



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung
Bevölkerungsschutz und Sport VBS
armasuisse
Rüstungschef

INTERN

UNTERNEHMENSSTRATEGIE armasuisse 2017-2020

NACHTRAG 2

Strategie-Check 2018 für die Periode 2018-2022

Autoren: Thomas von Gunten, Leiter RSU
Anton Bumann, RSU
Erstellung: 22.08.2018
Version: 1.0
Genehmigt: 29.08.2018

INHALTSVERZEICHNIS

0	AUSGANGSLAGE UND VORGEHEN	3
1	VISION armasuisse	4
2	MISSION armasuisse	4
2.1	GRUNDAUFTRAG	4
3	FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE armasuisse	5
4	SWOT-ANALYSE	6
5	STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER	7
5.1	HANDLUNGSFELDER PERSPEKTIVE FINANZEN	7
5.2	HANDLUNGSFELDER PERSPEKTIVE KUNDEN/MARKT	8
5.3	HANDLUNGSFELDER PERSPEKTIVE PROZESSE (inkl. IT)	9
5.4	HANDLUNGSFELDER PERSPEKTIVE MITARBEITENDE/WISSEN (vgl. Umsetzung HR-Schwerpunkte VBS 2016-2019, Massnahmen der armasuisse, 2. März 2016)	10
6	UNTERNEHMENSSTRATEGIE armasuisse 2017-2020	12
7	CHANCEN UND RISIKEN	13
7.1	PERSPEKTIVE FINANZEN	13
7.2	PERSPEKTIVE KUNDEN/MARKT	13
7.3	PERSPEKTIVE PROZESSE (inkl. IT)	14
7.4	PERSPEKTIVE MITARBEITENDE/WISSEN	15
7.5	RISIKO-MATRIX	15
8	STRATEGISCHE STOSSRICHTUNGEN armasuisse	16
9	STRATEGISCHE ZIELE armasuisse	17
9.1	STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE FINANZEN	17
9.2	STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE KUNDEN/MARKT	17
9.3	STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE PROZESSE (inkl. IT)	18
9.4	STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE MITARBEITENDE/WISSEN	18
10	STRATEGISCHE PROJEKTE UND MASSNAHMEN armasuisse 2018 ff	19
10.1	ÜBERGEORDNETE PROJEKTE	19
10.2	STRATEGISCHE PROJEKTE armasuisse	19
10.3	STRATEGISCHE MASSNAHMEN armasuisse	20
10.4	VERNETZUNG STRATEGISCHE STOSSRICHTUNGEN, ZIELE, PROJEKTE UND MASSNAHMEN (Sankey-Diagramm)	21
11	FREIGABE	22

0 Ausgangslage und Vorgehen

Im Rahmen der Vorbereitungsarbeiten für den Strategie-Check 2018 wurden die Inhalte der Unternehmensstrategie armasuisse 2017-2020 hinsichtlich Aktualität und Vollständigkeit überprüft und mit Änderungsvorschlägen der Kompetenzbereichsleiter, der Perspektiven-Verantwortlichen sowie des FB RSU ergänzt.

Basis für diese Arbeiten bildeten unter anderem die

- bestehende Unternehmensstrategie armasuisse 2017-2020 (Nachtrag 1)
- Ergebnisse des strategischen Controllings (BSC Cockpit 2017)
- Vorgaben des C VBS
- Rollen- und Aufgabenteilung (HERMES VBS) gemäss folgender Abbildung:

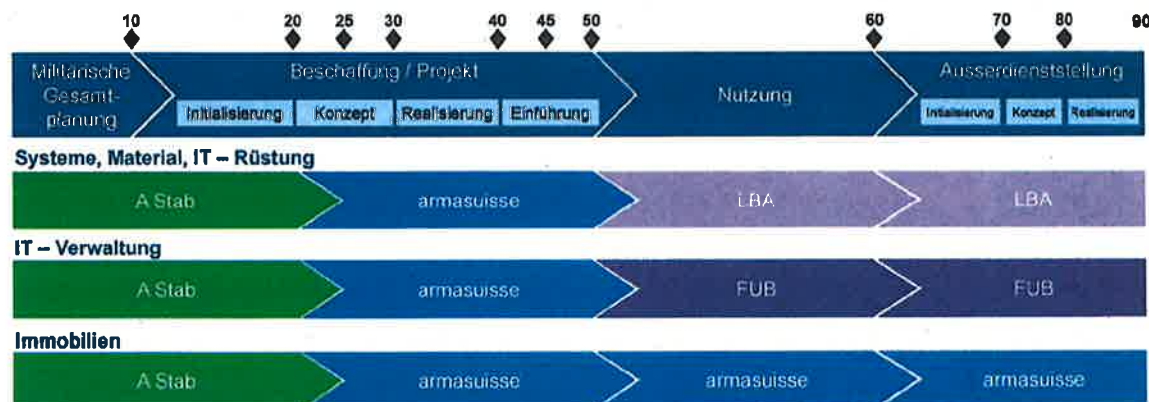


Abbildung: Überblick über die einzelnen Lebenswegphasen mit den hauptverantwortlichen Organisationseinheiten (HERMES VBS).

Das vorliegende Dokument fasst die Ergebnisse des Strategie-Checks vom 2.-4. Juli 2018 zusammen.

1 VISION armasuisse

armasuisse ist das erfolgreiche und anerkannte Kompetenzzentrum im VBS für Beschaffung, Technologie und Immobilien.

2 MISSION armasuisse

- Wir sind das Kompetenzzentrum des VBS und des Bundes auf dem Gebiet der Wehr- und Sicherheitstechnologie, für öffentliche Ausschreibungen und die Beschaffung von Gütern gemäss Org-VöB sowie für das Immobilienmanagement des VBS. Wir realisieren nachhaltige Lösungen und orientieren uns dabei an ökonomischen, technologischen, wissenschaftlichen, ökologischen und sozialen Standards.
- Wir erhöhen die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit unserer Kunden bei Beschaffungen, bei Fragen des Immobilienmanagements sowie bei sicherheitstechnisch wichtigen und technologisch komplexen Themen.
- Wir stellen mit ganzheitlichen Lösungen die Leistungs- und Integrationsfähigkeit von Systemen, Systemkomponenten und Materialien über den ganzen Lebensweg sicher.
- Wir ermöglichen der Industrie und den Hochschulen den Zugang zu nationalen und internationalen Forschungs-, Entwicklungs- und Beschaffungsprogrammen, in Technologiefeldern mit Bedeutung für die nationale Sicherheit der Schweiz und nutzen diese Potenziale aktiv.
- Wir konkretisieren den Infrastrukturbedarf unserer Kunden, schaffen ein ausgewogenes Immobilienportfolio um diesen abzudecken und finden einen nachhaltigen Umgang mit den nicht mehr betriebsnotwendigen Immobilien.

