



14. Februar 2023

Prüfbericht «Logistik 4.0 in der LBA»

Abklärung A 2022-07



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung,
Bevölkerungsschutz und Sport VBS

Interne Revision VBS

Frau
Bundesrätin Viola Amherd
Chefin VBS
Bundeshaus Ost
3003 Bern

Bern, 14. Februar 2023

Prüfbericht «Logistik 4.0 in der LBA»

Sehr geehrte Frau Bundesrätin

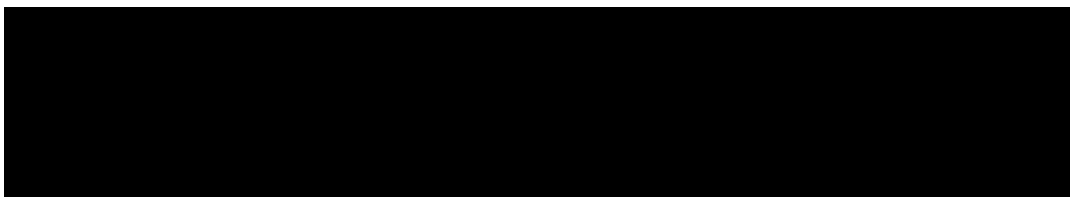
Gerne lassen wir Ihnen unseren Prüfbericht «Logistik 4.0 in der LBA» zukommen. Unsere Prüfarbeiten fanden zwischen August und Oktober 2022 statt. Den vorliegenden Bericht haben wir mit unseren Ansprechpartnern bei der LBA besprochen. Die Stellungnahme der Gruppe Verteidigung zu unserem Bericht ist in Kapitel 10 ersichtlich.

Diese Prüfung wurde in Übereinstimmung mit den internationalen Standards für die berufliche Praxis der internen Revision durchgeführt.

Sollten Sie Fragen zu unserem Bericht haben, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Freundliche Grüsse

Interne Revision VBS



Verteiler

- Generalsekretär VBS
- Chef der Armee
- Chef Logistikbasis der Armee

Interne Revision VBS
Schauplatzgasse 11
3003 Bern

1 Logistik 4.0 – die LBA im Transformationsprozess

Die Logistikbasis der Armee (LBA) stellt mit ihren rund 3'000 Mitarbeitenden und den 12'000 Milizangehörigen der Truppe das Material und die Infrastrukturen für Ausbildung und Einsatz bereit und ist für deren Unterhalt verantwortlich. Weiter arbeitet sie die Logistikkonzeption für die Armee aus, bewirtschaftet alle Systeme auf dem gesamten Lebensweg, führt den Truppenhaushalt und erstellt im Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt u.a. die Grundlagen für die Verkehrszulassung militärischer Fahrzeuge und ihrer Führer. Zudem werden im Zentrum für digitale Medien der Armee Produkte und Dienstleistungen in den Bereichen der Ausbildung und der Kommunikation hergestellt. Die von der LBA zu erbringenden Leistungen sind für den Erfolg der Armee entscheidend, denn ohne funktionierende Logistik ist die Armee nicht einsatzfähig.

Die digitale Transformation ist einer der Schwerpunkte des VBS für die kommenden Jahre und wirkt sich im Verteidigungsbereich (Gruppe V) auch auf die Militärlogistik aus. Mit der Transformation soll durch die Entstehung immer leistungsfähigerer digitaler Techniken und Technologien ein fortlaufender, tiefgreifender Veränderungsprozess ausgelöst werden, um Geschäftsprozesse zu beschleunigen, Kosten zu senken, die Arbeitsproduktivität zu steigern und dabei Innovationen voranzutreiben. Zentral für die digitale Transformation ist der Begriff «Logistik 4.0», der aus dem Anwendungsgebiet «Industrie 4.0»¹ entstanden ist und im engeren Sinn für die digitale Vernetzung, Integration und Steuerung logistischer Prozesse steht.

