

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 174 (2008)

**Heft:** 09

  

**Artikel:** Armeelogistik : Probleme erkannt : erste Lösungen wirken

**Autor:** Favre, Roland

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71468>

### **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:** 15.04.2026

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

## Armeelogistik: Probleme erkannt – erste Lösungen wirken

In der letzten Ausgabe der ASMZ hat Hptm Beni Gafner unter dem Titel «Gute Fragen – vielversprechende Lösungen» seine Sicht des aktuellen Zustandes der Schweizer Armee dargelegt. In jenem Artikel thematisierte Hptm Gafner auch die Logistik. Er schrieb, dass tiefliegende und grundsätzliche Fehler hinter der A XXI sich besonders auch im Bereich Logistik negativ auswirken würden. In dieser Ausgabe lesen Sie die Replik von Div Roland Favre und für die nächsten Ausgabe dürfen Sie sich auf ein spannendes Streitgespräch zwischen Div Favre und Hptm Gafner freuen. *ac*

Roland Favre\*

Aufgaben, Leistungen und Mittel der logistischen Leistungserbringung sind in unserer Armee im Ungleichgewicht. Die Umsetzung der massiven Stellenabbauvorgaben und die gleichzeitig verzögerte Einführung der informatikbasierten Logistikprozesse sowie der neuen Logistikinfrastruktur haben den Engpass zwischen Leistungsnachfrage und -erfüllung verschärft. Im letzten Jahr wurde dieser Missstand offensichtlich. Im November 2007 hat die Armeeführung entsprechende Aufträge erteilt. Statt über die Legitimation der Armee und über die Reform XXI zu diskutieren, ist Handeln angesagt. Erste Lösungen zeigen Wirkung.

Seit dem 1. Juni 2008 bin ich Chef der Logistikbasis der Armee, LBA und konzentriere mich deshalb in meinen Ausführungen auf das Thema Logistik. Denn ich gehe mit Hptm Beni Gafner völlig einig, da herrscht Handlungsbedarf. Deshalb hat die Armeeführung auch im November 2007 entsprechende Aufträge erteilt. Erste Massnahmen wurden bereits beschlossen und umgesetzt.

### Umgang mit Material ist auch Respektsache

Der Zustand des Materials ist ein grosses Thema in der Armee. Bringt die Truppe ihr Material nach der Dienstleistung nicht in der erforderlichen Qualität zurück, bedeutet das für die LBA, dass die Instandstellungsarbeiten zunehmen. Besonders problematisch ist die Situation, wenn Einheiten mit knappen Systemen direkt hintereinander im Dienst sind. Wenn die vertraglich vereinbarte Bedingung, dass die Truppe achtzig Prozent des Materials einsatzbereit zurückgeben muss, nicht eingehalten wird, hat die Folgeeinheit das Nachsehen. Um das zu vermeiden, leisten die Angestellten der

Logistik-Centers immer wieder Wochenend- und Abendarbeit. Nur dank dem ausserordentlichen Einsatz der Centers, gelang es immer wieder, auf den ersten Blick Unmögliches möglich zu machen. Aber mit einem Sonderaufwand, der mittelfristig nicht haltbar ist.

Nun, woran mag es liegen, dass der Materialverschleiss innert drei WK-Wochen derart gross ist? Ich sehe drei Gründe:

- Die knappen Systeme, gekoppelt mit den gestiegenen Ausbildungsansprüchen, führen zu einer extremen Belastung des Materials.
- Das Material ist nicht einer Einheit fest zugeteilt, es ist sozusagen anonym. Was kümmert es die Truppe, wenn der WK vorbei ist. Bis zum nächsten ist das Material ja wieder einsatzbereit. Die Folgetruppe, die dasselbe Material verwendet, ist ja eine andere, meist unbekannte Einheit.
- Verantwortung und Sorgfaltspflicht sind in der aktuellen Gesellschaft andere Werte, als sie für uns, unsere Eltern und Grosseeltern waren. Damit kämpfen

nicht nur wir in der Logistik und in der Armee, auch Schulen und Firmen können davon ein Lied singen.

