

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 170 (2004)

**Heft:** 10

**Artikel:** Porträt Logistikbasis der Armee (LBA)

**Autor:** Zimmer, Gaby / Bläuerstein, Werner

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69287>

### 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:** 13.01.2026

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

# Portrait der Logistikbasis der Armee (LBA)

**Die Logistikbasis der Armee (LBA) ist eine neue Organisation. Sie fasst alle logistischen Leistungen sowie die Querschnittaufgaben für den Bereich Verteidigung zusammen. Divisionär Werner Bläuenstein ist Chef der LBA und muss mit seiner Crew die logistische Leistungserbringung auf neue Pfade führen. Rund 200 Millionen jährlich sollen nach der Umsetzung der Strategie LBA einzusparen sein. Wie Divisionär Bläuenstein das erreichen will und worauf er bei der Ausrichtung der LBA Wert legt, erklärt er in diesem Interview.**

G.

**Divisionär Werner Bläuenstein, seit Oktober 2003 sind Sie Chef der Logistikbasis der Armee. Welches sind die Hauptaufgaben der LBA?**

Für mich sind zwei Aufgaben zentral:

1. Die Logistikbasis erbringt im Auftrag des Führungstabes die logistischen Leistungen für die Teilstreitkräfte Heer und Luftwaffe. Das ist klar unsere Hauptaufgabe und auch unsere primäre Daseinsberechtigung. Wir sind da für die Armee. Unsere Vision heisst: «Wir, die LBA, unterstützen die Armee in allen Einsätzen durch effektive und effiziente Logistikleistungen in ihrem Erfolg.»

2. Die unternehmerische Aufgabe. Das bedeutet, die Organisation so umzubauen, dass die logistischen Aufgaben zu Gunsten der Armee effizienter erbracht werden können.

**Bisher erbringen Sie aber lediglich die Logistik für das Heer. Warum nicht auch für die Luftwaffe?**

Am 1. Januar 2004 haben wir mit der neuen Schweizer Armee und damit auch mit einer Startorganisation LBA unsere Arbeit aufgenommen. Damals ging es primär darum, die diversen, vorher dezentralen logistischen Leistungserbringer unter eine Führung zu stellen. Es stimmt, dass wir bisher nur die Truppen des Heeres unterstützt haben. Die LBA hat aber ganz klar den Auftrag, die logistischen Prozesse für die gesamte Armee sicherzustellen. Im Juni 2004 sind nun Entscheide darüber gefallen, welche Aufgaben aus dem Bereich Betrieb der Luftwaffe an die LBA übergehen. Wir sind jetzt an der Migrationsplanung, welche auf 1. Januar 2006 umgesetzt werden soll.

**Mit der Konzentration aller logistischen Leistungen in der Logistikbasis der Armee sollen Einsparungen von rund 200 Mio. Franken jährlich möglich sein. Wie wollen Sie das schaffen?**

Die Armee XXI wurde mit 4,3 Milliarden Franken geplant. Dieser Betrag ist inzwischen bereits unter 4 Milliarden gerutscht, aber der Auftrag ist noch derselbe: Damit sei der Betrieb der Armee sicherzustellen sowie die Erneuerung und Modernisierung der Armeetechnologie zu realisieren. Damit diese Investitionen getätig-

werden können, müssen die Betriebskosten massiv sinken. Der wesentliche Anteil der Betriebskosten fällt in der LBA an. Um die geforderten 200 Millionen zu sparen, müssen wir unsere Leistungen effizienter erbringen. Das ist die Aufgabe in der unternehmerischen Herausforderung. Wir werden die zum Teil veraltete und dezentrale Infrastruktur reduzieren und die Leistungen künftig ab einigen wenigen Logistikzentren erbringen. Eine entsprechende Anpassung der Informatiktechnologie im gesamten Kreislauf des Logistikprozesses wird dafür notwendig. Mit diesem Standortmodell LBA, also der Konzentration auf wenige moderne Logistikcenter, wird der Hauptteil der Einsparungen zu realisieren sein.

## Das kann ja dauern.

Tatsache ist, dass wir bereits 2004 damit beginnen und davon ausgehen, dass diese Entwicklung im Jahre 2010 abgeschlossen ist. Das heißt jedoch nicht, dass die geforderten Einsparungen erst nach Abschluss des Standortkonzepts LBA erreicht werden. Wir werden von Jahr zu Jahr sukzessive mehr sparen können.

**In der LBA muss ein beträchtlicher Teil des geforderten Stellenabbaus im Bereich Verteidigung (V) bewältigt werden. Bis Ende 2006 müssen Sie 600 dieser 1100 Stellen reduzieren. Wie kön-**

**nen Sie das realisieren, ohne dass die gewünschten Leistungen ausbleiben?**

Das muss gehen, auch wenn es schwer sein wird. Leider haben wir keine Wahl. Der finanzielle Kostendruck aus dem Parlament ist so stark, dass wir gezwungen werden, massiv Stellen abzubauen. Dieser Abbau wird im Zusammenhang mit der Reduktion der logistischen Infrastruktur erfolgen. Unseren primären Auftrag, also die logistische Unterstützung der Armee, werden wir aber weiterhin erfüllen.