Für die LBA bedeutet Logistik 4.0 die digitale Transformation der logistischen Prozesse ins 21. Jahrhundert, mit Unterstützung der Informationstechnologie. Dieser Wandel fordert neue Lösungen, bietet gleichzeitig aber auch die Chance, auf bestehende Herausforderungen mit neuen Antworten zu begegnen und Prozesse entsprechend anzupassen. Die LBA ist stets daran, die Entwicklung neuer Technologien zu verfolgen und bei Eignung zu implementieren. Mit der Transformation soll die Zusammenarbeit mit allen Anspruchsgruppen noch vermehrt digital unterstützt und die Beziehung mit den Leistungsbezügern optimiert werden.

2 Auftrag, Methodik und Abgrenzung

Am 22. August 2022 beauftragte die Chefin VBS die Interne Revision VBS (IR VBS), eine Prüfung zur Thematik «Logistik 4.0 in der LBA» durchzuführen. Die Digitalisierung soll als Innovation auch zum Nutzen der Armee optimal eingesetzt werden. Mit neuen Technologien, Arbeitsweisen und fachlichen Qualifikationen soll die Digitalisierung in der Armee gefördert und integriert werden.

¹ Steven, Marion: Industrie 4.0, Grundlagen - Teilbereiche - Perspektiven, 1. Auflage, W. Kohlhammer, Stuttgart, 2019

Die IR VBS prüfte den Umsetzungsstand der Digitalisierungsbestrebungen bei der LBA und zeigt allfälligen Handlungsbedarf auf.

Im Rahmen unserer Prüfhandlungen analysierten wir relevante Dokumente und führten mit Schlüsselpersonen der LBA mittels eines strukturierten Fragebogens Interviews durch. Dabei standen Fragestellungen bezüglich der Digitalisierungsstrategie, des Umsetzungsstands von Projekten, des Nutzens für die Armee, des Kulturwandels sowie besonderen Herausforderungen im Vordergrund. Zudem holten wir auch die Sichtweise der übergeordneten Stufen Gruppe V und Departement VBS (Informatik und Digitalisierung) ab.

Die Prüfarbeiten beschränkten sich auf die Umsetzung der Digitalisierungsbestrebungen in der LBA, ohne die Organisationseinheit Sanität, die erst auf den 1. Januar 2023 in die LBA eingegliedert worden ist. Sie zeigen eine Momentaufnahme zum Prüfzeitpunkt und grenzen sich zu anderen Digitalisierungsvorhaben in der Gruppe V sowie Digitalisierungsthemen, wie z.B. Cyber Security, ab.

3 Würdigung

Während unserer Prüfung trafen wir ausnahmslos auf engagierte Interviewpartner, die uns unterstützt und Informationen transparent zur Verfügung gestellt haben. Wir bedanken uns bei allen Beteiligten für die zielführende Zusammenarbeit.

4 Vorgaben zur Digitalisierung

4.1 Strategie Bund und VBS

Feststellung: Um die Digitalisierung in der Bundesverwaltung zu beschleunigen, wurde die bundesweite Lenkung der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) mit einer neuen Organisation für die digitale Transformation² ergänzt. Im Rahmen einer Reorganisation wurde dabei das Informatiksteuerungsorgan des Bundes (ISB) auf den 1. Januar 2021 in die Bundeskanzlei (BK) transferiert. Seither ist der Bereich Digitale Transformation und IKT-Lenkung (DTI) bei der BK zuständig für die entsprechenden Vorgaben des Bundes.

