

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 167 (2001)
Heft: 10

Artikel: Das Projekt Logistik XXI im Spannungsfeld der Armeereform
Autor: Thalmann, Hansruedi
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-67370>

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: 12.01.2026

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

Das Projekt Logistik XXI im Spannungsfeld der Armeereform

Mit dem Projekt Logistik XXI soll einem eigentlichen Paradigmenwechsel Rechnung getragen, und in Armee und Verwaltung die Fachkompetenzen in durchgehenden Prozessen gebündelt werden. Aufgrund dieses prozessorientierten Ansatzes sollen die heute bestehenden Organisationsstrukturen nicht weitergeführt werden, sondern konsequent umgebaut und im Verlaufe der nächsten Jahre in mehreren Schritten neu etabliert werden.

Hansruedi Thalmann

Was uns die Geschichte über Logistik lehrt

Stellen Sie sich vor, Sie seien ein Angehöriger einer Kompanie, die den Auftrag hat, eine bestimmte wichtige Stellung zu verteidigen. Ein Wintersturm tobt seit Tagen, die Kompanie ist isoliert, der Treibstoff, die Munition, die Lebensmittel, das Heizmaterial sowie Medikamente gehen zur Neige, Krankheiten aller Art breiten sich rasch aus. Trotz klarem Auftrag, guter Nachrichtenlage und Führung, wird die Moral der Soldaten zunehmend schlechter und die Aufmerksamkeit lässt nach. Die Versorgung konnte den stets wechselnden Anforderungen nicht mehr standhalten und brach vollständig zusammen.

Diese Vorstellung ist nicht etwa Fantasie. Sie stammt aus einem Kriegstagebuch eines Kompaniekommandanten einer Infanterie Division, welcher mit seiner Kompanie im Dezember 1942 den Auftrag hatte, einen wichtigen Hügel, wenige Kilometer nördlich vor Stalingrad zu halten.

Wie viele seiner Kameraden, konnte der Kompaniekommandant seinen Auftrag nicht erfüllen. Der Rest der Geschichte ist bekannt. Stalingrad wurde im selben Jahr durch die Rote Armee befreit. General Paulus ging mit 91 000 überlebenden Soldaten in die sowjetische Kriegsgefangenschaft. Weniger als ein Fünftel der Kriegsgefangenen kehrte bis heute in ihre Heimat zurück.

Strategie

Die Wissenschaft und Kunst der militärischen Führung zur umfassenden Anwendung der militärischen Macht und Stärke, um nationale Interessen zu wahren.

Taktik

Die Wissenschaft und Kunst der Disposition und Bewegung von Streitkräften im Kampf.

Logistik

Die Wissenschaft und Kunst zum Aufbau und zum Unterhalt der Streitkräfte.

Strategie, Taktik und – Logistik

Analysiert man den Ausgang vieler Kriege in der Antike, im Mittelalter sowie der Neuzeit bis heute, fällt eines besonders auf. Es war selten die Strategie oder Taktik alleine die Ursache des Erfolges oder Misserfolges. Das Beispiel des Kompaniekommandanten vor Stalingrad zeigt eindrücklich, wie verheerend sich Fehler in der Logistik auf die Moral und auf das Erreichen der taktischen und schlussendlich strategischen Ziele auswirkt.

Logistik war seit der Antike bis heute eine komplizierte Kunst der militärischen Führung. Der griechischstämmige Begriff Logistik «logistike techne» bedeutet denn auch die Kunst der Berechnung. Ein Hinweis darauf, welche Sorgfalt auf die Bereitstellung, die Bewegung sowie den Unterhalt der Streitkräfte verwendet wurde.