2.1 GRUNDAUFTRAG

Gemäss dem „Neuen Führungsmodell Bund (NFB)“ und dem „Integrierten Aufgaben- und Finanzplan (IAFP)“ hat die armasuisse den folgenden leistungsgruppenspezifischen Grundauftrag:

- Das Bundesamt für Rüstung (armasuisse) ist als eigenständiges Kompetenzzentrum verantwortlich für die Evaluation, Erst- und Nachbeschaffung sowie die Ausserdienststellung von komplexen Systemen und Gütern im Wehr- und Sicherheitsbereich, mit dem Ziel, gesamtheitliche Lösungen mit einem optimalen Kosten/Nutzen-Verhältnis zu realisieren. Mit den gleichen Zielsetzungen beschafft armasuisse in gesetzlich festgelegten Warengruppen Güter und Dienstleistungen für die ganze Bundesverwaltung. Während der Vorhabensplanung und der Nutzungsphase unterstützt armasuisse ihre Kunden aktiv. Sie überwacht zudem, ob Investitionen im Ausland mit Gegengeschäften in der Schweiz kompensiert werden (Offset).
- armasuisse Wissenschaft und Technologie (ar W+T) verantwortet als unabhängiges Technologiezentrum des VBS das Technologiemanagement sowie Expertisen und Tests. Dies umfasst einerseits die Technologiefrüherkennung, -bewertung und Strategieformulierung für die Armeeplanung. Dadurch werden ein kohärenter Einsatz der Technologien erreicht sowie technologische und finanzielle Risiken reduziert. Andererseits werden zugunsten armasuisse und weiterer Kunden spezifische Testmethoden und eine moderne Messinfrastruktur eingesetzt, insbesondere um den Nutzen der Systeme bei der Armee zu optimieren. Durch angewandte Forschungstätigkeiten werden intern und in externen Expertennetzwerken die für das VBS notwendigen Technologiekompetenzen erschlossen.

- armasuisse Immobilien (ar Immo) stellt als Eigentümervertreterin für das VBS ein nachhaltiges Immobilienmanagement unter Berücksichtigung der Interessen der öffentlichen Hand sicher. Sie vermietet Immobilien (inkl. dafür notwendige Investitionen in Liegenschaften) und betreibt die Gebäude (Reinigung, Hauswartdienste, Inspektion und Wartung etc.) in einem optimalen Kosten/Nutzen-Verhältnis.
- armasuisse Immobilien (ar Immo) stellt als Eigentümervertreterin für das VBS ein nachhaltiges Immobilienmanagement unter Berücksichtigung der Interessen der öffentlichen Hand sicher. Beim Dispositionsbestand kümmert sich ar Immo um den minimalen Unterhalt, den Verkauf, die Abgabe im Baurecht, die Vermietung, die Stilllegung oder den Rückbau von nicht mehr betriebsnotwendigen Immobilien des VBS.

3 FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE armasuisse

Anlässlich des Kaderanlasses vom 1. Oktober 2009 wurden die Führungsgrundsätze armasuisse verabschiedet. Die Leitgedanken „Resultatorientiert“, „Mitwirkend“, „Vertrauend“, „Offen und transparent“ sowie „Wertschätzend“ sollen die Zusammenarbeit sowie den Umgang mit Mitarbeitenden, Kunden und weiteren Anspruchsgruppen prägen.

- **Resultatorientiert**
Wir leiten aus unserer Strategie verbindliche Ziele ab, messen uns daran und verbessern uns kontinuierlich.
- **Mitwirkend**
Wir leben den partizipativen Führungsstil und bringen uns aktiv ein.
- **Vertrauend**
Wir schenken einander Vertrauen und übertragen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.
- **Offen und transparent**
Wir setzen uns im Dialog mit anderen Meinungen auseinander. Wir informieren gegenseitig zeitgerecht, verständlich und direkt.
- **Wertschätzend**
Wir pflegen einen respektvollen Umgang und geben einander offenes Feedback.