Der Generalsekretär des VBS beauftragte die Abteilung Digitalisierung und Cybersicherheit (DCS) mit der Erstellung der «Informatik- & Digitalisierungs-Governance VBS³», die sich an der Verordnung VDTI⁴ orientiert. Unter der Führung von DCS sowie mit Beteiligung der Departementsleitung und mit Einbezug aller Ämter und der Gruppe V ist zudem die «Strategie

² Medienmitteilung des Bundesrats vom 13. April 2022: [Organisation für die digitale Transformation der Bundesverwaltung ist etabliert](#) (10.01.2023)

³ IKT-D GOV VBS: in Kraft seit 24. Januar 2022

⁴ SR 172.010.58 [Verordnung über die Koordination der digitalen Transformation und die IKT-Lenkung in der Bundesverwaltung vom 25. November 2020 \(VDTI\)](#)

Digitalisierung und Transformation» entstanden, die am 15. September 2022 von der Departementsleitung VBS in Kraft gesetzt wurde und für das ganze VBS verbindlich ist.

Die Gruppe V hat mit der Vision «Schweizer Armee 2030», der «Strategischen Initiative Armee, Verwaltung und Miliz» und dem «Zielbild 2030+» strategische Grundsätze und Stossrichtungen erstellt, die für die LBA richtungsweisend sind. Für die Förderung und die Integration von Innovation und Digitalisierung gilt speziell für die LBA der Grundsatz «die Logistik ist automatisiert, das Leistungsangebot vollständig digitalisiert. Robustheit⁵ und Resilienz sind über alle Lagen sichergestellt»⁶.

Beurteilung: Es gibt viele übergeordnete Grundlagen die teilweise parallel entstanden und untereinander stimmig sind. Herausforderungen und Rahmenbedingungen, die das ganze VBS betreffen, sind gemeinsam anzugehen. Für die Umsetzung der digitalen Transformation im VBS ist es deshalb aus unserer Sicht wichtig, dass ein kontinuierlicher Austausch der Erkenntnisse auf allen Ebenen stattfindet.

4.2 Strategie LBA

Feststellung: Mit der «Strategischen Initiative Logistik 2030ff» hat die LBA Grundlagen für die digitale Transformation und zukünftige Entscheidungen zur Umsetzung der Digitalisierungsbestrebungen der logistischen Prozesse geschaffen. Mit dieser Strategie soll die LBA fit gemacht werden, damit sie für anstehende Herausforderungen die nötige Handlungsfreiheit hat und die Logistik auch über alle Lagen funktioniert. Im Rahmen der Strategiewerke sind in verschiedenen Studien neun Teil- und Funktionalstrategien erarbeitet worden. Darin sind auch die Kernaufgaben definiert, welche die LBA zwingend selbst erbringen muss, um die geforderte Robustheit sicherstellen zu können. Die Umsetzung und Koordination der Strategie erfolgt in einer Projektorganisation unter der Leitung des Chefs Strategie LBA.

Beurteilung: Mit der «Strategischen Initiative Logistik 2030ff» liegt der LBA ein umfassendes Grundlagenpapier für die Umsetzung der digitalen Transformation der Logistikprozesse vor. Die übergeordneten Grundlagen des VBS und der Gruppe V gelten als Wegweiser und werden von der LBA bei der Umsetzung ihrer Strategie in die digitale Zukunft berücksichtigt. Die «Informatik- & Digitalisierungs-Governance VBS» ist erst seit Anfang 2022 gültig und deren Umsetzung in der LBA noch wenig spürbar. Wir empfehlen der LBA, den Austausch mit der Stufe VBS und der Gruppe V regelmässig zu pflegen, um das bereits vorhandene Fachwissen auszutauschen und so den Lerneffekt im VBS zu verstärken.

⁵ Definition Robustheit = Eigenschaft von Organisationen, Systemen, Leistungen und Verfahren, trotz innerer oder äusserer Störungen weiter zu funktionieren.

