

**Zeitschrift:** Schweizer Soldat : die führende Militärzeitschrift der Schweiz  
**Herausgeber:** Verlagsgenossenschaft Schweizer Soldat  
**Band:** 96 (2021)  
**Heft:** 3

**Artikel:** "Leistungserbringung um jeden Preis"  
**Autor:** Besse, Frederik / Zehr, Stephan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-977087>

### **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>**

# «Leistungserbringung um jeden Preis»

Oberst i Gst Stephan Zehr ist verantwortlich für die Logistikführung, die Drehscheibe der Logistikbasis der Armee. Im Interview mit dem SCHWEIZER SOLDAT erklärt er was man als Soldat über die Armeelogistik wissen muss und warum «just in Time» nicht militärisch umsetzbar ist.

Hptm Frederik Besse

■ *Herr Oberst i Gst, Was muss man als Soldat über die Logistik wissen?*

Stephan Zehr: Die Prozesse und Verfahren der Logistik richten sich nach den Vorgaben der Bereitschaft und/oder der Auftrags Erfüllung.

Die Leistungserbringung erfolgt über alle Lagen und über alle Armeeaufträge entlang der gleichen Prozesse und nach den gleichen Grundsätzen.

Die Logistik der Armee beinhaltet drei Stufen. Die Einsatzlogistik (Truppe),

die Basislogistik (LBA) und die zivile Logistik.

Die Basislogistik und die zivile Logistik unterstützen die Truppe bei deren Sicherstellung, getreu dem Motto der LBA: Wir sind für die Truppe da.

Die Leistungserbringung erfolgt je nach Auftrag, Lage und Mittel nach dem Hol- und/oder Bringprinzip. Sie erfolgt bedarfsorientiert. Jeder Stab, jeder Truppenkörper und jede selbstständige Einheit basieren auf einem Armeelogistikcenter

(ALC) und einem Medizinischen Zentrum der Region (MZR).

Um die Logistikleistungen bei den wahrscheinlichen Einsätzen (Unterstützung ziviler Behörden) innerhalb von Stunden und Tagen zu ermöglichen, ist jedes Armeelogistikcenter in der Lage, in-nerst 24 Stunden nach Auslösung die Milizformationen mit hoher Bereitschaft (MmhB) auszurüsten.

Anschliessend können mit Unterstützung des Logistikbataillons (Log Bat) innerhalb 24 Stunden jeweils zwei Truppenkörper pro Armeelogistikcenter ausgerüstet werden.

Die LBA hat vor einigen Jahren mit der Strategie Logistik 2030ff begonnen und ist laufend daran, sich zu modernisieren, zu entwickeln und die neuen Technologien aufzunehmen und umzusetzen. Unser Ziel ist es, in Zukunft als Beispiel die Wiedererstellung der materiellen Einsatzbereitschaft im Einsatz (WEME) in einem halben Tag durchzuführen.

■ *Können Sie unseren Lesern Ihre bisherige zivile und militärische Karriere beschreiben?*

Zehr: Nach meiner Ausbildung zum Lehrer und Turn- und Sportlehrer sowie einigen Jahren als Tennisonationaltrainer bei





**Oberst i Gst Stephan Zehr.**

SWISS TENNIS, durfte ich den einjährigen Diplomlehrgang an der MILAK absolvieren.

Anschliessend war ich Einh BO und Klassenlehrer bei der UOS der Instandhaltungsschule Thun, mehrere Jahre als Klassenlehrer in der Logistikoffizierschule in Bern, dann im Stab LVb Log als Fachverantwortlicher Instandhaltung eingesetzt.

Weiter folgten 5 Jahre als Kdt der Spitzensport RS / Chef Sport der Armee.