4 SWOT-ANALYSE

	Chancen (Opportunities) A. Commitment zu armasuisse als Leistungserbringer VBS und Bund (Org-VdB) B. Hoher und weiter zunehmender Bedarf an Neu-/Ersatzbeschaffungen aufgrund WEA (Vollausrüstung) und beschleunigter technologischer Entwicklung C. Fachkompetenz im Bereich Wehr- und Sicherheitstechnologie gewinnt über den ganzen Lebensweg weiter an Bedeutung D. Grösserer Handlungsspielraum (NFB, B&B/V&B) E. Zusätzliche Ressourcen für das Programm Air2030 ermöglichen dessen Realisierung und bieten Möglichkeiten, die Organisation auf die künftigen Anforderungen auszurichten F. Organisatorische Vorhaben (z. B. Umzug VZ G1, Einführung GEVER armasuisse, Umstellung SAP S4/HANA) bieten Chancen zur Optimierung von Prozessen und Instrumenten G. Der Technologiewandel und die immer kürzeren Entwicklungszyklen bei Schwerpunkttechnologien bieten Chancen zur Positionierung in neuen Bereichen (z. B. Cyber Campus, Robotikzentrum)	Gefahren (Threats) H. Beschaffungsprojekte/-aufträge können aufgrund der steigenden Anzahl (Umsetzung Org-VdB) sowie kurzfristigen Anpassungen (politische Entwicklungen/Prioritäten) nur teilweise bewältigt werden I. Abnehmende Fachkompetenz auf Seiten der Auftraggeber und dadurch mangelhafte Beauftragung J. Verpassen relevanter technologischer Entwicklungen aufgrund von Fehleinschätzungen, fehlendem Informationszugang oder fehlenden Ressourcen K. Zahlreiche Pensionierungen in den nächsten Jahren aufgrund der Altersstruktur ar (→ kann auch eine Chance sein). Zunehmend fehlendes Fachwissen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt L. Schwindendes Wissen über Aufgaben und Einsatz der Gruppe Verteidigung (Problemstellungen, Doktrin, Prozesse und Bedarf) M. Zusätzliche Ressourcen ar sowie Unwissenheit über die Komplexität von Entwicklungsprojekten führen zu erhöhten/falschen Erwartungen der Auftraggeber N. Kunden (und andere Anspruchsgruppen) nehmen die gesteigerte Leistung (Output) der armasuisse nicht wahr O. Knappe Mittel für die einsatzrelevante Instandhaltung und dadurch erhöhtes Risiko für Ausfälle und Schliessungen von Immobilien
Stärken (Strengths) 1. Einzigartige Kombination von Fach-, Methoden- und Spezialkompetenzen (Projektleitung, Märkte, Schwerpunkttechnologien, Verfahren und Infrastrukturen) 2. Ausgeprägte Erfahrung, hohes Commitment und hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden 3. Fundiertes Wissen über die Anforderungen der Gruppe Verteidigung (Problemstellungen, Doktrin, Prozesse und Bedarf) 4. Guter Ruf der armasuisse in Bezug auf die Qualität bei der Evaluation von Rüstungsgütern 5. Zugang zu und Einbindung in nationale und internationale Netzwerke 6. Mit der Verteidigung abgestimmte Prozesse (HERMES VBS) 7. Angebot im Bereich Standardlösungen (Rahmenverträge, Abruf- und Katalogbestellungen)	S/O (Strengths/Opportunities) 1. 1-3/5/B/C/G Auf- und Ausbau der Beratungsfähigkeiten über den ganzen Lebensweg von Systemen (Technologiemonitoring, Technologiedefinition/-niveau, STIB, Beschaffung, Nutzung, ADS) 2. 1-5/A/C/G Positionierung der ar als unverzichtbaren Partner für Beschaffung, Technologie und Immobilienmanagement 3. 1/3/5/B/G Optimierung des Wissensstandes und Besetzung neuer Themenfelder (z. B. Cyber Campus, Robotik) 4. 3/6/7/D/E/F Optimierung der Beschaffungsprozesse und Ausrichtung der Aufbauorganisation auf die künftigen Herausforderungen	S/T (Strengths/Threats) 5. 1-3/6/7/H Steigerung der Leistungsfähigkeit 6. 6/7/H Maximale Standardisierung des Angebots (Abruf- und Katalogbestellungen) 7. 1-4/8/H/I Ausbau der Beratungsleistung gegenüber Kunden (KAM) und Optimierung der Beauftragung 8. 4/5/J/K/L Positionierung der ar als attraktiver Arbeitgeber und Auf- bzw. Ausbau von Beziehungen zu Studierenden an Fachhochschulen und Universitäten 9. 5/J/K Sicherung des Zugangs zu relevanten Informationen (Ausbau bestehender Netzwerke) 10. 4/5/M/N/O Verstärkung der aktiven Informationspolitik gegenüber Kunden/Auftraggebern und weiteren relevanten Anspruchsgruppen
Schwächen (Weaknesses) 8. Wenig systematische Pflege von Kunden und Anspruchsgruppen 9. Teilweise negative Wahrnehmung der Leistungsbereitschaft („yes we can/do“) und -fähigkeit durch Anspruchsgruppen 10. Relevantes Wissen ist nur auf wenige Mitarbeitende konzentriert. Der Wissenstransfer über Projektgrenzen hinaus ist ungenügend 11. Unterschiedlich ausgeprägte Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft im Unternehmen 12. Nachgefragte Menge kann nicht abgearbeitet werden 13. Zurückstellen strategischer und bereichsübergreifender Themen, z.B. RüPol, STIB, Offset, einheitliche Leistungserbringung, IT-Architektur (NGVA) aufgrund des operativen Geschäftes 14. Unterschiedliche Behandlung und Priorisierung von Vorhaben und Anspruchsgruppen 15. Nicht mit allen VE des Bundes abgestimmte Prozesse (Ausnahme V)	W/O (Weaknesses/Opportunities) 11. 9/11/A/D/G Optimierung der Veränderungs- und Leistungsbereitschaft bei Kadern und Mitarbeitenden 12. 8/9/12/14/15/B-G Sicherstellung einer bedarfsgerechten Betreuung von Kunden/Auftraggebern (KAM) und weiteren Anspruchsgruppen 13. 10/13/E/F Schaffen von Gremien und Instrumenten zum institutionalisierten Aufbau und Austausch von Wissen 14. 10/B/C/G Sicherstellen der notwendigen Fach- und Methodenkompetenzen bei allen am Beschaffungsprozess Beteiligten (PL, Kommerz, Qualität) 15. 13/14/A-C/G Priorisierung, Ressourcierung (HRP) und Umsetzung von für die Zukunft der ar relevanten strategischen Themen	W/T (Weaknesses/Threats) 16. 12/15/H/M Festlegen, bekanntmachen und umsetzen von Standards 17. 8/9/12/M/N/O Aktives Management der Kundenerwartungen (KAM) 18. 10/L Vermehrte Einstellung von Milizoffizieren zur Verbesserung des Wissens über Aufgaben und Einsatz der Verteidigung 19. 10/H/K/L Verstärkte und zielgerichtete Entwicklung von neuen Mitarbeitenden (beschleunigte Erreichung der vollen Leistungsfähigkeit) 20. 12/O Nutzen des vorhandenen Spielraums und Verschiebung von finanziellen Mitteln der Rüslung in den Bereich Immobilien (bei rüstungsbezogenen Immobilienvorhaben)

5 STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER

5.1 HANDLUNGSFELDER PERSPEKTIVE FINANZEN

- Die Kostensenkungen im Immobilienportfolio VBS müssen durch Reduktion des Kernbestandes und der Standards gemäss Massnahmen Task Force Immobilien realisiert werden.
Das Immobilienportfolio VBS ist nicht ausfinanziert. Vermehrt muss mit Gebäudeschliessungen gerechnet werden. Kostensenkungen bei den einzelnen Bauvorhaben müssen wie geplant realisiert werden. Die Auswirkungen der fehlenden Kredite auf das Portfolio werden aufgezeigt.
Alternative Finanzierungsmodelle (z. B. Finanzierung technischer Installationen über Rüstungskredite, Mittelverschiebungen von Rüstungs- zu Immobilienkrediten bei rüstungsbezogenen Immobilienvorhaben) sind zu prüfen.
Das Stationierungskonzept wird umgesetzt. Die Standards gemäss Aufträgen aus der Task Force Immobilien sind reduziert und flexibel umgesetzt. Dabei sind die Kostentreiber identifiziert und kommuniziert.
- Der durch NFB geschaffene Handlungsspielraum ist auszuschöpfen.
Der grössere Handlungsspielraum bei der Kreditbewirtschaftung durch NFB wird optimal auf die Bedürfnisse der armasuisse abgestimmt.
Die Prozesse werden in Bezug auf interne Regelungen überprüft und bei Bedarf angepasst. Überflüssige Dokumente werden eliminiert.
Im Rahmen der Funktionalstrategie Finanzen und des Programms SUPERB23 gilt es abzuklären, ob der unter NFB mögliche finanzielle Handlungsspielraum weiter optimiert werden sollte.
- Die Synergieeffekte zwischen den Buchungskreisen 0800, 0810 und 0820 sind geprüft.
Abklären, ob zwischen den einzelnen Finanzbereichen (VE 540, VE 542 und VE 543) prozessbezogenes Synergiepotential vorhanden ist.
- Finanzierung des Personalaufwuchses durch Transfer von Sachaufwand in Personalaufwand (4.5 Mio. CHF ab 2020).
Der eingeschränkte Handlungsspielraum im Sach- und Betriebsaufwand bedingt eine sorgfältige Feinplanung auf Stufe Fachbereich/Projekt.