⁶ [Broschüre Vision 2030](#)

5 Digitalisierung in der LBA

Eine der Kernaufgaben der LBA ist es, in einem hybriden Umfeld über alle Lagen, die Basis- und Einsatzlogistik auf den aktuellen Stand der Technologie zu heben und weiter zu entwickeln. Die Digitalisierung der Daten und die Vernetzung logistischer Prozesse erhöht die Transparenz und führt zu einer Verbesserung der gesamten Lieferketten. Sämtliche Informations-, Material- und Finanzflüsse - unternehmensintern wie auch unternehmensübergreifend - können effizienter und effektiver abgewickelt werden. Prozesse und Systeme werden kontinuierlich verbessert, um sie dem schnellen Wandel der Anforderungen anzupassen.

5.1 Bereits umgesetzte Vorhaben

Feststellung: Die LBA hat vor Jahren begonnen, in verschiedenen Bereichen Prozesse zu digitalisieren. So kann beispielsweise die Logistikführung heute den logistischen Bedarf mittels Kalkulationsmodellen genau prognostizieren und für den Einsatz berechnen. Im Gebäudeunterhalt können Mitarbeitende mit mobilen Datenerfassungsgeräten via Barcodes Leistungen erfassen, bei denen die Aufträge und die Vorgabezeiten hinterlegt sind. Diese Daten können direkt für die Verrechnung und die Arbeitsplanung weiterverwendet werden. Ein weiteres innovatives Beispiel ist die Textilwaschstrasse in Sursee. Ein vorgelagerter Röntgen-scanner kann Fremdgegenstände wie Feuerzeuge oder Patronen in der Kleidung erkennen. Er identifiziert auch ihm unbekannte Gegenstände, fordert für sie eine Beurteilung ein und ist fähig, diese fortan automatisch zu erkennen.

Beurteilung: Die erwähnten Beispiele zeigen, dass in unterschiedlichen Bereichen der LBA bereits heute neuste Technologien erfolgreich eingesetzt und angewendet werden und dadurch die Produktivität durch Automatisierung der Prozesse gesteigert werden kann.

5.2 Laufende Digitalisierungsprojekte

Feststellung: In der LBA sind aktuell rund 45 Vorhaben, Projekte und Innovationen am Laufen. Sie haben alle einen Praxisbezug zu den Kernaufgaben der LBA, werden über ein Portfolio gesteuert und sind teilweise in übergeordneten Programmen oder strategischen Initiativen der Gruppe V eingebunden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Auswahl der vier grössten laufenden Digitalisierungsprojekte, die sich in der Initialisierungs- oder Umsetzungsphase befinden:

Nr.	Projektname (Anwendung)	Einführung	Zu erwartender Nutzen	Aktueller Stand
1	Fachapplikation SVSAA⁷	2021	Mit dieser Fachapplikation werden alle Abläufe (normativ und Tagesgeschäft) in einem System geführt, alle Schritte sind nachvollziehbar und alle Partner sind eingebunden. Zudem werden sämtliche Abläufe beschleunigt, vereinfacht und die Daten sind an einem Ort verfügbar. Verfügten «vorher» nur vereinzelte Mitarbeitende in den Prozessschritten über die nötigen Informationen, konnte die Transparenz mit dieser Fachapplikation maximiert werden (heute mehr als 500 Benutzer).	Erste Realisierungseinheiten sind eingeführt, operationell und zeigen den Mehrwert. Mit der Digitalisierung des SVSAA können künftig die Verkehrszulassungsprozesse mehrheitlich durchgängig elektronisch abgewickelt werden.
2	Digitalisierung SVSAA	2022		
3	WebShop für Persönliche Ausrüstung (PA 2.0)	2023	Mit dieser Anwendung soll auch die Miliz digital in die Armee eingebunden werden. Der AdA muss z.B. künftig nicht mehr physisch in einer Retablierungsstelle vorstellig werden, um seine persönliche Ausrüstung anzupassen oder umzutauschen. Er kann dies via Mobile/Homepage direkt erledigen.	Das Projekt läuft seit rund zwei Jahren als Pilot im Armeelogscenter Grolley und soll im Jahr 2023 weiter ausgerollt werden.
4	SUPERB, SAP 4/HANA	2025	Sämtliche logistische Prozesse (bundesweit) werden nach denselben Abläufen im SAP-Standard abgebildet. Auf Eigenentwicklungen wird möglichst verzichtet. Die Führung wird künftig ortsunabhängig. Wo möglich werden die Prozesse optimiert und bereits auf die neuen Herausforderungen (z.B. Kriegslogistik) ausgerichtet.	Die Konzeptarbeit wird bis Ende 2022 abgeschlossen. 2023/24 erfolgt die Umsetzung (d.h. Programmierung, Test, Ausbildung, Transformation), so dass per 1. Januar 2025 der Go-Live erfolgen kann.

