

Zeitschrift: Armee-Logistik : unabhängige Fachzeitschrift für Logistiker = Organo indipendente per logistica = Organ independenta per logistichers = Organ indépendant pour les logisticiens

Herausgeber: Schweizerischer Fourierverband

Band: 88 (2015)

Heft: 5: 60. Delegiertenversammlung des VSMK

Rubrik: Fachtechnische Informationen

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>

Die logistischen Führungs- und Gefechtsgrundsätze

*Speed is life;
stopping is death (D. Axe)*

Der Spruch «Alle sprechen von Logistik, aber niemand weiss, wie es wirklich ist» ist teilweise richtig. Der Grund ist einfach: Unsere Logistik ist nicht grundsätzlich unter Druck. Unsere Einsätze und Übungen sind, von Ausnahmen abgesehen, planbar. Sie wird zwar immer als wichtiges Element betrachtet, aber schlussendlich zu wenig berücksichtigt. Die Frage, die wir heute anpacken wollen, ist eine andere: Braucht die Logistik Führungs- und Gefechtsgrundsätze?

Anlässlich verschiedener logistischer Vorträge oder Lektionen, die ich im Rahmen meiner Berufsaktivität als Ausbilder gehalten habe, fragte ich unter anderem, ob die Logistik auch über Führungs- bzw. Gefechtsgrundsätze verfüge. Da ich selten eine deutliche, sofortige und klare Antwort bekommen habe, stelle ich immer wieder fest, dass für die Meisten das Wort «Führung» und «Gefecht» zu fest mit der Taktik und somit mit dem Kampf verbunden wird. Nach einer erzwungenen Antwort wird schüchtern als Erkenntnis festgestellt, dass die Antwort lautet: Ja, es gibt logistische Führungs- und Gefechtsgrundsätze. Sekunden später folgt meine nächste Frage, die so lautet: »Sehr gut, nun welche sind diese?« Auf diese Frage beginnen die Meisten die Augen zu verdrehen, um dann möglichst schnell eine Antwort zu geben. Nach ein paar Versuchen im Brainstorming Modus, gab ich eine mögliche Antwort.

Führungs- und Gefechtsgrundsätze? Ein Vorschlag:

... Improvise, adapt and overcome ... or ... something (Jeff Clement)

Die logistische Führungs- und Gefechtsgrundsätze sind (in alphabetischer Reihenfolge):

1. Einfachheit;
2. Einheitlichkeit;
3. Flexibilität;
4. Konzentration;
5. Koordination;
6. Ökonomie der Kräfte.

Die vorgeschlagene Liste stammt grundsätzlich aus dem Buch Logistik für Jedermann, in welchem die Logistik des Kalten Krieges ausgezeichnet beschrieben ist. Es geht mir darum, die trockenen Grundsätze auf das heutige Armeespektrum zu beschreiben. Nun wird es für mich, aber auch für die Zuhörer noch interessanter.



Einfachheit. Was bedeutet Einfachheit? Die Bedeutung des Wortes liegt darin, die Prozesse kurz und bündig zu gestalten. Die Durchführung der Prozesse soll speditiv und mit einem minimalen Aufwand im Handling sein. Dies bedeutet, dass die Zwischenstationen minimiert sein müssen (Idealfall vom «Lager» zum Leistungsbezüger). Einfachheit bedeutet aber auch eine Abstimmung aller Fachkonzepte. Das heisst, wenn im Grundsatz zentral gesteuert wird und dezentral ausgeführt wird, soll dies für alle Prozesse gelten.

Die **Einheitlichkeit** stellt die Forderung, die Prozesse zu planen, so dass sie für alle betroffenen Kompanien, sprich die Leistungsbezüger, gleich organisiert sind. Es bedeutet auch, dass alle Prozesse und Abläufe abgestimmt sind.

Die **Flexibilität** ist die Fähigkeit der Logistik, sich an die Bedürfnisse der Leistungsbezüger jederzeit anzupassen. Flexibel zu sein heisst auch, ständig neue Wege zu finden, auch wenn diese nicht immer reglementsconform sind. Flexibilität heisst aber auch, jederzeit bereit zu sein, die Prioritäten der Leistungen anzupassen. Ein Beispiel? Die Logistik ist wie eine Rolle Toilettenpapier, deren Bedeutung erst klar wird, wenn sie leer ist. Und die Flexibilität? Zum Nasenputzen, zum Reinigen der Ohren, als Notizblatt, um ein Feuer zu entfachen, zum Reinigen einer Oberfläche, zum Ball spielen, als Girlande oder natürlich für viele andere Zwecke. Auch das bedeutet Logistik: Zu wissen, wie man improvisiert und sich an gegebene Verhältnisse anpasst.

