärischer Disziplinen charakterisiert sein. Die Organisation der Logistik wird sich am Logistikleistungs- und Logistikinformationsfluss orientieren und muss daher prozessorientiert aufgebaut werden. Es entsteht die anspruchsvolle Herausforderung an die künftigen Armeelogistiker, knappe Ressourcen so zu managen und in Logistikleistungen umzuformen, dass diese präzise auf den Bedarf bezogen geliefert werden können. Das bedeutet, die bisherige schwerfällige und teure Mengenlogistik durch ein intelligentes und dynamisches «Fliessenlassen» von Logistikleistungen in Raum und Zeit zu ersetzen.

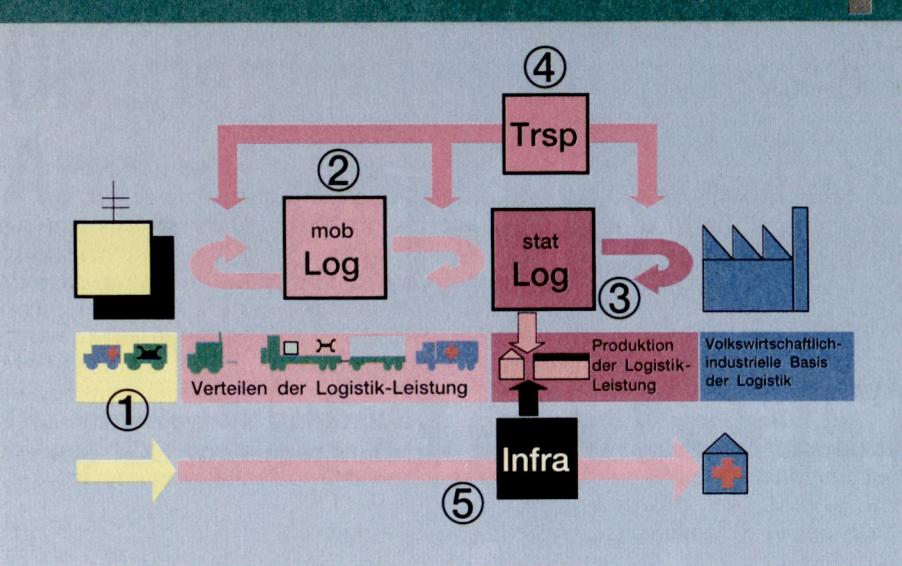
## «Just in time» und «just in case»

Ungeachtet dieser heute in der zivilen betriebswirtschaftlichen Logistik selbstverständlich gewordenen Anforderungen besteht aber weiterhin die Forderung nach Verfügbarkeit auch im militärischen Notfall. Das zukünftige Logistiksystem muss die betriebswirtschaftliche Optimierung «just in time» und die militärische Notwendigkeit «just in case» integrieren und kostentransparent steuerbar machen.

## Integration von Operations- und Logistikplanung

Künftig soll die Operationsplanung integriert mit der logistischen Planung erfolgen. Deren Ergebnis wird nicht länger zur Hauptsache eine Basierungsliste mit der Zuweisung der Verbände auf bestimmte Versorgungseinrichtungen sein. Die logistische Operationsplanung zeigt präzise auf, zu welchem Zeitpunkt und an welchem Ort ein bestimmter Verband eine bestimmte Menge und Qualität an Logi-

## Die 5 Elemente einer modernen Armeelogistik



Damit sorgen die Transportelemente der Logistik für den Fluss der Logistikleistungen zwischen der industriellen Basis, den statischen und den mobilen Logistikelementen sowie den Logistikelementen in den Verbänden.

### 5. Betrieb der Logistikinfrastruktur

Die Infrastrukturelemente sind die Hausherren und Betreiber der logistischen Infrastruktur, in welcher die statischen Logistikelemente die Logistikleistung produzieren und lagern.

Dadurch kann sich der Ersteller von Logistikleistungen voll und ganz auf seine Kernaufgabe konzentrieren und wird von produktionseinschränkenden Nebenaufgaben entbunden.

### Civilindustrielle Basis der Armeelogistik

Ohne eine leistungsfähige Volkswirtschaft kann die Armeelogistik, in letzter Konsequenz auch die Armee, ihre Aufgaben nicht über längere Zeit erfüllen.

