

# Gemeinsam zum Erfolg : Logistik und Sanität auf Kurs

Autor(en): **Baumgartner, Daniel**

Objektyp: **Article**

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

Band (Jahr): **179 (2013)**

Heft 8

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-358123>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Gemeinsam zum Erfolg: Logistik und Sanität auf Kurs

**Bald drei Jahre nach dem Tiefpunkt der logistischen Leistungserbringung ist die Logistik der Armee wieder stabilisiert. In den letzten beiden Jahren konnte die Logistikbasis der Armee die geforderten Leistungen für die Truppe wieder sicherstellen und alle Aufträge erfüllen. Die Arbeit mit dem SAP-System hat sich eingespielt. Die Modernisierung der Infrastrukturen ist sichtbar geworden. Die angepassten internen Abläufe fördern die Auftragserfüllung. Um die mit der Weiterentwicklung der Armee (WEA) angestrebte Erhöhung der Einsatzbereitschaft logistisch zu gewährleisten, sind weitere Massnahmen eingeleitet worden. Ein Statusbericht und Ausblick nach 1000 Tagen Amtszeit.**

Daniel Baumgartner

Die LBA ist kein Grossverteiler wie Migros oder Coop; bei uns kehrt das Material nach jeder Ausgabe wieder zurück. Meistens nicht mehr im gleichen Zustand, wie wir es der Truppe abgegeben haben. Jährlich rüsten wir 1130 Kompanien mit Material und Fahrzeugen aus. Drei Wochen später kommt dieses Material wieder in unsere Center zurück. Das bedeutet reinigen, kontrollieren, konfektionieren, vielfach auch instand stellen, rückbuchen, einlagern und dann wieder für den nächsten Verband zusammenstellen.

## Gesamte Logistikkette – Supply Chain – informatikgestützt

Die Planung und Steuerung aller Armeegüter und Logistikabläufe wird neu durch ein SAP-Informatiksystem mit den entsprechenden Erfassungsgaräten sichergestellt. Die damit verbundene Neuausrichtung der Logistikprozesse und der ausserordentlich hohe Ausbildungseffort zur Befähigung des Personals erforderte verschiedene Sondermassnahmen und beanspruchte die Führung in besonderem Masse.

Heute sind unsere Logistikabläufe weitgehend automatisiert (Supply Chain Automation, SCA). Der gesamte Materialfluss – vom Lieferanten über die LBA bis zur Truppe und zurück – wird mit SAP gesteuert. Dadurch konnten die Datenqualität und die Zuverlässigkeit der Leistungserbringung erheblich gesteigert wer-

den. Gleichzeitig wurde der Aufwand für die Datenerfassung und -verarbeitung reduziert.

Um die Voraussetzungen für durchgehende Logistikabläufe zu schaffen, wurden rund sieben Millionen Artikel-Etiketten mit Barcode bedruckt und an Material und Lagerstellen angebracht. Im Bereich der Infrastrukturen wurden über 5000 Gebäude mit einem einheitlichen Barcodesystem ausgezeichnet. Gerade im Bereich der Auszeichnungen bleibt aber noch einiges zu tun. Erst Ende 2014 werden hier die Altlasten abgebaut sein.

Das A und O der IT-gestützten Logistikprozesse ist die Qualität (Vollständigkeit und Aktualität) der verwendeten Daten. Der Materialfluss wird mit der mo-