Diesen Zustand gilt es aber nicht nur zur Kenntnis zu nehmen, es gilt, ihm mit wirkungsvollen Massnahmen zu begegnen. Der Chef der Armee hat in mehreren Rapporten betont, dass die Truppe ihre Verantwortung wahrnehmen müsse. Das Prinzip der Ordnung gilt nicht nur im Bereich Waffen und Munition, es gilt für alles Material. Ich habe diese Grundaussage den Truppenkörperkommandanten im Mai 2008 mit drei konkreten Erwartungen unterstrichen:

1. Der korrekte Umgang mit dem anvertrauten Material muss wieder in den Vordergrund gestellt und, wo notwendig, ausgebildet werden. Leichtsinnige und somit zu schadhaftem Material führende Handlungen sind klar zu sanktionieren.
2. Reinigung und Unterhalt des Materials sind konsequent umzusetzen. In den Arbeitsprogrammen der Dienstleistungen sind Parkdienst, Wochenparkdienst und Funktionskontrolle systematisch einzuplanen. Deren Umsetzung muss geführt stattfinden. Die Qualität des Parkdienstes ist durch das Kader zu kontrollieren.
3. Die WEMA (Wiedererstellung der Einsatzbereitschaft des Materials im Ausbildungsdienst) gilt als Akt der Führung, der bereits am WK-Standort der Truppe beginnt. Bei Abschluss der WEMA müssen achtzig Prozent der Systeme wieder einsatzbereit sein. Dies bedingt den Einsatz der truppeneigenen



Die Marschrichtung der neuen Logistik XXI stimmt.

Bilder: Schweizer Armee

\* Divisionär Roland Favre, Chef Logistikbasis der Armee, 3003 Bern

nen Handwerker im Rahmen dieser WEMA, sei es am Standort der Truppe wie auch am Rückgabestandort. Das Kader ist zur Führung der WEMA einzusetzen.

Wir in der LBA sind verpflichtet, der Truppe einsatzbereites Material abzugeben. Die Truppe ist aber auch verpflichtet, die Einsatzbereitschaft ihres Materials während der Dienstleistung und im Abschluss sicherzustellen. Das ist nicht nur eine Frage des Anstandes und des Respekts, es ist auch zentral für die Sicherheit.

**Die Marschrichtung der Logistik XXI stimmt**

Die veränderten Armeeaufträge, die verkleinerte Armee und die Sparvorgaben machten eine Richtungsänderung der Logistik notwendig. Die Hauptaussage der Logistik XXI: Alles aus einer Hand und die Umsetzung in stationäre und mobile Einsatzlogistik ist die logische Konsequenz. Die Führung der Logistik muss aus einer Hand geschehen, damit die Prozesse in allen Lagen gleich und möglichst eingespielt erfolgen können. Mit der Bildung der LBA auf den 1. Januar 2004 wurde die Logistik XXI umgesetzt. Parallel dazu wurde der verordnete Stellenabbau angegangen. Bis jetzt sind zwei Drittel der geforderten 1800 Stellen abgebaut.

Das verlangte eine Konzentration der stationären Logistik. Die Zeiten des Zeughauses in jedem Dorf sind vorbei. Ich erinnere daran, dass auch die Poststelle nicht mehr in jedem Dorf zu finden ist. Und dies, obwohl jede Bürgerin, jeder Bürger ein potenzieller Post-Kunde, aber ausschliesslich die Truppe ein Armee-Logistik-Kunde ist.

Das Stationierungskonzept der Armee, das nach einer breiten kantonalen Vernehmlassung im Jahre 2005 verabschiedet wurde, hat unter anderem die Konzentration der Logistikstandorte aufgezeigt. Eine Konzentration, aber keine Zentralisierung. Die Ängste von Verfechtern der ehemaligen Vollflächenlösung lauten, das Armeematerial sei ein leichtes Opfer für terroristische Anschläge. Man brauche nur die fünf Logistik-Center-Standorte zu zerstören und voilà, die Schweizer Armee stehe ohne Material da. So einfach ist das natürlich nicht. Ja, die ehemals 30 Zeughäuser und AMP werden auf 11 Center (5 Logistik- und 6 Infrastruktur-Center) konzentriert. Aber daneben werden rund hundert Aussenstellen betrie-



Der verantwortungsbewusste Umgang mit Material ist auch Respektsache.

ben. Beispielsweise wird angestrebt, dass die Aussenstellen auf den Waffenplätzen rund achtzig Prozent des vor Ort eingesetzten Materials lagern.

Die Konzentration ist auch in den Werkstätten nötig. Es kann nicht sein, dass alle alles machen. Das Material wird komplexer. Die Anforderungen an die Instandhaltung steigen. Die Spezialisierung schreitet fort. Dies, verbunden mit dem geforderten Stellenabbau, führt zu einer Konzentration der Werkstätten. Das ist ganz normal und entspricht dem Lauf der Zeit, nicht nur in der Armee.

Zusammenfassend bin ich überzeugt, dass am Konzept von Logistik XXI grundsätzlich festgehalten werden muss. Wir sind damit auf dem richtigen Weg. Jetzt muss die neue Logistik auch noch geführt werden – und zwar auf allen Stufen. Dafür gilt es teilweise noch die Rahmenbedingungen zu verbessern.

