

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 190 (2024)
Heft: 6

Artikel: Projektbericht VBS 2023 : Probleme akzentuieren sich
Autor: Müller, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1063561>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 17.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Projektbericht VBS 2023: Probleme akzentuieren sich

Ende März publizierte das VBS seinen neuen Bericht über den aktuellen Stand der wichtigsten Top-Projekte. Grösste Herausforderung sind die zunehmenden zeitlichen Verzögerungen. Zahlreiche Beschaffungsvorhaben befinden sich auf Kurs; aber die Beurteilung verschlechterte sich gegenüber dem Vorjahr.

Peter Müller

Seit 2017 veröffentlicht das VBS jährlich einen sogenannten Projektbericht. Er beinhaltet eine enge Auswahl aus den mehrere hundert gleichzeitig geführten Projekten. Diese sind für die Politik, die Departementsleitung und die Öffentlichkeit von unterschiedlicher Relevanz. Am 25. März erschien der neuste Bericht mit insgesamt 23 Top-Projekten (eines weniger als im Vorjahr). Er ist zum zweiten Mal im Webformat gehalten und gibt Auskunft über den Stand der Arbeiten per Ende 2023 sowie die aktuellen Herausforderungen.

Fehlende Gesamtsicht

Anfänglich erschien der Projektbericht VBS in gedruckter Form. Und er enthielt eine gesamthafte Würdigung der ausgewählten Top-Projekte. Auf beides wurde mit der Umstellung auf das Webformat verzichtet. Im Fokus stehen nur noch die einzelnen Projekte. Es kommt denn auch nicht von ungefähr, dass für das Jahr 2023 kaum mehr von «Projektbericht» gesprochen wird, sondern durchs Band von «Top-Projekten» des VBS. So muss man sich, soll ein aussagekräftiges Gesamtbild entstehen, mittels unzähliger Klicks durch die einzelnen Projekte durcharbeiten und selbst ein Fazit zu ziehen versuchen.

Diese fehlende Gesamtsicht ist auch deshalb bedauerlich, weil heute viele Projekte voneinander abhängig sind. Man denke beispielsweise an die Programme Air2030 und FITANIA. Die Links zwischen den einzelnen Projekten dieser Programme sind zwar im Bericht 2023 durchaus zu finden. Aber auch so fehlen Gesamtwertungen. Immerhin scheint die Lücke erkannt zu sein: Gemäss eigenen Aussagen plant das VBS, ab 2025 «dem Aspekt der Abhängigkeiten unter den Projekten stärker Rechnung zu tragen und das Qualitäts- und Risikomanagement zu stärken».

Hauptproblem ist der Faktor Zeit

Verschiedene Top-Projekte kämpften schon in der Vergangenheit mit Terminproblemen. So musste deren ursprünglich geplante Projektdauer schrittweise hinausgeschoben werden. Man könnte jetzt wieder wie bei den Armeefinzen eine Synonym-Diskussion starten, um das Problem zu beschönigen oder kleinzureden. Tatsache ist: Immer mehr Top-Projekte haben Verspätung: Sechs oder sieben Jahre sind keine Einzelfälle mehr; es können aber auch neun oder zehn Jahre sein.

Von den aktuell 23 präsentierten Top-Projekten haben 14 teilweise erhebliche Verspätung; rund 60 Prozent sind folglich verzögert. Gegenüber dem Vorjahr ist das zwar vordergründig ein Projekt weniger. Aber: Im Projektbericht 2023 sind fünf Top-Projekte aus dem Vorjahr nicht mehr enthalten, weil sie zwischenzeitlich als abgeschlossen gelten. Sie sind grösstenteils durch neue Vorhaben ersetzt worden. Von diesen fünf Projekten waren nicht weniger als vier verspätet. Die Gesamtbilanz fällt folglich deutlich negativ aus: Der Faktor Zeit wird zunehmend zum Problemkind.

Verzögerungen und deren Begründung

Es gibt durchaus achtenswerte Gründe, weshalb sich ein Projekt verspätet. Im Projektbericht 2023 wird namentlich auf «die globalen Engpässe in den Lieferketten», die

unsichere Lage im Nahen Osten oder die Auswirkungen des Ukraine-Kriegs hingewiesen. Aufgeführt werden auch Begründungen wie «Mehrfachbelastungen von internen Schlüsselpersonen», der Konkurs eines Lieferanten, Projektverzögerungen im Parlament, nicht planbare WTO-Verfahren oder gewissermassen höhere Gewalt wegen der Räumung des Munitionslagers Mitholz.

Bereits bei der Mehrfachbelastung von internen Schlüsselpersonen stellen sich jedoch Fragen. Wenn man weiter liest, dass «die IKT-Services vom Rechenzentrum VBS nicht innerhalb der zeitlichen und finanziellen Vorgaben erbracht werden», der Schnittstellen-Abgleich mit Untersystemen mehr Zeit erforderte, die Bearbeitung technischer Probleme zeitintensiver sei als angenommen, material- und fertigungstechnische Probleme beständen, «der ursprüngliche Projektauftrag bloss auf einer groben Kostenschätzung basierte» oder noch kein Prototyp vorhanden war, dann wird rasch klar: Etliche Probleme sind hausgemacht.

Die Beurteilung verschlechtert sich

Die Top-Projekte werden nach vier Kriterien beurteilt: Ziele, Finanzen, Personal und Zeit. Zur Verfügung stehen je vier Beurteilungsmöglichkeiten: offen, plangemäss, knapp und ungenügend. Hineingeschlichen hat sich jüngst noch «verzögert», ohne dies allerdings klar einzuordnen. Offen und ungenügend wurden Ende 2023 nie verteilt. Alles war entweder plangemäss (deutliche Mehrheit) oder knapp und ausnahmsweise verzögert. Zur Erinnerung: Es sind Selbstbeurteilungen der Projektverantwortlichen; die genauen Beurteilungsmassstäbe werden nicht offengelegt.

