



Bern, 18.12.2020

Nutzen- und Synergiepotenziale in den Programmen «SUPERB» und «ERP Systeme V/ar»

Bericht des Bundesrates

in Erfüllung des Auftrags der Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 22. September 2020

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	3
2	Ausgangslage	5
2.1	Der Auftrag	5
2.2	Vorgehen beim Programm «SUPERB»	5
2.3	Vorgehen beim Programm «ERP Systeme V/ar»	6
3	Nutzen- und Synergiepotenziale SUPERB	6
3.1	In der Botschaft ausgewiesene Synergie- und Nutzenpotenziale	6
3.2	Nutzen- und Synergiepotenziale «SUPERB», Stand Ende 2020	7
3.3	Übersicht identifizierte Nutzen- und Synergiepotentiale (NSP)	8
3.3.1	Direkte Nutzen- und Synergiepotenziale	8
3.3.2	Indirekte respektive in weiteren Phasen mögliche Nutzen- und Synergiepotenziale	12
3.4	Weitere Aspekte	14
3.4.1	Vorziehen des Go-Live von «SUPERB» um ein Jahr?	14
3.4.2	Übergreifende Wirkung von S/4 HANA nutzen	14
4	Genereller Nutzen für das einsatzrelevante SAP S/4HANA Systeme V/ar	14
5	Auswirkungen auf das Personal	15

1 Zusammenfassung

Im Geschäft «Verpflichtungskredite für die Programme «SUPERB» und «ERP Systeme V/ar» zur Modernisierung von Supportprozessen der Bundesverwaltung beziehungsweise von einsatzrelevanten SAP-Systemen im VBS» wurden die beantragten Kredite am 22. September 2020 bewilligt. Gleichzeitig wurde der Bundesrat beauftragt, den Eidgenössischen Räten bis Ende 2020 einen Bericht vorzulegen, in welchem er *über die bundesweiten Nutzen- und Synergiepotenziale sowie die Auswirkungen auf das Personal, die zufolge der Programme «SUPERB» und «ERP Systeme V/ar» erwartet werden, informiert.*

Mit dem vorliegenden Bericht wird ein thematischer Überblick über die Nutzen- und Synergiepotenziale in den Programmen «SUPERB» und «ERP Systeme V/ar» gegeben, welche die gesamte Bundesverwaltung berühren können.

Von einigen – insbesondere den direkten, eher technischen Nutzen- und Synergiepotenzialen – ist die Umsetzung bereits geplant, bei anderen – insbesondere bei den indirekten, strukturellen Potenzialen – sind die notwendigen Grundlagen zu schaffen, falls sie umgesetzt werden sollen.

Die grössten Nutzen- und Synergiepotenziale bei der Umsetzung des *Programms «SUPERB»* ergeben sich bei den Supportprozessen Beschaffung, Finanzen/Stammdaten sowie Immobilien.

Einige wichtige direkte Synergie- und Nutzenpotenziale sind:

- *Bundesweite Verschlinkung der Beschaffungsprozesse durch die Rückführung des Vertragsmanagements in den SAP-Standard (Prozess).*
- *Reduktion des Aufwandes beim Produktivsetzen eines einzelnen Release mit der Einführung einer kontinuierlichen Integration und eines automatisierten Testings (Betrieb).*
- *Reduktion von Doppelspurigkeiten durch die Zentralisierung der Stammdatenverwaltung (Once-only-Prinzip bezüglich Geschäftspartner) im Dienstleistungszentrum der Eidg. Finanzverwaltung (Struktur)*

Indirekte Synergie- und Nutzenpotenziale sind unter anderem:

- *Vereinheitlichung der Abläufe für die Wirtschaft (Bauunternehmen, Mieter) durch die Harmonisierung der Immobilienprozesse zwischen dem BBL und der armasuisse (Prozess)*
- *Betriebsoptimierung durch weiterführende Zusammenlegung / Ablösung von IT-Systemen auf Basis von möglichen strukturellen Veränderungen (Betrieb)*
- *Überprüfung und Optimierung der Arbeitsorganisation, z.B. Leistungserbringung für SAP (Führungsunterstützungsbasis FUB / Bundesamt für Informatik und Telekommunikation BIT) oder Anpassungen bei den Aufgabenbereichen Finanzen, Beschaffung, Personal, Immobilien (Struktur)*

Mit der Umsetzung der Nutzen- und Synergiepotenziale wird angestrebt, einen langfristigen Effizienzgewinn in der Höhe von gesamthaft 0.5 Milliarden Franken zu erreichen. Diese Absicht wird in der zweiten Phase – in Zusammenarbeit mit den Departementen und der Bundeskanzlei – zu bestätigen sein.

Dann sollen auch Abhängigkeiten aufgezeigt werden, die durch die heutigen Rechtsgrundlagen bedingt sind und die gegebenenfalls anzupassen wären («lex SuPro»), wenn zusätzliche Effizienzgewinne angestrebt werden sollen.

Als nächster Schritt ist daher geplant, dass der Programmauftraggeber «SUPERB» den Auftrag erteilt, bis Ende Juli 2021 für jeden der Supportprozesse und die dazugehörige Technologie ein sogenanntes

Querschnittsprojekt durchzuführen und den jeweiligen Business Case (Rentabilität der jeweils nötigen Investitionen) zu erarbeiten, dies im Hinblick auf die Offenlegung gegenüber den Finanzkommissionen.