In vielen heutigen Armeen ist ein markanter Verlust der logistischen Fähigkeiten feststellbar. Die Schweizer Armee muss ebenfalls diesem Kreis zugeordnet werden. Aufgrund der weitgehend statischen Ausrichtung der Verbände innerhalb des schweizerischen Grenzraumes und der sehr guten finanziellen Möglichkeiten, lagen die Vorräte in mehr als ausreichender Menge in unmittelbarer Nähe der Truppe. Die Kunst der logistischen Führung beschränkte sich demzufolge mehr auf das Verwalten der Vorräte und auf die Basierung der Truppen. Die Wissenschaft und Kunst der Logistik ging verloren und fristet heutzutage in der Ausbildung der Armeekader auf allen Stufen ein mehr als karges Dasein.

Logistik im Wandel der Zeit

Heutzutage sehen wir uns einer nahezu grenzenlosen Zunahme der Komplexität gegenüber. Die Logistik ist an und für sich schon ein kompliziertes Arbeitsgebiet. Nun kommt die Dynamik des Wandels dazu und macht die Logistik der Armee komplex.

Dieser dramatische Wandel der Logistik wird diktiert durch politische, wirtschaftliche, militärische und technologische Entwicklungen. Sie alle sprengen bisher bekannte Grenzen und Handlungsprinzipien. Aus der heute bekannten Logistik als die Gesamtheit der Massnahmen in den Bereichen Versorgung, Territoriale Aufgaben und Verkehr und Transport wird plötzlich

ein hoch anspruchsvolles «Supply Chain Management», welches zunehmend mehr betriebswirtschaftliches und technologisches Können und Wissen voraussetzt und das Militärische ergänzt.

Allem voran steht der politische und infolge dessen der militärische Wandel. Zur Zeit des Kalten Krieges war es notwendig, riesige Armeen in sehr hoher Bereitschaft zu halten. Auf zehn Kompatante kamen sechs zivile oder militärische Logistiker, die für den Unterhalt der Streitkräfte verantwortlich waren. Die Logistik war statisch orientiert und die Vorräte stark dezentralisiert.

Aufgrund des Wegfalles der unmittelbaren Bedrohung des eigenen Landes wurde nach dem Kalten Krieg eine dynamische Logistik gefordert. Entsprechend den neuen strategischen Interessen liegen mögliche Einsatzgebiete weitab der eigenen Landesgrenzen, und ein militärischer Konflikt hat eine lange Vorwarnzeit. Aber schwere, mobile Logistikelemente, mit welchen man in der Lage ist, innert wenigen Wochen eine erste logistische Basis für die «Vor-Ort»-Unterstützung der Einsatzverbände zu bilden, binden bedeutende militärische Kräfte und sind teuer.

Aktuell verlagert sich das strategische Interesse auf die möglichst frühe Bekämpfung von Aggressoren aller Art. Konfliktpotenziale sollen bereits im Keim und vor Ort in multinationaler Verantwortung eliminiert werden. Die militärische Konsequenz sind kleine, aus dem Stand heraus verlegbare, hochtechnologisch ausgerüstete und damit professionelle Einsatzverbände. Diese haben zu Wasser, in der Luft und auf dem Lande sehr hohe Mobilität und können im Verbund eine enorme Wirkung mit grosser Präzision erzielen. Von der Logistik wird daher Reaktionsfähigkeit, Schnelligkeit und Präzision für jeden nur möglichen Operationstyp verlangt. Gleichzeitig soll die Logistik flexibler werden, mit weniger Lagerbeständen und Personal mehr Leistung erbringen und erst noch kostengünstiger werden.

Evolution und Revolution in der Logistik

Die Hochtechnologie prägt bereits heute das Bild im modernen Gefechtsraum. Der rasche technologische Fortschritt wird auch die Kunst der Logistik bestimmen. Vor allem die Informationstechnologie prägt heute die zivile Logistik. Dies wird in wenigen Jahren auch für die militärische Logistik zutreffen müssen, soll sie den Anforderungen moderner Armeen genügen.

