



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung,  
Bevölkerungsschutz und Sport VBS  
**Interne Revision VBS**

25. Mai 2023

---

## Prüfbericht «Beschaffungsbericht Deloitte»

### Abklärung A 2023-01

---



Mitglied des Institute of  
Internal Auditing Switzerland



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, 25. Mai 2023

### **Prüfbericht «Beschaffungsbericht Deloitte»**

Sehr geehrte Frau Bundesrätin Amherd

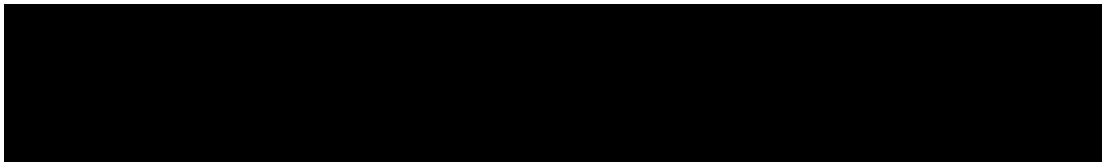
Gerne lassen wir Ihnen unseren Prüfbericht «Beschaffungsbericht Deloitte» zukommen. Unsere Prüfarbeiten fanden zwischen Februar und April 2023 statt. Den vorliegenden Bericht haben wir mit unseren Ansprechpartnern besprochen. Die Stellungnahmen der Departmentsbereiche zu unserem Bericht sind in Kapitel 5 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
- Rüstungschef

Interne Revision VBS  
Schauplatzgasse 11  
3003 Bern

## Management Summary

Die Interne Revision VBS (IR VBS) hat den Stand der sich noch in Umsetzung befindlichen Massnahmen aus dem Bericht «Projekt – Beschaffungen VBS» von Deloitte vom 20. Mai 2020 beurteilt.

Nachfolgend wird auf die einzelnen Empfehlungen und die Beurteilung des Umsetzungsstandes durch die IR VBS kurz eingegangen. Aufgrund dessen, dass sich die beauftragten Massnahmen aktuell entweder in Bearbeitung befinden oder erst kürzlich umgesetzt worden sind, kann derzeit noch keine Aussage zur Wirksamkeit gemacht werden.

Empfehlungen	Zuständiges Amt	Umsetzungsstand
#1 - Fähigkeitsdialog mit dem Parlament	Gruppe V	In Bearbeitung
#2 - Etablierung der Rolle «Beschaffungssteuerung»	Gruppe V	Umgesetzt
#3 - Bedarfsstelle in der Rolle des Auftraggebers	Gruppe V	Umgesetzt
#4 - Verantwortungs- und Fehlerkultur sowie Risikobereitschaft	GS-VBS	In Bearbeitung
#5 - Anwenderfreundliche Szenarien sowie «Busspur»	armasuisse	In Bearbeitung
#6 - Innovationsraum	armasuisse	Umgesetzt
#7 - Optimierung der Informatikmittel	Gruppe V	In Bearbeitung
#8 - Verstärktes Betriebsmodell	armasuisse	Umgesetzt
#9 - Sicherheitsrelevante Technologie- und Industriebasis (STIB)	armasuisse	Umgesetzt

Die Empfehlung 1 zum **Fähigkeitsdialog** befindet sich noch in der Umsetzung. Das Parlament wird inskünftig pro Legislatur – erstmals im Jahr 2024 – eine Armeebotschaft erhalten, die mit einem Zeithorizont von zwölf Jahren die erforderlichen militärischen Fähigkeiten beschreibt und die Investitionsausgaben und Betriebsaufwände dargelegt. Zugleich werden die Verpflichtungskredite für das Armeematerial für vier Jahre beantragt. Die Verpflichtungskredite für Rüstungsmaterial und Immobilien hingegen werden weiterhin im Jahresrhythmus beantragt.

Die Empfehlung 2 wurde substantiell umgesetzt. Mit der neuen **Rolle Beschaffungssteuerung** steht der Armeeführung eine aggregierte Sicht auf unterschiedliche Ressourcentreiber zur Verfügung, welche ihr als Grundlage für strategische Entscheidungen dient. Da die Datenqualität und -vollständigkeit derzeit noch nicht den Anforderungen entspricht, werden aktuell Handlungsanweisungen erarbeitet.

Die Umsetzung der Empfehlung 3 wurde planmäßig realisiert. Mit der Übertragung der **Rolle des Auftraggebers** vom Armeestab (A Stab) an die **Bedarfsstellen** per Anfang 2022 soll erreicht werden, dass über die gesamte Dauer einer Beschaffung ein verbindlicher Austausch zwischen Bedarfsstelle und armasuisse erfolgt. Die Grundlagendokumente wurden erarbeitet bzw. aktualisiert und die neuen Projektaufsichtsvorsitzenden geschult. Die bislang gesammelten Erfahrungen aus Sicht der Gruppe Verteidigung (Gruppe V) sind grundsätzlich positiv.

Im Zusammenhang mit der Umsetzung von Empfehlung 4 wurden erste wichtige Grundlagen für die Verankerung des Themas **Risikokultur und Umgang mit Fehlern** geschaffen. Derzeit fehlt der Verwaltungseinheit (VE)-übergreifende Teil in der Umsetzung jedoch weitgehend, weshalb die angestrebte Umsetzung der Empfehlung bis Ende 2022 nicht eingehalten werden konnte. Es ist daher darauf hinzuwirken, dass im Steuerungsausschuss mit Vertretern des Generalsekretariats VBS (GS-VBS), der Gruppe V sowie armasuisse Einigkeit zu weiteren, auch gemeinsamen Aktivitäten gefunden wird.

Die Einführung einer sogenannten **«Busspur» im Beschaffungsprozess** (Empfehlung 5), um Vorhaben mit sehr kurzen Innovationszyklen und/oder hoher Dringlichkeit abzuwickeln, wurde nicht planmäßig realisiert. Insbesondere infolge fehlender personeller Ressourcen seitens der Führungsunterstützungsbasis (FUB) hat bis anhin mit Ausnahme von Beschaffungen für die Sonderoperationskräfte keine Beschaffung integral nach einer «Busspur» stattgefunden. Damit erste Erfahrungen gesammelt werden können, empfiehlt die IR VBS rasch möglichst ein konkretes Beschaffungsprojekt als Pilot «Busspur» zu definieren und die Umsetzung voranzutreiben.

Die Empfehlung 6 des Instruments **Innovationsraum**, bestehend aus Vertretern des Bedarfsträgers, des Beschaffers und gegebenenfalls aus der Forschung und Industrie, wurde umgesetzt. Mit acht Pilotprojekten und den jeweiligen Innovationsräumen hat armasuisse insgesamt positive Erfahrungen gesammelt. Lehren aus den Projekten fliessen laufend in die Weiterentwicklung der Innovationsräume VBS ein.