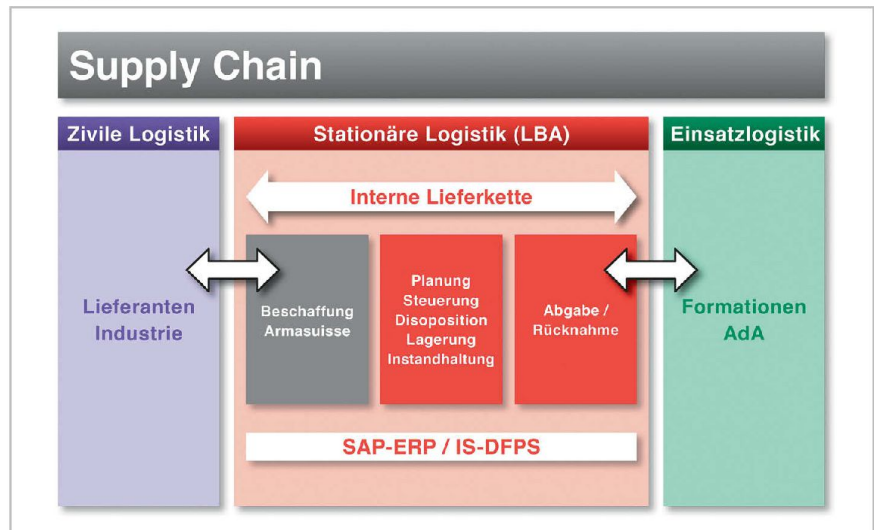


Etiketten mit Barcode sind eine Voraussetzung für durchgehende Logistikabläufe.

Grafiken und Bilder: LBA

bilen Datenerfassung und -übertragung unterstützt. Inzwischen arbeiten die Mitarbeitenden der Armeelogistikcenter mit den mobilen Datenerfassungsgeräten in der Lagerbewirtschaftung und in der In-

Supply Chain.



standhaltung. Auch die infrastrukturellen Leistungen, wie die Wartung von technischen Anlagen und die Bereitstellung sowie der Unterhalt an Gebäuden, werden direkt vor Ort objektgenau elektronisch erfasst. Für die Zukunft werden die Schulung und das Training unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Anwendung von SAP und die Durchsetzung der Datenqualität ein Dauerbrenner bleiben.



Oberes Bild: Schulung und Weiterbildung in der Anwendung von SAP.



Unteres Bild: Schmalganglager in Grolley.

receneri wurde nach einem temporären Stopp die Bautätigkeit für die Konzentration der Logistikleistungen sowie das Schmalganglager in diesem Jahr wieder aufgenommen. Die neue Produktionsanlage der Armeepothek kommt bald in die Zertifizierungsphase, 2014 planen wir den Produktionsstart.

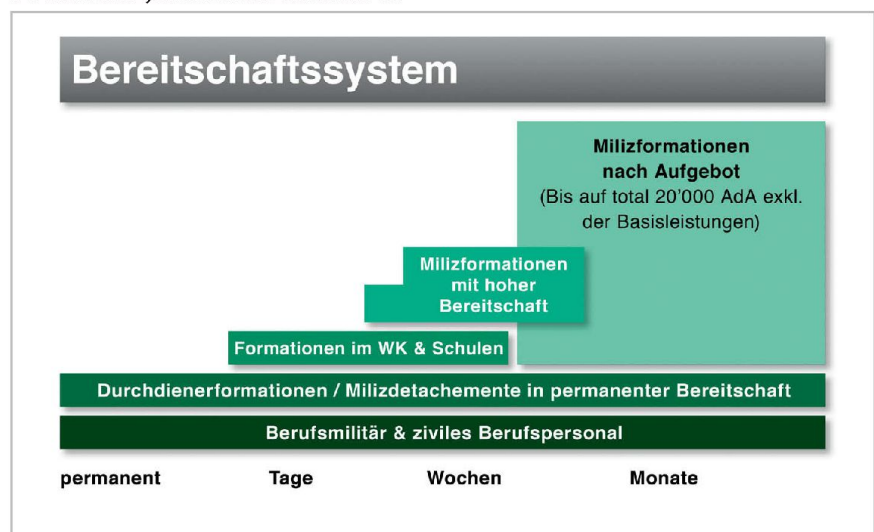
Sobald diese Modernisierung abgeschlossen ist, sind die Voraussetzungen für effiziente Abläufe zusammen mit einem funktionierenden SAP-System erreicht. Zusammen mit unseren kompetenten Mitarbeitenden werden wir bis Ende 2015 ein modernes und effizientes Logistikunternehmen sein.

### WEA: Einsatzbereite LBA für eine einsatzbereite Armee

Die Veränderungen mit der WEA beeinflussen die Logistik massgeblich. Damit die Armee, wie im neuen Leistungsprofil vorgesehen, jederzeit und aus dem Stand heraus, mit genügenden und geeigneten Kräften auf ausserordentliche Ereignisse reagieren kann, wird ein verbessertes Bereitschaftssystem eingeführt.

