

Zeitschrift: Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz
Herausgeber: Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat
Band: 100 (2025)
Heft: 2

Artikel: "Ohne Logistik verliert man jeden Krieg"
Autor: Stirnimann, Stephan-Mark
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1084359>

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: 09.04.2026

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

«Ohne Logistik verliert man jeden Krieg»

Die Logistikbasis der Armee (LBA) steht vor einem Paradigmenwechsel: Divisionär Rolf Siegenthaler spricht im exklusiven Interview über die Lehren aus dem Ukrainekrieg, die Grenzen der betriebswirtschaftlichen Effizienz und die Vision einer resilienten Logistik, die den Anforderungen von Krieg und hybriden Bedrohungen gerecht wird.

Kpl Stephan-Mark Stirnimann



Am 1. Oktober 2022 übernahm Divisionär Rolf Siegenthaler von Divisionär Thomas Kaiser das Amt als Chef der Logistikbasis der Armee (LBA).

❑ *Sehr geehrter Herr Divisionär, die Kriegslogistik wurde in den letzten Jahren stark heruntergefahren. Warum? Gab es damals nachvollziehbare Gründe oder war es aus Ihrer Sicht ein strategischer Fehler?*

Divisionär Rolf Siegenthaler: Die Abrüstung nach dem Kalten Krieg war einem Gefühl der Befreiung in allen westlichen Demokratien geschuldet. Sich dieser Welle zu widersetzen versuchten die Militärs vielenorts, sie scheiterten – jedenfalls in Europa. Für die Armeelogistik war im Zuge der Abrüstung der Schweiz die betriebswirtschaftliche Ausrichtung die Folge. Staatliche Betriebe und Bundesämter, die

sich mit Kriegsmaterialproduktion (Konstruktionswerkstätte Thun, Waffenfabrik Bern, Pulvermühle Aubonne, Munitionsfabrik Altdorf usw.) oder Logistik (Bundesamt für Transporttruppen, Betriebe Heer / Luftwaffe, Militärflugplätze, Zeughäuser usw.) befassten, wurden aufgelöst. Die Logistik allein verlor 1400 Mitarbeitende, die teilweise entlassen werden mussten. Der Personalabbau wurde durch die Einführung von SAP und effizienten Lagersystemen kompensiert. Natürlich resultierte ein Abbau von Redundanz und Bevorratung.

❑ *Erläutern Sie der Leserschaft kurz, wie die Armeelogistik zurzeit aussieht.*

Siegenthaler: Die Logistik wurde mit der Armee XXI auf die Bewältigung von wahrscheinlichen Ereignissen wie Schutzaufgaben, Katastrophenhilfe und Friedensförderung ausgerichtet. Die Landesverteidigung sollte künftig nur noch durch das Heer, also die mechanisierten Truppen, als Kompetenz erhalten werden. Die logistische Leistung ist auf fünf Armeelogistikcenter (ALC) konzentriert. Um deren Durchhaltefähigkeit zu sichern, wurden fünf Logistikbataillone gebildet, die jeweils einem ALC zugewiesen sind. Leistungen, die der Markt anbietet, werden eingekauft. Folgerichtig wurde die Einsatzlogistik zahlenmässig und materiell reduziert. Zusätzlich wurden die Berechtigungen der Truppenhandwerker eingeschränkt. Auf Seiten der Sanität wurden acht Sanitätskompanien gebildet und vier Spitalbataillone. Erstere dienen der Schwergewichtsbildung und letztere der Unterstützung des zivilen Gesundheitswesens in der Pflege oder zur Sicherstellung von 800 Pflegebetten in einem Militärspital, das zugunsten des Koordinierten Sanitätsdienstes durch die Armee vorzuhalten ist. Die medizinische Grundversorgung wird durch die Medizinischen Zentren der Regionen sichergestellt.

Im Sanitätsdienst ist die Lage fast noch prekärer als bei der übrigen Logistik.

