Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 188 (2022)

Heft: 10

Artikel: Die einzige Legitimierung der Logistikbasis der Armee ist die Truppe

Autor: Zwahlen, René

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1033173

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: 14.07.2025

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

◀ **Mitarbeiter des Logistik-Center Hinwil und AdAs kontrollieren das Material der Aufklärungsfahrzeuge Eagle.** Bilder: VBS/DDPS

Die einzige Legitimierung der Logistikbasis der Armee ist die Truppe

Seit Anfang des 20. Jahrhundert sind Qualität und Effizienz etablierte Begriffe aus der Wissenschaft und Lehre. Sie haben auch eine grosse Bedeutung in der LBA und sind als unternehmerische Schwergewichte definiert.

René Zwahlen

Ein Armeelogistikcenter (ALC) zeichnet sich dadurch aus, dass es als Leistungserbringer Produkte und Dienstleistungen anbietet, die ein Kunde, also ein Leistungsbezüger, auf dem Beschaffungsmarkt bei keinem anderen Anbieter beziehen kann. Umso wichtiger ist es, dass die Qualität höchsten Ansprüchen genügt und die Arbeitsverrichtungen so effizient wie nur möglich vollbracht werden. Die Qualität verspürt der einzelne Leistungsbezüger unmittelbar und kann diese auch objektiv beurteilen.

Insbesondere die Truppe als Leistungsbezügerin beurteilt die erhaltene Qualität während und am Ende der Dienstleistung mittels einer Leistungszufriedenheit (Grafik rechts). Die Effizienz spürt der Leistungsbezüger auf der einen Seite indirekt in der Rolle als Staatsbürger, indem die ALC jeden Steuerfranken so effizient wie nur möglich einsetzen. Auf der anderen Seite und bedingt durch die Tatsache, dass die ALC Hand in Hand mit dem Leistungsbezüger arbeiten, kann er natürlich auch die Effizienz unserer Arbeitsabläufe beurteilen.

Qualitative Beanstandungen der Leistungsbezüger dienen den ALC, ihre Produkte und Dienstleistungen im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung stetig zu optimieren und die Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten. Die Effizienz in der Armeelogistik und die betriebliche respektive unternehmerische Freiheit hat aber auch ihre Grenzen. Sie wird nicht alleine dadurch bestimmt, dass die ALC mit einem möglichst kleinen Aufwand einen möglichst grossen Nutzen erreichen. Einschränkungen ergeben sich beispielsweise am ALC Hinwil dadurch, dass die bestehenden Infrastrukturen aus den 1950er Jahren stammen, dazu kommen Auflagen von Seiten eines Originalherstellers, das Mengengerüst eines Systems, die Grundlagendokumente der Systembewirtschaftung, der Bedarf der Leistungsbezüger oder die geografischen Herausforderungen. So umfasst das ALC Hinwil acht Kantone.

Planen und buchen der Dienstleistung

Wie sieht es nun in der Armeelogistik aus? Betrachten wir das aus der Sicht eines neuen Bataillonskommandanten eines Infanteriebataillons, dessen Wiederholungskurs ansteht. Diese Dienstleistung wurde als Zeitfensters schon 1,5 bis 2 Jahre zum Voraus in einer Planung festgehalten. Vorsorglich wurden dem Bat Kdt geografische Räumlichkeiten zugewiesen. Das vorgesetzte Kommando der Territorialdivision hat sein Mitspracherecht ausgeübt. Im Kommandantengespräch werden die Auflagen geklärt, welche den Wiederholungskurs mitbestimmen.

Fünf Monate vor der Dienstleistung wird der Bat Kdt von der Ter Div respektive dem Kdt der Koordinationsstelle für den ersten Unterstützungsrapport (URB) Stufe Bat aufgeboten (siehe Grafik rechts). Nun kommen Sie das erste Mal konkret mit der LBA, der Armeelogistik in Kontakt.

Der zuständige Logistikberater präsentiert alles Wichtige für die kommende Dienstleistung. Der Bat Kdt präsentiert ihm im Gegenzug das Logistikkonzept (LOK). Gemeinsam werden erste logistische Bedürfnisse und Angebote besprochen. Betrachten wir nun die qualitative Seite. Hat die logistische Präsentation einen Mehrwert generiert? Konnten erste Fragen zur Logistik geklärt werden? Wie war das Gespräch mit dem Logistikberater? Alles Fragen, welche der Bat Kdt mit dem Fragebogen LEZU bewerten kann.