Bezüglich des *Programms «ERP Systeme V/ar»* wird im vorliegenden Bericht primär das langfristige Nutzen- und Synergiepotenzial, ausgerichtet auf das Endergebnis mit Zieltermin 31.03.2027, aufgezeigt. Es entsteht ein einsatzrelevantes System mit hoher Verfügbarkeit: Ein funktionales System für alle einsatzrelevanten Verwaltungseinheiten, eigenständig durch den Leistungserbringer FUB betrieben, bei geringer Abhängigkeit von externen Dienstleistern. Im Vergleich zur heutigen Systemlandschaft werden um einen Drittel tiefere Betriebs- und Weiterentwicklungskosten sowie optimierte Betriebskosten erwartet.

2 Ausgangslage

2.1 Der Auftrag

Im Geschäft «Verpflichtungskredite für die Programme «SUPERB» und «ERP Systeme V/ar» zur Modernisierung von Supportprozessen der Bundesverwaltung beziehungsweise von einsatzrelevanten SAP-Systemen im VBS» bewilligte die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft am 22. September 2020 für die Bereiche Finanzen, Personal, Logistik, Beschaffung und Immobilien die folgenden Verpflichtungskredite:

- a. 320 Millionen Franken für das Programm «SUPERB», in der Verantwortung des Eidgenössischen Finanzdepartements, zur Modernisierung von Supportprozessen der Bundesverwaltung in den genannten Bereichen sowie der IKT-Unterstützung dieser Prozesse;
- b. 240 Millionen Franken für das Programm «ERP Systeme V/ar», in der Verantwortung des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS), zur Modernisierung und Konsolidierung von einsatzrelevanten Systemen im VBS in den genannten Bereichen.

Gleichzeitig beauftragte die Bundesversammlung den Bundesrat, den Eidgenössischen Räten bis Ende 2020 einen Bericht vorzulegen, in welchem er *über die bundesweiten Nutzen- und Synergiepotenziale sowie die Auswirkungen auf das Personal, die zufolge der Programme «SUPERB» und «ERP Systeme V/ar» erwartet werden, informiert*. Die Verwaltungseinheiten der zentralen Bundesverwaltung legen bis Ende Juli 2021 einzeln die erwarteten Nutzen- und Synergiepotenziale so detailliert offen, dass die Finanzkommissionen später die Zielerreichung überprüfen können.¹

Begründet wurde dieser Auftrag im Wesentlichen wie folgt: *«Bedenken gab es, was die Steuerung über die Departemente hinweg betrifft, und nicht vollständig ausgeräumt werden konnten auch die Vorbehalte, ob effektive Verbesserungen und gemeinsame Lösungen auch wirklich realisiert würden, die geplanten Synergieeffekte also erreicht würden, weil in der Verwaltung zu sehr in Silos gedacht und umgesetzt werde, anstatt sie als globale Einheit zu betrachten.»*²

2.2 Vorgehen beim Programm «SUPERB»

Erste Ausführungen zu den Nutzen- und Synergiepotenzialen unterbreitete der Bundesrat den Eidgenössischen Räten bereits im Rahmen seiner Botschaft zu den Verpflichtungskrediten für die Programme «SUPERB» und «ERP Systeme V/ar» vom 13. Dezember 2019.³

Um eine nähere Beurteilung der Fragestellungen vornehmen zu können, wurde bezüglich des Programms «SUPERB» eine Erhebung bei der Programmleitung «SUPERB» und den Verantwortlichen für die Supportprozesse Finanzen, Personal, Beschaffung, Immobilien und die jeweils zugehörige Technologie durchgeführt. Die Erhebung fand im Sommer und im Herbst 2020 statt. Anschliessend wurden auch die Departemente und die Bundeskanzlei eingeladen, ergänzende Nutzen- und Synergiepotenziale aufzuzeigen. Gestützt auf die Erkenntnisse aus diesen Erhebungen wurde der vorliegende Bericht verfasst.

Die im Kapitel 3 aufgezeigten Nutzen- und Synergiepotenziale bieten einen Überblick über Themen, welche die gesamte zivile Bundesverwaltung berühren können. Die Nutzen- und Synergiepotenziale wurden nachfolgend thematisch gegliedert.

¹ Verpflichtungskredite für die Programme «SUPERB» und «ERP Systeme V/ar» zur Modernisierung von Supportprozessen der Bundesverwaltung beziehungsweise von einsatzrelevanten SAP-Systemen im VBS. BB vom 22. September 2020, Art. 1 und 2.

² Votum der Kommissionssprecherin des Zweitrats, SR Eva Herzog, Amtliches Bulletin 2020 S 968.

³ Botschaft zu den Verpflichtungskrediten für die Programme «SUPERB» und «ERP Systeme V/ar» zur Modernisierung von Supportprozessen der Bundesverwaltung beziehungsweise von einsatzrelevanten SAP-Systemen im VBS vom 13. Dezember 2019 (nachfolgend: Botschaft), BBl 2020, S. 629 sowie 630 f.

Es wird in einem zweiten Schritt, bis Ende Juli 2021, für jeden der Supportprozesse und die zugehörige Technologie ein sogenanntes Querschnittsprojekt durchgeführt und der jeweilige Business Case (Rentabilität der jeweils nötigen Investitionen) erarbeitet. Zudem sollen wichtige Abhängigkeiten aufgezeigt werden, die durch die heutigen Rechtsgrundlagen bedingt sind und die gegebenenfalls durch den Gesetzgeber – eventuell mit einer «lex SuPro» – anzupassen wären, wenn weitere Effizienzgewinne angestrebt werden sollen. Dabei werden die Regelungen in den Weisungen des Bundesrates zum Programm «SUPERB» berücksichtigt. Der Programmauftraggeber «SUPERB» wird den Finanzkommissionen der Eidg. Räte darüber Bericht erstatten.