Die Empfehlung 7 zielt darauf ab, die **Optimierung der Informatikmittel** zu verbessern, um Transparenz, Erkenntnisgewinn, Automatisierung, Nutzerfreundlichkeit und Compliance zu stärken. Diese Anforderungen sollen mit dem Abschluss des Programms ERPSYSVAR<sup>1</sup> im Jahr 2026 umgesetzt werden. Als Übergangslösung wurde die Gruppe V-weite Einführung des Geschäftsverwaltungssystems (GEVER) «Acta Nova» als Massnahme zur Umsetzung der Empfehlung 7 identifiziert und als erledigt gemeldet. Aus Sicht der IR VBS greift diese Übergangslösung jedoch zu kurz, um eine ganzheitliche Verbesserung der IT-Mittel in der Gruppe V zu erzielen. Aus diesem Grund empfiehlt die IR VBS die Umsetzung der Empfehlung 7 nochmals kritisch zu hinterfragen und den Beschaffungsprozess integral und beschränkt auf Rüstungsgüter und militärische IKT-Themen neu zu beurteilen und dazu die Verantwortlichkeiten klar zu regeln.

Die Empfehlung 8, das **Betriebsmodell** von armasuisse durch die Einführung eines «Center of Excellence» (CoE) **zu stärken**, wurde termingerecht umgesetzt. Zudem sollte der Umgang mit der **STIB** (Empfehlung 9) sowohl in der Sicherheitspolitik des VBS als auch bei der

---

<sup>1</sup> Mittels des im Jahr 2017 begonnenen Programmes ERP Systeme V/ar (ERPSYSVAR) wird das bestehende SAP-System in den kommenden Jahren schrittweise durch die neue Plattform SAP S/4HANA abgelöst werden. Hierbei handelt es sich um die für die Gruppe Verteidigung und die armasuisse spezifische Variante des bundesweiten Programmes SUPERB zur Ablösung der bestehenden SAP-Landschaft durch S/4HANA unter Beibehaltung der Trennung von der Systemlandschaft der zivilen Bundesverwaltung und der Besonderheiten der Fachanwendung «SAP Defense and Security».

Beurteilung von rüstungspolitischen Geschäften im Bundesrat besser verankert werden, um die kohärente Umsetzung der Rüstungspolitik sicherzustellen. Aktuell bestehen zwei CoE (Beschaffungsmarktanalyse und STIB), die sich aus Mitarbeitenden verschiedener Fach- und Kompetenzbereiche zusammensetzen. Bei Bedarf können weitere Zentren etabliert werden. Die bisherigen Erfahrungen sind aus Sicht von armasuisse positiv.

## 1 Ausgangslage

Das VBS beauftragte am 23. Oktober 2019 das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen Deloitte, eine Analyse<sup>2</sup> über den Beschaffungsablauf und dessen zeitliche und finanzielle Führung und Kontrolle sowie deren Strukturen vorzunehmen. Zudem sollte mögliches Verbesserungspotential aufgezeigt werden. Gleichzeitig wurde eine Begleitgruppe eingesetzt, bestehend aus externen Fachpersonen sowie Vertretern der Industrie, Wissenschaft und von Denkfabriken. Ihre Aufgabe bestand darin, das Thema Beschaffung integral zu beleuchten, die Erkenntnisse und Empfehlungen von Deloitte kritisch zu reflektieren und der Chefin VBS eigene Empfehlungen zu unterbreiten.<sup>3</sup>

Nicht zuletzt aufgrund des sich wandelnden sicherheitspolitischen Umfelds wurde erkannt, dass die bestehenden Prozesse und Abläufe im Beschaffungswesen zur schnelleren Verbesserung der Einsatzfähigkeit der Streitkräfte kritisch zu hinterfragen sind. Dem Faktor Zeit wird auch in der Bundeswehr inskünftig oberste Priorität zugewiesen. Ziel ist in erster Linie die schnellstmögliche Realisierung des für die Truppe nutzbaren Produktes.<sup>4</sup> Diese Massnahmen decken sich in den Grundzügen mit den Beschaffungsansätzen im VBS, wobei das VBS bereits im Jahr 2019 die Notwendigkeit nach einem beschleunigten Beschaffungswesen erkannt und im darauffolgenden Jahr entsprechende Massnahmen beauftragt hat.

Des Weiteren wurde das öffentliche Beschaffungsrecht auf Bundesebene am 1. Januar 2021 mit dem Inkrafttreten des Bundesgesetzes über die öffentlichen Beschaffungen vom 21. Juni 2019<sup>5</sup> (BöB) sowie mit der dazugehörigen Verordnung über das Beschaffungswesen vom 12. Februar 2020<sup>6</sup> (VöB) total revidiert. Am 1. Februar 2023 hat die Chefin VBS zudem eine Beschaffungsstrategie für das Departement<sup>7</sup> erlassen. Diese legt auf der Basis des neuen Beschaffungsrechts sowie der Beschaffungsstrategie der Bundesverwaltung vier Schwerpunkte fest.

---

<sup>2</sup> Projekt «Beschaffungen VBS», Bericht zuhanden des Generalsekretariats VBS, Deloitte, 20. Mai 2020

<sup>3</sup> Empfehlungen der Begleitgruppe zum Projekt «Analyse des Beschaffungsablaufs im VBS», 5. Juni 2020

<sup>4</sup> Bundesministerium der Verteidigung: [Tagesbefehl: Beschleunigung des Beschaffungswesens \(bmvg.de\)](https://www.bmvg.de/Tagesbefehl-Beschleunigung-des-Beschaffungswesens.html) (16.05.2023)

<sup>5</sup> SR **172.056.1** - [Bundesgesetz vom 21. Juni 2019 über das öffentliche Beschaffungswesen \(BöB\) \(admin.ch\)](https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumente/bundesgesetze/1720561.html)

<sup>6</sup> SR **172.056.11** - [Verordnung vom 12. Februar 2020 über das öffentliche Beschaffungswesen \(VöB\) \(admin.ch\)](https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumente/bundesverordnungen/17205611.html)

<sup>7</sup> Beschaffungsstrategie VBS vom 1. Februar 2023: [Beschaffungsstrategie VBS \(admin.ch\)](https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumente/beschaffungsstrategie-vbs.html)

## **2 Auftrag, Methodik und Abgrenzung**

Die Chefin VBS erteilte der IR VBS am 16. Januar 2023 den Auftrag, den Stand der sich noch in Umsetzung befindlichen Massnahmen aus dem Bericht «Projekt – Beschaffungen VBS» von Deloitte vom 20. Mai 2020 zu beurteilen und die Wirksamkeit der bereits umgesetzten Massnahmen zu prüfen.

Im Rahmen dieses Prüfauftrages führten wir strukturierte Befragungen mit den für die Umsetzung verantwortlichen Personen in der Gruppe V, bei armasuisse sowie dem GS-VBS durch. Ergänzend analysierten wir Dokumente, welche uns zur Verfügung gestellt wurden. Zudem zogen wir externe, öffentlich zugängliche Unterlagen bei. Die Untersuchung beschränkte sich auf den Umsetzungsstand sowie die Wirksamkeit der Empfehlungen aus dem Beschaffungsbericht von Deloitte. Des Weiteren sind die Empfehlungen der Begleitgruppe zum Projekt «Analyse des Beschaffungsablaufs im VBS» in die Beurteilung eingeflossen.