Die LBA ist bestrebt, alle wichtigen und alle aktuellen Informationen zeitverzugslos in den URB fliessen zu lassen. Wichtig ist,

dass die Interaktion zwischen Leistungsbezüger und Leistungserbringer von nun an ohne Unterbruch ist. Die ALC können sich qualitativ sicher noch verbessern, indem sie noch proaktiver informieren. Das ist nicht immer einfach, da viele Schlüsselfunktionäre des Inf Bat vor dem WK nur schwer erreichbar sind. Vonseiten der Armeelogistik liesse sich eine effizientere Abwicklung dank neuer Technologien bewerkstelligen. Das kann eine Kommunikations- und Informationsplattform sein, welche Raum und Zeit überbrückt und jederzeit ermöglicht, mit dem Leistungsbezüger in Kontakt zu treten (7×24). Damit könnte auch die Qualität gesteigert werden.

Vier Wochen vor dem Unterstützungsrapport Stufe Einheit (URE) offeriert das ALC ihr materielles Angebot. Bekannte immaterielle Offerten, wie zum Beispiel Ausbildungsunterstützung, werden dem Bat Kdt sukzessive und termingerecht präsentiert. Diese Interaktionen spielen sich in der Regel auf dem Fachdienstweg ab. So zum Beispiel zwischen der Instandhaltung und dem S4/Logistikoffizier Stufe Bat. Zehn Kalenderwochen vor dem WK werden das Bat und die Kompanien zum URE/Logistikabsprache durch das ALC eingeladen. In der Regel wird dieser Rapport in die Stabsarbeits- und/oder Erkundungstage eingebettet. Zusammen mit den Kundenberatern des ALC wird anhand des Angebotes alles Material und alle Dienstleistungen bestellt. Allfällige systembedingte Einschränkungen werden vor Ort bekannt gegeben, etwa substituierte Fahrzeuge.

In den nachfolgenden Wochen werden vom Bat allfällige zusätzliche Gesuche für logistische Leistungen oder Korrekturen der ersten Bestellung getätigt. Vier Wochen vor dem WK bestätigt das ALC die Materialbestellung aller Kompanien und des Bataillonsstabs. Die ganzen Abläufe haben einen recht hohen Grad an Komplexität, immerhin werden für fast 1000 Armeeangehörige für vier Wochen – eine Woche Kadervorkurs und drei Wochen WK – Buchungen vorgenommen.

«Es muss dem ALC gelingen, den Bestellablauf zu automatisieren, mit Endgeräten zu versehen und in der Durchlaufzeit viel kürzer zu gestalten.»

Aus Sicht des ALC lässt sich bei der Qualität in diesen Abläufen kaum mehr etwas verbessern. Die Qualität im Sinne der materiellen und immateriellen Bestellung ist ein gemeinsames Ergebnis, wobei der Anteil des Leistungsbezügers massgebender ist als derjenige des ALC als Leistungserbringer. Bezüglich der Effizienz ist das ALC Hinwil absolut verbesserungswürdig. Es muss dem ALC gelingen, den Bestellablauf zu automatisieren, mit Endgeräten zu versehen und in der Durchlaufzeit viel kürzer zu gestalten. Die Technologien, die hierzu benötigt werden, sind alle auf dem Markt erhältlich. Die Aufgabe des ALC ist es nun, diese Anforderungen im Rahmen der strategischen Entwicklung konzeptionell zu erarbeiten und in naher Zukunft umzusetzen.

Vor dem WK

Jeder AdA erhält mit genügend zeitlichem Vorlauf die Marschbefehlskarte (MBK) per Post zugestellt. Meistens verpackt der Kp Kdt die MBK mit weiteren Dokumenten wie etwa dem WK-Befehl. Das Versenden der MBK kann nur noch qualitativ getoppt werden, wenn die Armee von der Papierversion wegkommt und einen digitalisierten Versand vornimmt. Damit könnte der Prozess auch effizienter und kostengünstiger abgewickelt werden.

