

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 170 (2004)

**Heft:** 10

**Artikel:** Paradigmenwechsel im Abbau von überzähligem Armeematerial

**Autor:** Bachmann, Franz

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69293>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

# Paradigmawechsel im Abbau von überzähligem Armeematerial

Umstrukturierungen und Änderungen der Bevorratungsphilosophie der Armee haben dazu geführt, dass sich überflüssiges Lagermaterial in erheblichem Umfang angesammelt hat. Damit Lagerflächen sowie Standorte und damit Betriebskosten reduziert werden können, muss dieses überzählige Armeematerial nun rasch und umfangreich abgebaut werden. Betroffen sind über 100 000 Artikelpositionen. Die Prozessführung dafür liegt neu bei der LBA, welche im März 2004 ein entsprechendes Projekt gestartet hat.

Franz Bachmann

Die Armee steht unter einem massiven Spardruck. Künftig müssen die finanziellen Mittel noch effizienter eingesetzt werden. Demzufolge ist jede Mittelverwendung, welche nicht zur Erreichung der definierten Ziele der Armee beiträgt, strikt zu vermeiden. Ein bedeutendes Betrachtungsfeld ist die Bevorratung von Material und Munition im Departementsbereich Verteidigung (V). Die Bevorratung weist Überbestände aus, welche der aktiven Armee grundsätzlich keinen direkten Nutzen mehr bringen, aber für die Bewirtschaftung weiterhin Kosten in Millionenhöhe verursachen. Die Logistikbasis der Armee (LBA) hat deshalb im März 2004 ein Projekt «Liquidation» gestartet mit dem Ziel, zusammen mit den Partnerorganisationen im Departementsbereich V die Überbestände des Armeematerials rasch zu erheben. Anschliessend soll, in Koordination mit der armasuisse, umgehend Material abgebaut und die damit verbundenen Einsparungen schnell erreicht werden.

## Was hat zu den Überbeständen geführt?

Die prägnantesten Gründe für diesen Überbestand an Armeematerial sind folgende:

- Mit der Umstrukturierung der Armee 95 in die Armee XXI wurden die Streitkräfte und damit auch das Ausbildungs- und Einsatzmaterial enorm reduziert.
- Ein gleichartiger Effekt aus der Veränderung der Armee 61 zur Armee 95 hat teilweise bis heute nicht zur Liquidation der dadurch überflüssig gewordenen Materialien geführt.
- Die Vorratsbemessung hat sich bisher auf eine langfristig hohe Autonomie ausgerichtet und wurde mit einem dichten Netzwerk von Lagerstätten unterhalten.

Mit der Realisierung der heutigen Schweizer Armee und dem Wandel von der «Verteidigungs-» zur «Einsatz-» Armee muss sich auch die Armeelogistik verändern. Es gilt, zu einem betriebswirtschaft-

lich optimierten System «just in time» (zur richtigen Zeit) überzugehen, welches jedoch die militärische Notwendigkeit «just in case» (die richtige Leistung) abdeckt. Damit ergibt sich, dass die über eine lange Zeitperiode aufgebauten Überbestände an Armeematerial, gestützt auf die erwähnten Veränderungen und im Besonderen hinsichtlich der geforderten Senkung der Betriebs- und Lagerkosten, rasch abgebaut werden müssen.