Beurteilung: Die vier Projekte zeigen auf, wie die Umsetzung der Digitalisierung bei der LBA weiter vorangetrieben wird und durch die Automatisierung von Prozessen eine Effizienzsteigerung erzielt werden kann. Vor allem in der Verwaltung der LBA und insbesondere im SAP-Bereich ist die digitale Transformation heute bereits weit fortgeschritten. Bei den Truppen hingegen steht die Umsetzung erst am Anfang und eine spürbare Effizienzsteigerung wird erst in den nächsten Jahren zum Tragen kommen. Wir erachten es als wichtig, dass Projekte, die nicht isoliert in der LBA geführt werden, laufend mit der übergeordneten Programmführung abgestimmt werden.

5.3 Zukünftige Entwicklungen

Feststellung: Es ist absehbar, dass sich der Trend zur ganzheitlichen Datennutzung weiter akzentuieren wird. Zudem könnten zur effizienten Erfüllung wichtiger Aufgaben, wie Überwa-

⁷ Strassenverkehrs- und Schifffahrtsamt der Armee (SVSAA)

chungs-, Wartungs- oder Transportaufgaben, in Zukunft auch Roboter und Drohnen eingesetzt werden. Neben technischen Hürden müssen dazu vorgängig auch die rechtlichen Möglichkeiten überprüft und die Regeln mit beteiligten Dritten sowie Behörden festgelegt werden.

Beurteilung: Hinsichtlich des Einsatzes von Drohnen und Robotern zu Gunsten der logistischen Leistungserbringung sind noch weitere Entwicklungsarbeiten und Marktanalysen notwendig, bevor mit Prototypen erste Tests durchgeführt werden können. Für einen erfolgreichen Einsatz messen wir dem Abstimmungsbedarf mit Partnern der LBA und mit Dritten eine hohe Bedeutung zu.

5.4 Zeitliche Umsetzung und Ressourcierung

Feststellung: Die digitale Transformation ist ein stetiger Prozess, der nie abgeschlossen sein wird. So gibt es auch keinen übergeordneten Zeitplan für die laufenden digitalen Projekte und Innovationen in der LBA. Für die Umsetzung der Grundstrategie und der Teil- und Funktionalstrategien liegt jedoch ein Aktionsplan vor. Mittels einer Balanced Scorecard (BSC) werden die Zielerreichung und die verschiedenen Meilensteine der Digitalisierungsprojekte in der LBA stetig vorangetrieben und mit konkreten Massnahmen unterlegt. Bei einigen Vorhaben kann die Konzeptphase aus verschiedenen Gründen nicht wie geplant abgeschlossen werden. Die daraus entstehenden Verzögerungen sind ressourcenbedingt und gründen zum einen auf ausserplanmässige Arbeiten in Zusammenhang mit der Covid-Pandemie sowie zum anderen auf die organisatorische Reintegration der Armeeapotheke in die LBA. Zudem hat die Armeeführung aufgrund des Ukraine-Krieges Abklärungs- und Planungsaufträge mit hoher Priorität erteilt und damit weitere Ressourcen gebunden, die zu Lasten technischer, unternehmerischer oder gesamtheitlicher Zukunftsprojekte der LBA gehen.