2.3 Vorgehen beim Programm «ERP Systeme V/ar»

Beim Programm «ERP Systeme V/ar» werden drei zeitliche Perspektiven (lang-, mittel- und kurzfristig) unterschieden. Im vorliegenden Bericht (Kapitel 4) wird das *langfristige* Nutzen- und Synergiepotenzial, ausgerichtet auf das Endergebnis mit Zieltermin 31.03.2027, aufgezeigt. Im Anschluss daran (per Juli 2021) werden insbesondere die kurzfristigen Nutzen- und Synergiepotenziale aus der Einführungsstrategie, aus der Roadmap «ERP Systeme V/ar» (jährlich wiederkehrend in Form Jahres-Iteration) und über die Realisierungseinheiten in Abhängigkeit der Zeitachse qualitativ und quantitativ ausgewiesen und später periodisch beurteilt.

3 Nutzen- und Synergiepotenziale SUPERB

3.1 In der Botschaft ausgewiesene Synergie- und Nutzenpotenziale

Nutzenpotenziale bei den Supportprozessen

Vorab wird nochmals darauf hingewiesen, dass im Jahr 2017 – nach einer umfassende Marktabklärung – die Kostengegenüberstellung der ERP-Produkte von SAP und des leistungsfähigsten Konkurrenten gezeigt hatte, dass eine Migration auf SAP S/4HANA rund 350 Millionen Franken günstiger ausfällt, da deutlich weniger Anschaffungs-, Umschulungs-, Lizenz- und Migrationskosten anfallen.⁴ In der Botschaft wurden zudem Ausführungen zu möglichen Nutzenpotenzialen und Prozessoptimierungen gemacht. Ausgeführt wurde, dass sich mit der Einführung und Umsetzung der neuen SAP-Standardlösungen in den Personal- und Beschaffungsprozessen ein Nutzenpotenzial von mehreren Millionen Franken pro Jahr eröffnet. In anderen Bereichen wie der Stammdatenverwaltung, den Finanzen und den Immobilien war das Nutzen- und Synergiepotenzial der vorgesehenen Supportprozessharmonisierungen und der weiteren Standardisierung der IKT-Unterstützung nicht direkt quantifizierbar. Folgende weiteren Nutzenpotenziale wurden genannt⁵:

- Das heute im Einsatz stehende ERP System SAP R/3 ist 2027 am Lebensende und muss ersetzt werden. Mit dem umfassenden Wechsel auf die neuste Technologie und Software SAP S/4 HANA wird die Operationalität der Bundesverwaltung sichergestellt.
- Die Digitalisierungsstrategie kann umgesetzt werden. Die neue Architektur (Service-Orientierung) ermöglicht Echtzeitverarbeitungen, moderne standardisierte Schnittstellen, schnellere Datenverarbeitungen usw.
- Neue Anforderungen können schneller umgesetzt werden. Mit der Entflechtung der IKT-Anwendungen und dem Bereinigen des ERP-Systems werden mehrere Produktivsetzungen pro Jahr ermöglicht. Dies führt zu einer schnelleren Umsetzung von Anforderungen und mehr Flexibilität.

⁴ Vgl. Botschaft, S. 624

⁵ Vgl. Botschaft, S. 630 f.

- Es wird eine Hochverfügbarkeit der Systeme erreicht. Die neue ERP-Landschaft wird hochverfügbar und ausfallsicher ausgelegt. Damit können die gesteigerten Anforderungen an die Datensicherheit und die Verfügbarkeit erfüllt werden.
- Die Ergonomie und die Performance werden gesteigert. Die neue Lösung bietet eine verbesserte Benutzeroberfläche. Mit der neuen In-Memory-Technologie wird zudem die Performance der Systeme verbessert und die Verarbeitung von grossen Datenmengen ermöglicht.
- Dank Standardisierung ergeben sich fachliche Optimierungspotenziale. Mit dem Release-Wechsel bietet sich die Möglichkeit, neue Standardfunktionalitäten zu nutzen.

Die in der Botschaft genannten Nutzen- und Synergiepotenziale konnten im Rahmen der seither durchgeführten Erhebung (siehe dazu Ziffer 2.2) bestätigt werden; weitere Potenziale wurden gefunden.

3.2 Nutzen- und Synergiepotenziale «SUPERB», Stand Ende 2020

Dargestellt werden in diesem Bericht die wichtigen Nutzenpotenziale, wie sie per Ende 2020 eruiert wurden.

Einige dieser Potenziale sind quantifizierbar, andere wiederum sind qualitativer Art, die kaum beziffert werden können. Dort wo zu den quantifizierbaren Nutzen- und Synergiepotenzialen bereits erste Grob-schätzungen vorgenommen werden können, wird ein evolutiver Ansatz verfolgt (wie übrigens bereits in der Botschaft mit den verschiedenen Phasen beschrieben). Die Technologie S/4 HANA soll eine Lebensdauer von rund 15 Jahren haben, deshalb werden die quantifizierbaren Nutzenpotenziale auf die Lebensdauer von S/4 HANA hochgerechnet, also bis 2040. Methodologisch wird mit Szenarien gearbeitet, was zu einer Schätzung mit Bandbreiten führt. Diese ersten Schätzungen zeigen, dass – im Sinne einer Absichtserklärung – mit der Umsetzung der Nutzen- und Synergiepotenziale angestrebt wird, einen langfristigen Effizienzgewinn in der Höhe von gesamthaft 0.5 Milliarden Franken zu erreichen. Das heisst, mit der Umsetzung der Nutzen- und Synergiepotenziale soll langfristig ein Ausgleich der Investitionskosten erreicht werden. Diese Absicht wird in der zweiten Phase (bis Ende Juli 2021) einzeln pro Supportprozess und die jeweils zugehörige Technologie – in Zusammenarbeit mit den Departementen und der Bundeskanzlei – zu bestätigen sein.