5.2 HANDLUNGSFELDER PERSPEKTIVE KUNDEN/MARKT

- **Eine steigende Anzahl von zunehmend komplexeren Beschaffungsaufträgen muss bewältigt werden.**
Die Umsetzung der WEA (z. B. verringerter Sollbestand mit Vollausrüstung) führt mit grosser Wahrscheinlichkeit zu einem höheren Technologiebedarf und damit zu einer zunehmenden Komplexität der Systemlandschaft.
Das klare Bekenntnis der armasuisse zur konsequenten Umsetzung Org-VöB, sowie die erhöhte Sensibilität im Bereich der Auftragserteilung/-abwicklung (WTO, Korruption), führen zu einer Verlagerung der entsprechenden Aktivitäten der VE des Bundes zur armasuisse.
- **Der Nutzen der Zusammenarbeit mit armasuisse muss transparent gemacht werden.**
Die armasuisse verspricht ein optimales Kosten-/Nutzenverhältnis über den ganzen Lebensweg. Die entsprechende Beweisführung muss angetreten werden. Zudem sind Beschaffungen für alle Beteiligten ein zunehmend sensibles Thema (hohe mediale Aufmerksamkeit). Die verschiedenen Anspruchsgruppen wollen daher regelmässig und umfassend über die Aktivitäten der armasuisse (Entwicklungen, Projekte, Projektfortschritte, Kompensationsgeschäfte, Nachweis der Nachhaltigkeit etc.) informiert werden. Diesen Bedürfnissen muss zeitnah entsprochen werden.
- **Die Beratung der Kunden in technologischen Fragen muss auf breiter Basis sichergestellt werden.**
Der immer kürzere Technologiezyklus und die steigende Komplexität im Bereich der Technologien sowie das diesbezüglich tendenziell abnehmende Know-how auf Seiten der Auftraggeber führen zu einem erhöhten Beratungsbedarf (z. B. zu Gunsten der Armeepanung und gegenüber der Schweizer Industriebasis). Das ausgeweitete Kundenportfolio setzt zudem auch Kenntnisse in anderen Technologiebereichen voraus (z. B. BABS/Polycom-Anwendungen).
- **Das Rollenverständnis im Immobilienmanagement VBS muss auf allen Stufen (Departement, DU CdA, Nutzer, Mieter, Betreiber, usw.) sichergestellt werden.**
Die Rolle des Nutzers wird in Zukunft an Bedeutung zunehmen. Die oft zeitlich befristete militärische Stellenbesetzung der Nutzer führt zu einem erhöhten Informations- und Ausbildungsbedarf. Mit der Zentralisierung der Mieterrolle muss die Kundenorientierung bzw. Kundenbindung überprüft werden.
- **Eine hohe Qualität der Projektleiterfähigkeiten ist armasuisse-übergreifend sicherzustellen.**
Insbesondere werden von den DU CdA die Unterschiede bezüglich Wissensstand, Kommunikationsfähigkeit und Liefsergebnisse hervorgehoben.
Die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung der Projektleiter sowie aller anderer in Projekten engagierten Rollen (Technik, Kommerz, Qualität) und die über alle Kompetenzbereiche einheitliche Handhabung der Projektführung müssen sichergestellt werden.
Der Erfahrungsaustausch zwischen den Projektleitern muss gepflegt und gefördert werden.

5.3 HANDLUNGSFELDER PERSPEKTIVE PROZESSE (inkl. IT)

- Die Prozesse müssen auf die Bedürfnisse der Verteidigung (HERMES VBS) und weiterer Kunden abgestimmt werden.
Die der Leistungserbringung zu Grunde liegenden Prozesse wurden explizit auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Verteidigung (Rüstungsplanung) abgestimmt bzw. gemeinsam mit ihr erarbeitet. Das Projekt TRVW wurde umgesetzt und wird per Q3/2018 abgeschlossen.
Der Leistungsumfang für andere VE des Bundes wurde in der Geschäftsfeldstrategie Beschaffung, Variante 4(-), definiert. Die entsprechenden Prozesse müssen im Rahmen der Arbeiten zur Umsetzung der Geschäftsfeldstrategie Beschaffung präzisiert, mit den betroffenen VE abgesprochen und danach regelmässig überprüft werden (z. B. durch Audits.) Allfällige Auswirkungen auf die Aufbauorganisation sind zu prüfen.
Der Zugang zu sämtlichen relevanten Unterlagen ist für Auftraggeber und Mitarbeitende sicherzustellen.
- Die Leistungserbringung ist derart zu gestalten, dass das höhere Auftragsvolumen abgewickelt werden kann.
Ohne Anpassung der Vorgehens- und Arbeitsweise (standardisierte Angebote, Leistungen und Prozesse) lassen sich die anfallenden Mehrvolumina nicht realisieren. Bedarfsabklärung und Auftragseinstellung (Erhebung, Entgegennahme, Analyse, Zuweisung von Aufträgen V und anderen VE des Bundes) müssen deshalb deutlich verbessert und der Anteil von Standardlösungen in der Beschaffung (Verhältnis Projekte und einfache Beschaffungen) markant erhöht werden.
- Das Technologiemanagement ist zu etablieren.
Eine umfassende technologische Beratung der Kunden über den ganzen Lebensweg setzt fundierte Kenntnisse über die eingesetzten Technologien sowie das Management derselben voraus. Ein solches ist deshalb in Zusammenarbeit mit allen Partnern (V, andere VE des Bundes, Industriebasis Schweiz, ausländische Schlüsselpartner) zu konzipieren, realisieren und etablieren.
- Die Schnittstellen zwischen Beschaffung und W+T sind weiter zu bereinigen.
Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Beschaffung und W+T in den verschiedenen Phasen des Rüstungsablaufs sind in HERMES VBS abgebildet und konsequent umzusetzen. Durch die mit HERMES VBS erweiterten Aufgaben (weitergehendes Technologiemanagement, Beratung Verteidigung in der Phase Militärische Gesamtplanung, Durchführung von Studien in der Initialisierungsphase etc.) muss der Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten ausgeweitet werden.
- Die Optimierung des Immobilienmanagements VBS ist gemäss Schulung konsequent umzusetzen.
Zur Umsetzung der Geschäftsfähigkeit und für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit den Rollenträgern werden Immobilien-Grundlagedaten und Schnittstellen zum Andocken von Betreiber- und Nutzerbedürfnissen entwickelt (GIS, Datenplattformen).
- Die strategische Stossrichtung „Entflechtung Leistungen FUB“ des C VBS ist eng zu begleiten.
Bezüglich einer Entflechtung von Kern- und Basisleistungen FUB sind, insbesondere aus architektonischer Sicht, die Zunahme an Mobilität (Zugriff auf alle Anwendungen und Daten, von überall her, auf einem Gerät) sowie die erhöhten Sicherheitsanforderungen aufgrund steigender Cyber Kriminalität zentral. In diesem Rahmen ergibt sich auch die Chance einer „Sourcingstrategie“ (welche IKT-Leistungen werden künftig bei wem bezogen).