Um allfällige Doppelspurigkeiten mit anderen Audits zu minimieren, stützen wir uns auch auf die Erkenntnisse aus der «Prüfung ausgewählter Beschaffungen» (EFK-22130) der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK). Die EFK-Prüfung zur Umsetzung der Massnahmen bei armasuisse (Deloitte Empfehlungen Nr. 5, 6 und 8) wurde zwischen August und Oktober 2022 durchgeführt. Wir haben im Rahmen unserer Prüfhandlungen den aktuellen Stand abgefragt.

## **3 Unterlagen und Auskunftserteilung**

Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner der Gruppe V, von armasuisse und dem GS-VBS haben der IR VBS die notwendigen Auskünfte umfassend und zuvorkommend erteilt. Die gewünschten Unterlagen standen dem Prüfteam vollumfänglich zur Verfügung. Die IR VBS dankt für die gewährte Unterstützung.

## **4 Feststellungen und Beurteilungen**

In diesem Kapitel werden die Empfehlungen aus dem Bericht Deloitte «Projekt – Beschaffungen VBS» sowie dem Bericht der Begleitgruppe in Bezug auf den Umsetzungsstand sowie deren Wirksamkeit – sofern zum Prüfungszeitpunkt prüfbar – beurteilt. Ihre Empfehlungen sind gegliedert in drei Schlüsselempfehlungen (Kapitel 4.1 – 4.3) und sechs weitere Empfehlungen (Kapitel 4.4 – 4.9).

Die Empfehlungen aus dem Bericht Deloitte und der Begleitgruppe wurden Verantwortungsträgern im GS-VBS, in der Gruppe V und armasuisse zugeordnet. Die Umsetzung der Empfehlungen wurden von der Chefin VBS konkretisiert bzw. priorisiert. Die Verantwortlichen haben den Auftrag erhalten, nachfolgende Empfehlungen umzusetzen und periodisch über den Umsetzungsstand zu berichten.

#### 4.1 Fähigkeitsdialog mit dem Parlament

*Deloitte Empfehlung 1:*

*Die Armeebotschaft konzentriert sich neu auf einen Fähigkeitsdialog mit dem Parlament und wird synchron zum Zahlungsrahmen vorgelegt.*

Abgeleitet von der Empfehlung 1 soll das Parlament erstmals mit der Verabschiedung der Armeebotschaft 2024 die längerfristige Ausrichtung der Armee stärker gestalten. Dabei wird der Bundesrat im Rahmen der vom Parlament beschlossenen Entwicklung der Streitkräfte die Umsetzung der einzelnen Beschaffungen weiterhin verantworten.

Zum einen enthält die Neugestaltung der Armeebotschaft, gestützt auf den sicherheitspolitischen Bericht des Bundesrates, die Eckwerte zur Ausrichtung und Fähigkeiten der Armee mit einem Zeithorizont von zwölf Jahren. Dabei werden auch die Investitionsausgaben und Betriebsaufwände für die verschiedenen Fähigkeiten dargelegt. Zum anderen wird die Armeebotschaft auch den Zahlungsrahmen der Armee für die neue Legislaturperiode enthalten. Zugleich werden die Verpflichtungskredite für das Armeematerial für vier Jahre beantragt. Dabei handelt es sich um Kosten für die Planung von Projekten, Erneuerung von Betriebsmitteln und Munition. Die Verpflichtungskredite für Rüstungsmaterial und Immobilien hingegen werden weiterhin im Jahresrhythmus beantragt. Mit den beschlossenen Massnahmen sollen schnellere Beschaffungszyklen möglich sein, um rascher auf technologische Entwicklungen reagieren zu können. Dadurch sollen günstige Preisentwicklungen oder Produktionskapazitäten der Industrie ausgenutzt werden können.

Der Begriff «Fähigkeitsdialog» impliziert, dass dem Bundesrat eine Botschaft mit verschiedenen Optionen für die künftige Ausrichtung der Armee vorlegt wird und Parlament und Bundesrat im Dialog gemeinsam eine Option festlegen. Das VBS hält ein solches Vorgehen nicht für zweckmäßig. Dem Parlament sollen jedoch konkrete Anträge unterbreitet werden, wobei auch geprüfte und verworfene Optionen darzulegen sind.<sup>8</sup>

Mit regelmässigen Berichten an das Parlament soll inskünftig über den Stand der Umsetzung der Vorhaben informiert werden. Mit diesem Vorgehen werden allfällige Korrekturen aus Sicht des Parlaments ermöglicht. Dieses soll inskünftig genereller formulierte Verpflichtungskredite bewilligen, die an bestimmte Fähigkeiten gekoppelt sind. Kreditbegehren sollen sich nicht wie bislang auf einzelne Systeme und Stückzahlen beziehen, sondern beschreiben, mit welcher Art von Systemen die vom Parlament beschlossenen Fähigkeiten umgesetzt werden sollen. Auf das Kriterium der Beschaffungsreife als Voraussetzung für die Bewilligung eines Verpflichtungskredits soll im Interesse der Handlungsfreiheit der Beschaffungsstellen, der Effizienz und der zeitlichen Abfolge verzichtet werden.

---

<sup>8</sup> Aussprachepapier an den Bundesrat vom 28. Mai 2021: «Gestaltung eines Fähigkeitsdialogs mit dem Parlament zur Bewilligung von Zahlungsrahmen und Verpflichtungskrediten der Armee»

## Beurteilung

Angesichts des sich wandelnden sicherheitspolitischen Umfelds begrüßt die IR VBS, dass das Parlament inskünftig pro Legislatur – erstmals im Jahr 2024 – eine Armeebotschaft erhält, die mit einem Zeithorizont von zwölf Jahren die erforderlichen militärischen Fähigkeiten beschreibt und die Investitionsausgaben aufführt.

Die Armeebotschaft 2024 wird derzeit erarbeitet und das Vorliegen eines ersten Entwurfs auf Mitte 2023 scheint aus unserer Sicht realistisch. Mit der Erstellung der Armeebotschaft 2024 wechselt die Federführung vom GS-VBS zur Gruppe V. Aus diesem Grund kommt der Mitte 2022 konstituierten Begleitgruppe mit Vertretern der Gruppe V sowie des GS-VBS eine zentrale Bedeutung zu. Sie muss sich regelmäßig abstimmen, um allfälligen Dissens frühzeitig aufzuzeigen und zu adressieren sowie den Prozess zielführend zu unterstützen. Zudem scheint es uns wichtig, dass die Sicherheitspolitischen Kommissionen (SiK) frühzeitig über den Inhalt der Armeebotschaft informiert werden, damit rechtzeitig ein Dialog stattfinden kann.

Die Prüfung der IR VBS hat gezeigt, dass die Umsetzungsarbeiten der Empfehlung 1 bereits fortgeschritten sind. Vollständig umgesetzt sein wird die Massnahme jedoch frühestens dann, wenn das Parlament die Armeebotschaft 2024 am Ende desselben Jahres verabschiedet hat. Daher kann zum aktuellen Zeitpunkt noch keine Aussage zur Wirksamkeit gemacht werden.