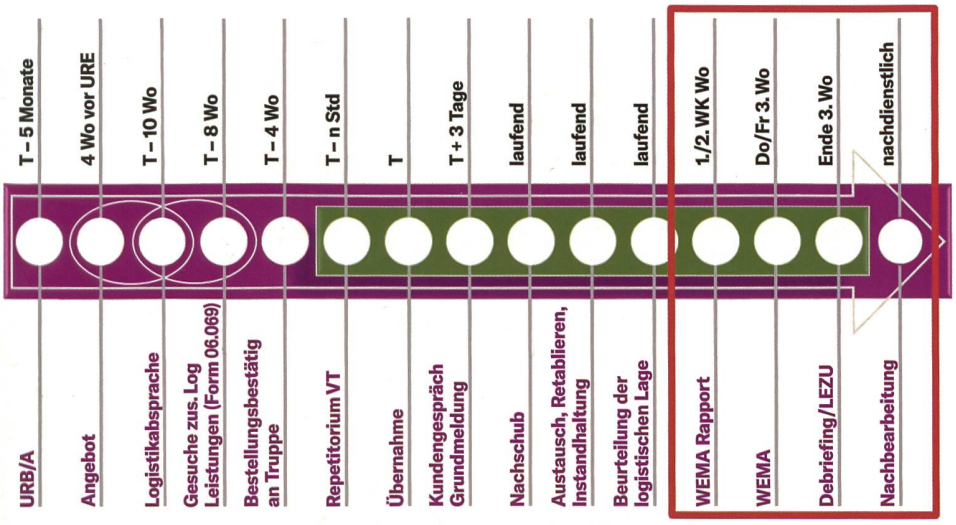
Die Qualität der persönlichen Ausrüstung ist ohne modernste Digitalisierung und Automatisierung auf einem professionellen Höchststand angelangt. Die ALC sind von Montag bis Freitag und ausnahmsweise am Samstag offen und bieten zudem auch Zeitfenster ausserhalb der normalen Öffnungszeiten an. Dies kann man über verschiedene soziale Plattformen oder das Internet ausfindig machen. Auch in diesem Bereich kann die Armee einen gewissen Grad an Effizienzsteigerung erreichen, wenn sie zum Beispiel ein Online-Portal anbietet oder ein Ticketing-System einführt.

Übernahme eines Transportmittels

Ohne Mobilität ist ein Inf Bat kaum in der Lage, seinen Hauptauftrag im WK zu trainieren. Kurz vor der eigentlichen Materialfassung absolvieren alle Fahrer ein Repetitorium Verkehr + Transport. Damit sind die Fahrer wieder minimalst mit dem System vertraut. Ein Fahrer eines Radschützenpanzers lenkt während 48 oder 49 Wochen im Jahr nie ein vergleichbares Fahrzeug. Dieser Panzer ist fast 14 Tonnen schwer, höher, breiter und länger als irgendein vergleichbares Fahrzeug, welches die Fahrer im zivilen Leben lenken. Zudem werden im

Zeitachse

T = Termin



WEMA Rapport Schweizer Armee / Logistikbasis der Armee LBA

◀ **Kundenauftragsabwicklung auf der Zeitachse: Die Truppe bestimmt von Anfang an die Qualität mit. Die innige Betreuung der Truppe und die damit verbundene Interaktion ist ein gemeinsamer Akt, der über sechs Monate erfolgt.**

Radschützenpanzer je nach Modell zwischen sieben und neun AdAs mitgeführt. Die Verantwortung eines Fahrers über das Fahrzeug und seine Kameraden kann kaum höher sein als hier. Hier gilt von der Armeelogistik her bezüglich Gesetzeskonformität, Qualität, technische Sicherheit, Funktion, Zustand eine Nulltoleranz.

Können die ALC die angebotene Qualität anlässlich der Fassung noch besser machen? Ja, sie können und müssen es auch machen. Es kann durchaus sein, dass mal ein Licht defekt ist, ein Fahrzeug ein Motoren- oder Getriebeproblem aufweist, nach der Fassung für eine periodische Prüfung zurückgefordert wird oder eine Bordverständigungsanlage nicht funktioniert. Aber teilweise übertreffen die ALC sogar die gesetzlichen Vorschriften wie zum Beispiel bei den Profiltiefen der Pneus. Für die Armeelogistiker ist das oberste Gebot die «Sicherheit» der AdA. Sie garantieren, dass keine Systeme der Truppe abgegeben werden, welche nicht diesem Anspruch genügen.

Könne die Fassung oder die Instandhaltung effizienter gestaltet werden? Das Repetitorium hat gesamtheitlich betrachtet einen qualitativ guten und effizienten Stand erreicht. Die Fassung ist ein gegenseitiger Akt zwischen Truppe und ALC und kann sicher noch effizienter werden. Konkret kann das ALC die Fassung zeitlich noch beschleunigen und mit dem Zufluss von neuen Systemen auch bezüglich Fassungsorte noch optimieren. Die Instandhaltung (Instandsetzung und Wartung) unterliegt praktisch in allen Belangen sogenannten Vorgabezeiten. Das heisst, jede Tätigkeit wie etwa eine Stickstoffspülung bei einer Waffenstation hat eine Vorgabezeit. Diese Vorgabezeiten wie auch die Periodizität sind teilweise auch vom Originalhersteller vorgegeben oder basieren auf Erfahrungswerten. Die Instandhaltung hält diese Parameter praktisch zu 100 Prozent ein oder unterschreitet diese. Sie kann fast nur noch über betriebliche Optimierungen, also zum Beispiel infrastrukturelle und bauliche Veränderungen, effizienter gestaltet werden.