Damit ist das Industriepotential mit der verfügbaren Technologie und der Fähigkeit, diese Technologie zu beherrschen, der zentrale Faktor, um über die Armeelogistik die Operationen zum Erfolg zu führen. Dasselbe gilt in der sanitätsdienstlichen Logistik für das zivile Gesundheitswesen.

stikleistungen in Anspruch nehmen muss, damit die Aktion erfolgreich sein kann. Es entsteht ein Regelkreis zwischen Operationen und Logistik, um den **Bedarf an Logistikleistungen** dauernd auf die Erfordernisse der Operationen und Einsätze auszurichten und abzulegen. Dies beginnt bei der logistischen Einsatzplanung und führt nur über die dauernde logistische Einsatzführung zum Erfolg.

«Die Logistik beeinflusst alle Schlachten, sie entscheidet viele.»  
(Dwight D. Eisenhower)

falls im Gefechtsfeld, in höchstem Maße effizient und absolut glaubwürdig wahrzunehmen. Dabei dürfen diese vordersten Logistikelemente die Beweglichkeit des Kampf- oder Unterstützungsverbandes in keiner Weise einschränken oder behindern.

### 2. Distribution der Logistikleistung

Mobile Logistikelemente sorgen dafür, dass die Autonomie und damit die Durchhaltefähigkeit der eingesetzten Verbände dauernd auf dem erforderlichen Stand gehalten werden.

Deshalb sind die mobilen Logistikelemente für den zeit- und ortsgerechten Zufluss und Rückfluss der Logistikleistung verantwortlich. Sie sind die eigentlichen Distributoren, welche nahe an den eingesetzten Verbänden bleiben und ihnen die angeforderte Logistikleistung zuliefern.

### 3. Produktion von militärischer Logistikleistung

Statische Logistikelemente produzieren die angeforderte Logistikleistung in der dafür in jeder Hinsicht bestgeeigneten und geschützten Infrastruktur.

Damit bilden die statischen Logistikelemente die militärisch absolut notwendigen Produktions- und Lagerstätten an Logistikleistung aller Art. Sie sind Garanten der Durchhaltefähigkeit der Armee über eine längere Zeit.

### 4. Transport als Logistikleistung

Transportelemente mit hoher freier Verfügbarkeit dienen dazu, dort Transportschwergewichte zu bilden, wo zeitgleich ein hoher Bedarf an Verschiebung von Material, Gütern, Einrichtungen und Kräften besteht.

### Die 5 Grundelemente eines künftigen Armeelogistik-Systems

Die Logistik der Armee XXI wird voraussichtlich fünf Grundelemente umfassen, welche den Fluss der Logistikleistung gewährleisten und expliziter als bisher auf Logistikleistungen der Volkswirtschaft aufbaut. Die Numerierung der Untertitel bezieht sich auf die Grafik.

#### 1. Logistik als Garant der Verfügbarkeit der Waffensysteme

Kleine, hochmobile Logistikelemente in den Verbänden der Kampf- und Unterstützungstruppen sind fähig, schon im Gefechtsfeld die Verfügbarkeit der wichtigsten Waffensysteme auf einem höchstmöglichen Stand zu halten. Und sie sind analog fähig, die sanitätsdienstlichen Aufgaben, eben-

### Ein systematischer Entwicklungsprozess

Die neue Logistik wird systematisch, ausgehend von den in den vergangenen zwei Jahren erarbeiteten interdisziplinären, militärwissenschaftlichen Studie «Logistik Armee Schweiz» entwickelt. Bei allen damit verbundenen Schwierigkeiten verspricht dieser Prozess höchst interessant zu werden. Die Logistik der Schweizer Armee wird auf allen Stufen aus ihrem Mauerblümchendasein herauskommen. Sie wird nicht nur zu einem komplexen und anspruchsvollen, attraktiven Feld für die Logistikoffiziere werden, sondern auch interessante Herausforderungen an die Nichtlogistiker stellen. Der tiefgreifende Wandel des Logistiksystems der Schweizer Armee ist somit angestossen.