

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 174 (2008)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Optimierungsmassnahmen der Armee  
**Autor:** Röthlisberger, Jürg  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-71505>

### **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:** 30.06.2025

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

# Optimierungsmassnahmen der Armee

**Entgegen den Annahmen für die Armee XXI hat die Nachfrage nach Logistikleistung insgesamt nicht abgenommen. Einerseits blieben die Dienstage unverändert und andererseits hat die Ausbildungsintensität mit den verlängerten Rekrutenschulen, der Professionalisierung und dem 3-Start-Modell zugenommen. Gleichzeitig muss auf Grund der einschneidenden Sparvorgaben der Personalbestand im Zeitraum von 2003 bis 2011 um rund 2500 Stellen reduziert werden.**

Jürg Röthlisberger

Mit den noch vorhandenen Ressourcen der Logistikkbasis der Armee (LBA) kann die geforderte Leistung nicht mehr umfassend erbracht werden. In der logistischen Leistungserbringung fehlen rund 1000 Personaleinheiten. Die daraus folgenden logistischen Leistungslücken können längerfristig nur durch Kooperationen mit dem privaten Sektor eliminiert werden.

«Eine kleinere Armee benötigt eine kleinere Logistik.» Das war der Hintergrund für die politischen Sparvorgaben. Mit der Armee XXI sollte eine deutliche Senkung der Betriebsausgaben zu Gunsten von Investitionen sichergestellt werden. Dazu wurden insbesondere in der Logistik und in der Verwaltung Um- und Abbaumassnahmen zur Senkung der Personal- und weiterer Betriebsausgaben eingeleitet und umgesetzt. Die Armee XXI wurde mit einem jährlichen Budget von 4,3 Milliarden Franken geplant. Sie verfügt heute effektiv über weniger als 4 Milliarden Franken. Der logistische Leistungsbedarf hat entgegen den Erwartungen jedoch nicht abgenommen. Der Grund liegt darin, dass

- die Armee nach wie vor jährlich gegen 6,5 Millionen Dienstage leistet. Eine Senkung dieser hohen Anzahl Dienstage kann nur über Anpassungen der entsprechenden Gesetze und Verordnungen erfolgen;
- die Ausbildungsintensität mit den verlängerten Rekrutenschulen, der Professionalisierung und dem 3-Start-Modell zugenommen hat;
- die Systeme technologisch komplexer werden und damit einen höheren Instandhaltungsbedarf aufweisen;
- die Nutzung der Systeme durch nicht flächendeckende Ausrüstung der Verbände<sup>1</sup> stark angestiegen ist.

Die Nachfrage nach Logistikleistung hat entgegen der Annahme nicht ab-, sondern zugenommen. Mit den noch vorhandenen Ressourcen der LBA kann die geforderte Leistung nicht mehr umfassend erbracht werden. Mit den eingeleiteten Optimierungsmassnahmen soll kurz-, mittel- und langfristig das Gleichgewicht wieder hergestellt werden.

Bis Ende 2011 müssen bei der LBA – nach bereits über 1'000 abgebauten Stellen – weitere 650 Stellen abgebaut werden. Daraus entsteht eine Leistungslücke, welche nur mit Auslagerungen in den privaten Sektor kompensiert werden kann.

Ende 2007 wurden durch die Departementsleitung VBS Optimierungsmassnahmen beauftragt. Diese wurden gemäss der folgenden Abbildung in verschiedene Massnahmenbereiche unterteilt.

## Kurzfristige Massnahmen (2008)

*Infrastruktur – Senkung Betreiberstandards und Einsatz der Truppe*

Im Sinne einer Übergangsmassnahme wurden die Betreiberstandards für den Unterhalt der Infrastruktur durchgängig auf rund 60 % reduziert. Der zu erreichende Standard wurde so festgelegt, dass die Sicherheitsvorschriften eingehalten

werden können und die Infrastruktur kurzfristig keinen Schaden nimmt.

Ab 2011 sind die Betreiberstandards wieder anzupassen. Ansonsten ist mit erhöhtem Instandsetzungsaufwand oder grösseren Sicherheitsrisiken zu rechnen.