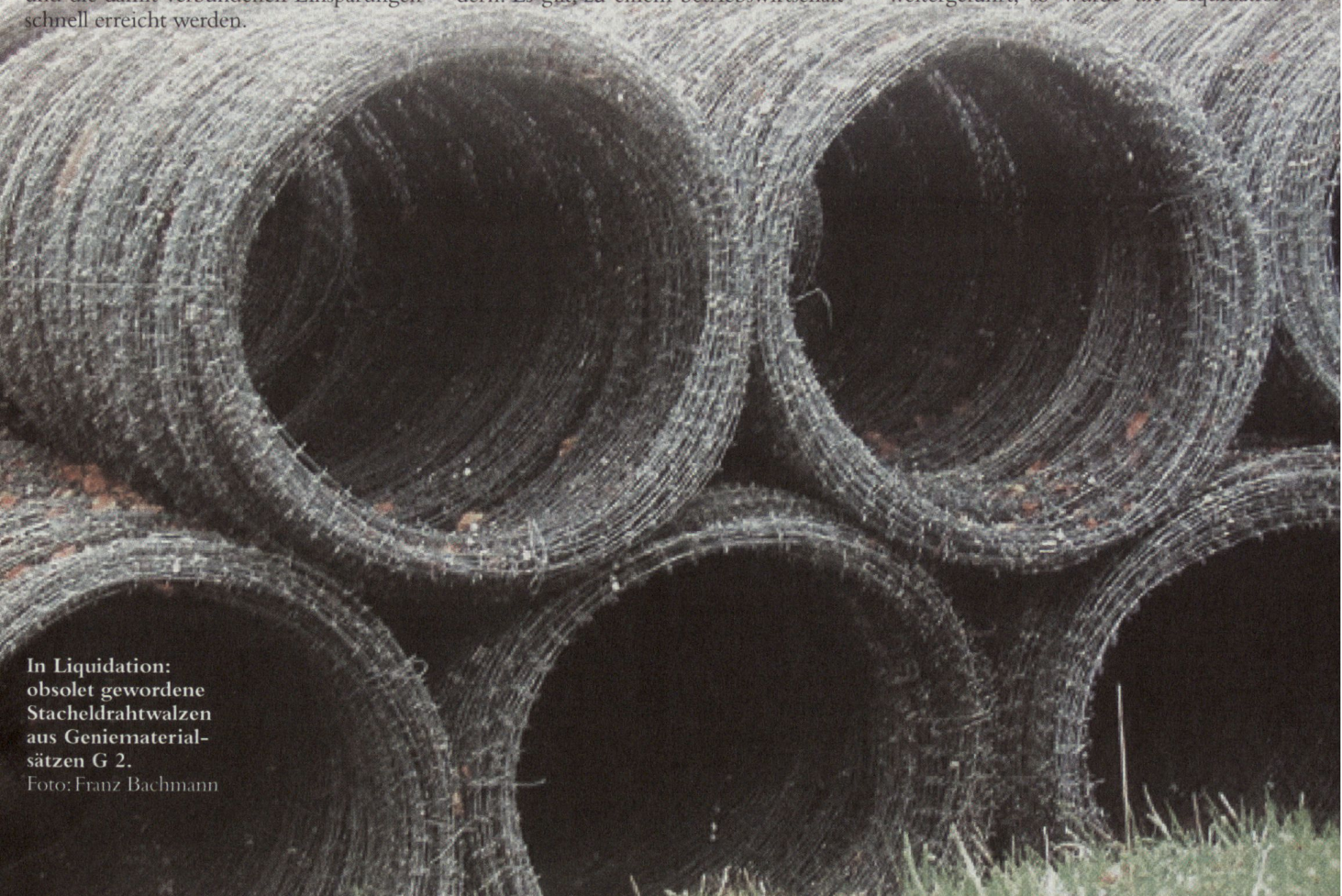
## Die anstehende Liquidationsmenge übertrifft alle bisherigen Grössenordnungen

Die Erhebung der Überbestände weist im Bereich der Verteidigung überflüssiges Armeematerial von mehreren Milliarden Bestandeswert aus. Dieses Volumen, das über 100 000 Artikelpositionen umfasst, übertrifft alle bisher angefallenen Liquidationsmengen in der Armee um Grössenordnungen. Diese Überbestände müssen in den nächsten vier Jahren abgebaut werden, damit die Sparvorgaben des Bundesrates erfüllt und die definitive Logistikorganisation umgesetzt werden kann.

Es ist nicht neu, dass die Armee nicht mehr benötigtes Material entsorgt. Künftig werden sich aber Tempo und Abbauvolumina enorm vergrössern. Würde die Entsorgung und der Verkauf der nun anfallenden Überbestände im bisherigen Rahmen weitergeführt, so würde die Liquidation

In Liquidation:  
obsolet gewordene  
Stacheldrahtwalzen  
aus Geniematerial-  
sätzen G 2.

Foto: Franz Bachmann



## Schweiz zeigte Flagge am 88. internationalen 4-Tage-Marsch in Holland

Auch dieses Jahr beteiligte sich die Schweizer Armee mit einer Delegation unter der Leitung von Oberst i GSt J.J. Joss (Chef Sport und ausserdienstliche Tätigkeiten) am internationalen 4-Tage-Marsch in Nijmegen (NL) vom 20. bis 23. Juli. Dieser traditionsreiche und anspruchsvolle Marsch ist die weltweit grösste Marschveranstaltung und wurde zum 88. Male durchgeführt. Dieses Jahr nahmen ungefähr 5400 militärische und 39600 zivile Marschierende teil. 19 Nationen sandten eine militärische Delegation an den Marsch, wobei die schweizerische Delegation 204 AdA umfasste. Militärische Teilnehmer bestritten die 4x40 Marschkilometer in Uniform und mit 10 kg Gepäck, aber ohne Waffen. Ausgehend von Nijmegen und den militärhistorisch bedeutsamen Brücken über den Waal, führte der

Marsch an jedem der vier Tage in eine andere Himmelsrichtung.