### 4.2 Etablierung der Rolle «Beschaffungssteuerung»

*Deloitte Empfehlung 2:*

*Eine neue Rolle «Beschaffungssteuerung» wird etabliert, um das gesamte Portfolio von Beschaffungsprojekten aktiv und gesamtheitlich zu steuern.*

Mit der Empfehlung 2 soll eine neue Rolle Beschaffungssteuerung etabliert werden. Diese soll die bestehenden Koordinationsorgane zwischen der Gruppe V und armasuisse durch eine aktive, übergeordnete beratende Stelle ersetzen. Die Beschaffungssteuerung wird für die ständige Überwachung und Steuerung («Steuerungs-Cockpit») der Beschaffung aus Gesamt-Portfoliosicht verantwortlich sein.

Seit Anfang 2023 ist die Organisationseinheit (OE) Portfolio V mit dem Projektportfoliomanagement-Office im A Stab institutionalisiert. Damit soll ein einheitliches Risiko- und Qualitätsmanagement sichergestellt werden. Die offenen Pendenzen aus dem Projekt Portfolio sowie die aktive Bewirtschaftung der Risiken sind per 1. Januar 2023 an die Linienorganisation übergegangen.

Die Zusammenarbeit zwischen der Gruppe V und armasuisse wird auf verschiedenen Ebenen gewährleistet. Der strategische Projektportfolio (SPP)-Ausschuss unter der Leitung des Chefs A Plan stellt die langfristige Planung bzw. Steuerung der Projektressourcen sicher.

Dazu werden in Zukunft Vorhaben bei der Einstreuung aufgrund verschiedener Faktoren wie Wichtigkeit, Dringlichkeit, Risiko etc. beurteilt und priorisiert. Zudem findet auf operativer Ebene über den Plan Rap V, unter der Leitung des Chefs A Stab, die Portfolio-Steuerung, -Feinplanung und -Kontrolle statt, um den kürzest möglichen Weg zu den Entscheidungsträgern Chef der Armee und Rüstungschef zu garantieren. Des Weiteren wurde eine Fachgruppe Portfolio mit Spezialisten aus der Gruppe V (Direktunterstellte Chef der Armee) und armasuisse zusammengesetzt, welche den Austausch zwischen den Partnern sicherstellen soll. Die Überwachung und Steuerung der Einhaltung der jährlichen Budgetvorgaben des Voranschlags wird wie bisher im A Stab in Zusammenarbeit mit Armeeplanung und Finanzen V wahrgenommen.

### **Beurteilung**

Die Prüfung hat gezeigt, dass das Portfoliomangement nicht als «Silo»-Thematik betrachtet und deshalb auch nicht isoliert weiterentwickelt werden kann. Mit dem Austausch im Plan Rap V und in der Fachgruppe Portfolio V/ar sowie der Implementierung und Anwendung des Steuerungs-Cockpits sollen die Informationen zusammengeführt und Abhängigkeiten zwischen Projekten aufgezeigt werden. Die Überprüfung der Daten im Projektportfolio-Management Tool (PM) zeigt aktuell jedoch, dass die Datenqualität und -vollständigkeit noch nicht den Anforderungen entsprechen. Handlungsanweisungen zur Verbesserung der Datenqualität und -vollständigkeit werden derzeit erarbeitet. Weiter muss sichergestellt werden, dass das PM-Tool durchgängig von allen Projektleitenden genutzt und die Projektdaten vollständig und akkurat eingepflegt werden. Nur dadurch kann erreicht werden, dass gegenseitige Abhängigkeiten dargestellt werden können.

Die IR VBS ist der Ansicht, dass die Empfehlung 2 substantiell umgesetzt worden ist. Aufgrund dessen, dass die OE Portfolio V jedoch erst Anfang 2023 in den operativen Betrieb übergegangen ist und noch Pendenzen abzuarbeiten sind, kann zurzeit noch keine Beurteilung zur Wirksamkeit der umgesetzten Massnahmen abgegeben werden.

#### 4.3 Bedarfsstelle in der Rolle des Auftraggebers

*Deloitte Empfehlung 3:*

*Die Bedarfsstelle<sup>9</sup> übernimmt die Rolle des Auftraggebers im Beschaffungsprozess.*

Ziel dieser Empfehlung ist es, die Rolle des Auftraggebers vom A Stab neu an die Bedarfsstellen zu übertragen und damit zu erreichen, dass über die gesamte Dauer einer Beschaffung ein verbindlicher Austausch zwischen Bedarfsstelle und armasuisse erfolgt.

Die Rolle des Auftraggebers gemäss HERMES VBS<sup>10</sup> geht seit Anfang 2022 vom A Stab an die Bedarfsstellen der Gruppe V über, um den unmittelbaren und verbindlichen Austausch zwischen Bedarfsstellen und armasuisse über die gesamte Dauer eines Beschaffungsvorhabens sicherzustellen (von Initialisierung bis Inbetriebnahme). Die Verantwortung in sämtlichen A-Projekten<sup>11</sup> ist vollumfänglich zum Bedarfsteller innerhalb der Gruppe V übergegangen. Bei den B-Projekten erfolgt eine zeitlich gestaffelte Überführung zum Bedarfsteller abhängig vom Projektstatus. Die vollständige Übergabe sollte voraussichtlich bis im Jahr 2025 abgeschlossen sein. Damit wird die Bedarfsstelle mindestens bei den A- und B-Projekten bereits in die Vorhabensplanung aktiv einbezogen und sie übernimmt ab der Konzeptphase als Bestellerin bzw. Projektauftraggeberin die Projektsteuerung. Der A Stab bleibt weiterhin für die Fähigkeitsentwicklung sowie die finanzielle Gesamtsteuerung zuständig. Für alle Beteiligten gilt es die Schwerpunkte gemäss Beschaffungsstrategie VBS umzusetzen.

Sämtliche Grundlagendokumente (u. a. «Militärische Gesamtplanung: Aufgaben und Ergebnisse», «ZUVA<sup>12</sup>: Unterschriftenregelung für Grundlagendokumente System-/ Material nach HERMES VBS», «Umsetzungshilfe für Projekte und Beschaffungen gemäss ZUVA») wurden entsprechend angepasst und die Mitarbeitenden auf dem neuen HERMES VBS-Prozess geschult.

Seit November 2021 werden Ausbildungen durchgeführt, damit die Steuerungsebene (Projektauftraggeber, Projektaufsichtsvorsitzende) und die Ausführungsebene (Projektoffiziere, Projektleiter, Systemportfoliomanager) ihre jeweiligen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen besser kennen. Neu wird mit dem SPP-Ausschuss gearbeitet, der zweimal jährlich mit allen Beteiligten tagt und eine gesamtheitliche Steuerung der Vorhaben und einen direkten Informationsabgleich erlaubt.