Für einige der nachfolgenden Nutzen- und Synergiepotenziale ist die Umsetzung bereits geplant. Für andere sind die notwendigen Grundlagen (z.B. die Anpassung von Verordnungen, Entscheide der zuständigen Verwaltungseinheiten) für eine allfällige Umsetzung noch zu schaffen. Entsprechende detaillierte Prüfaufträge wären gegebenenfalls nötig und auf der jeweils zuständigen Stufe auszulösen. Die Detailberichte werden solche Massnahmen aufzeigen.

Die Nutzen- und Synergiepotenziale sind (wie bei Ziffer 2.2 erwähnt) im Folgenden thematisch in *direkte* und *indirekt zuordenbare* Synergiepotenziale eingeteilt. Zudem wurden sie in

«a. Prozesse»

«b. Betrieb»

«c. Struktur»

gegliedert, da diverse dieser Potenziale bei mehreren Supportprozessen (d.h. bei Technologie, Finanzen, Personal, Beschaffung und Immobilien und der jeweils zugehörigen Technologie) möglich sind. Dabei sind jeweils die aus den Supportprozessen und den zugehörigen Technologien genannten Potenziale aufgeführt.

Dabei ist auf folgendes hinzuweisen:

- *«Verschlankung» heisst nicht automatisch auch «effizienter». Heutige integrative Lösungen (beispielsweise die Integration mit Projektstrukturplan-Elementen (PSP-Element)) werden durch die Standardisierung voraussichtlich Mehraufwand für die betroffenen Verwaltungseinheiten mit sich bringen, da alle Verwaltungseinheiten die Standardprozesse anzuwenden haben.*
- *Ein neues Instrument bedeutet nicht gleichzeitig auch «Einsparung». Neben der Instrumentenoptimierung muss der Gesamtprozess analysiert werden: z.B. muss bei Beschaffungen der Bedarf möglichst genau spezifiziert sein. Das hilft, Prozesse einfacher zu halten und unnötige Wiederholungsschleifen zu vermeiden. Eine rein instrumentale Sicht dürfte hingegen nur wenige Nutzen- und Synergiepotenziale erzielen.*
- *Themen wie organisatorische Zentralisierungen können dazu führen, dass nicht weniger Fachleute, sondern andere Funktionsbilder notwendig werden. Sie können (wenn zu pauschal durchgeführt) auch zu Effizienzverlusten führen, namentlich durch schwerfälliger werdende Prozesse oder indirekt aufkommende neue organisatorische Doppelspurigkeiten.*

Die Detaillierung pro Supportprozess und die jeweils zugehörige Technologie mit Zielen und Massnahmen erfolgte im Juli 2021.

Darüber hinaus werden die Detailberichte auch Abhängigkeiten aufzeigen, die durch die heutigen gesetzlichen Grundlagen bedingt sind und die gegebenenfalls durch den Gesetzgeber anzupassen wären («lex SuPro»), um weitere Effizienzgewinne zu ermöglichen.

3.3 Übersicht identifizierte Nutzen- und Synergiepotentiale (NSP)

3.3.1 Direkte Nutzen- und Synergiepotenziale

Bei den direkten Nutzen- und Synergiepotentialen sind die Voraussetzungen für deren Erschliessung weitgehend gegeben, da sie mehrheitlich technischer Natur sind. Sie lassen sich daher im Rahmen der Umsetzung des Programms «SUPERB» in der Bundesverwaltung realisieren.

Es wird davon ausgegangen, dass während der Umsetzung der Programme bereits erste direkte Nutzen- und Synergiepotenziale messbar sind. Deren Realisierung wird jeweils ein bis zwei Jahre nach der Produktivsetzung erwartet.

Messbare Nutzen- und Synergiepotenziale befinden sich hauptsächlich im Bereich der Prozesse und der Betriebsqualität.

a. Prozesse

Beschreibung und mögliche Beispiele

Das Harmonisieren der Prozesse im SAP-Standard führt zu gleichförmigen Supportprozessen. Dies ermöglicht eine optimierte Zusammenarbeit innerhalb der Bundesverwaltung, mit der Wirtschaft sowie mit den Bürgerinnen und Bürgern. Doppelspurigkeiten werden eliminiert.

- *Die Rückführung des Vertragsmanagements in den SAP-Standard ermöglicht eine bundesweite Verschlankung des Beschaffungsprozesses.*
- *Einheitliche Prozesse bei der Bewirtschaftung von Stammdaten für Geschäftspartner erhöhen die Datenqualität und ermöglichen geforderte Auswertungen.*

-
- *Mit dem Standardisieren der Beschaffungsprozesse werden die heute stark individualisierten Prozesse harmonisiert. Doppelspurigkeiten zwischen den Fachämtern und den Beschaffungsämtern werden eliminiert.*
 - *Durch die Harmonisierung der Immobilienprozesse zwischen dem BBL und der armasuisse werden die Abläufe für die Wirtschaft (Bauunternehmen, Mieter) vereinheitlicht.*
 - *Es besteht das Potenzial, dass aufgrund der Standardisierung der Supportprozesse auch ein Anstoss für die Standardisierung der übergeordneten Geschäftsprozesse bzw. «End-to-End Behördenprozesse» gegeben wird.*
-

Das Optimieren von Supportprozessen führt zu einer effizienteren Abwicklung der Geschäfte in der Bundesverwaltung. Die Digitalisierung der Daten ermöglicht eine medienbruchfreie Verarbeitung.