Nach weiteren zwei Jahren als Ausbildungschef beim C4ISTAR wurde ich dann für 3 Jahre Stabschef bei der Log Br 1, unter dem heutigen C LBA und dann dem aktuellen CdA. Nach einem Jahr Chef Doktrin in der LBA übernahm ich dann die Funktion des Chef Logistikführung, welche ich nun seit 3 Jahren ausübe.

❖ *Welche Aufträge beinhaltet Ihre aktuelle Funktion? Wofür sind Sie verantwortlich?*

Zehr: Als Chef Logistikführung und gleichzeitig Stabschef des Stabs LBA diene ich mit meinen 200 Mitarbeitenden dem C LBA, den Armeelogistikcentern, der Logistikbrigade 1, insbesondere der Truppe. Wir wollen, wenn immer möglich alles logistisch ermöglichen.

Zu meinen Aufträgen gehören nebst der Führung der Organisation schwerwichtig folgende Themenbereiche: Logistische Bereitschaft, Umsetzung der logistischen Prozesse, Sicherheit, den

Führungsdienst und die Ausbildung in der LBA.

Als Betreiber der Immobilien Verteidigung sind wir zudem für den sicherheits- und gesetzeskonformen Gebäudeunterhalt für alle Armee-Immobilien verantwortlich.

Als Logistiker sind wir lösungsorientierte «Erbsenzähler».

Wir führen immer wieder unser «5 B» aus.

- Bestand (wie viele Erbsen haben wir)
- Bedarf (was wird gefordert, beantragt)
- Bilanz (haben wir genügend - oder eine Unterdeckung)
- Beschaffungsvarianten (wie können wir dies bei einer Unterdeckung lösen - substituieren, Alternative, nationales Potential...)
- Bewertung (welche Lösung macht warum Sinn).

❖ *Wenn man von Armeelogistik spricht: Wo liegt der Unterschied zur zivilen Logistik?*

Zehr: Die militärische Logistik muss in jeder Lage robust und durchhaltefähig sein. Unsere Truppe kann ihren zugeteilten Auftrag nur erfüllen, wenn sie auch in einer ausserordentlichen Lage alles ihr für den Einsatz zustehende Material erhält, zeitgerecht ersetzt oder instandgesetzt wird und den permanenten Nachschub erhält, damit sie über Monate die Auftrags-erfüllung sicherstellen kann.

Der Hauptunterschied liegt somit dar-

in, dass die militärische Logistik auch während bzw. vor allem während Zeiten erhöhter Spannungen oder sogar bewaffneter Konflikte funktionieren muss. Die sich daraus ergebenden Robustheitsanforderungen haben verschiedene Konsequenzen: so kann die militärische Logistik nie so wirtschaftlich sein wie die zivile Logistik. Es ist einer unserer Grundsätze, dass die militärische Logistik im Alltag so effizient sein soll wie möglich, während dagegen im Konfliktfall «Leistungserbringung um jeden Preis» gilt.

Die zivile Logistik ist auf das durchschnittlich anfallende Auftragsvolumen ausgerichtet. Das heisst zum Beispiel, dass die Lastwagenflotte nur gerade so gross ist, dass diese maximal ausgelastet ist.

Der Fokus der zivilen Logistik liegt somit schwergewichtig auf der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung. Im Unterschied dazu ist die militärische Logistik auf die Leistungserbringung über alle Lagen ausgerichtet.

Die Leistungserbringung muss auch unter erschwerten Bedingungen und wenn die gesamte Armee eingerückt ist - also unter Volllast - funktionieren. Um wieder Bezug auf die Lastwagenflotte zu nehmen, bedeutet dies, dass diese so ausgelegt ist, dass auch bei einer Mobilmachung genügend Fahrzeuge vorhanden sind.

In der ordentlichen Lage werden somit nicht alle Lastwagen täglich auf der Strasse sein und somit auch nicht so viele Kilometer pro Fahrzeug gefahren werden wie die zivilen Lastwagen.