Konzentration heisst für den Logistiker, sich zu entscheiden, ob aufgrund eines Operati-

onstyps die Logistikorganisation zentral oder dezentral vorzusehen ist. Zentral bedeutet, alle Logistikmittel in einem oder mehreren Stützpunkten (Log Basen) zu konzentrieren. Dezentral meint, die Logistikmittel eher an die Kompanien zu verteilen. Die Versorgungsautonomie kann auch unabhängig von zentral bzw. dezentral geplant werden. So können wir zum Beispiel alle Mittel der Küche zentral planen, aber die Versorgungsautonomie der Einheiten erhöhen (1 Tagesration auf Mann, 1 Tagesration im Gefechtsunterstand, 2 Tagesrationen auf Stufe Kompanie bzw. Zug).

Koordination ist die Fähigkeit der Logistiker, nicht nur die Effektivität (die geforderte Leistung) zu erreichen, sondern auch die Effizienz (Prozesse, Organisation) anzustreben. Klare Schwergewichte bilden, alle Bewegungen (Transporte) zu minimieren mit dem Ziel, die Einsatzbereitschaft der Leistungsbezüger zu maximieren. Die Koordination obliegt auf Stufe Truppenkörper dem S4 (Logistik), der diese gleichzeitig mit dem S3 (Operationen) abzustimmen hat.

Ökonomie der Kräfte beantwortet die Bedürfnisse der Logistiker, jederzeit die Leistungen erbringen zu können. Der kämpfende Verband bringt die gewünschte Leistung im Gefecht. Der Logistiker muss vor dem Kampf die Einsatzbereitschaft im Log Bereich sicherstellen. Das Gleiche wird während dem Kampf bzw. der Aktion verlangt und sicherlich nach dem Kampf.

Die Logistik muss ihre Leistungen rund um die Uhr, Tag nach Tag, in jeder Lage erbringen können. **Fortsetzung Seite 10 unten**

Die Ausstellung «Motorisierung der Schweizer Armee» in der Stahlgießerei

Ausstellungseröffnung vom 9. Mai 2015

Was bietet unsere neue Ausstellung?

Wie immer wollen wir Geschichten erzählen. Mit Exponaten aus unserer Sammlung erzählen wir, wie die Schweizer Armee zum Automobil fand, immer etwas zögerlich, immer etwas zu spät, immer etwas zu wenig.

Wir erzählen aber auch die Geschichte des Automobilbaus in der Schweiz, eines Industriezweiges, der, von Pionierleistungen geprägt, einen glanzvollen Aufstieg erlebte, und der dann weniger glanzvoll im internationalen Wettbewerb nicht mehr bestehen konnte und heute praktisch tot ist. Die Ähnlichkeiten mit dem Stahlguss, der hier im Mühlental in dieser Stahlgießerei seine Schweizer Wiege hatte, geben der Ausstellung einen besonderen Reiz.

Im Jahr 1893, 7 Jahre nach dem Patent von Carl Benz, stellte der Zürcher Konstrukteur Rudolf Egg den ersten Schweizer Motorwagen her und legte somit den Grundstein der Schweizer Automobilindustrie.

Zwischen 1900 und 1920 bauten 50 Schweizer Firmen Motorfahrzeuge. Es herrschte eine

eigentliche Aufbruchstimmung. Sie war getragen von unternehmungslustigen Tüftlern, deren Produkte häufig kaum Marktreife erlangten (20 dieser Firmen wurden nicht älter als 4 Jahre). Es gab aber auch einige Pioniere, die mit ihren technischen Neuerungen den Durchbruch schafften. Unternehmer wie Fritz Henriod, Adolf von Martini, Adolph und Hippolyt Saurer, Franz Brozincevic, Martin Fischer, Eugen Arbenz und Edwin Oetiker prägten die rasante Entwicklung jener Tage.

Nur wenige dieser Namen sind heute noch ein Begriff. Das hängt damit zusammen, dass sich nach dem Ersten Weltkrieg die wirtschaftliche Lage schlagartig änderte: Krieg, Wirtschaftskrise, zunehmende ausländische Konkurrenz. Firmen gingen Konkurs: 1920 gab es nur noch etwa 15 Schweizer Hersteller.

Zuerst verschwanden nach und nach die Hersteller von Personenwagen: Ajax 1910, Stella und Turicum 1913, Fischer 1914, Die Luxusmarken Pic-Pic («der Schweizer Rolls-Royce») 1920 und Martini, der letzte verbliebene PWHersteller, 1934.