Wenn überwiegend plangemäss steht, könnte man rasch beruhigt zur Tagesordnung übergehen. Man muss jedoch tiefer kratzen: Für die 23 Top-Projekt stehen ins-

TOP-PROJEKTE VBS: RICHTWERTE ZUR AUSWAHL

- DTI-Schlüsselprojekt Bund
- Finanziell bedeutend (Investition ≥ 100 Mio. CHF)
- Interner Personalaufwand ≥ 10 Personenjahre
- Mehrjähriges Projekt
- Hohe politische und/oder strategische Relevanz
- Hohes öffentliches Interesse
- Komplexes Projekt und hohes Risikopotenzial

Quelle: Projektbericht VBS 2023



Unvollständige Nutzungsdauerverlängerung am F/A-18. Bild: VBS



Mittlerweile sechs Jahre verspätet: ADS 15. Bild: VBS

gesamt 92 Beurteilungen zur Verfügung. Gegenüber dem Vorjahr sind vier Verbesserungen zu verzeichnen, 74 Beurteilungen sind unverändert und 14-mal ist gegenüber dem Vorjahr eine Verschlechterung zu verzeichnen (am meisten bei den Zielen und der Zeit). Die Tendenz ist klar: Es ist 2023 auch hier ein Abwärtstrend der Gesamtsituation eingetreten.

Werden Lehren gezogen?

Dieser Befund irritiert: Gemäss Projektbericht werden «die Stufen Departement und Amt regelmässig über den Stand und die Entwicklung der Top-Projekte orientiert». Falls angezeigt, erlassen sie Handlungsrichtlinien für die weitere Bearbeitung. Die Eidgenössische Finanzkontrolle prüft «systematisch die Schlüsselprojekte im Bereich der digitalen Transformation sowie der Informations- und Kommunikations-

technologie». Zusätzlich informiert das VBS bei Bedarf regelmässig die parlamentarischen Kommissionen. Primär aber bestehen zahlreiche interne Kontroll- und Rapportgremien.

Wird wegen der vielen Kontrollen die Steuerung vernachlässigt oder dringt diese nicht durch?

Laut Projektbericht ist das VBS daran, gestützt auf eine Empfehlung aus einer früheren externen Untersuchung, ein Projektportfoliomanagement aufzubauen. Dieses solle der Priorisierung der Vorhaben und «letztlich der Ressourcensteuerung dienen». Die Finanzdelegation hat neu eine Subdelegation eingesetzt, «die sich künftig gezielt mit den Top-Projekten auseinandersetzt». Diese punktuellen Massnahmen in Ehren; aber eine Gesamtsicht mit projektübergreifender Ursachenforschung und Steuerungsmassnahmen ist noch kaum erkennbar.

Wie Probleme verschwinden

Vereinzelte wird auch zu «kreativen» Massnahmen gegriffen, um ein Projekt gegen aussen auf Kurs zu halten. So ist die 2018 gestartete Entflechtung der IKT-Basisleistungen im VBS (von der FUB zum BIT) noch nicht abgeschlossen. Das Projekt wurde trotzdem Ende Februar 2023 aufgelöst. Die noch ausstehende Entflechtung der Gruppe Verteidigung wurde in deren Verantwortung übertragen und dort neu als DTI-Schlüsselprojekt Bund (digitale Entflechtung) mit eigenem Budget von 48 Mio. Franken geführt. Flankierend startet ein zweites neues Projekt, um die militärisch einsatzkritischen und nicht einsatzkritischen IKT-Leistungen zu entflechten. Die beachtlichen Kostensteigerungen und Verzögerungen sind damit erfolgreich vernebelt.

Beim Projekt Nutzungsdauerverlängerung der F/A-18 (gestartet 2018) konnten zwar zahlreiche Arbeiten abgeschlossen werden. Bei der Überprüfung und Sanierung der Flugzeugstruktur ergaben sich jedoch erhebliche Probleme. Die Ruag begründet dies mit aufwendigeren und technisch anspruchsvolleren Arbeiten als ursprünglich angenommen und mit Lieferverzögerungen des Ersatzmaterials. Trotz einer Projektverlängerung um zwei Jahre bis 2027 wird nun darauf verzichtet, bei 15 von 30 Kampffjets die Flugzeugstruktur zu sanieren. Dafür soll diese Hälfte der Flotte bei periodischen Wartungen «zusätzliche Inspektionen durchlaufen». Damit ist die Kostenüberschreitung obsolet.

Welcher Mehrwert?

Wie schon früher mehrfach moniert, ist die Entstehung des Inhalts des Projektberichts VBS intransparent: Neben der Auswahl der Projekte fehlen – zumindest gegen aussen – nachvollziehbare Kriterien für die genaue Projektbeurteilung. Wenn von vier möglichen Qualifikationen stets nur die mittleren zwei verwendet werden, müsste das System hinterfragt werden.

Es bleiben drei zentrale Fragen im Raum: Welchen Mehrwert bietet der Projektbericht VBS? An welches Zielpublikum ist er adressiert? Und weshalb harzen die Verbesserungen in der Projektführung?



Maj aD Peter Müller
Dr. rer. pol.
Redaktor ASMZ
peter.mueller@asmz.ch
3672 Oberdiessbach