- *Geschäftspartner der Bundesverwaltung werden nicht mehr redundant angelegt und geändert.*
 - *Die Digitalisierung der heute grösstenteils papierbasierten Prozesse im Bereich der Immobilienverwaltung und des Baumanagements ermöglicht Effizienzgewinne.*
 - *Reduktion des Papierverbrauchs, weniger Versand von Dokumenten per Post. Online Erfassung von Daten und somit aktueller Datenbestände.*
 - *Ein zentraler Einstiegspunkt in die Beschaffungs- und Bestellabrufprozesse im System vereinfacht die Steuerung der nachfolgenden Prozesse.*
 - *Durch eine ERP-gestützte Bedürfnisermittlung können mittels Datenanalyse frühzeitig geeignete Güter und Dienstleistungen zur Bündelung in Katalogen und Rahmenverträgen identifiziert werden.*
 - *Die digitale Vertragserstellung und Signierung werden gefördert.*
 - *Durch den Einsatz vereinfachter Verrechnungsmodelle bei der Bewirtschaftung für Güter und Dienstleistungen innerhalb der Bundesverwaltung können die Abwicklungsprozesse vereinfacht und beschleunigt werden.*
 - *Die Digitalisierung des Vereinbarungsprozesses zwischen bundesinternen Leistungserbringern und den Leistungsbezügern führt zu einer Reduktion des Aufwandes und zu schnelleren Durchlaufzeiten.*
 - *Die Logistiker der Verwaltungseinheiten werden durch Wegfall der händischen Auftragsverfassung und –verfolgung entlastet.*
 - *Die Personalzeiterfassung wird vereinfacht und auch mobil zur Verfügung gestellt. Damit können die Zeiterfassungs-Terminals reduziert werden. Die Zeit- und Leistungserfassung wird für die Anwendenden in einem Vorgang ermöglicht. Die neuen Prozesse für das Ausrüsten und Einführen von Mitarbeitenden (sogenannte Onboarding-Prozesse) führen zu Zeitersparnis im Personalwesen.*
 - *Das optimierte Bewerbungsmanagement ermöglicht die Nutzung der neuen Kommunikationskanäle (z.B. LinkedIn). Die geeignetsten Bewerbungen können durch Optimierung des Bewerbungsmanagements rasch ausgewählt werden.*
 - *Auswertungen und Reports aus den Bereichen Personal, Arbeitsplätze, Material, Ausrüstung usw. welche heute aus unterschiedlichen Systemen bzw. von Hand generiert werden, werden aus einem System bezogen.*
-

Die Automatisierung von Prozessen oder Prozessschritten führt zu schnelleren Prozessdurchlaufzeiten und erhöht die Qualität der Prozesse.

-
- *Bei der Personalrekrutierung führen ein systemunterstütztes und integriertes Onboarding der ausgewählten Bewerbung und die automatisierte Auslösung von Folgearbeiten (Bestellung Arbeitsplatz, Badge, etc.) zu einer Beschleunigung der Prozessschritte.*
 - *Eine Teilautomatisierung der an die Bedürfnisermittlung anschließenden Prozessschritte im Bereich der Kataloggüter und Rahmenverträge kann die Prozesseffizienz steigern, da nicht mehr alle Schritte des Beschaffungsverfahrens durchlaufen werden müssen.*
 - *Durch das Etablieren von automatisierten Daten-Life-Cycle Prozessen können Wartungsaufwand und Fehlerquellen reduziert werden.*
 - *Das Automatisieren von Teilprozessschritten in den Bereichen Beschaffung, Personal, Finanzen, Vertrieb und Logistik wird wo sinnvoll umgesetzt.*
 - *Performance-Verbesserungen sowie Echtzeitverarbeitung können den Erfassungsaufwand insbesondere für wiederkehrende Routinearbeiten bei den Finanzen der VE reduzieren.*
-

Die Datenqualität wird mit den neuen Prozessen und Systemen optimiert. Mit den Möglichkeiten der neuen Technologie (In-Memory) können bestehende Auswertungen schneller durchgeführt werden. Zudem besteht die Möglichkeit, neuartige Auswertungen zur Optimierung der Geschäftssteuerung (Predictive Analytics) zu erstellen.

- *Die Datenqualität wird erhöht, indem Geschäftspartner-Einträge mit qualifizierten externen Datenquellen geprüft werden. Dadurch fallen zeitaufwändige Nachkontrollen und Qualitätssicherungsmaßnahmen weg.*
 - *Mittels Echtzeitverarbeitung kann sichergestellt werden, dass weniger fehlerhafte Daten ins System gelangen und somit aufwändige Fehlerbereinigungsprozesse entfallen.*
 - *Personalbedarfsveränderungen können frühzeitig erkannt und entsprechende Massnahmen zeitgerecht eingeleitet werden.*
 - *Die verbesserte Zielausrichtung von Schulungsmassnahmen wird dank besserer Informationslage möglich.*
 - *Eine bessere Datenbasis ermöglicht ein wirtschaftlicheres Unterhalten von Gebäuden.*
-

Mit der Einführung von so genannten Self-Service Portalen können Daten direkt beim Nutzer erfasst sowie Aufgaben direkt durch den Nutzer erledigt werden. Dies führt zu einer Beschleunigung der Prozesse sowie einer Verbesserung der Datenqualität. Zudem sind Informationen für die Nutzer zentral abrufbar.