Die militärische Logistik ist somit robuster ausgelegt als die zivile Logistik. Die Ausgestaltung der militärischen Logistik erfolgt somit nicht rein betriebswirtschaftlich, sondern nach dem militärökonomischen Ansatz. Das bedeutet, dass im Vordergrund die Erfüllung der militärischen Anforderung (Auftrag) steht.

Wir müssen unsere Logistik so sicherstellen, dass die lückenlose logistische Bereitschaft gewährleistet, das Material vollständig und funktionsbereit ist. Unsere Logistikeinrichtungen müssen konsequenterweise auch sehr gut geschützt sein.

❖ *In der zivilen Logistik spricht man oft vom Grundsatz «Just in Time». Inwiefern ist die zivile Versorgungsmethode «Just in Time» militärisch umsetzbar?*

Zehr: Die Liefermethode «Just in Time» setzt eine störungsfreie Lieferkette (Supply Chain) voraus.

Also auch, dass zum Beispiel die Strassen ohne Behinderungen passierbar sind. Bei der Versorgung der Truppe in einem Krisenfall kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass die Versorgungswege immer frei sind.

Sie können durch einfache Strassensperren bis hin zu durch Sabotageakte zerstörte Verkehrswege (Brücken, Tunnel, etc) blockiert sein und so die Versorgung verzögern oder zeitweise sogar verhindern.

Die Truppe ist somit auf eine gewisse Versorgungsautonomie angewiesen.

Die zivile Liefermethode «Just in Time» ist somit nicht eins zu eins für die militärische Logistik geeignet. Jedoch können Elemente daraus durchaus auch in der militärischen Logistik angewandt werden.

Dies indem die Versorgung der Truppe nach deren Bedarf zusammengestellt und zeitnah nachgeführt wird, sobald der bei der Truppe vorhandene Bestand auf die definierte minimale Versorgungsautonomie absinkt.

In einzelnen Aspekten wäre dies gut umsetzbar, etwa bei Wartungsteilen von Fahrzeugen oder anderen Systemen.

Aktuell führen wir dieses Modell im Rahmen der Transporte des Covid-19 Impfstoffes für die 26 Kantone und das Fürstentum Liechtenstein um.

Die Kantone / FL melden bis am Vortag 1500 bei uns im Lageverfolgungszentrum der Logistikführung ihre Bedürfnisse und Mengen an Impfstoff und Utensilien – gemäss ihrem Kredit.

Am Abend erstellen wir die Transportplanungen, über Nacht werden die Bedarfe in den geschützten Anlagen kommissioniert und bereits früh morgens an die einzelnen Übergabepunkte der Kantone zeitgerecht geliefert. Dies seit dem 23. Dez über die nächsten Monate, zusammen mit den ALC und der Armeepothek.

#### ■ Wie spielt sich die zivil-militärische Zusammenarbeit im Bereich Logistik ab?

Zehr: Wir fokussieren all unsere Arbeiten, Prozesse und Aufgaben auf die Einsätze der Armee. Wir unterstützen mit unserer permanent optimierten Verwaltung die Miliz. Wir arbeiten Hand in Hand. Dies nicht nur im übertragenen Sinne.



**Militärische Logistik muss auch während bzw. vor allem während Zeiten erhöhter Spannungen oder sogar bewaffneter Konflikte funktionieren.**

Die Truppenhandwerker der Log Formation als Bsp arbeiten gemeinsam mit den Mitarbeitenden der Armeelogistikcenter in den Werkstätten der LBA Hand in Hand. Oder unsere Mitarbeitenden der LBA unterstützen vor Ort im Felde die Truppe, sei dies durch die Lieferung von Nachschub im Bringprinzip, sei es mit Fachberatung oder Instandsetzung vor Ort.

Weitere Beispiele sind der Einsatz von Trsp Sdt und Kader bei uns in der Armeetransportkoordinationszentrale, bei der die schweizweiten Transporte gemeinsam geplant und gesteuert werden.