Beurteilung: Es gibt viele gute Ideen, die für eine Umsetzung geprüft werden müssten. Durch die Komplexität der zu leistenden Aufgaben, die zusätzlich zum Tagesgeschäft erledigt werden müssen, wird die Leistungsfähigkeit der LBA jedoch stark eingeschränkt. Dadurch verzögern sich die laufenden Digitalisierungsprojekte oder kommen teilweise nur schleppend voran. Die Prüfung hat überdies gezeigt, dass bei der LBA viele Digitalisierungsprojekte parallel laufen und zum Teil die gleichen Ressourcen binden. Aus unserer Sicht erachten wir es deshalb als wichtig, dass die Führung ihre Verantwortung bezüglich der Priorisierung und Ressourcierung der Projekte wahrnimmt. Wir empfehlen daher, die Steuerung der Projekte regelmässig in der Geschäftsleitung LBA zu thematisieren.

6 Innovationsmanagement LBA

Feststellung: Digitalisierungsvorhaben dauern oft zu lange bis zur Realisierung und die LBA liegt nach eigenen Aussagen mit Innovationsprojekten noch Jahre zurück. Sie hat sich daher zum Ziel gesetzt, diese Lücke in den nächsten Jahren zu schliessen. Mittels Innovationen sollen bestehende Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Systeme verbessert und neue effizientere Ansätze angewendet werden. Der Chef der Armee hat die Situation erkannt und

stellt jedem Direktunterstellten jährlich ein Budget von CHF 1 Mio. Franken zur Verfügung, um Projekte schneller vorantreiben zu können. Auch die Mitarbeitenden in allen Bereichen der LBA sind dazu aufgefordert worden, sich aktiv einzubringen. Die LBA ist sich bewusst, dass sie bei der Digitalisierung von Militärlogistikprozessen keine «Vorreiterrolle» spielen kann. Es sollen deshalb Produkte eingesetzt werden, die auf dem Markt bereits erprobt und im Idealfall schon eingeführt worden sind. Um das Innovationsmanagement weiter voranzutreiben, hat der C LBA jedem seiner Direktunterstellten die Verantwortung zur Führung eines «Innovationsraums» übertragen. In diesen temporären Arbeitsgruppen wird zu bestimmten Themen nach innovativen Lösungen gesucht. Diese Projekte unterscheiden sich insofern von gängigen Innovationsprojekten, als dass diese oft nicht bis zu einer Volleinführung ausgerollt werden. Die Gründe für einen vorzeitigen Abbruch liegen z.B. in einer Erweiterung der Nutzerkreise oder einem Wechsel in die IKT-Landschaft des Bundes. Das bereits erworbene Knowhow ist aber keinesfalls verloren, da die Projekte zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen und bis zur definitiven Einführung weiter vorangetrieben werden.

Beurteilung: Neben dem klassischen Projektmanagement hat die LBA eine eigene Innovationskultur ins Leben gerufen und geht mit der Führung von Pilotprojekten aus den kreativen Innovationsräumen neue Wege. Dies ermöglicht ihr, sich in kurzer Zeit auf einzelne Bereiche zu fokussieren und erste Erfahrungen in der Praxis zu sammeln. Erst die gewonnenen Erfahrungen werden in ordentliche Vorhaben und Projekte umgesetzt. Mit diesem Vorgehen können Fehlinvestitionen vermieden werden.