Neu werden Verbände bezeichnet, die rasch aufgeboden werden können. Diese werden «Milizformationen mit hoher Einsatzbereitschaft» genannt. Das Material und die Fahrzeuge dieser Verbände werden zur Risikominimierung dezentral und gesondert gelagert, damit sie im Einsatzfall stets bereit und sofort verfügbar sind. Die Fassung des Materials und der Fahrzeuge muss unabhängig vom SAP-System und auch bei einem Stromausfall

#### Bereitschaftssystem für Milizformationen.



### Facts und Figures zur LBA

#### Menschen – Standorte – Finanzen

- 3500 Mitarbeitende auf 3300 Stellen schweizweit;
- 260 Lernende in 24 Berufen;
- 16000 Angehörige der Logistikbrigade 1;
- 5 Armeelogistikcenter in Othmarsingen, Hinwil, Thun, Monteceneri und Grolley;
- 6 Militärmedizinische Zentren: Aarau, Bière, Frauenfeld, Monteceneri, Payeme, Thun;
- 620 Mio. CHF Eigenleistungen LBA;
- 580 Mio. CHF Einkauf von Material und Leistung auf dem Schweizer Markt für Ersatz und Instandhaltung;
- 600 Mio. CHF für Truppenkredite, Treibstoffe und Dienstleistungen im Bereich Gebäudeunterhalt.

#### Leistungen: Beispiele aus dem Jahr 2012

- 1130 Kompanien ausgerüstet;
- 50 000 Fahrzeuge repariert;
- 236 km<sup>2</sup> Nutzfläche unterhalten;
- 4000 Tonnen Textilien gewaschen;
- 164 000 Patienten ambulant und stationär behandelt;
- 42 000 medizinische und pharmazeutische Sortimente bereitgestellt;
- 40 000 Stellungspflichtige medizinisch geprüft und beurteilt;
- 4000 Truppenbuchhaltungen revidiert;
- 750 Fotoaufträge und audiovisuelle Produkte umgesetzt;
- 121 Einsätze im Gotthard-Strassentunnel geleistet.

möglich sein. Die Formationen der Miliz mit hoher Bereitschaft sollen sowohl im Einsatz- als auch im Ausbildungsfall immer am gleichen Standort einrücken, der möglichst nahe am Standort ihrer eige-

### Die LBA entwickelt sich

Die LBA wird umfassend modernisiert. Neben zahlreichen, bereits genannten Massnahmen, wurden ihr seit 2008 insgesamt rund 250 Mio CHF für die Erneuerung und den Umbau der Logistikinfrastruktur zugesprochen. Damit wird an den fünf Standorten der Armeelogistikcenter die Infrastruktur modernisiert. Die Arbeiten an den beiden ersten Anlagen, in Grolley und Othmarsingen, stehen kurz vor Abschluss. Die Erfahrungen aus Projektierung, Bau und Pilotbetrieb flussend laufend in die nachfolgend erstellten Anlagen in den anderen Armeelogistikcentern ein.

So laufen in Hinwil die Bauarbeiten auf vollen Touren und werden Ende 2015 abgeschlossen sein. In Thun stehen die Arbeiten rund um das neue Textilzentrum kurz vor dem Abschluss. Die Immobilienabnahme wird wie geplant im September erfolgen. Im Armeelogistikcenter Mon-

nen Fahrzeuge und ihres Materials liegen muss. Mit diesem Aufgebotssystem kann die Armee die zivilen Behörden nach kurzer Zeit nachhaltig und durchhaltefähig unterstützen.

Auch für die anderen Milizformationen ist vorgesehen, dass sie in der Regel ihr Material wieder an den immer gleichen Standorten fassen und abgeben. Dadurch können die Abläufe für die Fassung von Material und Fahrzeugen für Einsätze wieder geschult und die logistischen Prozesse vereinfacht werden.

Neu erhält die Logistikbrigade 1 ein fünftes Logistikbataillon. Jedem Armeelogistikcenter wird mit der WEA ein Lo-



**Material- und Fahrzeugfassung erfolgt mit WEA immer am selben Standort.**

gistikbataillon fest zugewiesen. So kann die LBA mit den Milizformationen der Logistikbrigade 1 Spitzenbelastungen in

den Armeelogistikcentern brechen. Wenn beispielsweise zusätzlich zur Miliz mit hoher Bereitschaft weitere Milizformationen für einen Einsatz aufgeboden werden müssen, unterstützen die Logistikbataillone ihre Armeelogistikcenter in der Bereitstellung des Materials und der Fahrzeuge.

