



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung,  
Bevölkerungsschutz und Sport VBS

Bundesamt für Rüstung - armasuisse ar

INTERN

# UNTERNEHMENSSTRATEGIE armasuisse

Stand April 2023

Autoren: Thomas von Gunten, Leiter RSU  
Stefan Marti, RSU  
Erstellung: 17.04.2023  
Version: 1.0



ar-D-F4623401/90

## INHALTSVERZEICHNIS

1	AUSGANGSLAGE UND VORGEHEN	3
2	VISION armasuisse	4
3	MISSION armasuisse	4
4	UNTERNEHMENSSTRATEGIE armasuisse	5
5	STRATEGISCHE STOSSRICHTUNGEN armasuisse	6
6	STRATEGISCHE ZIELE armasuisse	7
6.1	STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE FINANZEN	7
6.2	STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE KUNDEN/MARKT	7
6.3	STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE PROZESSE (inkl. IKT)	7
6.4	STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE MITARBEITENDE/WISSEN	7
7	STRATEGISCHE PROGRAMME, PROJEKTE UND MASSNAHMEN	8
7.1	ÜBERGEORDNETE PROGRAMME, PROJEKTE UND VORHABEN	8
7.2	STRATEGISCHE PROJEKTE armasuisse	8
7.3	STRATEGISCHE MASSNAHMEN armasuisse	9
	FREIGABE	10

# 1 AUSGANGSLAGE UND VORGEHEN

Im Rahmen der Vorbereitungsarbeiten für den Strategie-Check 2023 wurden die Inhalte der Unternehmensstrategie armasuisse hinsichtlich Aktualität und Vollständigkeit überprüft und mit Änderungsvorschlägen der Kompetenzbereichsleiter, der Perspektiven-Verantwortlichen sowie des Fachbereichs RSU ergänzt.

Basis für diese Arbeiten bildeten unter anderem die

- Departementsstrategie VBS vom 15.09.2022
- Strategie Digitalisierung und Transformation VBS vom 15.09.2022
- Unternehmensstrategie armasuisse, Stand Juli 2022
- Strategische Ergebnisplanung Balanced Scorecard (BSC) 2023 für 2022
- Vorgaben C VBS
- Rollen- und Aufgabenteilung Verteidigung/armasuisse gemäss HERMES VBS/ZUVA/Immo-Portal VBS
- Grundsätze des Bundesrates für die Rüstungspolitik des VBS vom 24.10.2018
- Rüstungsstrategie vom 01.01.2020 sowie deren Ausführungsbestimmungen
- Weiterführende gesetzliche Bestimmungen (z.B. BöB 172.056.1, VöB SR 172.056.11)
- Bericht Deloitte «Projekt Beschaffungen VBS» vom 25.05.2020
- Strategie des Bundesrates gegen Korruption 2021-2024 vom 25.11.2020
- Entscheid «Zusammenfassung der Buchungskreise armasuisse» vom 08.12.2020
- Revidierter Auftrag C VBS "Umsetzung Klimapaket" vom 17.02.2020
- Beschaffungsstrategie der Bundesverwaltung vom 28.10.2020
- Beschaffungsstrategie VBS vom 01.02.2023
- Geschäftsordnung VBS (GO VBS) vom 20.06.2022
- Geschäftsordnung Bundesamt für Rüstung armasuisse vom 15.08.2017

## GRUNDAUFRAG

Die armasuisse weist den folgenden leistungsgruppenspezifischen Grundauftrag auf<sup>1</sup>:

- Das Bundesamt für Rüstung (armasuisse) ist als eigenständiges Kompetenzzentrum verantwortlich für die Evaluation, Erst- und Nachbeschaffung sowie die Ausserdienststellung<sup>2</sup> 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 stellt bei Beschaffungen von Rüstungsmaterial im Ausland ab einem gewissen Schwellenwert die Erfüllung von Kompensationsgeschäften (Offset) sicher.
- 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 einerseits 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 Forschungs- und Innovationstätigkeiten 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 realisiert gesamtheitliche Lösungen mit einem optimalen Kosten-/Nutzen-Verhältnis über den ganzen Lebensweg. Sie reduziert den Kernbestand mit einer bedarfsoorientierten Angebotsplanung und optimiert den Deckungsbeitrag im Dispositionsbereich durch gezielte Desinvestitionen und Reduktion der Betriebskosten.

<sup>1</sup> Vgl. [Voranschlag mit integriertem Aufgaben- und Finanzplan.pdf](#)

<sup>2</sup> Die armasuisse trägt im Bereich Ausserdienststellung die Verantwortung für den Verkauf, die Verwertung und die Entsorgung der jeweiligen Nettoliquidationsmengen.