5.4 HANDLUNGSFELDER PERSPEKTIVE MITARBEITENDE/WISSEN

(vgl. Umsetzung HR-Schwerpunkte VBS 2016-2019, Massnahmen der armasuisse, 2. März 2016)

- Die Kompetenzlücken sind zu identifizieren und konsequent zu schliessen.
Mit der Ausweitung des Kundenportfolios, den sich verändernden Kundenanforderungen und der rasanten technologischen Entwicklung müssen zunehmend neue Themenfelder bearbeitet und abgedeckt werden. Die entsprechend notwendigen Kompetenzen sind zu identifizieren, konsequent aufzubauen/zu beschaffen und (unter Berücksichtigung der aktuellen Mitarbeiter-Demografie) zu sichern. Bereits identifizierte Kompetenzlücken sind:
 - **Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft**
(inkl. Führen/Begleiten von Change-Prozessen, vgl. SWOT-Analyse)
 - **Führungskompetenzen**
Führungsstärke, Kultur des Vertrauens, Leadership sowie Um- und Durchsetzungsfähigkeit, Einfachheit und Klarheit der Führung (vgl. Strategie sowie BSC-Cockpit 2017 Messgrösse Leadership)
 - **Beratungskompetenz**
Nötig wegen
 - des Anspruchs zur „umfassenden technologischen Beratung der Kunden“ (vgl. Perspektive Prozesse).
 - der Orientierung an ökonomischen, ökologischen und sozialen Standards (vgl. Mission und Strategie).
 - der vermehrten Nutzung von Standardlösungen („must have“ vs. „nice to have“).
 - der Ausweitung des Kundenportfolios (vgl. Perspektive Kunden/Markt).
 - **Fachliche Kenntnisse in neuen Technologiebereichen**
(vgl. Perspektive Kunden/Markt)
 - **Dienstleistungsorientierung**
(vgl. Unternehmensstrategie ar sowie BSC-Cockpit 2017 Messgrösse: Dienstleistungsorientierung M3)
- Die Attraktivität als Arbeitgeber für gut qualifizierte Mitarbeitende ist zu steigern.
Der Anspruch, in den Bereichen Beschaffung, Technologie- und Immobilienmanagement das Kompetenzzentrum des Bundes zu sein, kann nur mit kompetenten und leistungsfähigen Mitarbeitenden eingelöst werden. Basierend auf den Stellenanforderungsprofilen müssen potenzielle Kandidaten identifiziert und aktiv angegangen werden. Das Personalmarketing ist mit ausgewählten wirkungsvollen Elementen voranzutreiben.
Die Arbeitgeberattraktivität (nach innen und aussen) ist in einem umfassenden Sinn sicherzustellen, der nicht nur externe Personalmarketing-Massnahmen betrifft, sondern auch das interne Arbeitsumfeld (z. B. bzgl. Arbeitsinhalt/Aufgaben, Führung, Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen) in Betracht zieht. Die Ressourcen zur angemessenen Bearbeitung des externen Personalmarketings sind nicht ausreichend vorhanden.
Die Einbindung in die Bundesverwaltung/ins VBS hat Vorteile und bietet Synergiepotenziale, schränkt umgekehrt die Handlungsfreiheit von armasuisse teilweise aber auch ein.
- Für die langfristige Leistungsfähigkeit ist das armasuisse relevante Wissen zu erhalten.
Das Thema Wissenserhalt ist für die langfristige Sicherung der Leistungsfähigkeit von zentraler Bedeutung, da durch den Abgang von Personen (z. B. Pensionierungen) wesentliches Know-how verloren gehen kann. Mit dem Instrument der Wissenslandkarte steht eine Methode zur Verfügung, mittels der auch kurzfristig bei personellen Wechsels der Transfer v. a. impliziten und kritischen Wissens sichergestellt werden kann.

INTERN

Wenn aus Kostengründen überlappende Anstellungen oder zumindest nahtlose Wiederbesetzungen seltener werden und damit eine Übergabe zwischen Stelleninhaber und -nachfolger nicht mehr sichergestellt ist, gewinnt dieses Thema an Dringlichkeit. Ein aktiver Wissenstransfer trägt auch wesentlich zu einem erfolgreichen Onboarding bei. Die Wiederbesetzung von Stellen ist in diesem Sinn aktiv zu steuern.

- **Neue Arbeitswelten.**

Verschiedene technologische und organisatorische Entwicklungen (z. B. VZ G1, UCC, GEVER/Acta Nova, HERMES VBS, Digitalisierung, Arbeitswelt 4.0) sowie gesellschaftliche und arbeitsmarktliche Veränderungen führen zu sich ändernden Arbeitswelten: z. B. neue Ausgestaltung der Arbeitsumgebung (Grossraumbüro mit Rückzugsmöglichkeiten), neue Arbeitsinstrumente, sich ändernde Gewohnheiten zu Arbeitszeit/ Arbeitsort, andere Anforderungen an die Führung und das Informations-/Kommunikationsverhalten.

Diese Entwicklungen bedingen eine Flexibilisierung der Arbeitsformen sowie eine damit verbundene Kulturveränderung, insbesondere auch bezüglich der Führungskultur (inkl. Vorbildfunktion), dem Selbstmanagement, persönlichen Arbeitstechniken sowie den Zusammenarbeits- und Kommunikationsformen. Damit neue Möglichkeiten auch effektiv genutzt werden, ist eine von der Führung getragene und vorgelebte Veränderung nötig. In den Rekrutierungen darf und soll den Kandidaten bereits ein Ausblick auf den Arbeitsalltag der Zukunft gegeben werden.

- **Fokussierung der Aktivitäten und Komplexitätsreduktion in der Führungsarbeit.**

Im aktuellen Umfeld mit vielfältigen und zahlreichen Herausforderungen bei gleichzeitig knappen Ressourcen gewinnt es an Bedeutung, dass Führungskräfte und Mitarbeitende auf allen Ebenen fokussiert vorgehen, klare Prioritäten setzen und Unwesentliches im Zweifel auch mal weglassen können (Mut zur Lücke). Damit dies geschieht und gelebt werden kann, ist eine klare und fokussierte Führung nötig.

Damit verbunden sind klare und eindeutige Priorisierungsentscheide: Vorhaben/Projekte werden entweder konsequent verfolgt, ressourciert und bis zum Erfolg umgesetzt oder sinnvollerweise komplett gestoppt. Führungsmechanismen, -prozesse und -arbeiten haben Potenzial, verschlankt und vereinfacht zu werden.

6 UNTERNEHMENSSTRATEGIE armasuisse 2017-2020

- Wir setzen unseren **Beschaffungsauftrag gemäss Org-VöB** konsequent um. Dabei richten wir unsere Produkte und Leistungen konsequent auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Verteidigung, des VBS sowie weiterer Kunden aus.
- Wir stellen das gesamtheitliche **Technologemanagement** des VBS sicher. Dabei beraten wir unsere Kunden in Bezug auf Technologiewahl, technologische Risikominimierung sowie Kostenoptimierung.
- Wir leisten einen aktiven Beitrag zur Umsetzung des **Stationierungskonzepts**. Dabei stellen wir eine bedarfsgerechte Planung und Realisierung von **Neu-, Um- und Rückbauten** sowie die notwendigen **Instandsetzungen** sicher und optimieren die Immobilienkosten kontinuierlich. Unsere Angebotsplanung bildet eine wesentliche Grundlage für die Stationierung der Armee.
- Die Immobilienaspekte sind im Rüstungsprozess zeitgerecht abgeholt und eingebracht.
- Wir erhöhen unsere **Kundenorientierung** und entwickeln das Leistungsangebot systematisch weiter. Dabei orientieren wir uns an den Standards der Wirtschaft und schöpfen unseren Handlungsspielraum konsequent aus.
- Wir stellen gesamtheitliche **Lösungen mit optimalem Kosten/Nutzen-Verhältnis** über den ganzen Lebensweg sicher. Dabei setzen wir auf Qualität, verpflichten uns zur Nachhaltigkeit und berücksichtigen ökonomische, technologische, wissenschaftliche, ökologische und soziale Standards.
- Wir steigern unsere **Leistungsfähigkeit** kontinuierlich und erhöhen dadurch die Zufriedenheit der Verteidigung, des VBS sowie weiterer Kunden. Prozesse und Organisation werden optimiert. Wir streben Standardlösungen an.
- Wir stärken unsere **Position als Kompetenzzentrum des VBS und des Bundes** in unseren Geschäftsfeldern durch kompetente und fundierte Leistungen. Wir vertiefen, unsere Kunden- und Anspruchsgruppenbeziehungen sowie den gezielten Auf- und Ausbau von Netzwerken und Kooperationen und kommunizieren aktiv.
- Wir erhöhen unsere **Attraktivität als Arbeitgeber**, indem wir unsere einzigartigen Arbeitsinhalte erfolgreich vermarkten und den Handlungsspielraum in der Ausgestaltung des gesamten Arbeitsumfeldes nutzen.