Die Truppenhandwerker werden in der WEA vermehrt zu Generalisten ausgebildet, um die Anzahl der teuren Spezialausbildungen zu senken. Die komplexen Systeme werden von den zivilen Fachleuten in den Centern gewartet; unterstützt werden sie nach wie vor von den Spezialisten der Truppe.

### Peter Schneider, Chefredaktor

**Schneider: Üblicherweise ziehen Top-Kader nach 100 Tagen Bilanz, Sie machen es nach 1000 – weshalb?**

**Baumgartner:** In der Logistik gibt es keine Quick Wins. Um nachhaltige Verbesserungen einzuführen, braucht es Zeit. Bei meinem Stellenantritt als Chef LBA war es mir ein Anliegen, nicht mehr mit negativen Schlagzeilen in den Medien präsent zu sein. Dieses Ziel konnten wir erreichen. Die Truppe attestiert uns wieder Zuverlässigkeit und Vertrauen. Eine Bilanz hätte ich jedoch schon nach 100 Tagen ziehen können – sie ist bis heute gleichgeblieben: Ich habe hervorragende Mitarbeitende, welche sich zusammen mit den Milizsoldaten unermüdlich einsetzen. Deshalb war die Patientin LBA auch nie ernsthaft krank, sie hatte nur einen Schnupfen. Mir blieb lediglich die Aufgabe, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Und dann hat natürlich die Armeeführung 2010 mit ihrem Entscheid, den Grundausrustungs-etat für Verbände und Schulen zu reduzieren, die Bedingungen für uns erleichtert. Der Effort fand also sowohl von Truppen-seite – durch das Akzeptieren des Leistungsverzichts – als auch LBA-intern statt. Gemeinsam ist es uns gelungen, die Leistung zu stabilisieren. Wir sind aber noch nicht dort, wo ich mit der Armeelogistik hin will.

**Sie denken an Anpassungen im Zusammenhang mit der WEA?**

Genau. Die modular aufgebaute Armee mit ihrem Element der erhöhten Bereitschaft verlangt neue Fähigkeiten. Wir müssen aus dem Stand heraus bereit sein, die Truppe adäquat für einen Einsatz auszurüsten. Auch wenn die Einheiten mit hoher Einsatz-

bereitschaft künftig wieder auf fixen Logistikstandorten basieren werden, müssen wir seitens LBA stark genug sein, um sofort bereitzustellen, was verlangt wird. Deshalb werden wir den fünf Armeelogistikcentern je ein Log Bat – ebenfalls in erhöhter Bereitschaft – zur Seite stellen. Weiter werden wir vermehrt im Schichtbetrieb und auch samstags arbeiten müssen, um das Materialhandling weiterhin sicherzustellen. Zudem muss auch die Qualität der Daten im SAP weiter gefestigt werden, damit frühzeitig zuverlässige Aussagen zum verfügbaren Material möglich sind. Doch eine Rahmenbedingung muss erfüllt sein: die flächendeckende Ausrüstung.

**Weshalb ist eine flächendeckende Ausrüstung entscheidend?**

Das Material muss einsatzbereit und am richtigen Ort verfügbar sein, um Truppen mit erhöhter Bereitschaft sofort und jederzeit ausrüsten und einsetzen zu können.

**Wie prüfen Sie die Leistungen der LBA bei der Truppe?**

Direkt am WEMA-Rapport und im Nachhinein mit Feedbackbogen beurteilt die Truppe die logistischen Leistungen. Die einzelnen Rückmeldungen werden bei uns ausgewertet und wenn nötig lösen wir entsprechende Massnahmen aus. Diese Feedbackbogen kennen wir schon länger, wir haben in den letzten Jahren einfach noch die Inhalte verfeinert, um konkrete Massnahmen ableiten zu können. Seit zwei Jahren praktizieren wir zudem die Gegenbeurteilung. Unsere Mitarbeitenden im Bereich Auftragssteuerung der Center beurteilen, was der Truppenkörper geleistet hat. Je nach Grad der Auffälligkeiten erhält der Bat Kdt eine individuelle Reaktion von mir. Das hat sich bisher bewährt, weil man für die künftige Zusammenarbeit wert-