❑ *Wo liegen die aktuellen Probleme?*

Siegenthaler: Die Logistik ist zentralisiert, sowohl räumlich als auch führungstechnisch. Die Leistungserbringung ist betriebswirtschaftlich optimiert und auf Dritte angewiesen. Dies steht im Widerspruch zu einer Kriegslogistik, die resilient funktionieren muss, weil sie angegriffen wird; Reserven beinhaltet, weil sie Verluste erleidet; Sicherheiten bietet, etwa durch geschützte Depots; Leistungen frontnah, durch die Truppe selbst erbringt, um Ausfallzeiten und Transporte zu vermeiden. Im Sanitätsdienst ist die Lage fast noch prekärer als bei der übrigen Logistik, denn die Versorgung der Verwundeten – Soldaten wie Zivilpersonen – basiert auch in einem Krieg auf dem zivilen Gesundheitswesen. Dieses ist seinerseits auf Effizienz getrimmt und keineswegs auf Kapazitäten

ausgelegt, die für einen Krieg oder Terror und Katastrophen bereitzustellen wären.

+ Was kann man aus dem Ukraine-konflikt lernen?

Siegenthaler: Logistik ist ein Primärziel. Grosse Logistikhubs finden sich vornehmlich ausserhalb der Ukraine, etwa in Polen oder der Slowakei. Innerhalb der Ukraine wird die Logistik im gesamten Land angegriffen. Ziel der Ukrainer ist deshalb, ihre Logistik möglichst unsichtbar zu machen, also geschützt oder in kleinen, beweglichen Detachementen und Depots. Geliefert wird möglichst nur, was gerade gebraucht wird, dorthin wo es gebraucht wird, oft mit zivilen Kleinfahrzeugen. Stehen grössere Reparaturen an, die nicht durch die Einsatzlogistik erledigt werden können, werden die Systeme in Logistikhubs mehr als 1000 km von der Front entfernt transportiert. Zur Logistik gehört auch die Produktion von Kriegsmaterial, die einst in der Ukraine in reichem Mass vorhanden war. Auch die Schwerindustrie, mit der Förderung von Kohle, Koksproduktion, Stahlwerken usw. wird bekämpft. Elektrizitätsproduktion, Eisenbahnlinien, Munitionsdepots, Spitäler, die gesamte Infrastruktur des Landes wird nicht nur zerstört, um den Verteidigungswillen der Bevölkerung zu brechen, sondern auch um die Versorgung der kämpfenden Truppe zu unterbinden.

+ Welche Bedeutung hat die Kriegslogistik in aktuellen Konflikten?

Siegenthaler: Sie ist der Lebensnerv der Truppe. Um ein Zitat zu verwenden: «Mit Logistik gewinnt man keine Kriege, aber ohne sie verliert man den Krieg.»

+ Wie gut ist die Armee aktuell auf hybride Bedrohungen wie Cyberangriffe auf logistische Netzwerke vorbereitet?

Siegenthaler: Unsere Logistik basiert auf SAP sowie diversen Fachanwendungen zur Lagerbewirtschaftung und Instandhaltung. Diese Systeme genügen den zivilen Standards, auch bezüglich der Sicherheit. Sie genügen aber nicht den militärischen Anforderungen in Bezug auf Resilienz und Robustheit. Wir brauchen künftig zusätzlich zu SAP ein sicheres Informationssystem für die Kriegslogistik. Dieses benötigt aber nur einen Bruchteil der Funktionali-



Das Armeelogistikcenter Grolley, eines von insgesamt fünf, oberirdisch und einfach zu finden auf Google Maps.