7 Auswirkungen und Herausforderungen des digitalen Wandels

Feststellung: Für den C LBA ist die Digitalisierung ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Deshalb hat er die digitale Transformation zur «Chefsache» erklärt. Viele Führungskräfte und Mitarbeitende der LBA unterstützen den Prozess und sind motiviert, einen aktiven Beitrag zu leisten. Die wenigen konzeptionell arbeitenden Mitarbeitenden und Projektleitenden sind grösstenteils in der zentralen Verwaltung der LBA angesiedelt. Durch Mehrfachbelastungen haben diese Schlüsselpersonen meistens nicht genügend Kapazität, Projektarbeiten oder innovative Ideen in erforderlichem Umfang anzugehen. Um dieser Tatsache entgegen zu wirken, hat der C LBA seine Direktunterstellten beauftragt, jährlich 1% ihrer Personalressourcen einzusparen, um diese für neu anfallende Aufgaben, Insourcing von Kernaufgaben sowie für die digitale Weiterentwicklung neu allozieren zu können.

Die Ressourcenknappheit spiegelt sich auch in der demografischen Entwicklung des LBA-Betriebspersonals wider. Aufgrund der Überalterung des Mitarbeiterbestandes wird es in den nächsten Jahren zu einer Pensionierungswelle kommen. Einerseits besteht dabei das Risiko von Wissensverlust, andererseits kann mit neuen digitalen Arbeitsweisen der direkte Personalumbau durch zusätzliches, internes sowie externes Knowhow abgefangen werden. Die durch den technologischen Fortschritt steigenden Anforderungen an Ausbildung und Qualifikation der Mitarbeitenden bieten auch die Chance, auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben.

Durch die Digitalisierung werden interessante Arbeitsinhalte geschaffen, die neue Fachspezialisten ansprechen (z.B. Mechatroniker).

Auch die Auswirkungen des durch die Digitalisierung erzeugten Kulturwandels dürfen nicht ausser Acht gelassen werden. Durch die Automatisierung von Prozessschritten wird die Produktivität wohl erhöht, für die Überwachung der automatisierten Arbeitsschritte braucht es dennoch qualifizierte Mitarbeitende. Um das Betriebspersonal mit den digitalen Neuerungen vertraut zu machen, werden kurz vor der Einführung stehende neue Technologien an hierzu organisierten Ausbildungen implementiert.

Eine der wesentlichsten Herausforderungen für die LBA besteht darin, technologische Veränderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Logistik-Prozesse rechtzeitig zu erkennen, zu priorisieren und zu adaptieren. Innovative Lösungen sollten die Prozesse zwar zielführend unterstützen, die Leistungserbringung zu Gunsten der Truppe in allen Lagen muss dabei jedoch jederzeit gewährleistet sein. Im Unterschied zu einer zivilen Logistik hat die LBA erhöhte Anforderungen an die Robustheit zu erfüllen. Der Automatisierungsgrad muss deshalb zwingend mit Begleitmassnahmen unterstützt werden, um bei äusseren Einwirkungen wie Verbindungs- oder Stromausfall die Kommunikation zu garantieren.

Beurteilung: Durch die Auswirkungen der digitalen Transformation hat sich die LBA verschiedenen Herausforderungen zu stellen. Neben der rein technischen Umstellung müssen die Mitarbeitenden auf die digitale Reise mitgenommen werden. Grundsätzlich wird die heutige Kultur des digitalen Wandels in der LBA offen und tendenziell eher fordernd als zurückhaltend wahrgenommen. Die Befragungen haben gezeigt, dass die Bereitschaft zur digitalen Transformation hoch ist und teilweise sogar eine gewisse Ungeduld bezüglich der Umsetzung im Berufsalltag herrscht. Die ersten Erfolge der digitalen Umsetzung bringen positive Energie in die LBA. Es gilt diese Dynamik durch eine zeitnahe und transparente Kommunikationsführung seitens der Geschäftsleitung aufrechtzuerhalten, damit die fortlaufenden Veränderungen in der LBA weiter integriert werden können. Präsentationen von neuen Innovationen helfen, die Mitarbeitenden auf dem Laufenden zu halten und allfälligen Ängsten entgegen zu wirken. Mit den freigesetzten Ressourcen aus dem Personalbudget können die Digitalisierungsprojekte vorangetrieben werden. Gleichwohl besteht das Risiko, dass motivierte Mitarbeitende zu wenig Entwicklungspotenzial sehen und eine neue Herausforderung suchen. Durch die erhöhten Anforderungen an die Militärlogistik muss die LBA zudem sicherstellen, dass sie ihre Leistungserbringung jederzeit und zeitnah mit alternativen Massnahmen erbringen kann.