---

<sup>9</sup> Bedarfsstellen umfassen das Kommando Operationen, das Kommando Ausbildung, den Armeestab, die Logistikbasis der Armee, die Führungsunterstützungsbasis und armasuisse selbst.

<sup>10</sup> Abgeleitet aus der Projektmanagementmethode HERMES des Bundes

<sup>11</sup> Bei A- und B-Projekten handelt es sich um komplexe Erst- und Initialbeschaffungen

<sup>12</sup> ZUVA: Zusammenarbeit Verteidigung / armasuisse

## Beurteilung

Die IR VBS kommt zum Schluss, dass die Empfehlung 3 umgesetzt worden ist. Die ersten Rückmeldungen seitens Bedarfsstellen sind grundsätzlich positiv. Für eine Aussage zur Wirksamkeit ist es zurzeit jedoch noch zu früh. Dennoch kann heute bereits angemerkt werden, dass die Auftraggeber ihre Rolle als Bedarfsträger aktiv wahrnehmen. Eine gesamtheitliche Aussage zur Wirksamkeit ist voraussichtlich erst ab dem Jahr 2025 möglich, wenn die ersten Beschaffungen mit den Bedarfsstellen in der Rolle als Auftraggeber abgeschlossen worden sind.

### 4.4 Verantwortungs- und Fehlerkultur sowie Risikobereitschaft

*Deloitte Empfehlung 4:*

*Im Rahmen von Beschaffungen werden eine Verantwortungs- und Fehlerkultur sowie eine angemessene Risikobereitschaft gefördert.*

Mit der Empfehlung 4 sollen diese Aspekte sowohl in der Führung als auch in der Unternehmenskultur gefördert werden. Zudem soll ein bewusster Umgang mit Chancen und Risiken stattfinden.

Die Initialarbeiten durch das GS-VBS sind fortgeschritten. U. a. wurden ein Steuerungsausschuss gebildet, Methoden-Coaches beschafft sowie eine Grundsatzzerklärung und Umsetzungsrichtlinien für die Verankerung des Themas «Risikokultur und Umgang mit Fehlern» erarbeitet. Die involvierten VE GS-VBS, Gruppe V sowie armasuisse haben die Bedeutung des Themas erkannt und haben individuell erste Umsetzungsarbeiten gestartet. Bei der VE-übergreifenden Umsetzung herrscht zum aktuellen Zeitpunkt jedoch weiterhin keine Einigkeit, weshalb die angestrebte Umsetzung der Empfehlung bis Ende 2022 nicht eingehalten werden konnte. Ein Grund liegt u. a. darin, dass insbesondere in der Gruppe V bereits auf breiter Front verschiedene Organisations- und Kulturentwicklungsinitiativen laufen. Die Umsetzung der verschiedenen Initiativen der Strategie VBS sollte jedoch zur Vereinheitlichung beitragen, die Fehler- und Verantwortungskultur sowie die Risikobereitschaft amtsübergreifend zu stärken bzw. einzuüben.

Heute werden die Auswirkungen auf die Organisations- und Kulturentwicklungsinitiativen noch nicht gemessen. Mittels einer Befragung<sup>13</sup> der Mitarbeitenden zum Thema «Risikokultur und Umgang mit Fehlern» will man sich jedoch einen Überblick über die aktuelle Situation pro OE schaffen und allfällige Verbesserungspotentiale für die Zusammenarbeit aufdecken. Die Umfrage kann zu einem späteren Zeitpunkt auch auf weitere Aspekte des gesamten Wertegefüges VBS ausgeweitet werden.

---

<sup>13</sup> «Pulse-Check»: Aus SKGroup Präsentation Projekt «Beratung und Begleitung Einführung Fehler und Risikokultur» vom 25.5.2022

## Beurteilung

Die Prüfung der IR VBS hat gezeigt, dass die Umsetzung der Empfehlung 4 zurzeit noch am Laufen ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass eine Verantwortungs- und Fehlerkultur nicht von heute auf morgen implementiert werden kann, sondern von allen Beteiligten fortlaufend gelebt werden muss. Wir sind jedoch erstaunt, dass aktuell nicht mindestens ein Teil der lancierten Umsetzungsmassnahmen aus gemeinsamen Aktivitäten besteht (u. a. Bezug von gemeinsamen Methoden-Coaches als Bindeglied). Auch weisen wir auf die Wichtigkeit hin, dass es für eine zielführende Umsetzung der Empfehlung unablässig ist, dass die periodischen Abstimmungsgespräche im Rahmen der Steuerungsausschuss-Sitzungen fortgeführt werden. Dabei sollte darauf hingewirkt werden, inhaltlich weitere Gemeinsamkeiten für den Umgang bezüglich Risikokultur und Umgang mit Fehlern festzulegen.

Zudem sollte die Personalbefragung Bund mit spezifischen Fragen ergänzt werden, damit die Fortschritte beim Kulturwandel gemessen werden können. Kulturentwicklung ist ein mittel- bis langfristiger Prozess. Daher kann die Wirkung nicht von heute auf morgen erwartet werden. Ein Wirkungscontrolling muss zuerst noch etabliert werden.

### 4.5 Anwenderfreundliche Szenarien sowie «Busspur»

#### *Deloitte Empfehlung 5:*

*Die HERMES VBS-Methode<sup>14</sup> wird durch verschiedene anwenderfreundliche Szenarien konkretisiert. Zusätzlich wird sie um eine «Busspur» ergänzt, um Vorhaben mit sehr kurzen Innovationszyklen und/oder hoher Dringlichkeit umzusetzen.*

Beim Szenario «Busspur» geht es darum, dass dringliche Beschaffungen und Projekte mit kurzen Innovationszyklen und einem hohen Standardisierungsgrad<sup>15</sup> (insbesondere im Bereich IKT<sup>16</sup>) in der dafür notwendigen Geschwindigkeit und mit den entsprechenden Freiheitsgraden rasch umgesetzt werden können. Die Beschaffung soll quasi auf einer sogenannten «Busspur» erfolgen.

Anlässlich einer Präsentation vom 22. Oktober 2020 wurde das Umsetzungskonzept «Busspur» von der Chefin VBS genehmigt. Zudem wurde am Plan Rap V im Mai 2021 das konkrete Vorgehen anhand eines ersten geplanten Pilotprojekts präsentiert und genehmigt. Es wird beabsichtigt, dass die «Busspur»-Prozesse anhand eines Pilotprojektes verifiziert und wo nötig konkretisiert werden. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sollten später bei Bedarf

---

<sup>14</sup> Hermes ist die Projektmanagement-Methode des VBS für Projekte im Bereich der Beschaffung und Ausserdienststellung. Um der Vielfalt von Projekten gerecht zu werden, bietet Hermes sogenannte Szenarien an. Ein Szenario ist auf die Durchführung von Projekten mit einer spezifischen Charakteristik ausgerichtet.

<sup>15</sup> Darunter sind sogenannte «off-the-shelf»-Produkte zu verstehen, d. h. beispielsweise seriengefertigte Produkte aus dem Elektronik- oder Softwaresektor.