- *Die Geschäftspartner der Bundesverwaltung können ihre Stammdaten grundsätzlich und wo sinnvoll selber bewirtschaften.*
 - *Informationen über Geschäfte oder Vorhaben (z.B. Bau) können in einem Portal zentral abgerufen werden.*
 - *Personalprozesse (z.B. Zeiterfassung, Ferienanträge, Spesenabrechnungen) können einfacher abgewickelt werden.*
-

b. Betrieb

Beschreibung und mögliche Beispiele

Optimierung der Betriebsstrukturen, damit die Betriebskosten messbar und vergleichbar sind (z.B. mit Benchmarks). Die Standardisierung der Geschäftsfunktionalitäten sowie die Modernisierung der

Systemplattformen und deren Betriebsstrukturen wird einen effizienteren Betrieb ermöglichen. Die Digitalisierung (z.B. Automatisierung) wird jedoch zu Verlagerung von Kosten aus den Fachprozessen in den Betrieb führen. Gleichzeitig werden zusätzliche Kosten in den Bereichen der Sicherheit sowie der Hochverfügbarkeit erwartet.

Mit dem Aufbau einer neuen, modernen Systemplattform sowie der Standardisierung der Funktionalitäten können Synergien im Bereich der IT-Systeme und des Betriebs erreicht werden.

- *Mit der Einführung einer kontinuierlichen Integration und eines automatisierten Testings wird der Aufwand beim Produktivsetzen eines einzelnen Release reduziert.*
 - *Die Reduktion der heutigen individuellen Schnittstellen auf Standard-Schnittstellen führt zu einer flexibleren Systemarchitektur und zu tieferen Kosten in der Wartung.*
 - *Durch die Rückführung in den SAP-Standard können Fachanwendungen reduziert und damit Betriebs- und Wartungskosten eingespart werden.*
 - *Die direkt aus den Systemen abgeleitete Übersicht der Fachanwendungen und der Schnittstellen bringt Transparenz in der System-Architektur und ermöglicht die Steuerung der IT-Landschaft aus einer Gesamtsicht.*
 - *Die heutigen, verschiedenartigen Shop-Lösungen können auf einen Standard-Shop reduziert werden.*
 - *Die Einführung des Daten Life-Cycle-Managements führt zu Einsparungen im Bereich der Archivierung*
-

Mit der Einführung von hochverfügbaren Systemen sowie neuer Betriebsmodelle (DevOps, Cloud) wird die Qualität der IT-Leistung erhöht.

- *Hochverfügbare Systeme ermöglichen es, die Ansprüche der 24h-Gesellschaft nach sofortiger Antwort zu erfüllen, während heute in der Bundesverwaltung in der Regel die 5 -Tage-Woche und Bürozeiten gelten (z.B. Geschäfte über eGov-Portale ausserhalb der Bürozeiten abwickeln).*
 - *Durch die Erhöhung der Verfügbarkeit sowie die Umsetzung einer Service-orientierten Architektur kann die neue SAP Systemumgebung besser mit anderen Anwendungen (z.B. eGOV-Portale, Anwendungen der Kantone, usw.) vernetzt und integriert werden.*
 - *Die SAP Systemumgebung dient als Basis für die zukünftige Digitalisierungsstrategie des Bundes, indem diesen Anwendungen die Dienste der Support-Prozesse (z.B. Bestellung aufgeben, Rechnung stellen, Stammdaten beziehen, usw.) zur Verfügung gestellt werden.*
 - *Die Ausfallzeit der Systeme wird reduziert, indem diese hochverfügbar (mehrere parallele Systeme) und ausfallsicher (an zwei Standorten) aufgebaut werden.*
 - *Die Erhöhung der System-Performance ermöglicht einerseits erheblich schnellere Auswertungen und bietet andererseits ein verbessertes Nutzererlebnis.*
 - *Neue Anforderungen können schneller produktiv gesetzt werden. Pro Jahr können mehrere Releases produktiv gesetzt werden.*
 - *Echtzeitverarbeitungen ermöglichen die schnelle und nachvollziehbare Abwicklung von Geschäften.*
-

c. Struktur

Beschreibung und mögliche Beispiele

Zentralisieren von Geschäftsfunktionen, welche heute dezentral durchgeführt werden.

- *Durch die Zentralisierung der operativen Stammdatenverwaltung (Geschäftspartner) im Dienstleistungszentrum der Eidg. Finanzverwaltung können Doppelspurigkeiten reduziert werden.*
-

Definieren von einheitlichen Datenstrukturen, welche innerhalb der Bundesverwaltung und in der Interaktion mit den Bürgerinnen und Bürgern und der Wirtschaft genutzt werden.

- *Einheitliche Datenmodelle im Bereich der Stammdaten ermöglichen eine einfachere Abwicklung von Geschäften*
 - *Materialstämme und Artikelkataloge können gemeinsam genutzt werden. Die Kosten für die Administration sinken.*
 - *Die gemeinsamen Stammdaten führen zu Verbesserung der Auswertungsmöglichkeiten und damit der Geschäftssteuerung.*
 - *Die gemeinsamen Strukturen im Bereich des Kontenplans ermöglichen eine Zentralisierung des Kontenplans.*
-

Neue Arbeitsformen und Möglichkeiten in der Organisations- und Arbeitswelt können durch die neuen Systeme besser erschlossen werden.

