

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

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 170 (2004)

**Heft:** 10

**Artikel:** Ein neuer Ansatz in der Systemverantwortung

**Autor:** Wegmüller, Heinz

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-69291>

### **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>**

# Ein neuer Ansatz in der Systemverantwortung

## Betriebswirtschaftlich und militärisch optimale Steuerung des gesamten Lebensweges der Systeme dank dem Integrierten Logistikmanagement

Bereits bei Planung, Evaluation und Beschaffung neuer Systeme fließen Überlegungen zu den Nutzungskosten ein. Ab Übergabe an die Truppe übernimmt die Logistikkbasis der Armee (LBA) die Verantwortung für den Lebensweg eines Systems bis zu dessen Ausserdienststellung. Der Prozess Integriertes Logistikmanagement (ILM) führt militärisches, technisches sowie betriebswirtschaftliches Wissen zusammen und erzielt damit die optimale Wirkung mit den geringstmöglichen Kosten.

Heinz Wegmüller\*

Die logistischen Anforderungen der Schweizer Armee waren bisher unter anderem durch den Anspruch nach Zuverlässigkeit, einer hohen Verfügbarkeit und Krisenresistenz geprägt. Damit wurde der ausschliesslich militärischen und lageunabhängigen Auftragserfüllung Rechnung getragen. Neu werden diese Forderungen auf Grund der sich verändernden politischen Rahmenbedingungen mit Parametern der privatwirtschaftlichen Logistik ergänzt oder überlagert. Die maximale Wertschöpfung über die gesamte Supply Chain (logistische Kette oder Wertschöpfungskette: beginnend beim Hersteller bis hin zum Verbraucher) und der Einbezug der gültigen militärischen Anforderungen führen durch ihre teilweise gegensätzlichen Anforderungen und Interessen zu Widersprüchen. Die Bewältigung dieser Gegensätze zwischen militärischer und privatwirtschaftlicher Betrachtung verlangt eine koordinierte Führung und Steuerung nach technischen, militärischen und ökonomischen Grundsätzen.

Die LBA als logistisches und betriebswirtschaftliches Kompetenzzentrum konzentriert alle logistischen Dienst- und Supportleistungen des Departementsbereichs «Verteidigung». Sie vereint die militärischen und betriebswirtschaftlichen Geschäftstätigkeiten zu einer ganzheitlichen Sicht und nutzt dazu die Fähigkeit des ILM. Der Anspruch auf maximale Wertschöpfung über die gesamte Supply Chain wird durch eine nach betriebswirtschaft-

lichen Grundsätzen ausgestaltete und geführte ganzheitliche Logistik untermauert. Dies umso mehr, als die Schweizer Armee heute zu über 90% Produkte und Dienstleistungen aus der Privatwirtschaft bezieht.

### Einfluss bereits in der Evaluation

In den Planungs-, Evaluations- und Beschaffungsphasen von neuen Rüstungsgütern werden die wesentlichen Voraussetzungen zur Erfüllung der militärischen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen eingeleitet. Vom Zeitpunkt der Übergabe an die Truppe (fit for mission) bis zur abgeschlossenen Ausserdienststellung (Liquidation) trägt die LBA unter anderem die Gesamtverantwortung für eine kostengünstige Nutzung von Systemen, Materialien und Vorräten. Dabei wird in der Nutzungsphase die Aufmerksamkeit besonders auf die Planung und Steuerung der operativen Prozesse innerhalb der Armee und der Schnittstellen zu den Leistungserbringern aus der Privatwirtschaft konzentriert. Dadurch kann ein signifikanter Beitrag zu den vom Bundesrat geforderten Einsparungen an Betriebskosten in der Logistik erbracht werden.

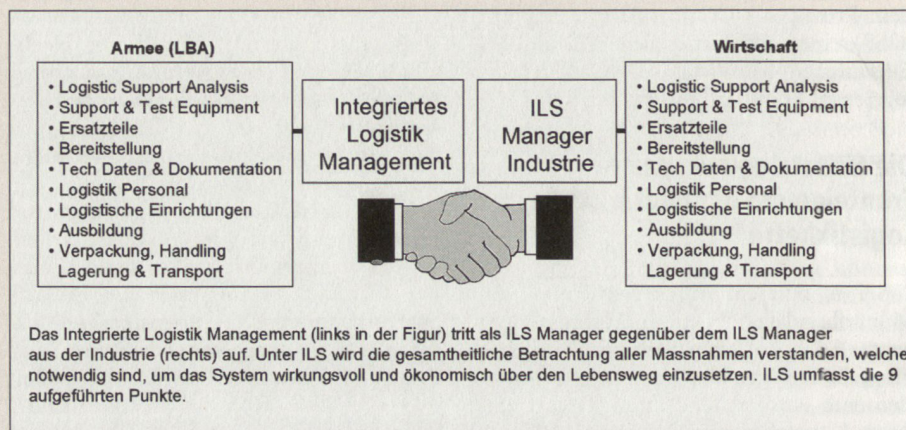
Die Nutzungskosten eines neu zu beschaffenden Systems werden durch die ge-