## 2 VISION armasuisse

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

## 3 MISSION armasuisse

- Wir sind das Kompetenzzentrum des VBS und des Bundes auf dem Gebiet der aktuellen und zukünftigen Wehr- und Sicherheitstechnologie, für öffentliche Ausschreibungen und die Beschaffung gemäss Org-VÖB sowie für das Immobilienmanagement des VBS. Wir realisieren nachhaltige Lösungen und orientieren uns dabei an ökonomischen, technologischen, wissenschaftlichen, ökologischen, sozialen und ethischen Kriterien.
- Wir erhöhen die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit unserer Auftraggeber/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 stärken die Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Partnern in Technologiefeldern mit Bedeutung für die nationale Sicherheit. Damit ermöglichen wir der Industrie sowie den Hochschulen und Forschungsinstituten den Zugang zu nationalen und internationalen Forschungs-, Innovations-, Beschaffungs- und Instandhaltungsprogrammen.
- Wir konkretisieren den Infrastrukturbedarf unserer Auftraggeber/Kunden. Dazu schaffen wir ein ausgewogenes Immobilienportfolio und finden einen nachhaltigen Umgang mit den nicht mehr betriebsnotwendigen Immobilien.

## 4 UNTERNEHMENSSTRATEGIE armasuisse

- **Wir stellen den Auftraggeber/Kunden und seine Bedürfnisse ins Zentrum unseres Handelns**  
Dazu bringen wir seine kurz-, mittel- und langfristigen Absichten in Erfahrung, beraten ihn bei der Definition seiner Bedarfe, unterstützen bei der nachhaltigen Deckung derselben und halten dabei die Grundsätze der Governance<sup>3</sup> ein. Wir streben ein partnerschaftliches Zusammenarbeitsverhältnis an.
- **Wir erhöhen die Handlungsfähigkeit der Gruppe Verteidigung und weiterer Organisationen des Bundes**  
Dazu stellen wir nachhaltige Lösungen über den ganzen Lebensweg sicher, berücksichtigen dabei ökonomische, technologische, wissenschaftliche, ökologische, soziale und ethische Standards und optimieren das Verhältnis zwischen sicherheitspolitischer Wirkung, wirtschaftlicher Beschaffung und wirtschaftlichem Betrieb.
- **Wir verstehen neue Technologien und nutzen die Möglichkeiten der Digitalisierung**  
Dazu analysieren wir technologische Entwicklungen, schätzen den Nutzen ab, erproben deren Eignung für die Umsetzung im Alltag und passen die Wertschöpfungsketten wo sinnvoll an.
- **Wir gehen gezielt Kooperationen mit nationalen und internationalen Partnern ein**  
Dies tun wir durch eine proaktive Zusammenarbeit mit Regierungsstellen, Industrie, Branchenorganisationen und den Hochschulen in Technologiefeldern mit Bedeutung für unsere Auftraggeber/Kunden. Dazu etablieren und pflegen wir nationale und internationale Netzwerke, übernehmen eine aktive Rolle in denselben und setzen gemeinsame Projekte um.
- **Wir bauen unsere Position als führendes Kompetenzzentrum aus und fördern Nachhaltigkeit**  
Wir antizipieren zukünftige Chancen und Bedrohungen, erkennen eigene Schwachstellen und passen uns Veränderungen an. Dadurch stärken wir sowohl unsere Resilienz wie auch diejenige unserer Partner.
- **Wir sind ein attraktiver Arbeitgeber**  
Dazu vermarkten wir unsere einzigartigen Arbeitsinhalte, nutzen den Handlungsspielraum in der Ausgestaltung des gesamten Arbeitsumfeldes und fördern und leben unsere Werte: Mut, Offenheit, Weitsicht, Vertrauen, Respekt und Freude.
- **Wir leben Leadership**  
Dazu leben wir unsere Werte, fördern eine positive Unternehmenskultur sowie die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und entwickeln unsere Führungskompetenzen konsequent weiter.