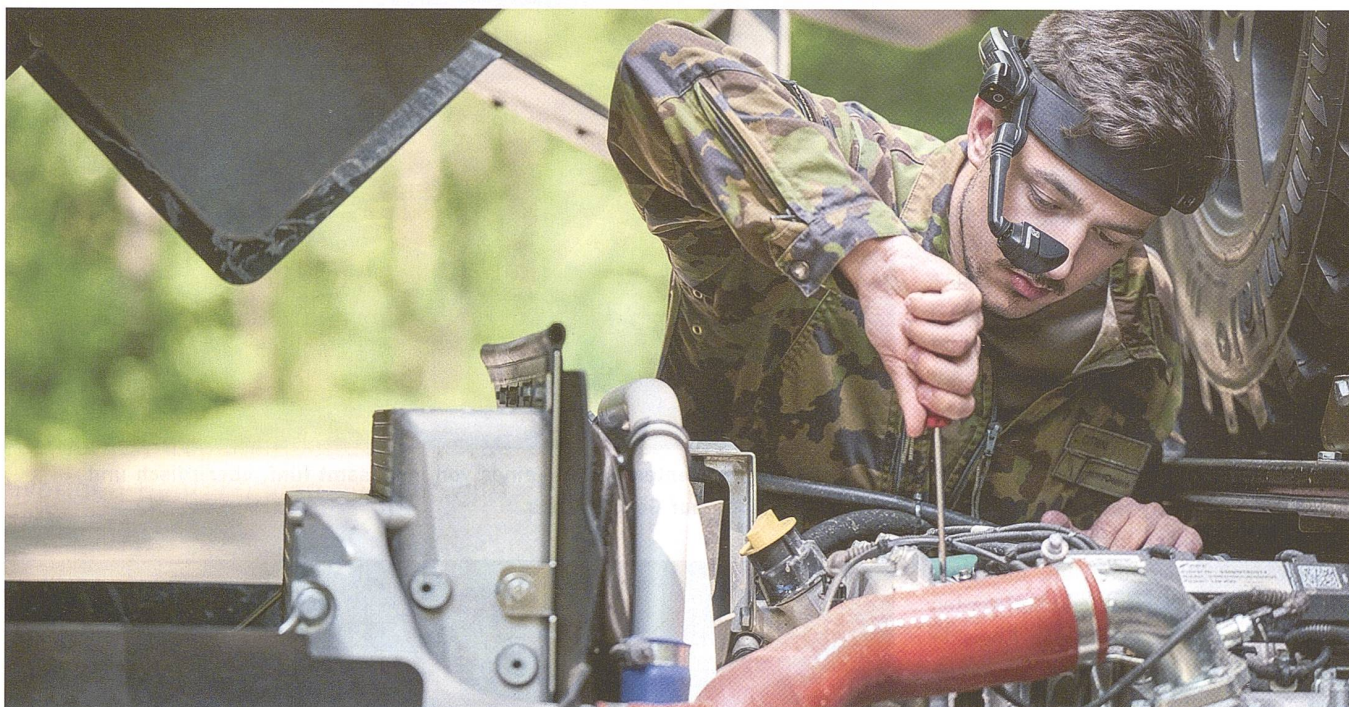


Die Logistikkbasis stellt sämtliches Armee-Material bereit, darunter Kleidung, Waffen, Fahrzeugpark, Technik und alle damit verbundenen Infrastrukturen.



Auch die Sanität unterliegt der LBA. Hier im Bild das letzte intakte Armeespital in Einsiedeln von einst acht.

Bilder: VBS



Die Log Br 1 ist mit ihren 20 Batallionen und insgesamt ca. 13500 AdA auch Teil der LBA.

täten von SAP und auch nicht dessen Vernetzung mit Lieferanten und Kunden. Ein derart resilientes und robustes militärisches Logistikinformationssystem wollen wir in nächster Zeit beschaffen.

Logistik ist der Lebensnerv der Truppe.

❖ *Was ist mit unserer einheimischen Munitionsfabrikation? Ist diese noch vorhanden oder sind wir gänzlich abhängig vom Ausland?*

Siegenthaler: Die Munitionsproduktion der RUAG wurde verkauft. Es bleibt zum Glück noch die Produktion von Treibladungen und Sprengmitteln, an der die RUAG beteiligt ist. Allerdings hilft uns auch eine Schweizer Produktionskapazität nicht bei Vorprodukten und Rohmaterialien, die allesamt aus dem Ausland importiert werden. Zusätzlich sind also eine weitreichende Bevorratung sowie zuverlässige - auch internationale - Lieferantenbeziehungen zu etablieren.

❖ *Welche Bedeutung hat die Schweiz im Rüstungsmarkt? Sind wir wirklich immer zuunterst auf der Liste?*

Siegenthaler: Der internationale Rüstungsmarkt funktioniert einerseits nach ökonomischen Prinzipien, andererseits ist

er in den meisten Ländern ein Bestandteil der nationalen Sicherheitsstrategie. Wer bezahlt, kriegt in der Regel auch Güter geliefert; allerdings nur dann, wenn es im Interesse der jeweiligen Staaten liegt. Die Schweiz ist derzeit einerseits nicht besonders willig, den Preis zu bezahlen und andererseits scheint es den meisten Ländern wichtiger, ihre Alliierten zu bedienen. Die Schweiz könnte die Lieferung von für das Ausland interessanten Produkten an Rüstungsgeschäfte binden, um einen Anreiz zu schaffen. Ohne eine eigene Sicherheitsstrategie, die alle staatlichen Stellen einbindet und mit der die Schweiz ihre Position international stärkt, wird sie weiterhin hintanstellen müssen.