Aber auch die Berufsmilitärs der LBA stehen der Trp mit Fachausbildung, Unterstützung und Beratung vor Ort zur Verfügung.

Es geht um die gemeinsame Auftrags-erfüllung. Unsere Aufgabe ist es, die Truppe maximal zu unterstützen, beste Voraussetzung zu schaffen, dass sie erfüllen kann.

Die Logistikbasis der Armee stellt als Teil der Verwaltung die Basislogistik sicher. Unsere Leistungsbezüger, allen voran die Truppe, werden wie «Kunden» betrachtet.

Die Logistikbasis setzt alles daran, den Bedürfnissen und Wünschen der Truppe nachzukommen. Die Zusammenarbeit findet noch vor allem über Rapporte, Schriftverkehr bzw. Formulare und Telefone statt.

Künftig soll diese Zusammenarbeit aber noch vermehrt digital unterstützt werden.

■ *Der Chef der Armee spricht davon, dass in der Logistik auch weitere zivile Stellen geschaffen werden können (Contractors). Welche Funktionen sind in der Logistik dafür kompatibel? Welche sind es nicht?*

Zehr: In der Logistikbasis der Armee, welche hauptsächlich die Leistungen der Basislogistik abdeckt, sind bereits heute rund 99% der Stellen zivil.

Die Einsatzlogistik in den Verbänden wird durch Milizangehörige sichergestellt. Die Logistik verfolgt jedoch auch einen Ansatz, den wir «Nutzung nationales Potential» nennen.

Mittels meist vorbereiteten Verträgen sollen gewisse Leistungen ziviler Unternehmen schnell abgerufen werden können, um die Leistung und die Flexibilität zu erhöhen. Dies haben wir im Falle der Corona-Krise für Transport-, Lager- und Kühlkapazitäten so gemacht. Die Mittel zur Erbringung unserer Kernleistungen werden wir aber in unserer eigenen Hand behalten müssen.

Damit die Logistik auch in der Krise funktioniert, muss immer die gesamte «Supply Chain» das heisst die Versorgungskette von Originalhersteller bis zur Leistungserbringung vorne im Feld bei der Truppe betrachtet werden. Im Rahmen der Strategie Logistik 2030ff wurden unter anderen die Kernaufgaben der LBA definiert, welche sie zwingend selbst erbringen muss um die geforderte Robustheit sicherstellen zu können.

Darauf basierend werden aktuell die Teilstrategien in den einzelnen Logistikprozessen definiert. Aus diesen Arbeiten kann dann abgeleitet werden, welche Aufgaben und Arbeiten zusätzlich an zivile Leistungserbringer (Contractors) ausgelagert werden können oder welche ausgelagerten Aufgaben allenfalls künftig wieder selbst erbracht werden müssen.

Im Grundsatz gilt jedoch, je handelsüblicher eine Leistung ist und je weniger Robustheit gefordert wird, desto mehr ist sie geeignet, durch einen zivilen Leistungserbringer erbracht zu werden. Nachfolgend ein Beispiel aus der Instandhaltung.

Die Armee verfügt über eine grosse Anzahl von handelsüblichen Fahrzeugen (z.B. Personenwagen) welche zwar für die Auftrags Erfüllung benötigt, jedoch nicht einsatzrelevant sind, da diese bei einem Ausfall durch andere Fahrzeugtypen substituiert oder sogar aus dem zivilen requiriert werden können.

Zudem sind in der Schweiz viele zivile Garagen vorhanden, welche solche handelsüblichen Fahrzeuge instandhalten können. Hier besteht, wie vom Chef der Armee erwähnt, durchaus die Möglichkeit vermehrt zivile Leistungserbringer (Contractors) einzusetzen. Hingegen müssen einsatzrelevante und militärspezifische Instandhaltungen (z.B. an Panzern, aber auch modernen Kommunikationssystemen) weiterhin durch die militärische Logistik erbracht werden.