<sup>3</sup> Governance – Wikipedia

## 5 STRATEGISCHE STOSSRICHTUNGEN armasuisse

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

Finanzen	Sicherstellen der Finanzierung künftiger Entwicklungen an	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durch eine auf die Strategie abgestimmte Finanzplanung</li> <li>• Durch die Nutzung des mit der Zusammenlegung der Buchungskreise entstehenden Handlungsspielraums</li> <li>• durch die Gewährleistung der notwendigen Kostentransparenz</li> </ul>
Kunden/Markt	Stärkung der Position als führendes Kompetenzzentrum in den Bereichen der aktuellen und zukünftigen Wehr- und Sicherheitstechnologien sowie des nachhaltigen Beschaffungs- und Immobilienmanagements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durch schaffen von nachhaltigem Nutzen und Innovation für die Auftraggeber/Kunden</li> <li>• durch die Evaluation und Beschaffung nachhaltiger Lösungen zur Bedarfsdeckung des Kunden</li> <li>• durch Ausrichtung der Leistungen auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Auftraggeber/Kunden</li> <li>• durch Umsetzung des Dienstleistungsgedankens in allen Unternehmensbereichen</li> <li>• durch die umfassende Beratung der Auftraggeber/Kunden</li> <li>• durch den Ausbau relevanter Netzwerke und die Übernahme einer aktiven Rolle darin</li> <li>• durch die Schaffung von Transparenz</li> <li>• durch aktive Kommunikation und Vertiefung der Beziehungen zu Auftraggeber-, Kunden- und Anspruchsgruppen</li> <li>• durch kontinuierliche Steigerung der Leistungsfähigkeit</li> <li>• durch die Erhöhung der Zufriedenheit aller Beteiligter</li> </ul>
Prozesse	Erhöhung der Einsatz- und Durchhaltefähigkeit der Gruppe Verteidigung und anderer Organisationen des Bundes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durch den frühzeitigen Austausch von Informationen über zukünftige Bedürfnisse und mögliche Entwicklungen mit der Gruppe Verteidigung, anderer Verwaltungseinheiten und der Wirtschaft</li> <li>• durch die gezielte Vergabe von Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsaufträgen</li> <li>• durch Berücksichtigung der Themen Autarkie und Resilienz bei der Suche nach Lösungen</li> <li>• durch Nutzung des rechtlichen und wirtschaftspolitischen Handlungsspielraums</li> </ul>
Mitarbeitende/Wissen	Optimierung der Wertschöpfungsketten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durch eine durchgängige Gestaltung und der Erhöhung des Digitalisierungsgrades</li> <li>• durch die systematische Beschaffung, Bewirtschaftung und Analyse von Daten und Nutzung von Informationen</li> <li>• durch Anwendung und Weiterentwicklung von Führungs- und Steuerungsinstrumenten</li> <li>• durch den Austausch mit nationalen und internationalen Partnern (Best practices) und die Zusammenarbeit mit Hochschulen</li> </ul>
	Aufbau, Ausbau und Erhalt der Kernkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durch Erhalt von relevantem Wissen</li> <li>• durch Identifikation, Aus- und Aufbau künftig benötigter Kompetenzen</li> <li>• durch die Erhöhung des digitalen Reifegrades</li> <li>• durch die Förderung von Leadership auf allen Hierarchiestufen</li> </ul>
	Positionierung als ein attraktiver Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• durch das Leben der definierten Werte.</li> <li>• durch das fördern einer positiven Unternehmenskultur</li> <li>• durch Ausschöpfung der Möglichkeiten zur Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen</li> <li>• durch aktives Personalmarketing</li> <li>• durch die Förderung der Gesundheit und Motivation unserer Mitarbeiter</li> <li>• Durch Förderung der Vernetzung</li> </ul>

## 6 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.

### 6.1 STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE FINANZEN

ID	Strategische Ziele	Zielowner
F10	Die Finanzierung künftiger Entwicklungen ist sichergestellt	L KB R+S

### 6.2 STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE KUNDEN/MARKT

ID	Strategische Ziele	Zielowner
K3	<p>Die armasuisse gilt bei allen relevanten Anspruchsgruppen als Kompetenzzentrum für</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Evaluation, Beschaffung, das Management und die Entsorgung von komplexen Systemen und Gütern</li> <li>• aktuelle und zukünftige Wehr- und Sicherheitstechnologien</li> <li>• Immobilienmanagement</li> </ul> <p>und als verlässlicher Partner in allen Belangen der Beratung, Planung und Realisierung, unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit.</p>	L KB
K9	Die Einsatz- und Durchhaltefähigkeit der Gruppe Verteidigung und weiterer Organisationen des Bundes sind durch unsere Beiträge nachweislich verbessert.	L KB
K11	Auftraggeber/Kunden und andere Anspruchsgruppen anerkennen den aus der Zusammenarbeit mit armasuisse entstandenen Nutzen.	L KB

### 6.3 STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE PROZESSE (inkl. IKT)

ID	Strategische Ziele	Zielowner
P12	Die Wertschöpfungsketten sind durchgängig gestaltet und der Digitalisierungsgrad wird kontinuierlich erhöht.	L KB
P13	Die CO <sub>2</sub> -Emmissionen der armasuisse im zivilen und militärischen Bereich sind bis 2030 gegenüber 2001 um mindestens 40% reduziert (Immobilien 50% bis 2030 gegenüber 2019).	RC
P15	Relevante Informationen und Daten werden systematisch beschafft, bewirtschaftet, analysiert, zu Informationen verdichtet und die daraus resultierenden Erkenntnisse zur Optimierung genutzt.	L KB