Zu dieser Massnahme gehört auch die Entlastung der LBA durch die Unterstützung der Truppe für Betreiberleistungen im Bereich der Infrastruktur wie z.B. Umgebungspflege, Reinigung sowie im Unterhalt von Schiess- und Waffenplätzen. Dazu sind für dieses Jahr 3025 Angehörige der Armee (AdA) vorgesehen. Bis Mitte Oktober 2008 wurden durch die Truppe bereits 15'000 Dienstage geleistet – dies entspricht 48 Mannjahre. Die angestrebte Entlastung innerhalb der Logistik-Center konnte erreicht werden. In den Jahren 2009/2010 werden es maximal bis zu 4350 AdA sein, welche für diese Einsätze aufgeboden werden.

Die bereits zu Gunsten der LBA eingesetzten AdA werden grundsätzlich aus der Personalreserve, der nicht einteilbaren AdA, rekrutiert. Für diese Einsätze sollen grundsätzlich keine AdA aus den Formationen vorgesehen werden. Der laufend sinkende Personalbestand der Armee wird ab 2010 diesen Einsatz beschränken bzw.

**Inhaltliche und zeitliche Ausrichtung der Optimierungsmassnahmen.**

|                                                   |                                          |                                            |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Infrastruktur</b>                              |                                          |                                            |
| <b>Instandhaltung von Systemen &amp; Material</b> | <b>Auslagerung von Leistungen</b>        |                                            |
| <b>Umlagerung Finanzen</b>                        | <b>Optimierung der Grundbereitschaft</b> | <b>Kooperation mit dem privaten Sektor</b> |
| <b>Kurzfristig (2008)</b>                         | <b>Mittelfristig (bis 2011)</b>          | <b>Langfristig (ab 2011)</b>               |



**Vermehrte Unterstützung der Truppe  
zu Gunsten der LBA.**

Bild: ZEM VBS

verunmöglichen. Sobald die Truppe nicht mehr zur Verfügung steht, sind die Leistungslücken über weitere Auslagerung in den privaten Sektor zu schliessen.

#### *Instandhaltung von Systemen und Material*

In der Instandhaltung von Systemen und Material wird die LBA durch die Truppen unterstützt. Der Einsatz der Truppe bedeutet beispielsweise, dass die Bataillonswerkstatt im Wiederholungskurs im Logistik Center stationiert wird. Die Truppenhandwerker werden dort im Ausbildungsdienst in ihren Fachbereichen eingesetzt und übernehmen auch Aufträge des Logistik Centers.

Durch eine Verdoppelung der Zeit von einem auf zwei Tage für die Wiederherstellung der Einsatzbereitschaft des Materials im Ausbildungsdienst (WEMA) können einerseits eine Entlastung des LBA-Personals geschaffen und andererseits die Quantität der einsatzbereiten Systeme

gesichert werden. Zusätzlich erbringen auch die Instandhaltungsunternehmen ihre Dienstleistungen in den Logistik Centern, mit dem Ziel, die Radfahrzeuge wieder einsatzbereit zu machen.

#### *Kreditumlagerungen*

Der höhere Mittelbedarf für die laufenden Betriebskosten kann kurz- und mittelfristig nicht über grundsätzliche Veränderung von Vorgaben und Rahmenbedingungen für die Streitkräfteentwicklung gewonnen werden. Deshalb bleibt in dieser Zeitspanne nur die Erhöhung der Betriebsmittel zu Lasten der Investitionen<sup>2</sup>.

Mittelfristig und nachhaltig muss diese Senkung der Investitionsaufwände über die Optimierung der Grundbereitschaft<sup>3</sup> aufgefangen werden.

### **Mittelfristige Massnahmen (bis 2011)**

#### *Auslagerungen*

Die Armee wird sich zunehmend von Aufgaben trennen, welche nicht zu

ihren Kernkompetenzen gehören und extern durch einen privaten Partner effizienter und günstiger ausgeführt werden können. Dabei können nur Leistungen ausgelagert werden, die nicht sicherheitsrelevant sind und für die ein Markt vorhanden ist. In einer ersten Phase geht es um Auslagerungen in den Bereichen Infrastruktur sowie Systeme und Material.

Zum Beispiel wurden im Bereich der Instandhaltungsleistungen an handelsüblichen Fahrzeugen bereits in diesem Jahr Leistungen im Wert von 7,1 Millionen Franken in den privaten Sektor ausgelagert. Dadurch konnten innerhalb der LBA Kapazitäten für die Instandhaltung von gepanzerten Fahrzeugen freigespielt werden. Die Leistungslücke der LBA kann damit aber langfristig nicht gefüllt werden. Weitere umfassende Auslagerungen werden im Rahmen der Arbeiten zur Kooperation mit dem privaten Sektor geprüft (siehe langfristige Massnahmen). Bereits heute werden zwei Drittel der Instandhaltungsarbeiten eingekauft.