<sup>16</sup> IKT: Informations- und Kommunikationstechnologie

auch als Grundlage für allfällige Anpassungen der bestehenden HERMES VBS- und ZUVA-Prozesse dienen.

Gemäss Statusbericht an der Amtsleitungssitzung (ALS) armasuisse vom 26. Januar 2023 ist das Konzept «Busspur» zu 50 Prozent umgesetzt. Die Beschaffungsprozesse für die Spezialkräfte wurden optimiert und massgeblich beschleunigt. Die Erfahrungen hierzu sind positiv. Jedoch konnte das erste Pilotprojekt für eine Beschaffung nach einer «Busspur» wegen mangelnder personeller Ressourcen seitens der FUB und fehlendem finalisiertem Projektauftrag aus dem A Stab nicht wie vorgesehen realisiert werden. Aus diesem Grund wurde am Plan Rap V vom November 2022 der Pilot «Busspur» formell gestoppt. Am Plan Rap V vom 17. Februar 2023 hat die Armeeplanung ein neues Pilotprojekt für eine «Busspur» identifiziert. Allerdings wurde auch dieses im Rahmen der Sitzung des SPP-Ausschusses am 27. März 2023 wieder relativiert. Zum aktuellen Zeitpunkt liegt kein Pilotprojekt für eine Beschaffung nach einer «Busspur» vor.

### **Beurteilung**

Die Prüfung der IR VBS hat gezeigt, dass die Arbeiten zur Empfehlung 5 nur zum Teil umgesetzt worden sind. Der aktuelle Ablauf im Szenario «Beschaffung Verteidigung» nach der Methode HERMES VBS ist umfangreich, zumindest in einigen Bereichen wie der IKT. Dem Faktor Zeit gilt es in bestimmten Bereichen in Zukunft mehr Gewicht zu verleihen. Bereits heute besteht mittels Tailoring (z. B. durch Verzicht auf ein Logistikkonzept bei einer Softwarebeschaffung) die Möglichkeit, den Beschaffungsprozess zu beschleunigen. In der Beschaffungsstrategie VBS wird explizit festgehalten, dass neuartige Ansätze bei der Bedarfsdefinition, den Vergabeverfahren und dem Kriterienraster zugelassen sind<sup>17</sup>. Von dieser Handlungsfreiheit wird jedoch noch zu wenig Gebrauch gemacht. Wir teilen einerseits die Meinung der Befragten, dass beschleunigte Beschaffungen nach einer «Busspur» mit einem höheren Risiko einher gehen können, da nicht alle Ergebnisse gemäss HERMES VBS / ZUVA erarbeitet werden. Andererseits besteht aber auch ein erhöhtes betriebliches Risiko, insbesondere im Bereich IKT, wenn Beschaffungen sich zeitlich in die Länge ziehen.

Die IR VBS bedauert den Abbruch des geplanten Pilotprojekts im Bereich einer IKT-Beschaffung, da gerade in diesem sich rasch wandelnden Bereich kurze Innovationszyklen von grossem Nutzen wären. Für uns ist aktuell nicht ersichtlich, weshalb nach wie vor kein «Busspur»-Beschaffungspilotprojekt initiiert werden konnte. Der IR VBS fehlt dazu ein klares Be-kenntnis zur Umsetzung des Szenarios «Busspur».

---

<sup>17</sup> Beschaffungsstrategie VBS, Schwerpunkt 3 «Abbildung der Neugewichtung in der Vergabekultur», Seite 8

Zur Wirksamkeit der Umsetzung der Empfehlung 5 ist aus den genannten Gründen derzeit keine Aussage möglich.

### **IR VBS Empfehlung 1: Beschaffungsprojekt für «Busspur»**

Die IR VBS empfiehlt der Gruppe V, in Zusammenarbeit mit armasuisse, rasch möglichst ein konkretes Beschaffungsprojekt als Pilot «Busspur» zu definieren und die Umsetzung voranzutreiben.

## **4.6 Innovationsraum**

*Deloitte Empfehlung 6:*

*Zur Förderung von Innovationen wird das Instrument des Innovationsraums eingeführt.*

Unter dem Begriff Innovationsraum versteht das VBS eine zeitlich begrenzte, ad hoc zusammengesetzte Arbeitsgruppe. Diese besteht aus Vertretern der Bedarfsstelle, des Beschaffers und gegebenenfalls der Industrie und der Forschung. Ein Innovationsraum ermöglicht den Parteien, in einem bestimmten Thema innovative Lösungen zu suchen und zu demonstrieren. Der Innovationsraum soll in der Vorhabenplanung bis spätestens Initialisierungsphase eines Vorhabens gewählt werden, um möglichst früh Erkenntnisse für das spätere Vorhaben zu gewinnen und so grössere Fehlinvestitionen zu vermeiden.

Abweichend von der Empfehlung, die von einem stetigen ganzheitlichen Innovationsraum ausgeht, verfolgt armasuisse Wissenschaft + Technologie (ar W+T) einen Ansatz mit mehreren Innovationsräumen. Die fünf ausgewählten Innovationsräume werden gegliedert in Wettbewerbe, Booster, Idea Labs, Sandboxes sowie Test Runs. Je nach Art des Projekts und der Projektphase kommt einer der fünf Innovationsräume mit unterschiedlicher personeller Zusammensetzung zum Tragen. Um praktische Erfahrungen mit der Umsetzung von Innovationsräumen zu sammeln, wurden seit dem Jahr 2021 insgesamt acht Pilotprojekte abgeschlossen. Die Erkenntnisse wurden bereits verwertet oder befinden sich gerade in der Überführung in die Beschaffung. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen wurden Lehren für die Weiterentwicklung der Innovationsräume VBS gezogen. Drei zentrale Erkenntnisse sind, dass einerseits die Zusammenarbeit mit dem Bedarfsträger über das gesamte Vorhaben hinweg sichergestellt werden muss. Andererseits ist es wichtig, dass der Bedarf durch den Bedarfsträger ausgelöst wird. Weiter muss der Technologietransfer in nachfolgenden Prozessen oder Verfahren bereits frühzeitig geplant und initiiert werden, um Verzögerungen zu vermeiden. Diese Punkte werden als essenziell beurteilt, um die Unterstützung und die Weiterführung langfristig sicherstellen zu können. Die mit den Pilotprojekten gemachten Erfahrungen bewertet ar W+T insgesamt positiv. Die Weiterausgestaltung der vorgeschlagenen Innovationsräume VBS sowie die Initiierung einer organisationsübergreifenden Projektorganisation «Innovationsräume VBS» unter der Leitung von ar W+T wurden an der ALS armasuisse vom 8. März 2022 bewilligt und werden angegangen.

Damit die nötige Transparenz zu den Ideen und Vorhaben geschaffen wird, werden sämtliche Innovationsideen über die digitale Innovationsplattform «Innobase» erfasst. Das «Innovationsboard V» mit Vertretern der armasuisse, der Armeeführung sowie Forschung und Industrie agiert als zentrale Steuerungseinheit für Innovationen.