Mit motivierten Mitarbeitenden auf allen Stufen und dank einer Kultur des Vertrauens setzen wir unsere Strategie erfolgreich um.

7 CHANCEN UND RISIKEN

Das Chancen- und Risikomanagement ist integrierter Bestandteil des Strategieprozesses armasuisse. Dabei wurden folgende, nach den BSC-Perspektiven gegliederte Chancen und Risiken durch die Unternehmensleitung identifiziert und bewertet:

7.1 PERSPEKTIVE FINANZEN

Nr.	Risiken/Chancen	Eigner	Auswirkung	Eintrittswahrscheinlichkeit	Ampel
Bestehende Risiken					
10 VBS *	Immobilienportfolio Kernbestand kann nicht massgeblich reduziert werden strategisches Risiko	STM	wesentlich	wahrscheinlich	
11 VBS *	Personalkredite werden nicht im Verhältnis zu den geforderten Investitions- und Beschaffungsvolumina erhöht (insbesondere für Aufträge anderer VE des Bundes gemäss Org-VöB) strategisches Risiko	SOM	wesentlich	möglich	
Bestehende Chancen					
	NFB: Grösserer Handlungsspielraum bei der Kreditbewirtschaftung (Kompensation von Mehr- und Minderaufwand innerhalb der Globalbudgets) operative Chance	HALB	wird im Rahmen der Strategieumsetzung sowie des operativen Geschäfts realisiert		

* Risiko an GS VBS melden

7.2 PERSPEKTIVE KUNDEN/MARKT

Nr.	Risiken/Chancen	Eigner	Auswirkung	Eintrittswahrscheinlichkeit	Ampel
Bestehende Risiken					
12	Vertrauensverlust bei Auftraggebern strategisches Risiko	alle L KB Beschaffung	wesentlich	möglich	
Neue Risiken					
15	Vertrauensverlust bei Lieferanten wegen möglicher Offenlegung von Geschäftsgeheimnissen strategisches Risiko	alle L KB Beschaffung	wesentlich	möglich	
Bestehende Chancen					
	Umfassende Beratungsleistungen im Technologiebereich strategische Chance	RTHS	wird im Rahmen der Strategieumsetzung sowie des operativen Geschäfts realisiert		

7.3 PERSPEKTIVE PROZESSE (inkl. IT)

Nr.	Risiken/Chancen	Eigner	Auswirkung	Eintrittswahrscheinlichkeit	Ampel
Bestehende Risiken					
2 VBS *	Unfall und Personenschäden in Gebäuden oder Schliessungen von Gebäuden des VBS wegen mangelnder Instandhaltung (Werk-eigentümerhaftung) aufgrund fehlender Mittel strategisches Risiko	STM	wesentlich	möglich	●
3 VBS *	Korruption bei Beschaffungsvorhaben operatives Risiko	SOM	wesentlich	selten	●
4 VBS *	Scheitern wichtiger Projekte und Programme strategisches Risiko	SOM	wesentlich	möglich	●
5 VBS *	Datenverlust / Technische Mängel bei HW-/SW-Anwendungen operatives Risiko	MUA	wesentlich	möglich	●
6 VBS *	Manipulation oder Abfluss von Daten operatives Risiko	SOM	wesentlich	möglich	●
7 VBS *	VBS-Altlasten; Boden- und Gewässerverunreinigungen operatives Risiko	STM	wesentlich	selten	●
8 VBS *	Haftung durch Flugunfall eines Testpiloten operatives Risiko	WINT	moderat	unwahrscheinlich	●
9 VBS *	Grossereignis in Munitions- oder Tankanlage des VBS operatives Risiko	STM	hoch	selten	●
Bestehende Chancen					
	Nutzen von Synergieeffekten zwischen den VE Beschaffung, W+T und ar Immo operative Chance	HINP	wird im Rahmen der Strategieumsetzung sowie des operativen Geschäfts realisiert		●
	Nutzen von Synergieeffekten im Zusammenhang mit dem Umzug ins VZ G1 operative Chance	MMA	wird im Rahmen der Strategieumsetzung sowie des operativen Geschäfts realisiert		●
	Im Zusammenhang mit der Entflechtung FUB wird eine „Sourcingstrategie“ entwickelt (welche IKT-Leistungen werden künftig bei wem bezogen) operative Chance	BRF	wird im Rahmen der Strategieumsetzung sowie des operativen Geschäfts realisiert		●

* Risiko an GS VBS melden

7.4 PERSPEKTIVE MITARBEITENDE/WISSEN

Nr.	Risiken/Chancen	Elgner	Auswirkung	Eintrittswahrscheinlichkeit	Ampel
Bestehende Risiken					
1 VBS *	Der Bedarf an qualifiziertem Fachpersonal kann auf dem Arbeitsmarkt nicht oder nur mit hohem Aufwand gedeckt werden operatives Risiko	SOM	wesentlich	wahrscheinlich	
13	Ungenügende Kenntnisse/ Beherrschung relevanter Technologien und Methoden strategisches Risiko	RTHS	wesentlich	möglich	
Neue Risiken					
14	Verlust von für armasuisse wichtigem Know-how durch ungeplante Abgänge von Wissensträgern operatives Risiko	MMA	moderat	möglich	
Bestehende Chancen					
	Gezielte Nutzung der Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf Arbeitsformen/Arbeitszeitmodelle operative Chance	MMA	wird im Rahmen der Strategieumsetzung sowie des operativen Geschäfts realisiert		

* Risiko an GS VBS melden

7.5 RISIKO-MATRIX

Auswirkung						
sehr hoch						
hoch			9			
wesentlich			3, 7	2, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 15	1, 10	
moderat		8		14		
gering						
sehr gering						
	sehr unwahrscheinlich	unwahrscheinlich	selten	möglich	wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich
Eintrittswahrscheinlichkeit						

8 STRATEGISCHE STOSSRICHTUNGEN armasuisse

Basierend auf der Unternehmensstrategie armasuisse wurden die folgenden strategischen Stossrichtungen definiert und nach den BSC-Perspektiven gegliedert dargestellt.