**Abbau und Umbau verlaufen nicht in logischer Abfolge**

Ich habe es bereits angetönt, der Stellenabbau musste begonnen werden, bevor die neuen Instrumente vorhanden waren. Die Einführung der informatikbasierten Logistikprozesse (LOGISTIK@V) verschiebt sich vom Jahr 2008 auf das Jahr 2010. Der Umbau der Infrastruktur, welcher für die Umsetzung von rationalen Logistikabläufen notwendig ist, zieht sich in die Länge. Zwar sind einzelne Anpassungen bereits vorgenommen worden, die Hauptleistung aber geschieht in den

Jahren 2010 und 2011. Wenn man unter alten Bedingungen fast die Hälfte der Arbeitsstellen streichen muss, ist es nur eine logische Konsequenz, dass die Leistung leidet. Weil parallel dazu auch die Dienstage der Armee konstant auf dem 6.5 Millionen-Umfang stehen bleiben, bleibt der Anspruch nach logistischer Leistung unverändert gross. Abbauen, bevor der Umbau bereit ist, ist eine Aufgabe mit wenig Aussicht auf Erfolg.

Mit dem Auftrag der Optimierungsmassnahmen liegen viele Ideen auf dem Tisch, um das Ungleichgewicht wieder ins Lot zu bringen. Der vermehrte Einsatz der Truppe im Bereich Umgebungs- und Reinigungsarbeiten und der Werkstätten bringt eine Entlastung. Weiter wurden die Standards der Betreiberleistungen dort gesenkt, wo sie die Sicherheit nicht gefährden. Inzwischen liegt eine Potenzialanalyse auf dem Tisch, die Auskunft gibt über Leistungen, welche die Armee nicht zwingend selber erbringen muss. Wichtig ist, dass die Steuerung der Leistungserbringung in einer Hand, jener der Armee, bleibt. Es geht bei den Auslagerungen darum, die bereits eingekauften Leistungen in effizientere Formen zu bringen und nicht primär darum, um jeden Preis weitere Aktivitäten auszulagern. In den nächsten Monaten werden die Verhandlungen für den Einkauf von nicht-sensitiven und marktüblichen Logistikleistungen vermehrt geführt werden. Wesentlich dabei ist, dass man weg kommt von der Verrechnung auf Stundenbasis und hin geht zur Verrechnung auf Leistungsbasis (Leistungen und nicht Stunden kaufen). Wenn Auslagerungen

stattfinden, muss es gelingen, die Auslagerungen vertraglich mit einem Personaltransfer zu verbinden.

## Logistische Machbarkeit steht im Zentrum

In diesem Punkt bin ich mit Hptm Beni Gafner völlig einer Meinung: «Die entscheidende Frage ist nicht, was hat Priorität? Sondern: Was lassen wir weg?». Eine Verzichtplanung ist unvermeidbar. Schwergewichtsbildung alleine genügt nicht mehr. Mit den heute noch zur Verfügung stehenden Mitteln (3.66 Milliarden CHF) können wir nicht mehr das leisten, was mit 4.3 Milliarden CHF mit Armee XXI geplant wurde. Die Armeeführung hat deshalb im Rahmen der Optimierungsmassnahmen beschlossen, die Grundbereitschaft zu überprüfen und entsprechende Reduktionen anzustreben.

Wenn alle kurz- und mittelfristigen Massnahmen umgesetzt werden, kann die LBA den Dienstleistungsplan 2009 (DLP) erfüllen. Jede Anpassung des DLP braucht zwingend vorgängig eine Abklärung der logistischen Machbarkeit. Mit einer frühzeitigen Planung und unserer laufenden Verbesserung der logistischen Bestandesdaten können die Teilstreitkräfte Heer und Luftwaffe zusammen mit der LBA Lösungen suchen. Es erlaubt der LBA die bestandeskritischen Schlüssel-systeme zu planen und den zuständigen Kommandanten ihre Mittel zu priorisieren und je nach Verfügbarkeit zu selektionieren. Es ist nicht mehr alles möglich. Das Wünschbare ist auf das Notwendige zu reduzieren.