Gelder für Innovationsprojekte zugunsten der Armee sind seitens der Gruppe V gesprochen und stehen ar W+T zur Verfügung. Diese Grundfinanzierung ermöglicht die notwendige Planungssicherheit vor allem bei der Beauftragung von Dritten im Forschungs- und Innovationsbereich.

### **Beurteilung**

Die Prüfung der IR VBS hat gezeigt, dass das Instrument des Innovationsraums innerhalb des VBS zu grossen Teilen eingeführt ist und laufend anhand von definierten Projekten angewendet wird. Dabei wird je nach Projekt (u. a. Forschung, Beschaffung) ein dem Vorhaben entsprechender Innovationsraum eingesetzt. Dies unterscheidet sich zur ursprünglichen Empfehlung, die von einem ganzheitlichen Innovationsraum ausgegangen ist. Diese von ar W+T, nach internationalem Vorbild, gewählte Vorgehensweise hat sich jedoch bewährt. Die Erkenntnisse aus den Pilotprojekten sind in die Weiterentwicklung der Innovationsräume eingeflossen, um eine möglichst flexible sowie bedarfsgerechte Umsetzung sicherzustellen.

Die grössten Herausforderungen bestehen darin, den Innovationsprozess gesamtheitlich zu verstehen und die künftige Finanzierung der Innovationsräume VBS sicherzustellen.

Damit eine aussagekräftige Beurteilung zur Wirksamkeit abgegeben werden kann, müssen die umgesetzten Massnahmen über einen längeren Zeitraum operieren können. Dies ist aktuell noch nicht ausreichend der Fall.

#### **4.7 Optimierung der Informatikmittel**

##### *Deloitte Empfehlung 7:*

*Informatikmittel werden optimiert, um Transparenz, Erkenntnisgewinn, Automatisierung, Nutzerfreundlichkeit und Compliance zu verbessern. Dabei sind Synergien mit den Programmen SUPERB und ERPSYSVAR zu nutzen.*

Zur Verbesserung von Transparenz, Erkenntnisgewinn, Automatisierung, Nutzerfreundlichkeit und Compliance hat Deloitte verschiedene Vorschläge formuliert. Heute werden aus verschiedenen IT-Systemen (u. a. SAP ERP, CHEOPS<sup>18</sup>, PM-Tool<sup>19</sup>, APM<sup>20</sup>) Daten gewonnen und teilweise «händisch» und mittels Exceltabellen zu einer Gesamtsicht zusammengeführt. Die Datenqualität entspricht aber nicht überall den Anforderungen, um ein korrektes

---

<sup>18</sup> CHEOPS: Applikation zur Planung von Systemen, Projekten, Munition und Budget

<sup>19</sup> PM-Tool: Applikation für das Projektportfolio-Management

<sup>20</sup> APM: Armee-Planungs-Modul zum Abgleich von Plan- und Ist-Werten von Personal und Material der Armee

und vollständiges Bild zeichnen zu können. Dieser Umstand lässt sich auch mit einem zusätzlichen, marktüblichen Einkaufstool nur bedingt verbessern.

Im genehmigten Umsetzungskonzept vom 24. November 2020 wird festgehalten, dass eine zeitnahe Umsetzung dieser Empfehlung dadurch erschwert wird, dass die Einführung von SAP S/4HANA (Programm ERPSYSVAR) erst für 2026 vorgesehen ist. Um diese Zeit zu überbrücken, sollte eine einfache, flexible Workflow-Lösung zur Reduktion einer manuellen Aggregation von Daten aus verschiedenen Systemen eingeführt werden. Mit der Einführung der GEVER «Acta Nova» in der gesamten Gruppe V per August 2021 wird eine amtsübergreifende Zusammenarbeit mit armasuisse ermöglicht. Die vollständige Umsetzung der Empfehlung wurde im Rahmen des Führungsrapports Chefin VBS vom 25. November 2021 bestätigt.

### **Beurteilung**

Mit der Einführung von «Acta Nova» in der Gruppe V ist die Empfehlung im Rahmen des «Reporting Beschaffungsablauf Mai 2022» an die SiK als umgesetzt kommuniziert worden. Bei der Analyse von Grundlagendokumenten und durch weiterführende Gespräche hat die IR VBS festgestellt, dass die Massnahme im Umsetzungskonzept vom 24. November 2020 auf die V-weite Einführung der GEVER «Acta Nova» reduziert wurde. Die IR VBS kommt zum Schluss, dass alleine damit die angedachte Verbesserung der Transparenz, des Erkenntnisgewinns, der Automatisierung, der Nutzerfreundlichkeit und Compliance im Beschaffungsablauf von Rüstungsgütern jedoch nicht erzielt wird. Die IR VBS ist zudem erstaunt, dass ausschliesslich «Acta Nova» als Übergangslösung identifiziert und die damit verbundenen limitierten Möglichkeiten nicht weiter hinterfragt wurden. Die angestrebte flexible Workflow-Lösung zur Reduktion einer manuellen Aggregation von Daten aus verschiedenen Systemen konnte mit der V-weiten Einführung von «Acta Nova» nicht erreicht werden. Zudem wurden die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der beauftragten Massnahmen nicht klar geregelt und adressiert. Wir sind der Meinung, dass erst mit dem Abschluss des Programmes ERPSYSVAR im Jahr 2026 sowie allfälligen Weiterentwicklungen ab 2027 eine Verbesserung bezüglich Transparenz, Erkenntnisgewinn, Automatisierung, Nutzerfreundlichkeit und Compliance im Beschaffungsprozess von Rüstungsgütern zu erwarten ist. Aus unserer Sicht ist die Empfehlung nicht umgesetzt.

#### **IR VBS Empfehlung 2: Umsetzungsstand hinterfragen und Verantwortlichkeiten regeln**

Die IR VBS empfiehlt der Gruppe V, in Zusammenarbeit mit armasuisse, die Umsetzung der Empfehlung 7 nochmals kritisch zu hinterfragen und den Beschaffungsprozess integral und beschränkt auf Rüstungsgüter und militärische IKT-Themen neu zu beurteilen. Dazu sind die Verantwortlichkeiten klar zu regeln.

#### 4.8 Verstärktes Betriebsmodell

*Deloitte Empfehlung 8:*

*Das Betriebsmodell der armasuisse wird auf den strategischen, taktischen und transaktionalen Ebenen geschärft und durch ein «Center of Excellence» (CoE) für Kommerz, Qualitätsmanagement und taktischen Einkauf verstärkt.*

Zur Schärfung und Stärkung des Betriebsmodells im Hinblick auf eine erhöhte Leistungsfähigkeit sollen die fachlichen Kompetenzen der Mitarbeitenden in den Bereichen Kommerz, Qualitätsmanagement und vor allem taktischer Einkauf kontinuierlich verbessert und dem sich verändernden Umfeld angepasst werden. Das aktuelle Betriebsmodell wird um zentral geführte virtuelle CoE ergänzt. Dabei bleiben die CoE Mitarbeitenden weiterhin einem Fach- und Kompetenzbereich zugehörig. Auch sollen die Mittel der Beschaffungsmarktanalysen (BMA) und des Lieferantenmanagements konsequenter genutzt und im kommerziellen Bereich standardisierter Beschaffungen (z. B. Rahmenverträge) erhöht werden.