**Die neue Logistik in der Schweizer Armee gleicht jener von ausländischen Armeen. Was sind Ihre ersten Erkenntnisse aus Gesprächen mit Ihren Partnern in anderen Armeen?**

Obwohl ich in diesem Bereich erst vereinzelte Auslandkontakte hatte, konnte ich feststellen, dass alle Armeen in der Logistik auf dem gleichen Weg sind. Gegenüber der norwegischen oder englischen Armee sind wir mit der Umsetzung der neuen Logistik etwas im Rückstand, verglichen mit der deutschen Bundeswehr jedoch, sind wir leicht voraus. Ein Beispiel: Norwegen basiert mit seinen – auch massiv internationalen – Logistikleistungen auf drei Logistikzentren. Unser Weg ist also nicht neu und nicht einzigartig, wir stehen einfach in der Umsetzung in unterschiedlichen Stadien.

**Diese Konzentration und Effizienzsteigerung bedingt eine intensivere Zusammenarbeit mit der zivilen Industrie. Ist Outsourcing auch in der LBA ein Thema?**

Ja. Outsourcing wird bereits in vielen Armeen praktiziert. Norwegen beispielsweise kauft enorm viele Leistungen ein, weil der Armee das Geld für Investitionen fehlt. Das Verhältnis der norwegischen Armee von Betriebs- zu Investitionskosten beträgt 90 zu 10 Prozent! Das ist eine völlig andere Strategie als bei uns. Denn mit Outsourcing wird eigenes Können abge-



**Jedes Logistikcenter ist modular aufgebaut.**

Grafiken: LBA

baut, das später kaum mehr aufzuholen ist. Ausserdem ist der Einkauf von zivilen Leistungen nicht günstiger als unsere eigene. Eine Zusammenarbeit mit der Industrie muss zum Vorteil der Armee sein. Sie ist für uns nur sinnvoll, wenn sich damit unsere heutigen Ausgaben reduzieren.

**Neben den logistischen Leistungen für die Teilstreitkräfte ist die LBA auch für den Support der Organisationen im Hauptquartier V verantwortlich. Was bedeutet das konkret?**

Neben der logistischen Basis für die Armee sind wir die Supportorganisation für den Departementsbereich Verteidigung. Querschnittsaufgaben wie Finanzen, Recht, Übersetzungen, Produktion von Kommunikationsmitteln und Serviceleistungen sind in der LBA zusammengefasst. Durch die Konzentration dieser Leistungen sind wieder Einsparungen zu erwarten.

**Im Gegensatz zu den anderen Einheiten im V-Bereich, die am 1. Januar 2004 neu gestartet sind, beginnen Sie mit der definitiven LBA-Organisation erst ein Jahr später. Waren Sie im Projekt Logistik zu wenig effizient?**

Sicher nicht. Zudem hat mein Job als Chef LBA mit dem Start der neuen Armee

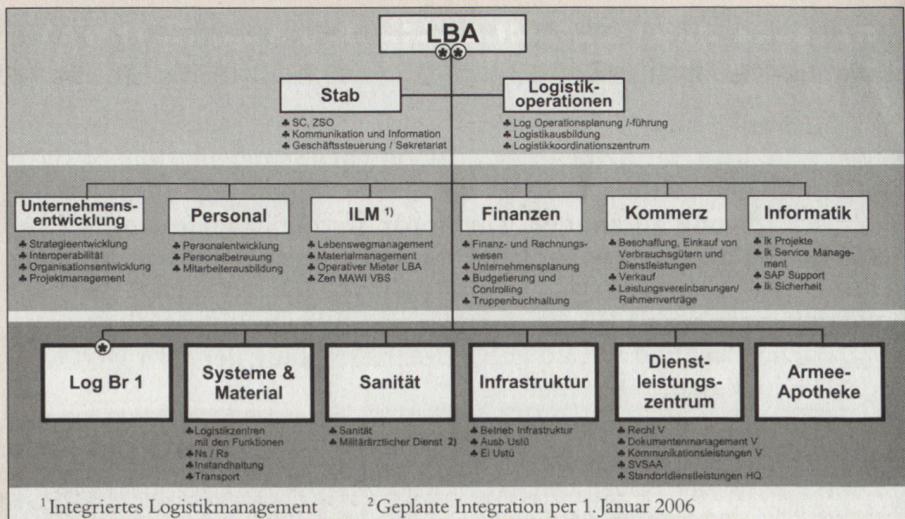
#### LBA auf dem Weg zur Logistikbasis

Auf 1. Januar 2004 wurden in der neuen Organisation «Logistikbasis der Armee» (LBA) sämtliche logistischen Dienstleistungen, die vorher in unterschiedlichen Bereichen erbracht wurden, zusammengefasst. Die künftige und «echte» LBA wird auf den 1. Januar 2005 umgesetzt.