Um bestehende Leistungslücken im Jahr 2009 in den Bereichen der Infrastruktur minimal füllen zu können, wurden Mittel für die Auslagerungen von Betreiberleistungen im Umfang von 21 Millionen Franken zur Verfügung gestellt. Damit sollen nicht sicherheitsrelevante Betreiberleistungen (z.B. Reinigung von Immobilien), welche durch die LBA nicht mehr wahrgenommen werden können, finanziert werden.

#### *Optimierung der Grundbereitschaft*

Die Armeeführung hat ein klares Einsparpotenzial in der Grundbereitschaft der Armee identifiziert. Die eingeleiteten Massnahmen in diesem Bereich sind bereits heute für die Truppe spürbar. Diese umfas-

**+ASMZ**  
Sicherheit Schweiz

Schenken Sie Ihren, an Aspekten der Schweizer Sicherheitspolitik interessierten Freunden und Bekannten ein

## **Probe- oder Jahres-Abonnement!**

Zu bestellen beim Verlag Equi-Media AG, 8604 Volketswil

Tel. +41 (0)44 908 45 65 / Fax +41 (0)44 908 45 40

E-Mail [abo@asmz.ch](mailto:abo@asmz.ch)

oder direkt über [www.asMZ.ch](http://www.asMZ.ch)

sen eine eingeschränkte Nutzung einzelner Waffensysteme, Geräte und Fahrzeuge.

Im Weiteren wurde durch den Chef der Armee angeordnet, dass der Aufwand für Fahren und Schiessen im Mittel um 10 % zu reduzieren ist.

Weitere Massnahmen werden bis 2012 folgen. Dabei geht es unter anderem um das Leistungsprofil der Stäbe und Truppenkörper. Es muss bestimmt werden, wer welche Aufträge mit welchen Ressourcen macht – also welches Leistungsspektrum abgedeckt werden soll und kann.

Die kurz- und mittelfristigen Massnahmen sind längerfristig nicht durchzuhalten. Deshalb muss das Gleichgewicht zwischen Zielen, Leistungen und Mitteln hergestellt werden. Dazu müssen auch heute geltende Vorgaben und Leistungsprofile überprüft und soweit erforderlich angepasst werden.

### Langfristige Massnahmen (ab 2011)

#### *Kooperation mit dem privaten Sektor*

Mit diesen Massnahmen sollen vorhandene Lücken längerfristig und nachhaltig durch Leistungen externer Anbieter ausgefüllt und/oder gänzlich durch diese übernommen werden. Dabei sollen konsequent Leistungen, welche nicht zu den Kernaufgaben der Armee gehören, ausgelagert werden. Dem Erhalt von militärisch relevantem Know-how wird dabei Rechnung getragen. Der Handlungsspielraum der Armeeführung für militärisch relevante Aufgaben soll dadurch erhöht werden.

Die in Zusammenarbeit mit der Firma PricewaterhouseCoopers in der ersten Jahreshälfte 2008 erarbeitete Potenzialanalyse «Kooperationen mit dem privaten Sektor» hat ergeben, dass im Verteidigungsbereich ein hohes Kooperationspotenzial in den Bereichen Immobilien, Systeme und Material sowie Informations- und Kommunikationstechnologie besteht.

Der Aufgabenbereich Immobilien stellt mehrheitlich keine Kernaufgabe des Departementsbereichs Verteidigung dar und enthält deshalb einen erheblichen Teil von nicht hoheitlichen und nicht sicherheitsrelevanten Dienstleistungen. Für Kooperationen mit dem privaten Sektor steht somit ein weites Feld an Möglichkeiten offen.

Im Aufgabenbereich Systeme und Material wird das Potenzial insgesamt eben-

falls als hoch eingestuft. Die grössten Kooperationspotenziale wurden in den Kooperationsfeldern Mobilität und Transport sowie Instandhaltung identifiziert. Die Aufgaben in diesen sind heute noch zu wenig auf die unterschiedlichen militärischen Operationstypen und auf ein kooperatives Prozessdenken abgestellt. Die aktuellen Umstände erlauben nun eine grundsätzliche Neukonzeption und öffnen damit ein weiteres Feld für eine externe Leistungserbringung.