Finanzen	Optimale Ausschöpfung des finanziellen Handlungsspielraums	- durch Ausnutzung des durch NFB (IAFP) geschaffenen Handlungsspielraums (Kompensation von Mehr- und Minderaufwand innerhalb der Globalbudgets). - durch innovative Ansätze und eine lebenswegkostenorientierte Wirtschaftlichkeitsrechnung werden nachhaltige Lösungen gefördert
	Stärkung der Positionierung als Kompetenzzentrum des VBS und des Bundes	- durch Ausrichtung der Leistungen auf die Bedürfnisse und Anforderungen des VBS, des Bundes und weiterer Kunden - durch kontinuierliche Steigerung der Leistungsfähigkeit und dadurch Erhöhung der Zufriedenheit aller Beteiligten - durch aktive Kommunikation und Vertiefung der Kunden- und Anspruchsgruppenbeziehungen - durch Umsetzung des Dienstleistungsgedankens in allen Unternehmensbereichen - durch gezielten Auf- und Ausbau von Kooperationen und Netzwerken
Kunden/Markt	Optimierung des Nutzens für Verteidigung, VBS und weitere Kunden	- durch Umsetzung des Beschaffungsauftrags gemäss Org-VöB - durch konsequente Umsetzung der HERMES VBS Prozesse und Einforderung der definierten Leistungen des Auftraggebers - durch Realisierung von gesamtheitlichen Lösungen mit optimalem Kosten/Nutzen-Verhältnis über den ganzen Lebensweg - durch Sicherstellung der Beratung in technologischen Fragen/Themen - durch gezielte Ansteuerung der Schweizer Industriebasis - durch Umsetzung der Aufträge aus der Task Force Immobilien - Reduktion des Kernbestandes mit bedarfsorientierter Angebotsplanung (Umsetzung des Stationierungskonzeptes) - flexible Standardlösungen und Reduktion der Standards - einheitliches Rollenverständnis bei allen Beteiligten
Prozesse	Optimierung der eigenen Leistungsfähigkeit	- durch Optimierung der eigenen Prozesse in Bezug auf Anforderungen, Prozesse und Organisation der Verteidigung (HERMES VBS), des VBS und weiterer Kunden - durch Klärung der Schnittstellen innerhalb der armasuisse - durch Anwendung von Führungs- und Steuerungsinstrumenten in den Leistungserbringungsprozessen - durch Nutzung von Synergieeffekten zwischen den VE Beschaffung, W+T und ar Immo - durch Überprüfung der Ablauf- und Aufbauorganisation infolge der veränderten Gegebenheiten bei der Verteidigung (Umsetzung WEA) sowie des gesamthaft steigenden Auftragsvolumens (Org-VöB) - durch Optimierung der Auftragselastierung und Erhöhung des Anteils an Standardlösungen
Mitarbeitende/ Wissen	Erhalt, Anpassung und Ausbau der Kernkompetenzen	- durch Identifikation und Schliessung von Kompetenzlücken - durch Aufbau und Erhalt von relevantem Wissen (Wissensmanagement) - durch verstärkte Führungsarbeit
	Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber	- durch aktives Personalmarketing - durch Ausschöpfung der Möglichkeiten zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen - durch gezielte Kommunikation positiver Ereignisse/Resultate

9 STRATEGISCHE ZIELE armasuisse

Die strategischen Ziele wurden überprüft und vereinzelt angepasst. Sie bilden die Grundlage für die Umsetzung der Strategie über die Unternehmensplanung, die strategischen Projekte und Massnahmen sowie die Zielvereinbarungen der Kader und Mitarbeitenden.

9.1 STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE FINANZEN

ID	Strategische Ziele	Verantwortlich

9.2 STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE KUNDEN/MARKT

ID	Strategische Ziele	Verantwortlich
K1	Das Leistungsangebot entspricht den Bedürfnissen und Anforderungen der Verteidigung, des VBS sowie weiterer Kunden und Anspruchsgruppen.	L KB
K3	Die armasuisse gilt bei allen relevanten Anspruchsgruppen als Kompetenzzentrum des VBS und des Bundes für • die Evaluation, Beschaffung, das Management und die Entsorgung von komplexen Systemen und Gütern • Technologie • Immobilienmanagement und als verlässlicher Dienstleister.	L KB
K4	Die in den Leistungsvereinbarungen (LVB) definierten Ziele sind erreicht (NFB/IAFP).	L KB
K6	Umfassende Beratungsleistungen im Technologiebereich sind über den Lebensweg von spezifizierten Systemen sichergestellt.	L W+T
K7	Die Beurteilungsfähigkeit in Schwerpunkttechnologien ist sichergestellt (STIB).	L W+T

9.3 STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE PROZESSE (inkl. IT)

ID	Strategische Ziele	Verantwortlich
P4	Effektivität und Effizienz der Kern-, Management- und Supportprozesse werden regelmässig gemessen und verbessert.	L KB
P9	Der Anteil an Standardlösungen bei Beschaffungen ist markant erhöht.	L KB Beschaffung
P10	Das Immobilienmanagement VBS ist gemäss Auftrag Task Force Immobilien verbessert.	L ar Immo
P11	Mit einer serviceorientierten Datenbereitstellung sowie der erforderlichen Datenqualität und -verfügbarkeit werden die Effizienz und Effektivität gesteigert.	L KB

9.4 STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE MITARBEITENDE/WISSEN

ID	Strategische Ziele	Verantwortlich
M1	Die Bewertungen der Führungskräfte (Befragung EPA 2020) erreichen mindestens den definierten Zielwert.*	L KB
M2	Die mitarbeiterbezogenen Ergebnisse (Befragung EPA 2020) für Arbeitsbelastung, Commitment (Bindung) Vereinbarkeit Arbeit und Privatleben, Arbeitszufriedenheit, Gesundheit erreichen mindestens den definierten Zielwert.*	L KB
M3	Die zur Leistungserbringung notwendigen personellen Ressourcen sind mittel- und langfristig gesichert. Die Kompetenzlücken sind geschlossen.	L KB
M5	Die definierten Führungsgrundsätze werden bis auf Stufe FB durchgängig gelebt. Die diesbezüglichen Ergebnisse (Zielvereinbarung) erreichen mindestens die definierten Zielwerte.	L KB
M7	armasuisse gilt innerhalb und ausserhalb der Bundesverwaltung als attraktiver Arbeitgeber.	L RSP
M8	Laufende und geplante Veränderungen von Arbeitsweisen und -instrumenten (z. B. GEVER) werden wirksam verankert und auf allen Ebenen des Unternehmens gelebt.	L KB

* Die Zielwerte (BSC ar) richten sich nach den Vorgaben des Bundesrates (vgl. Personalstrategie Bundesverwaltung 2016-2019)

10 STRATEGISCHE PROJEKTE UND MASSNAHMEN armasuisse 2018 ff

Im Hinblick auf eine systematische Strategieumsetzung wurden die laufenden und geplanten strategischen Projekte und Massnahmen überprüft und angepasst:

10.1 ÜBERGEORDNETE PROJEKTE

Nr.	Übergeordnete Projekte	Quelle / Herkunft	Status	Auftrag-geber	Verant-wortliche	Frei / gebunden	Weiter-führen	Starten	Integration in Nr.
1	SUPERB23	Bund	läuft	GS VBS	VGT	g	X		
2	ERPSYSVAR	Bund	läuft	GS VBS	VGT	g	X		
3	ERP FINBE	VBS	läuft	RC	OBM	g	X		
4	ERP Immo	VBS	läuft	RC	GOE	g	X		
5	GENOVA / GEVER armasuisse	Bund	läuft	MUA	MSN	g	X		
6	Umsetzung Stationlerungskonzept	VBS	läuft	GS VBS	STM	g	X		
7	VZ G1	Bund	läuft	MUA	MMA	g	X		

10.2 STRATEGISCHE PROJEKTE armasuisse

Nr.	Strategische Projekte ar	Quelle / Herkunft	Status	Auftrag-geber	Verant-wortliche	Frei / gebunden	Weiter-führen	Starten	Integration in Nr.
1	Technologiemanagement	Strategie	läuft	RC	RTHS	g	X		
2	Unternehmensarchitektur ar	Prozesse	läuft	RC	BRF	g	X		
3	Anpassung IMS-Prozesse an die neuen Gegebenheiten aufgrund HERMES VBS und Immo Portal VBS	Prozesse	neu	MUA	VGT	g		X	

10.3 STRATEGISCHE MASSNAHMEN armasuisse

Nr.	Strategische Massnahmen an	Quelle / Herkunft	Status	Auftrag-geber	Verant-wortliche	Frei / gebunden	Weiter-führen	Starten	Integration in Nr.
1	Erarbeitung/Umsetzung Geschäftsfeldstrategie Beschaffung (inkl. Optimierung Auftrags-einsteuerung, Ablauf- und Aufbauorganisation sowie Klärung der Schnittstellen Beschaffung, W+T, ar Immo)	Strategie	läuft	RC	HINP	f	X		
2	Erarbeitung/Umsetzung Funktionalstrategie Finanzen	Strategie	läuft	MUA	HALB	f	X		
3	Umsetzung Rüstungspolitik mittels Strategien und Massnahmen	Bund	neu	RC	VGT	g		X	
4	STIB	Strategie	läuft	RC	RTHS	g	X		
5	GTU (Gesamt-Test-Umgebung)	Strategie	läuft	RC	RTHS	f	X		
6	Umsetzung PACD / Cyber Campus	Strategie	neu	RC	RTHS	g		X	
7	Strukturierter Wissenstransfer (Wissenslandkarte)	Prozesse	neu	UL	MMA	f		X	
8	VM VBS II (Vertragsmanagement VBS II)	Bund	läuft	KTM	OBM	g	X		

10.4 VERNETZUNG STRATEGISCHE STOSSRICHTUNGEN, ZIELE, PROJEKTE UND MASSNAHMEN (Sankey-Diagramm)

Im Nachgang zum UL-Seminar II wurden die strategischen Stossrichtungen, Ziele, Projekte und Massnahmen zueinander in Beziehung gesetzt (Vernetzung). Damit werden die jeweiligen Zusammenhänge und Abhängigkeiten verdeutlicht.

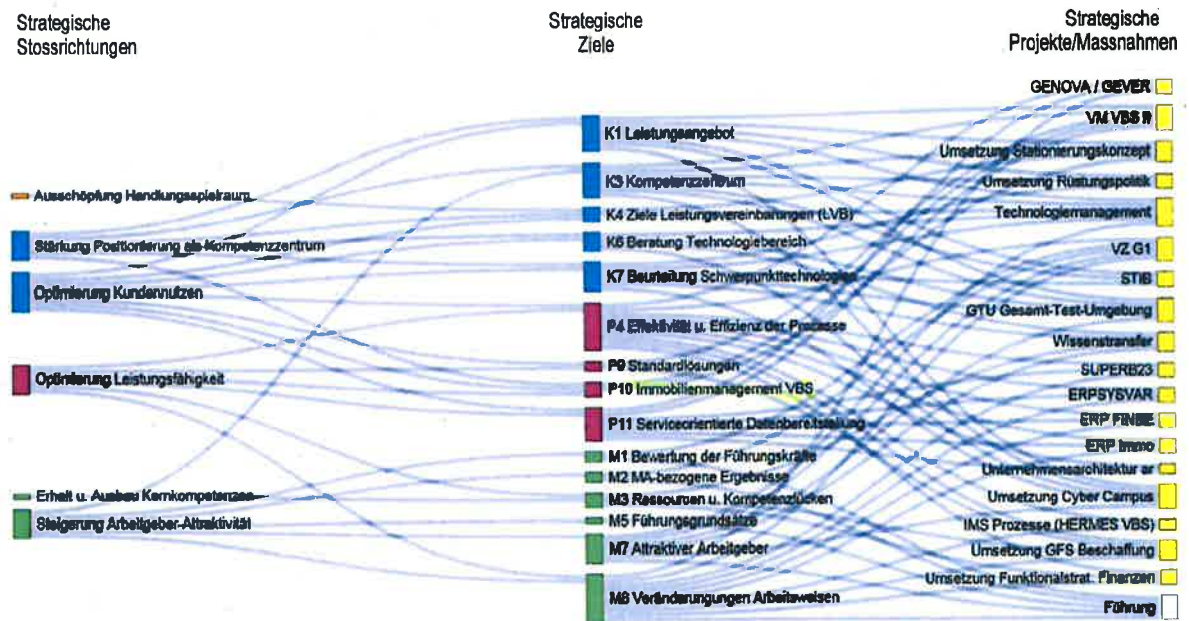


Abbildung: Sankey-Diagramm 2018 (Vernetzung strategische Stossrichtungen, Ziele, Projekte und Massnahmen)

11 FREIGABE

Der vorliegende Nachtrag 2 zur Unternehmensstrategie armasuisse 2017-2020, als Ergebnis des Strategie-Checks 2018, wird durch die Unternehmensleitung armasuisse genehmigt und zur Umsetzung freigegeben.

Bern, 29.08.2018

Für die Unternehmensleitung armasuisse:



Martin Sonderegger, Rüstungschef



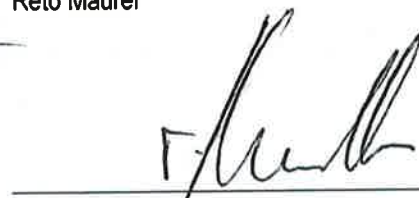
Führungs- und Aufklärungssysteme
Peter Hintermann



i.V. Reto Maurer
Landsysteme
Reto Maurer



Luftfahrtsysteme
Peter Winter



Einkauf und Kooperationen
Thomas Knecht



Wissenschaft und Technologie
Dr. Thomas Rothacher



armasuisse Immobilien
Martin Stocker



Ressourcen und Support
Dr. Andreas Müller-Storni