### 6.4 STRATEGISCHE ZIELE PERSPEKTIVE MITARBEITENDE/WISSEN

ID	Strategische Ziele	Zielowner
M3	Die aktuellen und künftigen Kompetenzlücken sind identifiziert und werden geschlossen.	L RSP
M7	armasuisse ist ein attraktiver Arbeitgeber	L RSP
M9	Der Frauenanteil in Führungsfunktionen wird bis 2027 auf 15 Prozent gesteigert	L KB

## 7 STRATEGISCHE PROGRAMME, PROJEKTE UND MASSNAHMEN

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

### 7.1 ÜBERGEORDNETE PROGRAMME, PROJEKTE UND VORHABEN

Nr.	Übergeordnete Programme, Projekte und Vorhaben	PL armasuisse					
		Starten	Weiterführen	Starten	Weiterführen	Starten	Weiterführen
1	ERPSYSVAR	Bund	läuft	GS VBS	RC	VGT	x
2	ERP FINBE	VBS	läuft	RC	KTM	OBM	x
3	ERP Immo	VBS	läuft	RC	STM	BLT	x
4	ERP HR	VBS	läuft	RC	MMA	SADI	x
5	Umsetzung Klimapaket	VBS	läuft	GS VBS	STM	SPEN	x
6	Räumung Mitholz	VBS	läuft	GS VBS	RC	ADM / FOP	x
7	Projekt "Umsetzungsmassnahmen zu Deloitte"	VBS	läuft	GS VBS	RC	RTHS	x
8	Einführung von MS365	Bund	Gepl.	BK	offen	offen	x

### 7.2 STRATEGISCHE PROJEKTE armasuisse<sup>4</sup>

Nr.	Strategische Projekte ar	PL armasuisse					
		Auftraggeber	Verantwortlich ar	Auftraggeber	Verantwortlich ar	Auftraggeber	Verantwortlich ar
1	Fit4Function	Strategie	läuft	RTHS	SCHCA	SCHCA	x
2	Umsetzung Klimapaket inkl. Umweltmassnahmen	Strategie	läuft	RC	STM	SPEN	x

<sup>4</sup> PM Tool Portfolio ID 00001516

### 7.3 STRATEGISCHE MASSNAHMEN armasuisse

Nr.	Strategische Massnahmen ar						Starten	
							Weiterführen	
							Frei* / Gebunden**	
1	Zusammenlegung der Buchungskreise	Strategie	läuft	MMA	BUCHR	F	x	
2	Integrationsvorhaben "Harmonisierte Immobilienprozesse GEVER@BIL»	BBL	läuft	STM	KULI	G	x	
3	Erstellung und Anpassung der definierten Geschäftsfeld- und Funktionalstrategien armasuisse u.a. unter Berücksichtigung der Beschaffungsstrategie Bund	Strategie	läuft	RC	MSN	F	x	
4	Digitalisierung und Aussonderung der Papierarchive (GEVER)	BRB	Läuft	MMA	LUPP	G	x	
5	Erarbeitung eines Konzeptes zum Daten- und Informationsmanagement Stufe armasuisse (Beschaffung, Bewirtschaftung, Analyse, Verdichtung und Optimierung von Daten und Informationen)	Strategie	Neu	RC	GEPA	F		x
6	IAFP Grundauftrag (Ziele und Messgrößen) überprüfen und aktualisieren	Strategie	Neu	RC	BUCHR	F		x

\* Frei: armasuisse intern, keine Abhängigkeit

\*\* Gebunden: in Zusammenarbeit mit anderen Bundesstellen, Abhängigkeiten vorhanden

## FREIGABE

Die vorliegende Unternehmensstrategie armasuisse, als Ergebnis des Strategie-Checks 2023, wird durch die Unternehmensleitung armasuisse genehmigt und zur Umsetzung freigegeben.

Für die Unternehmensleitung armasuisse:

sig. elo

Martin Sonderegger, Rüstungschef

sig. elo

Führungs- und Aufklärungssysteme  
Dr. Bernhard Knechtenhofer

sig. elo

Landsysteme  
Ivo Bravin

sig. elo

Luftfahrtsysteme  
Peter Winter

sig. elo

Einkauf und Kooperationen  
Thomas Knecht

sig. elo

Wissenschaft und Technologie  
Dr. Thomas Rothacher

sig. elo

armasuisse Immobilien  
Martin Stocker

sig. elo

Ressourcen und Support  
Dr. Andreas Müller-Storni