- *Mit den mobilen Anwendungen wird eine Vielzahl von Effizienzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen umgesetzt wie z.B. direktes und digitales Erfassen von Spesenbelegen, Zeiterfassung, Freigabeworkflows, usw.*
-

Verzicht auf heute umfassend umgesetzte Anforderungen erlauben eine Vereinfachung.

- *Mit dem Harmonisieren von fachlichen Rollen der Mitarbeitenden kann die Berechtigungsverwaltung vereinheitlicht werden.*
 - *Eine Reduktion der Entscheidungsgremien und Optimierung der Freigabeprozesse kann geprüft werden.*
-

3.3.2 Indirekte respektive in weiteren Phasen mögliche Nutzen- und Synergiepotenziale

Die indirekten Nutzen- und Synergiepotenziale stellen Möglichkeiten dar, zu deren Erschliessung es zunächst weiterführender politischer Grundlagen bedarf. Sie müssten durch Umsetzungsprojekte – teilweise innerhalb und teilweise ausserhalb des Programms «SUPERB» – initialisiert und unterstützt werden. Diese wären im Rahmen einer Gesamtplanung zu prüfen und gegebenenfalls evolutiv, nach Phasen, anzugehen.

a. Prozesse

Beschreibung und mögliche Beispiele

Weiterführende Prozessharmonisierungen auf Basis der strukturellen Veränderungen (siehe unten «Struktur»).

b. Betrieb

Beschreibung und mögliche Beispiele

Nutzung von Synergien bei IT-Systemen durch die Einbindung von weiteren IT-Systemen, resp. der Zusammenführung von bestehenden IT-Systemen.

- *Reduktion von HR-Systemen beziehungsweise Fachapplikationen in der Bundesverwaltung*
- *Möglichkeit zur Integration des Personalinformationssystems der Armee*
- *Weiterführende Zusammenlegung / Ablösung von IT-Systemen auf Basis von möglichen strukturellen Veränderungen.*

c. Struktur

Beschreibung und mögliche Beispiele

Erschliessen von Synergiepotentialen durch strukturelle Veränderungen in der Bundesverwaltung:

- *Überprüfung der Aufgabenverteilung und der Arbeitsorganisation mit Blick auf die erneuerten oder angepassten Prozesse*
- *Erarbeitung von neuen Aufgabenteilungsmodellen (AKV) oder Zusammenarbeitsformen, z.B. bezüglich Leistungserbringung für SAP zwischen FUB und BIT oder bezüglich der Aufgabenbereiche Finanzen, Beschaffung, Personal, Immobilien.*

Überprüfung / Ergänzung der heutigen Aufgaben in den bestehenden Dienstleistungszentren (DLZ) und Prüfung von weiteren Kooperationsmodellen bezüglich anderer Querschnittsaufgaben mittels weiterer DLZ.

- *Ergänzung / Ausbau des DLZ im Bereich Personal*
- *Neues Kooperationsmodell, z.B. Schaffung eines DLZ im Bereich Beschaffung*
- *Neues Kooperationsmodell, z.B. Schaffung eines DLZ im Bereich Immobilien*
- *Ergänzung / Ausbau des DLZ im Bereich Finanzen*
- *Neue Kooperationsmodelle in der IT, z.B. Schaffung von DevOps-Teams in der IT, zur Wartung und zum Betrieb der neuen Betriebswirtschaftlichen IT-Lösungen (SAP)*

Einkaufen von Leistungen am Markt (Outsourcing von Aufgaben) wo möglich und sinnvoll, z.B.

- *Facility Management*
- *Immobilienverwaltung*

Schaffen von Grundlagen, welche einen föderalen Nutzen herbeiführen können.

- *Schaffen von rechtlichen Grundlagen für den Aufbau und die Nutzung von Cloud-Leistungen*
- *Bereitstellen von zentralisierten Daten (z.B. Materialstämme, Kataloge, Meta-Daten, usw.)*

3.4 Weitere Aspekte

3.4.1 Vorziehen des Go-Live von «SUPERB» um ein Jahr?

Geprüft wird im Rahmen des Programms SUPERB zurzeit, ob ein früheres Go-Live von S/4 HANA im zivilen Bereich angestrebt werden kann. Dadurch könnten die Nutzen- und Synergiepotenziale ein Jahr früher ausgelöst und nutzbar gemacht werden. Diverse Digitalisierungsprojekte, die von S/4 HANA abhängig sind, könnten rascher angegangen werden. Voraussetzung ist allerdings, dass die Operationalität der Systeme auch bei einem Vorziehen des Go-Live sichergestellt und der dadurch verursachte Zusatzaufwand durch die Bundesverwaltung auch verkraftet werden kann. Der definitive diesbezügliche Entscheid ist für Herbst 2022 geplant.

3.4.2 Übergreifende Wirkung von S/4 HANA nutzen

Da S/4 insbesondere übergreifend wirkt, ist es von grosser Bedeutung, dass Ämter und Departemente sich gemeinsam über die neuen beziehungsweise harmonisierten Prozesse einigen und in der Folge ihre bisherigen Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten inklusive der hierzu allenfalls nötigen rechtlichen Grundlagen anpassen.

Dies bedeutet insbesondere, dass ein übergreifendes Veränderungsmanagement mit Anreizen geschaffen werden muss, um alle involvierten Parteien am Nutzen teilhaben zu lassen und sie dadurch zur Mitarbeit zu motivieren. Die bereichsübergreifende Realisierung von Nutzen- und Synergiepotenzialen und das Überwinden von «Silos» sind also der Schlüssel zum Erfolg - wichtiger noch als die rein technische Implementierung der neuen Software.