Der Wandel wird eine dynamische Beziehung zwischen den Logistikelementen bringen. Diese Dynamik wird geprägt durch eine Kombination von Synergie und

Gleichgewicht der Aktivitäten zwischen allen Logistikelementen. Die Hauptaufgabe der Logistiker wird es sein, eine Vielzahl von Beziehungen zwischen den Logistikprozessen zu managen. Flexible Transportsysteme erlauben raschen Lagerumschlag und ermöglichen gleichzeitig tiefere Lagerbestände sowie weniger und kleinere Lagerstätten. Dauernde Verfügbarkeit genauer Informationen ermöglichen das Absenken der militärischen Sicherheitsbestände an Material, und eine effiziente und effektive Umsetzung des Logistikprozesses Sanität garantiert eine optimale einsatzverfügbarkeit der Truppe.

Die Logistikentwicklung findet evolutionär und gleichzeitig revolutionär statt. Einige aktuelle Projekte fremder Armeen:

Evolutionär	Revolutionär
Just in time, vom Hersteller oder Beschaffer direkt zum Verbraucher/ Mil logistisch: «just in case»	Selbst reparierende, intelligente Baugruppen
Privatisierung und Outsourcing	Ferndiagnose
Stärkere militärisch-kommerzielle Allianz	Automatische Anforderung von Munition und Betriebsstoff
Vollständige Datentransparenz in der Logistikkette	Multifunktionale Behältnisse
Kosten- und Leistungsrechnung	Mobile Instandsetzungs-Stationen

Daraus kann sich in Zukunft für den Logistiker folgendes Bild im Einsatz ergeben:

Der künftige Logistiker:

- Sieht die automatisch erhobenen, aktuellen Vorräte an Munition, Betriebsstoff und Ersatzteilen in jeder Kampf- und Kampfunterstützungskompanie.
- Kann sich von jedem Punkt der Welt aus in den aktuellen Vorratsbestand der eigenen Vorratslager der Heimatbasis oder multinationalen Verbänden einloggen.
- Sieht den automatisch erhobenen Verfügbarkeitsstatus von Waffensystemen in Echtzeit und kann die Ersatzteilbedürfnisse online priorisieren und die Gefechtsfeldinstandsetzung automatisiert auslösen.
- Sieht den automatisch erhobenen Gesundheitszustand der im Einsatz stehenden Soldaten und kann sanitätsdienstliche Massnahmen rechtzeitig auslösen.
- Sieht den Bearbeitungsstatus von Materialanforderungen von Einsatzverbänden in Echtzeit und kann jederzeit darüber Auskunft geben, wo sich in der Logistikkette das Material aktuell befindet.
- Ist direkt mit der Operationsplanung verbunden und kann aufgrund dieser Daten die logistischen Bedürfnisse rechnergestützt herleiten, auf Realisierbarkeit prüfen und nötigenfalls direkt Antrag auf Anpassung des Operationsplanes stellen.
- Kann aufgrund der ihm zur Verfügung stehenden Echtzeitdaten und EDV-Tools Vorhersagen der Verbräuche an Ausrüstung, Material und Vorräten erstellen.
- Hat eine Direktverbindung zu allen zivilen Beschaffer, Produzenten und Trans-

porteure, mit welchen die Armee Dienstleistungsverträge geschlossen hat.

Diese Aufzählung liesse sich beliebig verlängern und mit noch futuristischeren Bildern versehen. Es sei jedoch erwähnt, dass sich einige dieser unglaublich anhörenden Dinge, in fremden Armeen bereits in Entwicklung befinden oder eingeführt werden.

Militärlogistik ist kompetente Serviceleistung unter erschwerten Umständen

Kompetente Serviceleistung der Logistik gegenüber anspruchsvollen «Kunden».

■ Der Kommandant agiert als «Kunde» und sagt, was er braucht

- Spezifiziert die Leistungsanforderungen an die Logistik
- Schliesst Vereinbarungen mit dem Logistikchef der Armee
- Überwacht die Qualität der erhaltenen Logistikleistung

■ Der Chef Armeelogistik definiert, wie er die Logistikleistung erbringen will

- Spezifiziert die logistische Leistungserbringung und verbessert deren Qualität dauernd
- Führt alle Systeme und Vorräte über die gesamte Nutzungsdauer
- Fährt die Kosten der logistischen Leistungserbringung konsequent auf tiefstmöglichen Stand.