❖ *Wie sieht die Armeelogistik der Zukunft aus?*

Siegenthaler: Im Alltag betriebswirtschaftlich effizient; robust, redundant und dezentral im Krieg.

❖ *Wird es künftig wieder eine stärkere Betonung auf autarke Produktion, beispielsweise von Munition oder Treibstoff, in der Schweiz geben?*

Siegenthaler: Das hoffe ich. Allerdings wird das Geld kosten und es braucht ein politisches Bekenntnis zur Schweizer Rüstungsindustrie oder besser gesagt zur resi-

lienten wirtschaftlichen Landesversorgung. Komplexe Systeme, Vorprodukte und Rohstoffe müssen jedoch auch in Zukunft auf dem Weltmarkt beschafft werden. Bezüglich Autarkie sollten wir uns keinen Illusionen hingeben.

❖ *Welche Investitionen sind für eine moderne und widerstandsfähige Logistikstruktur notwendig?*

Siegenthaler: Wir benötigen eine robuste und diversifizierte Lieferkette über Produktion, Lagerung hin zur Verteilung an die Truppe. Wir haben Defizite bei der Sicherstellung des Nachschubs von Rohstoffen für die eigene Produktion, den Einkauf von Fertigprodukten sowie ganzen Systemen und Ersatzteilen, von Munition und Betriebsstoffen sowie der sicheren, unterirdischen Lagerung aller dieser Anlagen, Systeme und Produkte. Wir brauchen eine Lagerreichweite, die eine genügend grosse erste Durchhaltefähigkeit ergibt.

❖ *Könnten auch private Unternehmen stärker in die militärische Logistik eingebunden werden?*

Siegenthaler: Sicher. Das setzt aber voraus, dass sie auch bereit sind, in ihre eigene Robustheit und Resilienz zu investieren. Es ist klar, dass solcher Aufwand abgegolten werden muss. Dies wiederum setzt die

politische Bereitschaft voraus, in die sicherheitsrelevante Technologie- und Industriebasis der Schweiz (vgl. STIB armasuisse) zu investieren.

■ Welche Rolle könnten KI und automatisierte Systeme in der zukünftigen Logistik spielen?

Siegenthaler: Wir setzen Automatisierung beispielsweise in der neuen Wäscherei in Thun ein, in der Überwachung von Arealen oder in der Auszeichnung der MBAS Komponenten mit RFID. Mit KI machen wir Versuche, zum Beispiel im Bildarchiv der Digitalen Medien der Armee. KI in Verbindung mit Robotik und anderen Technologien wird eine bestimmende Rolle in der Kriegführung einnehmen.

Einige unterirdische Anlagen wurden nach der Neubeurteilung der geopolitischen Lage 2024 wieder in den Kernbestand der Armee übernommen.

■ Die Schweiz besitzt oberirdische Hochregallager, die kaum geschützt sind, und zahlreiche ungenutzte Bunkeranlagen. Warum werden diese Ressourcen nicht konsequenter zur Bevorratung genutzt?

Siegenthaler: Die unterirdischen Anlagen wurden ausser Dienst gestellt und ausgeräumt. Eine gewisse Anzahl wird noch heute zur Lagerung von Munition und Betriebsstoffen genutzt. Gut erschlossene Anlagen wurden verkauft. Die geopolitische Lage hat aber zu einer Neubeurteilung geführt. Was an Führungs-, Logistik- und Kampfinfrastruktur noch geblieben ist und noch militärische Relevanz besitzt, wurde 2024 wieder in den Kernbestand der Armee übernommen. Wir könnten nicht bereits im Alltag die gesamte Logistik in unterirdischen Anlagen dezentralisieren. Dies wäre personell und finanziell nicht zu stemmen. Die Hochregallager stellen die Effizienz sicher, die unsere Leistung im Alltag bezahlbar macht. Wir müssen aber alles so vorbereiten, um zu dezentralisieren, sobald unsere oberirdische Infrastruktur, etwa durch den Einsatz von Abstandswaffen, bedroht wird.