volle Erkenntnisse gewinnen und Verbesserungen einleiten kann. Ausserdem haben wir damit eine Balance geschaffen, denn beide Seiten können sich gegenseitig beurteilen. Das Bild der Sachlage ist seither aussagekräftiger und das Selbstbewusstsein unserer Mitarbeitenden ist damit auch gestiegen. Und ich mache den Milizangehörigen ein grosses Kompliment: Wir stellen bei praktisch allen Truppenkörpern eine klare Verbesserung der Einsatzlogistik fest.

**Gestiegenes Selbstbewusstsein; ist es das, was den Arbeitgeber LBA wieder attraktiver macht?**

Sicher spielen die breite Akzeptanz die Wertschätzung, welche die LBA bei Departements- und Armeeführung sowie bei der Truppe zurückgewonnen hat, eine wichtige Rolle. Hier hat sich das herzliche «Danke sagen» einmal mehr wieder als wahres Zauberwort erwiesen. Wir haben uns um diejenigen gekümmert, die einen guten Job machen und gleichzeitig bei jenen durchgegriffen, welche die Vorgaben missachtet haben.

Auch die ausbleibenden Negativschlagzeilen haben unseren Imagewandel bewirkt. Aber dies ist es nicht alleine. Wir bieten engagierten Mitarbeitenden Perspektiven. Wir betreiben eine aktive Nachwuchsförderung, unterstützen Ausbildungen gezielt und bieten auch selber Fachkurse an. Das spricht sich offenbar herum, denn ich werde regelmässig von Interessenten auf Stellen bei der LBA angesprochen und erhalte auch immer wieder Blindbewerbungen. Das ist gut so, denn wir wollen und brauchen in der LBA die Besten!

**Ist das realistisch? Dieselben Ziele nennt man bei den Berufsmilitärs seit Jahren. Dennoch sind die Neuzugänge Mangelware?**

## Die Sanität soll wieder auf die nötige Grösse und Leistungsbereitschaft anwachsen

Die WEA stellt auch für die Sanität eine einmalige Chance dar, die Erkenntnisse aus Ereignissen der letzten Jahre umzusetzen und innerhalb der Armee wieder auf die zwingend notwendige Grösse und Leistungsfähigkeit anzuwachsen. Vier Spitalbataillone mit hoher Bereitschaft werden jederzeit zur Unterstützung der Bevölkerung, des zivilen Gesundheitswesens und natürlich der Armee eingesetzt werden können. Die prähospitalen Leistungserbringung wird fortlaufend modernisiert



Die WEA sieht vier Spitalbataillone mit hoher Bereitschaft vor.

und die Ausbildung hat auch im internationalen Vergleich einen Stand erreicht, um den uns andere Armeen beneiden. Die

Versorgung der Armee und der Schweizer Bevölkerung mit den zwingend benötigten Medizinprodukten sicher zu stellen – auch mit eigener Produktion der Armeepotheke – ist eine der grossen Herausforderung der Zukunft. Die medizinische Grundversorgung aller AdA muss auch in Zukunft in allen Bereichen dem hohen Standard des Schweizerischen Gesundheitswesens entsprechen.

Die Basisreglemente zur Logistik und Sanität werden zurzeit bearbeitet. Die Entwürfe werden bereits bis Ende Jahr vorliegen. Darauf aufgebaut werden im Verlaufe 2014 die Truppenkörperreglemente erarbeitet.