Hinzu kommt, dass bei diesen spezifischen Systemen auch kein adäquater ziviler Markt vorhanden ist um Synergieeffekte zu erzielen und somit Kosten einzusparen.

Ein weiterer wichtiger Faktor bei der Beurteilung ob eine Leistung an einen zivilen - in der Regel nicht robusten Leistungserbringer - ausgelagert werden kann ist die Bevorratung bzw. die Autonomie.

Je höher die Autonomie einer Truppe ist, desto eher kann der Nachschub durch einen zivilen Leistungserbringer erfolgen.

Dies, da temporäre Ausfälle der Versorgung keinen direkten Einfluss auf die Einsätze der Armee haben. Wie den oben erwähnten Ausführungen entnommen werden kann, hängt der Entscheid ob eine Leistung durch einen zivilen Leistungserbringer (Contractor) erbracht werden

kann oder ob die Leistung selbst erbracht werden muss von einer Vielzahl von Faktoren ab. Aktuell arbeitet die LBA im Rahmen der neuen, auf WEA ausgerichteten, Logistikstrategie daran genau diese Fragen zu klären um dann auf einer fundierten Basis entscheiden zu können, welche Funktionen und Leistungen ausgelagert werden können.

✚ *Als Abschlussfrage: Was waren die wichtigsten Learnings aus dem Einsatz Corona 20?*

Zehr: Die Mob Prozess haben logistisch einwandfrei funktioniert. Die LBA war 24/7 für die Truppe da und konnte ihre Leistungen über die Erwartung hinaus erfüllen.

Es hat sich weiter gezeigt, dass die Anbindung der Armeepothek an die LBA viele Vorteile hat. So konnten wir trotz der schwierigen Ausgangslage und der riesigen Arbeit der AApot im Einsatz, bereits laufend Optimierungen erzielen und die Steuerung analog einem ALC umsetzen.

Die Meldeformulare (Log Frontrapport) z.B. wurden mit dem Kdo Op gemeinsam vereinheitlicht, unsere Fhr Mittel (Bsp CPF) konnten im Verbund intern in der LBA als auch mit dem Kdo Op im Einsatz permanent eingesetzt und angewandt werden. Arbeitshilfen und Anleitungen wurden fortlaufend erarbeitet.

In Zukunft wird es weiterhin darum

gehen, die personelle Durchhaltefähigkeit für langandauernde Einsätze sicherzustellen (Vrb Offiziere, Ablösungen, Schlüssel-funktionäre) aber auch über ein robustes Führungssystem der Armee zur Verfügung, welches sicherstellt, dass Meldungen und Informationen auf Stufe Truppe bis und mit Stufe Gs Vb, LBA, Kdo Op und weiteren Partnern durchgängig je nach Bedürfnis genutzt werden können (Ein Beispiel aus dem Meldeschema PALF - Personal, Ausbildung, Logistik und Führung - die LBA die Meldungen Logistik).

Die Lehren aus «CORONA» wurden somit gezogen und Verbesserungsmaßnahmen auch im Hinblick auf ein weniger permissives Umfeld umgesetzt. Die LBA wird die logistische Leistungserbringung in Zukunft auch mit einem Szenario testen, das ein Angebot der gesamten Armee vorsieht.

Auch wenn es noch einiges zu tun gibt kann festgehalten werden, dass das Bereitschaftssystem der Schweizer Armee funktioniert.

Die Logistikbasis der Armee ist für die Truppe da, bereit und für die Zukunft gerüstet. Sie hat Agilität, Flexibilität und Innovation gezeigt und wird sich auch in Zukunft laufend verbessern.

✚ *Sehr geehrter Herr Oberst i Gst, Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für unsere Leserinnen und Leser genommen haben.* ✚



**Die Logistikbasis setzt alles daran, den Bedürfnissen und Wünschen der Truppe nachzukommen.**