■ Wie realistisch ist es, die Logistikbasis der Armee bis 2035 auf den nötigen Stand zu bringen? Ist eher mit 2040 oder gar 2045 zu rechnen? Was bremst die Entwicklung und wo können wir anziehen?

Siegenthaler: Wie gesagt, geht es um die sichere Versorgung über die gesamte Lieferkette, wie auch eine durchgängige sanitätsdienstliche Versorgung in Koordination mit dem zivilen Gesundheitswesen. Die Verteidigung des Landes kann nicht an die Armee delegiert werden, denn es handelt sich um eine Kernaufgabe des Staates. Alles hängt vom Willen der Schweizerinnen und Schweizer ab, die freiheitlichen, demokratischen Errungenschaften unseres Landes zu erhalten. Es wird ab Entschluss sicher 10 Jahre dauern, bis wir eine erste Verteidigungsbereitschaft erreichen. Obschon das Parlament in der Wintersession 24 einen ersten Schritt getan hat, scheint die Einsicht noch nicht verbreitet zu sein, dass angesichts der Bedrohungslage die Zeit drängt. Wir sollten jedenfalls schleunigst vorwärts machen! **■**

Kolumne

Fokus CdA

Eine funktionierende Logistik in allen Lagen ist die Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz. Daher ist die gegnerische Logistik seit jeher ein bevorzugtes Angriffsziel. Sowohl Kampfverbände als auch die logistischen Einheiten planen und üben daher ihre Dezentralisierung, um gegnerischen Angriffen zu entgehen. Umso wichtiger sind daher Ausbildung und Training im Bereich der Logistik.

Im Sommer 2024 hat die Luftwaffe nach mehreren Jahrzehnten wieder Starts und Landungen auf einem Autobahnabschnitt geübt. Der notwendige logistische Aufwand ist enorm und muss trainiert werden. Die Landeabschnitte werden vorbereitet, indem sie von Kleinteilen und Steinchen befreit, Leitplanken demontiert, Instandhaltungspersonal verlegt und Betankungsmöglichkeiten geschaffen werden.

Die Leistungen, die die Logistikbasis der Armee (LBA) täglich erbringt, sind beeindruckend. Für Grundausbildung, Fortbildungsdienste, Unterstützungseinsätze und Operationen ist immer eine logistische Leistung notwendig. Material wird ausgegeben, zurückgenommen, kontrolliert, instandgehalten oder repariert. Ersatzbeschaffungen werden eingeleitet und Ersatzteillager verwaltet. Der Verbrauch wird mit der Operationsplanung abgestimmt und Bereitschaftsaufgaben werden eingehalten. Durch die grosse Vielfalt und das hohe Alter des Materials steigt der logistische Aufwand kontinuierlich an. Fachkräfte, die auf das Material der Armee spezialisiert sind, werden jedoch immer weniger.

Zur Stärkung der Verteidigungsfähigkeit gehen wir in diesem Jahr mit der Übung TRIAS auf einen österreichischen Übungsplatz. Dabei wird der Bahnverlad der Panzer, der Betrieb einer abgesetzten Logistikzelle, die Nachschub- und Rückschuborganisation sowie die Zusammenarbeit mit Partnern geübt. Während dieser Zeit stehen für das Tagesgeschäft in der Schweiz weniger Ressourcen zur Verfügung, da Personal, Material und Ersatzteile in TRIAS gebunden sind. Für die Logistik ist es entscheidend, auch mit diesem Mangel umgehen zu können.

Neben dem laufenden Tagesgeschäft bindet der höhere Instandhaltungsaufwand alter Systeme, die Abnutzung durch vermehrte Übungen und Einsätze sowie die höhere Komplexität moderner Systeme, aber auch die steigenden Anforderungen an die Bereitschaft die logistischen Kräfte. Im Rahmen der Ressourcenplanung wird es eine Herausforderung sein, die verschiedenen Bedürfnisse nach neuen Systemen, der Instandhaltung alter Systeme und dem vielfältigen Betrieb im Gleichgewicht zu halten.

*Korpskommandant
Thomas Süssli
Chef der Armee*