Im Aufgabenbereich Informations- und Kommunikationstechnologie eignen sich die meisten der identifizierten Servicebereiche (z.B. Büroautomation, Arbeitsplatzsysteme) für Kooperationen mit dem privaten Sektor.

Die finanzielle Relevanz über alle Kooperationsfelder der Aufgabenbereiche hinweg beträgt mehrere hundert Millionen Franken der jährlichen Betriebsaufwände.

Internationale Trends und Fallbeispiele zeigen, dass mit kooperativer Leistungserbringung bemerkenswerte Erfolge verzeichnet werden können. Immer mehr umfasst die Auslagerung ganze Wertschöpfungsketten. Zentrale Erkenntnisse sind:

- Zunehmend mehr Streitkräfte setzen auf die kooperative Leistungserbringung aus dem privaten Sektor, um die Herausforderungen, die sich aus dem gewandelten sicherheitspolitischen Umfeld ergeben, bewältigen zu können;
- der Logistikbereich nimmt regelmässig einen ganz besonderen Stellenwert ein. Administrativaufgaben haben ebenfalls Kooperationspotenzial.

Unter der Leitung der armasuisse werden zu Handen der Departementsleitung VBS eine Kooperationsstrategie sowie Vergabemodelle und Wirtschaftlichkeitsberechnungen erarbeitet. Diese umfassen die Auslagerung von Immobilienbetriebsleistungen wie auch Instandhaltungsleistungen in den Bereichen Systeme und Material.

#### *Fazit*

Die geforderte logistische Leistungserbringung konnte durch die getroffenen Massnahmen kurzfristig wieder gewährleistet werden. Damit dies auch mittelfristig und nachhaltig sichergestellt werden kann, sind Einsparungen in der Grundbereitschaft der Armee zwingend umzusetzen.

Mit der Optimierung der Grundbereitschaft muss der logistische Leistungsbe-

darf weiter gesenkt werden. Die Effizienz und die Effektivität sind zu verbessern. Die Verbraucher der logistischen Leistungen sollen vermehrt in die Verantwortung mit einbezogen werden. Die Truppe sowie das militärische und zivile Personal (Verwaltung) sollen noch sorgfältiger mit den Ressourcen, dem Material, den Fahrzeugen und der Munition umgehen. Dazu wird die Kosten-/Leistungsrechnung in der Grundbereitschaft verfeinert. Nur durch eine markante Optimierung der Grundbereitschaft können die notwendigen Einsparungen mittelfristig und dauerhaft erzielt werden.

Mit dem aktuellen Budget genügen Anpassungen bei der Logistik nicht. Langfristig müssen Massnahmen geprüft werden, welche Ziele, Leistungen und Mittel der Armee insgesamt das Budget wieder ins Gleichgewicht zu bringen vermögen. Dies erfordert entsprechende politische Vorgaben, welche über wachsende Aufgaben und zu erbringende Leistungen Auskunft geben.

Im Zusammenhang mit der logistischen Leistungserbringung wird entscheidend sein, dass rasch eine Kooperationsstrategie mit dem privaten Sektor beschrieben und genehmigt wird. Damit kann eine gezielte Marktansprache erfolgen, und es können später die erhofften Skalen- und Mengeneffekte realisiert werden. Bei den Auslagerungen geht es auch darum, die bereits eingekauften Leistungen in effizientere Formen zu bringen (vereinfachen und/oder zusammenfassen) und nicht primär darum, um jeden Preis weitere Aktivitäten auszulagern. Wesentlich ist, dass erbrachte Leistungen verrechnet werden. ■

- 1 Zum Beispiel können von den 20 Infanteriebataillonen nach Struktur 2011 nur deren sechs vollständig mit geschützten Fahrzeugen ausgerüstet werden. Dies hat zur Folge, dass die vorhandenen Fahrzeuge einer sehr intensiven Nutzung unterliegen und einen entsprechend hohen Instandhaltungsaufwand aufweisen werden.
- 2 Im Voranschlag 2008 wurden 150 Millionen Franken aus den Investitions- in die Betriebskredite verschoben. Die Tendenz nimmt auf Grund der abschabenden weiteren Sparvorgaben zu.
- 3 Die Grundbereitschaft umfasst die Bereiche Führung, Personal, Logistik und Ausbildung.



Oberst i Gst  
Jürg Röhliberger  
Planungsstab der Armee,  
Chef Kernteam Streit-  
kräfteentwicklung  
3003 Bern