Zu den Aufgaben der LBA zählen:

- Materialwirtschaft, Nach- und Rückschub von Gütern
- Unterstützen der Truppe bei Verschiebungen und Transporten
- Lebenswegmanagement von Systemen ab «fit for mission»
- Truppenferne Instandhaltung
- Unterstützung der truppennahen Instandhaltung
- Unterstützung mit sanitätsdienstlichen Leistungen
- Betrieb von Ausbildungs-, Führungs-, Verteidigungs- und Logistikinfrastruktur
- Querschnittsdienstleistung für die Verwaltungsorganisationen
- Weiterentwicklung der Logistik

Am 1. Januar 2004 hatte die LBA rund 4300 Mitarbeitende in über dreissig Zeughausbetrieben mit rund 600 Depots. In den Jahren 2004 und 2005 müssen rund 600 Stellen abgebaut werden. Das geschieht mit der Umsetzung des Standortmodells LBA, mit der Konzentration auf wenige Standorte. Ende 2010 sollen diese Strategie realisiert und rund 1800 Stellen eingespart worden sein.



**Aufbauorganisation 1. Januar 2005/2006.**

am 1. Januar 2004 begonnen. Wir sind mit einer Organisation gestartet, welche die logistischen Leistungserbringer in einem Unternehmen zusammenfasst. Nun sind wir auf dem Weg, das künftige Unternehmen LBA auf 1. Januar 2005 zu entwickeln und umzusetzen.

**Sie waren in den letzten 24 Jahren in drei namhaften Firmen der Industrie für die Logistik verantwortlich. Welche Erfahrungen lassen sich davon in der LBA, als Bundes-Logistik-Unternehmen, umsetzen und welche nicht?**

Logistik ist Logistik. Sei es in der Privatwirtschaft oder bei uns. Was in der Armee anders ist, ist der Auftrag des Bundes, Material zu lagern, das in einem Kriegsfall zum Einsatz käme. In der Privatwirtschaft muss niemand Güter lagern, um des Vorrats willen. Grundsätzlich dreht es sich aber in der Logistik immer um die Wirtschaftlichkeit. Wie viel Material soll gelagert werden, ohne dass zu viel Kapital gebunden wird. Die Begriffe Lageroptimierung und Bevorratung sind an beiden Orten zentral. Diese Optimierung hängt von der Situation in der Umwelt ab. Mit unserer momentanen Bedrohungslage können wir die Bevorratung wesentlich reduzieren. Sollte sich diese Lage verändern, werden die Lagermengen wieder entsprechend wachsen müssen.

**Die neue Schweizer Armee ist eine umfassende Reform. Auch in der Logistik. Zum Start gab es viel Kritik zu diversen Aufgaben. Wie lange braucht die Armee und auch die LBA, bis die neuen Abläufe funktionieren?**

Das muss ich korrigieren. Die Armee wurde und wird immer stark kritisiert. Aber man kann nicht immer von einzelnen Pannen aufs Ganze schliessen. Tatsache ist, dass die Logistik immer funktioniert hat. Die bisher eingerückten Rekruten und sämtliche Truppen, welche ihren Dienst bereits geleistet haben, wurden mit der nötigen logistischen Leistung versorgt. Dass

es bei diesen Dimensionen – rund 20 000 Rekruten und rund 120 000 Armeeangehörige jährlich – Friktionen gibt, das war bereits vor Armee XXI so und das wird wohl auch nie ganz zu vermeiden sein. Wesentlich dabei ist, dass wir aus den Fehlern lernen und sie künftig vermeiden. Was wir klar verbessern müssen, ist die Effizienz.

**Nicht nur die logistische Leistungserbringung verändert sich, auch der Kunde, die Truppe muss sich neu ausrichten. Was sind die wesentlichen Änderungen für den Kommandanten?**

Die wesentlichste Veränderung in der Logistik ist die Abkehr vom Holz zum Bringprinzip. Die LBA unterstützt die Truppe, je nach Bedarf, vor Ort. Das ist aber ein anspruchsvoller mentaler Wandel, der noch zu vollziehen ist. Das bedeutet in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden, dass wir gut planen müssen. Je klarer der Kunde seine logistischen Bedürfnisse plant, desto optimaler können wir unsere Leistung für ihn erbringen. Erste Erfolge sind bereits sichtbar. Ich freue mich sehr, dass die meisten Feedbacks, die ich erhalte, beweisen, dass die Kundenfreundlichkeit in der Logistik weiter zugenommen hat. Die Armeeangehörigen loben vor allem die stark gestiegene Kundenfreundlichkeit in den Zeughäusern. Dafür möchte ich an dieser Stelle meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ganz herzlich danken.

*Das Interview führte Gaby Zimmer, Leiterin Kommunikation Logistikbasis der Armee.* ■



**Werner Blauenstein,**  
Divisionär,  
Chef Logistikbasis der  
Armee,  
3003 Bern.