Bezug der Unterkunft

Der Bereich Bereitstellung und Betrieb (B&B) ist verantwortlich für die ganze Infrastruktur, welche für den WK benötigt werden. Vorausgesetzt, es werden bundeseigene Infrastrukturen belegt. Für Infrastrukturen der Kantone, der Gemeinden oder von Privaten ist die Armeelogistik nicht zuständig.

Ein Schützenpanzer hängt am Deckenlaufkran in der Panzer-Werkstatthalle des Logistikcenters Hinwil.

Handelt es sich um eine Kaserne oder ein Ausbildungs-/Schiessplatz werden diese gemäss Belegungsplanung (BELPLAN) termingerecht bezugsbereit gemacht. Die Armeelogistiker sind hierbei maximal kundenfreundlich ausgerichtet, sodass gemäss Bedarf entweder die ganze Kaserne oder auch nur ein Teil davon zur Benutzung überlassen wird.

Die B&B-Tätigkeiten sind in einem Produktekatalog festgehalten und das sogar objektbezogen. Die Armeelogistik weiss genau, was, wie und wer es macht und welcher Aufwand für die einzelne Tätigkeit verrechnet werden darf. Dazu gehören auch die Umgebungsarbeiten. Sollten die Kompanien für ihre Sport-/Freizeitaktivitäten Beratung und Unterstützung benötigen, so stehen die Armeelogistiker auch hierbei sehr gerne zur Verfügung. Sie garantieren, dass der Ausbildungs- und Schiessplatz für die ganze WK-Dauer gemäss Bestellung termin- und auftragsgerecht bereitgestellt ist.

In diesem Bereich befindet sich die Armeelogistik bezüglich Qualität und Effizienz auf einem hohen Stand und setzt den Benchmark für alle vergleichbaren Unternehmungen. Sollten sich aus irgendwelchen Gründen infrastrukturelle Änderungen ergeben, so werden die WK-Truppen umgehend vom Kundenberater informiert und es werden entsprechende Alternativen angeboten.

Fortlaufende Korrekturen

Für die Armeelogistik ist die Phase nach dem Einrücken sehr wichtig. Die Kundenberater bieten sich proaktiv an und führen kurz nach dem Kadervorkurs respektive nach der Materialfassung in der ersten WK-Woche ein erstes Kundengespräch. Mit den Korrekturen wird nicht bis zum Schluss des WKs gewartet, sondern alles, was beanstandet wird, soll sogleich korrigiert werden.

In der ersten oder zweiten WK-Woche wird bereits die ganz wichtige Phase des Wiedererstellens der materiellen Einsatzbereitschaft (WEME) besprochen. Am Ende des WKs treffen sich die Armeelogistiker mit den anderen Partnern (Koord Stelle, Ausb Absch) zum Debriefing beziehungsweise zum Besprechen der Leistungszufriedenheit der Truppe. Diese sollte vom Bat Kdt vorteilhaft fortlaufend ausgefüllt und mit dem Kundenberater besprochen werden.

Die Effizienz der WEME muss verbessert werden und wird verbessert. Hierzu hat die Armeelogistik innovative Ideen entwickelt, die es nun gilt, in greifbare Konzepte niederzuschreiben, damit deren Umsetzung angegangen werden kann. Dazu brauchen die Fachleute noch etwas Zeit, damit mithilfe moderner Technologien und der Digitalisierung die Ziele zugunsten einer noch effizienteren Armeelogistik erreicht werden.

Und was jetzt ...

Und was macht die Armeelogistik, das ALC nach einem solchen WK? Sie nimmt eine intensive Nachbereitung aller beanstandeten Punkte vor. Vielleicht lädt sie den Bat Kdt nachdienstlich zu einem klärenden Gespräch ein. Hierzu basiert das ALC primär auf der LEZU. Die ALC verstehen sich als lernende Organisation und sie wollen sich in den Bereichen der Qualität und der Effizienz stetig optimieren.

Die Besonderheit, dass ein Bat Kdt keinen anderen Anbieter für Armeelogistik auf dem Markt wählen kann und ein ALC so gesehen eine Monopolstellung geniesst, ist ein Antrieb, alles daranzusetzen, dass die Truppe mit der gebotenen Qualität und Effizienz zufrieden ist. Schliesslich ist ein Bat Kdt mit seiner Truppe die Legitimation der ALC. Ohne Truppe braucht es die ALC nicht! ■

Oberst i Gst, Op Of im Kdo Op
Stefan Zwahlen
Stellvertretender Chef
Armeelogistikcenter Hinwil