Einerseits verlangt der Marsch jeweils von den Teilnehmern ein Höchstmass an Ausdauer und Durchhaltewillen, andererseits bietet der Grossanlass der Bevölkerung Anlass zu einem Volksfest. Der Marsch und die Teilnehmer geniessen in der Bevölkerung ausserordentlich viel Sympathie und Ansehen. Zehntausende von Zuschauern samt unzähligen Musikkapellen säumen jeweils die Strassen, um die Marschierenden zu feiern und anzuspornen. Daneben gibt es auch ernste Momente: Die schlichte und eindrückliche Andacht der Schweizer Delegation auf dem kanadischen Militärfriedhof nahe Groesbeek rief in Erinnerung, dass Europas Freiheit mit einem hohen Blutzoll erkauft wurde. Text und Foto: Ivo Stalder



Eine britische und eine schweizerische Marschgruppe gemeinsam unterwegs.

des erwähnten Materialumfanges über zehn Jahre beanspruchen.

Damit die Vorgaben der Aktion erfüllt werden können, ist ein Paradigmawechsel weg von vielen Einzelschritten hin zu einem koordinierten und ausserordentlichen Liquidationsansatz notwendig.

### Die Grundsätze der ausserordentlichen Liquidation

■ Es bedarf einer pragmatischen, summarischen Entscheidungsfindung für die Definition der Überbestände. In einer ersten Phase werden die Bestände der Teilstreitkraft Heer betrachtet. Ab vierstem Quartal 2004 folgen die Bestände der Betriebe der Luftwaffe (BLW). Die Überbestände werden in zwei Kategorien aufgeteilt: die aus Sicht der Einsatzbereitschaft der Armee sofort liquidierbaren Bestände und jene, für welche weitergehende Abklärungen zu treffen sind. Über diese Abbaukataloge (vorerst Klasse I, risikoarm) entscheidet der Chef der Armee.

■ Die operative Prozessführung wird über alle Prozessstufen (Überbestandeserhebung, Umsetzungsführung, Controlling, Nachsteuerung) durch die LBA wahrgenommen.

■ Bei zu liquidierenden Mengen werden die Kosten der Lagerhaltung stärker bewertet als die bisherige Idee der Massenbevorratung.

■ Wenn kein kurzfristiger Verkaufserfolg absehbar ist und der zu erwartende Erlös in keinem Verhältnis zu den Kosten der weiteren Lagerhaltung steht, wird die Entsorgung eingeleitet. Dabei werden die relevanten Gesetze und Vorschriften angewendet.

■ Die zur Liquidation autorisierten Überbestände werden unter Berücksichtigung des Standortmodells LBA abgebaut. Der Materialabbau erfolgt prioritär mit dem Ziel, ganze Objekte und Areale zu leeren. Die frei gewordene Infrastruktur wird zum Verkauf an die armasuisse übergeben.

■ Ein Verkauf von einzelnen Artikeln quer über mehrere Standorte wird nur dann realisiert, wenn rasche Erlöse möglich sind.

### Die Umsetzung hat bereits begonnen

Die Ermittlung der Überbestände, Klasse I wurde Ende Juni 2004 abgeschlossen und für den Abbau freigegeben. Bereits diese erste ausserordentliche Abbaustranche umfasst über 100000 Artikelpositionen. Die Umsetzung wird im Herbst 2004 starten.

Weitere Abbaustranchen werden laufend zur Freigabe und Umsetzung folgen und in den nächsten Jahren umgesetzt.

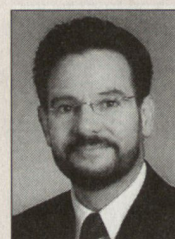
Relevant für den Projekterfolg ist, schnelle Ergebnisse zu erzielen. Da die Umsetzung der ersten Abbaustranche einen erheblichen Planungsaufwand bedingt und zudem noch Erfahrungen gesammelt werden müssen, werden ab Herbst 2004 zwei Pilotaktionen stattfinden:

■ Räumung von mehreren Aussenstandorten (zirka fünfzig Objekte) in einem Logistikbetrieb

■ Liquidation einer ersten Tranche Geniematerialsätze G2 (Stahlrahtwalzen) in allen Logistikbetrieben mit entsprechenden Überbeständen.

### Erfolg ist nicht zum Nulltarif zu haben

Das Gelingen dieser ausserordentlichen Abbauktion ist nicht zum Nulltarif zu haben. Die Anerkennung der neuen Liquidationsparadigmen durch die Armeeführung sowie die prompte Freigabe der eruierten Überbestände waren grundlegend. Zudem sind die Ressourcen hinsichtlich Personal und Finanzen ein kritischer Erfolgsfaktor. Kann der materielle und infrastrukturelle Abbau nicht synchron zur Umsetzung Standortmodell LBA erfolgen, läuft der Unternehmensbereich Gefahr, dass die für die Liquidationsarbeiten notwendigen Mitarbeitenden bereits nicht mehr vorhanden sind. Die Zielerreichung des Projektes wäre damit in hohem Masse gefährdet. ■



Franz Bachmann, Oberst, Betriebswirtschaftsingenieur HTL/NDS, Betriebsleiter eines Armeemotorfahrzeugparks, Leiter Teilprojekt Liquidation in der LBA, 3003 Bern.