Das Umsetzungskonzept sieht die Schärfung des Betriebsmodells von armasuisse in drei wesentlichen Aspekten vor:

- Einführung von CoE für unterschiedliche fachliche Aktivitäten.
- Zukünftige Warengruppenbeschaffung aus einer Hand.
- Ausbau des Business-Partnering-Modells mit engerer Zusammenarbeit zwischen Bedarfsträger und den Kompetenzbereichen von armasuisse.

Die CoE setzen sich aus Mitarbeitenden aus den verschiedenen Fach- und Kompetenzbereichen von armasuisse zusammen. Diese sollen Hilfsmittel und Leitlinien entwickeln, die dann der Linie zur Verfügung gestellt werden können. Anfang Mai 2021 sind zwei CoE in Betrieb gegangen. Einerseits das CoE BMA, da bis anhin keine klaren Vorgaben bzw. Vorlagen zur Ausführung einer BMA bestanden. Den Kommerzmitarbeitenden stehen nun u. a. eine zentrale Anlaufstelle, ein regelmässiger kompetenzübergreifender Austausch, eine Sammlung an umfangreichen Informationsquellen, erhöhte Transparenz durch zentral dokumentierte BMA und praktikable Vorlagen zur Erstellung von BMA zur Verfügung. Die Vorlagen für die Marktanalyse werden rege genutzt. Andererseits wurde das CoE STIB, welches im Rahmen der Empfehlung 9 aus dem Deloitte-Bericht umgesetzt worden ist, ins Leben gerufen. Ein drittes CoE Anforderungsmanagement (Requirements Engineering) befindet sich zurzeit im Aufbau.

Weiter wurden Warengruppen bestimmt, die neu aus einer Hand beschafft werden können (z. B. Fahrzeuge und dazugehörige Ersatzteile). Im Zusammenhang mit dem Ausbau des Business Partnering-Modells wurden auch gewisse Zuständigkeiten von Warengruppen und Personen innerhalb von armasuisse angepasst, u. a. mit dem Ziel einer früheren Kontaktaufnahme von armasuisse als Beschafferin mit dem Bedarfsträger, um diesen entsprechend zu unterstützen.

## Beurteilung

Die Prüfung der IR VBS hat gezeigt, dass die beauftragten Massnahmen termingerecht umgesetzt worden sind. Ungeachtet dessen ist das Betriebsmodell mit fachlich unterschiedlich zusammengesetzten virtuellen CoE weiter zu schärfen und zu stärken. Dabei erachten wir es als sinnvoll, die Mitarbeitenden in ihrem Fach- und Kompetenzbereich zu belassen.

Die ersten Reaktionen auf die Umsetzung des CoE BMA im Frühjahr 2021 sind positiv. Dennoch ist es für eine abschliessende Beurteilung zur Wirksamkeit der bereits umgesetzten Massnahme noch zu früh.

### 4.9 Sicherheitsrelevante Technologie- und Industriebasis (STIB)

*Deloitte Empfehlung 9:*

*Sicherheitsrelevante Technologie- und Industriebasis (STIB): Wirkungsanalyse zum Instrument Offset.*

Abgeleitet aus dem Beschaffungsbericht Deloitte und der Empfehlung der Begleitgruppe wurde die Schaffung eines virtuellen CoE STIB zur Stärkung der Kohärenz von der Politik bis zum Projektleiter – mit dem Ziel eines engeren Austauschs zwischen den Akteuren aus Wirtschafts-, Forschungs-, Innovations- und Sicherheitspolitik im Bereich Offset – als Massnahme identifiziert. Das CoE STIB besteht aus Mitarbeitenden der verschiedenen Kompetenzbereiche von armasuisse.

Gemäss Statusbericht von armasuisse vom November 2022 wurde die Massnahme zu grossen Teilen umgesetzt und das CoE STIB hat seinen Betrieb erfolgreich aufgenommen. Die Ergebnisse der Tätigkeiten werden im Jahresbericht über die Umsetzung der Rüstungsstrategie festgehalten. Damit der Zustand und die Leistungsfähigkeit der STIB in der Schweiz spezifischer ausgewiesen werden können, wurde beim Wirtschaftsforschungs- und Beratungsinstitut BAK Economics eine wissenschaftliche Studie zur Identifikation geeigneter Metriken in Auftrag gegeben<sup>21</sup>. Basierend auf dieser Studie werden nun Massnahmen ergriffen, um umfassendere Evaluationen des Instruments Offset in ein periodisches Monitoring zu überführen. Die Optimierung des Datenerhebungsprozesses sowie die Erhebung zusätzlicher Daten bei den von Offsetgeschäften begünstigten Unternehmen mittels einer webbasierten Plattform stehen diesbezüglich an vorderster Stelle. Die Arbeiten zur Messbarkeit der Leistungsfähigkeit der STIB sowie zur verbesserten Kommunikation und Transparenz wurden gestartet. Die Metriken zur Abbildung des Zustandes und der Leistungsfähigkeit der STIB werden laufend verfeinert und fliessen in die jährliche Berichterstattung ein.

Zudem sollen im Bundesgesetz über die Armee und die Militärverwaltung (Militärgesetz) die elementaren Grundzüge zum Umgang der Schweiz mit Offset verankert werden. Die erste

---

<sup>21</sup> BAK economic intelligence - Wirkungsanalyse zum Instrument «Offset», [Detail - BAK Economics \(bak-economics.com\)](#) (16.05.2023)

Ämterkonsultation des Militärgesetzes wurde kürzlich abgeschlossen. Es ist geplant, dass der Bundesrat bis im Sommer 2023 die Vernehmlassung eröffnet.

### **Beurteilung**

Die von der Chefin VBS und dem Rüstungschef priorisierten Massnahmen aus der Empfehlung der Begleitgruppe zur «Sicherheitsrelevante Technologie- und Industriebasis (STIB)» wurden substantiell und termingerecht umgesetzt. Mit der Etablierung des CoE STIB wurden die Prozesse und Zuständigkeiten rund um die Stärkung der STIB geklärt und weiter verbessert.

Analog zu den CoE in Empfehlung 8 ist es für eine abschliessende Beurteilung der Wirksamkeit der umgesetzten Massnahme noch zu früh.

## 5 Stellungnahmen

### Generalsekretariat VBS

Das Generalsekretariat VBS dankt für die Möglichkeit, Stellung zu nehmen und nimmt den Bericht zur Kenntnis.

### Gruppe Verteidigung

Die Gruppe Verteidigung dankt der IR VBS für die Prüfung und wird die Empfehlungen in Zusammenarbeit mit armasuisse angehen.

### armasuisse

armasuisse begrüßt die transparente Aufarbeitung der Empfehlungen und Fragestellungen durch die IR VBS. Gerne werden die hilfreichen Empfehlungen und Hinweise aufgenommen und weiter umgesetzt.