8 **Fazit**

Damit die zukünftigen Herausforderungen in der LBA gelöst werden können, braucht es die Digitalisierung. Die LBA hat bereits vor einigen Jahren mit der Umsetzung der «Strategie Logistik 2030ff» mit der digitalen Transformation begonnen. Sie ist dabei sehr innovativ und laufend daran, sich zu modernisieren, weiter zu entwickeln und die neuen Technologien aufzunehmen und umzusetzen.

Die grösste digitale Herausforderung dürfte jedoch nicht primär die Technik, sondern der Umgang des Menschen bzw. der Mitarbeitenden damit sein. Daher ist die Digitalisierung letztlich auch eine Kulturfrage. Es fordert Mut, neue digitale Wege zu gehen. Fehler müssen möglich sein, um rasch wieder aufzustehen und daraus zu lernen. Zudem sollte der Übergang so gestaltet werden, dass alle Mitarbeitenden in diesen Wandel integriert und auf die digitale Reise mitgenommen werden.

Auch die Verwaltung der LBA wird permanent optimiert, um die Miliz zu unterstützen. Die Einführung neuer Technologien und neu definierter Leistungen gestaltet sich neben dem ordentlichen Tagesgeschäft jedoch schwierig und der digitale Erfolg der LBA hängt vor allem von den verfügbaren personellen und finanziellen Mitteln sowie einer optimalen Ressourcenallokation ab. Eine Priorisierung der Aktivitäten im digitalen Umfeld sollte deshalb immer im Gesamtkontext betrachtet werden.

Schliesslich ist es wichtig, dass auf allen Ebenen der Gruppe V – wie auch auf Stufe VBS – ein kontinuierlicher Austausch über die Erkenntnisse aus den Projekten stattfindet, damit Synergien genutzt werden können und das digitale Rad im VBS nicht immer wieder neu erfunden werden muss.

Die Mitarbeitenden der LBA leben nach dem Slogan «die LBA dient der Truppe – die Armee dient der Schweizer Bevölkerung». So wird die LBA auch in Zukunft gefordert sein, mit ihrem Engagement effiziente, robuste und sichere Leistungen zugunsten der Armee zu erbringen - und dies beständig über alle Lagen hinweg.

9 Empfehlungen

Bei unserer Prüfung haben wir einen guten Gesamteindruck der Digitalisierungsbestrebungen in der LBA erhalten. Aufgrund unserer Feststellungen sehen wir folgenden Handlungsbedarf:

- 1) Wir empfehlen der LBA, den Erfahrungsaustausch mit den übergeordneten Stufen Gruppe V und VBS regelmässig zu pflegen, um Synergien zu nutzen, das vorhandene Fachwissen auszutauschen und die Lerneffekte im ganzen VBS zu verstärken.
- 2) Wir empfehlen dem C LBA, die Priorisierung der aktuellen und geplanten digitalen Projekte und Vorhaben in der Geschäftsleitung laufend zu thematisieren, um die Ressourcen bestmöglich einzusetzen.

10 **Stellungnahme**

Gruppe Verteidigung

Die Gruppe Verteidigung bedankt sich bei der Internen Revision VBS für den konstruktiven Prüfbericht und die gute Zusammenarbeit. Wir sind mit dem Prüfbericht einverstanden und sind der Auffassung, dass die Umsetzung der Empfehlung den Austausch auf allen Ebenen der Gruppe V fördern wird und damit einhergehend Synergien genutzt werden können.