Schliesslich kann mit «SUPERB» ein Beitrag zur «Digitalen Verwaltung Schweiz» geleistet werden: Bund, Kantone, Gemeinden und Städte wollen die Zusammenarbeit beim Aufbau und bei der Steuerung der «Digitalen Verwaltung» verstärken. Der Bundesrat und die Plenarversammlung der Konferenz der Kantonsregierungen (KdK) haben dazu Anfang April 2020 ein umfassendes Projekt beschlossen. Erste Basisdienstleistungen sind ab 2022 vorgesehen. «SUPERB» kann bezüglich der neuen Anforderungen an die digitale Verwaltungstätigkeit, wie etwa das Prinzip Once-Only bei der Datenverwaltung oder eine weitgehende Automatisierung von administrativen Abläufen, unterstützend wirken.

4 Genereller Nutzen für das einsatzrelevante SAP S/4HANA Systeme V/ar

Mit dem Programm «ERP Systeme V/ar», unter Federführung V/ar, werden die SAP-Systeme der Armee konsolidiert, der Generationenwechsel auf die neue Technologie SAP S/4HANA ausgeführt und der Wechsel auf die neue einsatzrelevante SAP Systemlandschaft bewerkstelligt.

Die Armee hat im Zeitraum 2004-2016 rund 1'400 FTE in den Supportprozessen Logistik, HR, Finanzen und Immobilien bereits reduziert. Diese Reduktionen stehen nicht im Zusammenhang mit der Einführung von SAP S/4 HANA und waren nicht nur auf die Verkleinerung der Armee sowie Reduktionen von Standorten zurückzuführen, sondern auch auf den hohen Grad der Integration zwischen den SAP-Modulen (komplettes Verlassen der Silo-Betrachtung) und der Automation. Zweimal können nicht die gleichen FTE bzw. Einsparungen realisiert werden.

Im VBS wird ein gehärtetes, hoch sicheres SAP ERP-System aufgebaut, das auf einem System für alle einsatzrelevanten Verwaltungseinheiten die Planung, Ausführung und Kontrolle aller militärischen Einsatzszenarien optimal unterstützt. Als einsatzrelevantes, gehärtetes System liegen der Betrieb sowie

die Weiterentwicklung des Systems in der Zuständigkeit der FUB als verantwortlichem Leistungserbringer. In diesem System sollen folgende Voraussetzungen und folgender Nutzen gegeben sein:

- Ein einsatzrelevantes System mit hoher Verfügbarkeit: Ein funktionales System für alle einsatzrelevanten Verwaltungseinheiten eigenständig durch den Leistungserbringer FUB betrieben, bei geringer Abhängigkeit von externen Dienstleistern;
- Vernetzte Operationsführung und Logistik: Integrativer Mengen- und Wertefluss aller notwendigen Ressourcen für den militärischen Einsatz aus Personal, Finanzen, Beschaffung, Logistik, Immobilien und Militär in Planung und Durchführung in einer harmonisierten System- und Prozesslandschaft. Die logistische Echtzeitplanung führt zu einer besseren Versorgung der Truppen. Das neue einsatzrelevante ERP-System ermöglicht zudem eine schnellere Mobilmachung und eine bessere kurzfristige Ausrüstung der militärischen Einheiten;
- Einsatzbereit in jeder Lage: Effiziente Unterstützung aller operativen Einsatzlagen der Armee sowie der daraus resultierenden Anforderungen an Logistik, Beschaffung, Personal, Finanzen und Immobilien;
- Flexibilität und Agilität: Schnelle und flexible Umsetzung der je nach Einsatzlage notwendigen Änderungen an Prozessen und Funktionalitäten im einsatzrelevanten ERP-System sowie hohe Flexibilität, um auf zukünftige Anforderungen reagieren zu können;
- Im Vergleich zur heutigen Systemlandschaft um einen Drittel tiefere Betriebs- und Weiterentwicklungskosten sowie optimierte Betriebskosten;
- Erhöhte Akzeptanz der SAP-unterstützten Supportprozesse bei der Armee zur Absicherung der militärischen Einsatzlagen;
- Planungstransparenz und schnellere Entscheidungsfindung: höhere Bereitschaftsgrade bei geringeren Planungskosten; Informationsüberlegenheit für die militärische Führung;
- Informationssicherheit und Anbindung von Partnern: Informationssicherheit inklusive Cyber-Security wird durch ein hochmodernes System sichergestellt;
- Alle Rollen des Immobilienprozesses arbeiten zukünftig auf demselben System. Dadurch entstehen keine System- und Daten-Redundanzen mehr.

Zusammengefasst können durch die neue Lösung und insbesondere die neuen Technologien die militärische Führung und die Versorgung der Truppen verbessert sowie die Kosten beim IKT-Leistungserbringer reduziert werden. Mit dem Technologiewechsel und der konsequenten Rückführung in den SAP-Standard können die Betriebskosten bei den SAP-Systemen für die Armee spätestens ab 2027 um rund ein Drittel reduziert werden.

5 Auswirkungen auf das Personal

Im Bereich Personal wird die Herausforderung daher die folgende sein: den bestehenden Personalkörper auf die neuen Anforderungen, die sich aus der Digitalisierung ergeben (digitale Kompetenzen), anzupassen. Ob dies durch projektspezifische Umschulung «on-the-job» oder mittels Weiterbildung erfolgt, wird fallweise beurteilt werden müssen. Allfällige weitere Massnahmen werden je nach Ausgangslage zielgerichtet und departements- bzw. amtspezifisch definiert werden.