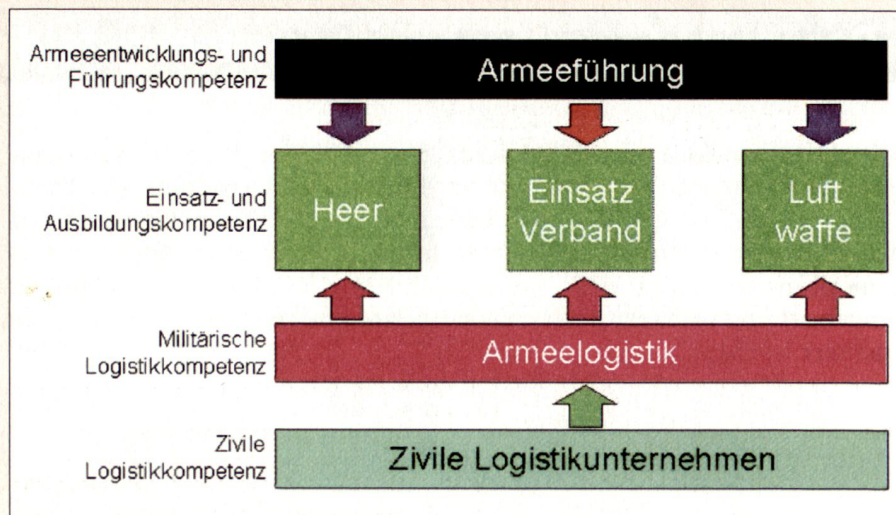


Abb. 1: Bündelung von Kompetenzen als Grundlage der künftigen Aufbauorganisation Log XXI.

Nicht jede Lösung der zivilen Logistik ist ohne Anpassung auf die Militärlogistik übertragbar. Die Militärlogistik muss im Hinblick auf einen Verteidigungseinsatz robust und flexibel aufgebaut sein, um auch unter widrigsten Umständen Leistungen erbringen zu können. Gleichzeitig muss dieselbe Militärlogistik in Friedenszeiten die Ausbildung und das Training in bester Qualität und zu tiefsten Kosten logistisch unterstützen (siehe Kästchen).

Der Wandel findet statt, – mit oder ohne uns

Obwohl Veränderungen fast immer schmerzhaft sind, können sie trotzdem mit Würde und mit Stolz auf die eigene Vergangenheit durchgeführt werden.

Der technologische, politische, wirtschaftliche und militärische Wandel ist nicht aufzuhalten!

Er erfordert eine beständige Veränderung der neuen Aufbauorganisation der Logistik der Schweizer Armee. Jene, die wir heute haben ist noch immer jene, die sich für die Logistik des Kalten Krieges gut eignete. Diese heute bestehende, schwerfällige Aufbauorganisation der Logistik muss grundsätzlich verändert werden. Diese Forderung ist umfassend. Sie betrifft nicht nur die Logistik im Felde sondern vor allem jene, die durch die Organisationseinheiten der Bundesverwaltung repräsentiert wird. Diese Forderung wird hier erhoben, weil es heute offensichtlich ist: Die noch bestehende Struktur und Organisation der Armee, insbesondere der Logistik, wird die Komplexität der verschiedenen Fachgebiete in Zukunft nicht mehr bewältigen können.