Die Lastwagenindustrie konnte sich länger halten, dank technologischem Vorsprung (Dieselmotoren von Saurer!) und auch dank Bundesaufträgen. Aber auch hier setzte trotz Konsolidierung der Niedergang ein: Berna kam 1919 zu Saurer, Oetiker verschwand 1935, FBW fusionierte mit Saurer, und Saurer seinerseits stellte 1982 die Produktion ein.

Heute werden in der Schweiz nur noch Spezialfahrzeuge und Kleinserien hergestellt. Die Firmen Bucher und Aebi produzieren Kommunalfahrzeuge, und die Mowag in Kreuzlingen, konzentriert auf militärische Fahrzeuge und Radpanzer, ist in amerikanischem Besitz.

Dies ist umso bedauerlicher, als es in der Schweiz eine Reihe von Pionieren gab, die mit ihren technischen Innovationen auch international mithalten konnten. Und es gab Schweizer Pioniere, die im Ausland Furore machten, wie etwa Louis Chevrolet oder Mark Birkigt, der Gründer der Firma Hispano-Suiza.

Die Geschichte des Schweizer Automobilbaus unter dem Motto «Glanz und Elend der Industrie» bildet aber nur den Hintergrund zum eigentlichen Thema der Ausstellung, der Motorisierung der Schweizer Armee.

Somit ist die Durchhaltefähigkeit der Logistikkorganisation von zentraler Bedeutung.

Die Rolle des Truppenführers: Taktik über alles?

Ein moderner Truppenführer muss deshalb nicht nur ein gewiefter Taktiker, sondern auch ein umsichtiger Logistiker sein (E. Müller, S. 16)

Die Führungs- und Gefechtsgrundsätze sind für jeden Kommandanten sowie auch für jeden Logistiker nützlich, um das Logistikkonzept besser zu verstehen bzw. zu planen. Es wäre aber falsch, die obengenannten Grundsätze als Wahrheit zu interpretieren. Jede Operation bzw. Situation benötigt andere Schwergewichte. Somit sollen die Stärken und die Schwächen jedes Logistikkonzepts nicht nur aufgrund der Grundsätze (gemeint als trockenes Wort) selber berücksichtigt werden, sondern aufgrund einer tieferen und konkreten Vorstellung der Bedeutung, welche die Begriffe Einfachheit, Einheitlichkeit,

Flexibilität, Konzentration, Koordination und Ökonomie der Kräfte bezüglich einer Operation bedeuten.

Anders gesagt Fleisch (Analyse) am Knochen (Beschreibung der Führungs- und Gefechtsgrundsätze).

Quellen

Axe D., *From A to B: how Logistics Fuels American Power and Prosperity*. Potomac Books, ISBN 978-1-59797-525-4.

Clement J., *The Lieutenant Don't Know. One marine's story of warfare and combat logistics in Afghanistan*. Casamate. ISBN-13 978-1612002484.

Müller E., *Logistik für Jedermann*. Huber Verlag. ISBN 3-7193-941-X.

Rappazzo A., *Logistik und Toilettenpapier*. <http://rappazzo.org/2014/03/23/logistik-und-toilettenpapier/> bzw. (2/14). *Logistik und Toilettenpapier – Die Rolle der Logistik*. Armee.ch – Logistikbrigade 1, Seite 6–7.

Ten col Alessandro Rappazzo
Berufsoffizier der Logistiktruppen

Die Ausstellung zeigt in einzelnen Themenblöcken, wie die Armee Motorfahrzeuge beschaffte und verwendete, wie sich die Anforderungen an die Motorfahrzeuge im Laufe der Zeit veränderten, und wie die Industrie diese Vorgaben meisterte.

Obwohl die Beschaffung von Motorfahrzeugen von Anfang an immer wieder harzig verlief, spielte die Armee als Auftraggeberin eine wichtige Rolle für die Schweizer Industrie, und sie profitierte immer wieder von der Innovationskraft und dem Pioniergeist der Industrie.

Unter dem Motto «Die Armee entdeckt das Auto» und «Die Stunde der Improvisation» zeigen wir, wie die Armee bis 1916 mit der Anschaffung von Automobilen zögerte. Die Schweizer Armee besass 1914 praktisch keine Fahrzeuge. Sie verliess sich lieber auf das ungenügende Prinzip der Requisition von Zivilfahrzeugen. Der ausgestellte Fischer-Wagen von 1913 ist ein solches Zivilfahrzeug. Der Deutsche Kaiser Wilhelm II. wurde 1912 bei seinem Manöverbesuch in der Schweiz in einer priva-