## Fazit

1000 Tage nach Amtsantritt darf ich stolz das Fazit ziehen: Die Stabilisierung der Armeelogistik wurde erreicht. Die informatikgestützte Logistikkette funktioniert im Alltag. Weitere Optimierungen, zur Verbesserung der Datenqualität, sowie die Anwendung neuer Technologien zur Datenerfassung und -übermittlung werden laufend umgesetzt. Die modernisierten Bauten werden mehrheitlich in den Jahren 2015/2016 in Betrieb genommen. Damit sind wichtige Rahmenbedingungen für eine verbesserte Logistikleistung gegeben. Mit den bereits vor zwei Jahren umgesetzten Anpassungen der LBA-Organisation, abgeschlossen mit der Erneuerung sämtlicher Arbeitsverträge Anfang dieses Jahres, steht auch die Struktur wieder auf einer stabilen Basis. Im Bereich der Systemführung, der Instandhaltung von Fahrzeugen und der Zuverlässigkeit von Planungsaussagen müssen wir uns weiter verbessern. Die künftige Armee wird modularer und schneller einsatzbereit sein müssen – deshalb wird die logistische Leistungserbringung anspruchsvoller. Die LBA muss robuster und damit fähig werden, die erhöhte Einsatzbereitschaft der Armee in allen Bereichen sicherzustellen. Die ersten Schritte zur Stabilisierung sind erreicht – dank dem optimalen Zusammenspiel zwischen Truppe und LBA. Auch der nächste Effort wird Früchte tragen – tragen müssen – dafür danke ich allen Beteiligten. ■

Es ist grundsätzlich an uns, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ermöglichen, sich bei der Arbeit zu engagieren und sich entwickeln zu können. Wir müssen konsequent fordern und fördern, den Engagierten Perspektiven bieten. Wir Berufsmilitärs haben einen interessanten Job, vielseitige Inhalte, viel Selbständigkeit, gute Perspektiven, diverse Möglichkeiten uns weiterzubilden sowie Einsätze und Stellen im Ausland zu be-



Die LBA, ein anerkannter und erfolgreicher Ausbilder.

setzen. Und schliesslich stimmt auch das Gehalt. Dieses ist absolut marktauglich und fließt zuverlässig aufs Konto. Ausserdem hat man als Berufsmilitär sehr viel Freiraum, den man selber gestalten kann. Und mit jungen Soldaten zu arbeiten und sie zu fördern und zu fordern, sie zu künftigen Kadern zu formen, das alles ist eine sehr erfüllende Aufgabe. Und in der Karriere sogar ein Grossunternehmen mit über 3000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie die LBA leiten zu dürfen, ist doch ein einmaliger Challenge! Ich glaube, wir müssen auch wieder lernen, die Vorzüge unseres Berufes und unseres Arbeitgebers zu sehen und vermehrt darüber zu sprechen. Das ist die glaubwürdigste und wirkungsvollste Werbung für all die tollen Berufe, welche die Arbeitgeberin Armee anzubieten hat.

## Offenbar wollen Sie nicht nur ein vorzüglicher Arbeitgeber sein, Sie wollen sich auch als Lernenden-Ausbildner wieder einen Namen machen. Weshalb?

Wir verlieren in den kommenden Jahren rund die Hälfte unserer Mitarbeitenden wegen Pensionierung. Lange Dienstjahre sind ein Kapital an Treue und Fachkompetenz. Diese Chance wird durch eine gehäufte Pensionierungswelle zum Risiko. Ein Mittel dagegen ist die Nachwuchsförderung bereits in der Ausbildung. Wir streben bis 2015 ein Verhältnis von 1:10 an, eine Lehrstelle auf 10 Arbeitsplätze. Momentan sind wir mit diesem Lehrstellenausbau auf Kurs: aktuell sind 260 Lernende in 24 Berufen schweizweit anzutreffen. Mir geht es dabei nicht nur um die Quantität, ich möchte die LBA wieder als einen anerkannten und erfolgreichen Ausbilder positionieren. Es muss wieder klar sein, dass die besten Lernenden bei der LBA ausgebildet werden. Den besten Lernenden bieten wir nach Lehrabschluss eine Stelle in der LBA an. So schaffen wir eine Win-Win-Situation.

## Wenn Sie auf das 1000-Tage-Jubiläum drei Wünsche frei hätten, welche wären es?

1. Ein klares Bekenntnis des Volkes zu unserer Milizarmee und die dazugehörige Wehrpflicht;
2. Den Gripen;
3. Ein Fünf-Milliarden-Franken-Budget für die Armee.

Das wären starke Signale von Volk und Politik zur Anerkennung der Leistungen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserer tollen Milizarmee, welche die von uns allen gewohnten und geschätzten Werte wie Sicherheit und Freiheit garantieren.



Divisionär  
Daniel Baumgartner  
Chef Logistikkbasis  
der Armee  
3003 Bern