Die künftige Ablauf- und Aufbauorganisation der Armee und deren Verwaltung muss sich aus der Bündelung von Fachkompetenzen innerhalb von schlanken und durchgehenden Prozessen ergeben und

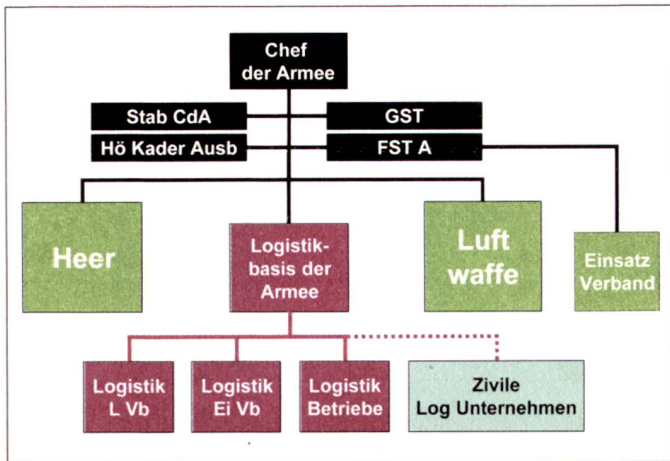


Abb. 2: Transformation von der Logistikorganisation heute in die Logistikorganisation der Zukunft. Bündelung logistischer Kompetenz (nicht genehmigte Planung).

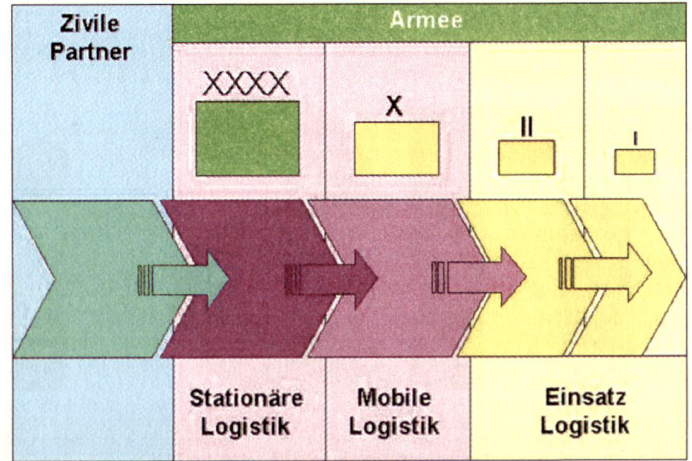


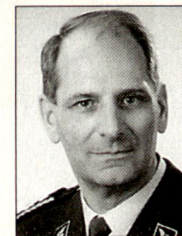
Abb. 3: Durchgehende, lückenlose Logistikkette mit Bringprinzip auf Basis der Einbindung ziviler Logistikpartner.

darf keine Weiterführung von heute bestehenden Strukturen sein (Abbildung 1).

Daraus kann sich ein Idealbild der künftigen Logistik XXI in der Armee XXI ergeben, welche es in mehreren Schritten über Jahre zu verwirklichen gilt (Abbildung 2).

Das Armeeleitbild ist derzeit in der politischen Diskussion. Die im Zusammenhang mit der Armee XXI vorgeschlagene Logistikkette «Logistikbasis der Armee» ebenfalls.

Doch wie auch immer die Armee XXI schlussendlich aussehen wird, deren Logistik wird in jedem Fall vorwiegend durch technologische, fachliche und finanzielle Veränderungen diktiert bleiben. Dementsprechend muss sie grundsätzlich umgebaut werden. Die Wege zu einer modernen und effizienten Militärlogistik für eine moderne Armee sind im Projekt Logistik XXI aufgezeigt.



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

DISPOSITION

Wir disponieren **zivile Fahrzeuge**
Nous disposons des **véhicules civils**

GENERALSTAB
ETAT-MAJOR GENERAL
STATO MAGGIORE GENERALE
STAB GENERAL

Einmieten
Location

Transport –
bzw. Arbeitsaufträge
Mandats de transport
ou de travail

Requisition
Réquisition

DISPO-TEAM, Drehscheibe für den Einsatz ziviler Fahrzeuge und Baumaschinen zugunsten der Truppe und der Allgemeinen Bundesverwaltung.

Le TEAM-DISPO, plaque tournante pour l'engagement des véhicules et des machines de chantier civils en faveur de la troupe et de l'administration générale de la Confédération.

Weitere Infos
via DISPO-Phone 031 324 29 44
De plus amples informations par
le DISPO-Phone 031 324 29 44