## Die Armeeeinsätze der letzten Jahre waren erfolgreich – auch die Logistik

Es gibt Probleme, ich will das nicht marginalisieren. Aber man darf dabei die Dimensionen nicht ganz ausser Acht lassen. Die Armee XXI wurde auf 1. Januar 2004 eingeführt. Sie hat bisher alle Einsätze erfolgreich gemeistert. Hinter erfolgreichen Armeeeinsätzen steht eine entsprechende Logistik. Im Vordergrund agiert zwar die Truppe, aber im Hintergrund stehen die Mitarbeitenden der LBA, die sich tagtäglich dafür einsetzen, dass die Armee Erfolg hat. Pro Jahr werden rund 6.5 Millionen Diensttage geleistet. Für einzelne Einheiten gab und gibt es logistische Probleme. Die Gründe dafür liegen in den knappen Schlüssel-systemen.

Kurzfristig lassen sich die Probleme bei entsprechender Planung und mit gutem Willen meistern.

Die Diskussion über die Armee hat in den letzten Jahren zugenommen. Die Armee ist für alle sichtbar, und bietet sich geradezu an, kommentiert zu werden. Die Einen wünschen sich eine flächendeckende und umfassend bewaffnete Verteidigungsarmee, die Anderen möchten eine gezielte, flexible Zusammenarbeit mit anderen nationalen und internationalen Sicherheitskräften. Wiederum Andere wollen gar keine Armee mehr. In diesem 360-Grad-Spektrum der Meinungen, der Sach- und Eigeninteressen, ist es nicht verwunderlich, dass jeder kleine Vorfall, der öffentlich wird, eine Grundsatzdiskussion auslöst. Ich glaube an diese Armee, ich glaube an die Milizarmee und ich nehme meinen Auftrag ernst, die Logistik wieder aus der Schiefelage zu führen.

Ich bin optimistisch, dass das gelingt. Warum? Das Bewusstsein für die Probleme ist nun auf allen Stufen vorhanden, man ist bereit, auch einschneidende Massnahmen zu treffen. Innerhalb der LBA wird ausgezeichnete Arbeit geleistet. Meine Kader und Mitarbeitenden beweisen jeden Tag ihr grosses Engagement – trotz der schwierigen Bedingungen. Von der Truppe erfahren wir Unterstützung und Verständnis der Kommandanten aller Stufen. Ausserdem sind auch die Partner innerhalb und ausserhalb des Verteidigungsdepartementes sehr hilfsbereit.

Vor dem Hintergrund der Stellenabbauvorgaben und der Fokussierung auf die künftigen Kompetenzen der LBA wird die Organisationsstruktur der LBA angepasst. Dabei werden die Führungsstrukturen schlanker und vor allem die Logistikführung gestärkt. Ausserdem sollen die planenden und die disponierenden Stellen klar von den Leistungserbringern getrennt werden. Wichtig ist dabei, dass gegenüber der Truppe jeweils ein einziger Ansprechpartner auftritt.

Ich bin überzeugt, dass die Glaubwürdigkeit der LBA damit beginnt, zuerst die eigenen Hausaufgaben erfolgreich zu lösen. Wir müssen unsere Zuverlässigkeit beweisen, indem wir unsere logistische Leistung für die Truppe in der vereinbarten Qualität erbringen. Nicht Perfektion ist gefragt, sondern die verabredeten Leistungen zu erfüllen. Die LBA will ein der Sache verpflichteter, der Truppe nahe stehender und ressourcenbewusster Dienstleister sein. Dies und nichts anderes gilt für uns.



### Favre Roland

Chef Logistikbasis der Armee, Divisionär  
Jahrgang 1958  
verheiratet  
Hobbies: Sport, Geschichte

### Beruf

Studienabschluss: ETH Mathematiker  
**1977–1982** Eidgenössische Technische Hochschule Lausanne, Fachbereich Mathematik  
**1982–1992** Stab der Gruppe für Generalstabdienste des Eidg. Militärdepartementes, Untergruppe Planung, Bern  
**1992–1999** Leiter eines Finanzdienstes der Eidg. Finanzverwaltung, Bern  
**2000–2008** Referent im Stab des Vorstehers des Eidg. Finanzdepartementes, Bern

### Militär

#### Offiziersschule

**24. Oktober 1982** Brevetierung zum Leutnant (Offiziersschule der Infanterie, Chamblon)

#### Kommandofunktionen

**1988–1992** Kommandant der Gebirgsfüsilierkompanie III/15  
**1997–2000** Kommandant des Gebirgsfüsilierbataillons 15  
**2004–2008** Kommandant der Gebirgsinfanteriebrigade 10  
**Seit 1. Juni 2008** Chef der Logistikbasis der Armee

#### Stabsfunktionen

**1993–1996** Generalstabsoffizier im Stab der Gebirgsdivision 10  
**2001** Unterstabchef Operationen im Stab der Festungsbrigade 10  
**2002–2003** Stabschef der Festungsbrigade 10