### Aufgaben und Rollen des Integrierten Logistikmanagements (ILM)

Der Prozess Integriertes Logistikmanagement beeinflusst alle logistischen Aktivitäten bezüglich Nutzung und Einsatz von Systemen, Materialien und Vorräten. Er hat zum Ziel, unter Berücksichtigung von militärischen und wirtschaftlichen Aspekten, die geforderte Leistungsfähigkeit und die logistischen Kosten zu optimieren. Der Prozess führt militärisches, technisches sowie betriebswirtschaftliches Wissen zu einem Gesamtbild zusammen. Die Aufgabe besteht darin, über alle Phasen des Lebensweges eine ganzheitliche Betrachtung zur kostenbewussten Steuerung der Logistik zu gewährleisten. Als unabhängige Instanz kann das Integrierte Logistikmanagement verhindern, dass partielle Eigeninteressen verschiedener Organisationseinheiten in die Logistikbeurteilung und in die Philosophie der logistischen Prozesse (speziell bei der Instandhaltung) einfließen. Bei Rüstungsbeschaffungen ist das Integrierte Logistikmanagement in der Projektorganisation von Beginn an als Ressortprojektleiter Logistik (RPL Log) eingesetzt. Dabei werden die Bedürfnisse und Anforderungen des Integrierten Logistik Supports (ILS) eingebracht. Ab Nutzungsphase übernimmt das ILM der LBA die unternehmerische Systemverantwortung und deshalb auch die Leitung des Integrierten Projekt Teams (IPT). Im Integrierten Projekt Team sind alle Entscheidungsträger der betroffenen Organisationseinheiten (Benutzer) für das entsprechende System vertreten.

troffenen Entscheide zu Beginn des Rüstungsablaufs beeinflusst. Es ist daher zwingend, dass schon während der Planung und der Evaluation eines neuen Systems entsprechende Logistikvorgaben einfließen. Verfahren und Techniken, welche die Lebenswegkosten minimieren, müssen berücksichtigt werden. So gelingt es, die Betriebskosten tief zu halten.

\* Ein fünfköpfiges Arbeitsteam «Integriertes Logistikmanagement (ILM)» unter der Leitung unseres Redaktors Oberst Bruno Frey ist seit Januar 2004 im Rahmen eines Teilprojektes innerhalb der LBA damit beschäftigt, den im vorliegenden Beitrag beschriebenen Prozess derart auszugestalten, dass er ab Januar 2005 in der Linie wahrgenommen und verantwortet werden kann. In der ursprünglichen Disposition zur Erstellung der ASMZ 10/04 war Frey als Autor dieses Artikels vorgesehen. G.



## Kooperation mit der Wirtschaft

Auf Grund der politischen und militärischen Parameter, insbesondere aber wegen der angespannten Finanzlage des Bundes, ist eine vermehrte Kooperation mit der Wirtschaft von grösster Bedeutung. Neue, anspruchsvolle Technologien und die Anforderungen an die Beherrschbarkeit von Gesamtsystemen verlangen zudem nach einer vermehrten Zusammenarbeit zwischen der LBA und der Industrie. Dabei werden die Anzahl Partner in der Logistikkette reduziert. Bei gleich bleibender Qualität sinken die Kosten und steigt die Flexibilität. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist eine umfassende Kapazitäts- und Leistungsplanung auf Grund der Bedarfsformulierung und der Einsatzparameter. Sie bildet den Grundstein für die personelle Dimensionierung der LBA sowie der Infrastruktur, welche für eine kostengünstige Leistungserbringung und Erfüllung der militärischen Bedürfnisse benötigt wird.

## Prozess Integriertes Logistikmanagement

In der Wirtschaft wird der Begriff Supply Chain Management (SCM) verwendet. In der LBA wird der Prozess Lebenswegmanagement als Voraussetzung für ein funktionierendes ILM eingeführt. Er wird durch die Teilprozesse Materialmanagement sowie Planung und Controlling unterstützt.

Der Begriff Lebenswegmanagement wird in der Industrie, aber auch in den entsprechenden Unterlagen anderer Armeen wie folgt definiert: «Lebenswegmanagement ist das Planen, Organisieren und Steuern (Management) von Systemen und Material von der Konzeption bis zur abgeschlossenen Ausserdienststellung unter Berücksichtigung von militärischen und wirtschaftlichen Aspekten.»

## Interessante Aufgabe für vielseitig kompetente Mitarbeitende

Die Aufgaben des ILM sind anspruchsvoll, vielseitig und interessant. Dafür braucht es Mitarbeitende aus den verschie-

densten Bereichen wie Ingenieure, Controller und Betriebsfachleute mit fachtechnischer und betriebswirtschaftlicher Kompetenz sowie militärischem Hintergrund. Entsprechende Erfahrungen aus der Privatwirtschaft sind dafür ideal. Die Zusammenarbeit mit internen und externen Stellen verlangt Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie gute Sprachkenntnisse (e/f/d). Die Abkürzung für Integriertes Logistikmanagement (ILM) kann deshalb auch folgendermassen übersetzt werden:

- I Innovativ
- L Leistungsorientiert
- M Motiviert



Heinz Wegmüller,  
Oberst i Gst,  
dipl. Betriebswirtschaftsingenieur  
HTL/NDS,  
Teilprojektleiter  
integriertes Logistikmanagement LBA,  
3003 Bern.



SOISM 2005 | 25. / 26. Februar 2005 in Andermatt

**Datum jetzt reservieren!**

Informationen über die 27. Schweizerischen Offiziers- und Berufsmilitär-Skimeisterschaften 2005, sowie Resultate und Impressionen der SOISM 2004 finden Sie unter [www.soism.ch](http://www.soism.ch).

Weitere Informationen erhalten Sie im Flyer, der in der ASMZ-Ausgabe Dezember beigelegt wird. Bitte reservieren Sie sich bereits jetzt diesen Termin.

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung und auf eine unvergessliche SOISM 2005.