



# Thesenpapier

## Bedingt Beschaffungsbereit

Empfehlungen zur effizienten Nutzung des  
Sondervermögens Bundeswehr im Kontext der  
Koalitionsverhandlungen

20. März 2024

KEARNEY

## Motivation und Leitgedanken

Die Verbesserung der Einsatzfähigkeit der Bundeswehr ist in Anbetracht der geopolitischen Situation dringend geboten, die materielle Ausstattung ist dabei ein wichtiger Eckpfeiler. Finanzielle Spielräume wurden bereits geschaffen und müssen nun effizient und schnell genutzt werden.

Dazu bedarf es grundlegender Veränderungen in der Bundeswehrbeschaffung, um sich an neue Realitäten anzupassen und Restriktionen aus der Vergangenheit zügig zu überwinden. Im Fokus muss dabei neben dem reinen Beschaffungsprozess auch die Beschleunigung der Bedarfsidentifikation und -definition stehen.

## Grundsätze in der Beschaffung

**Schnelle Wirkung:** Die Geschwindigkeit der Beschaffung muss Vorrang haben vor Perfektion und möglichen Bedenken zur Rechtssicherheit der Entscheidung. Rahmenbedingungen, die die Geschwindigkeit behindern, müssen entschlackt werden.

**Konstruktiver Pragmatismus:** Wo immer möglich müssen pragmatische Lösungen präferiert werden. Das beinhaltet die Beschaffung marktgängiger Lösungen wo verfügbar oder auch die Aufweichung / Abweichung von Spezifikationen wo sinnvoll. Verfahren müssen für Teilnehmer vereinfacht und in ihrer Durchführung flexibler and handhabbarer werden – Bei Bedarf auch durch Nutzung oder Schaffung von Ausnahmen im rechtlichen Rahmen.

**Ergebnisorientierte Strukturen:** Die Beschaffungsorganisation der Bundeswehr muss in die Lage versetzt werden schnell Entscheidungen herbeizuführen. Dazu muss das Amt von anderen Aufgaben befreit werden, um sich auf Kernaufgaben fokussieren zu können. Die Auslagerung von Beschaffungsgroßprojekten mit besonderer Tragweite sollte geprüft werden.

**Subsidiäre Entscheidungsfindung:** Zur Sicherstellung der operativen Prozesse sollten Entscheidungen konsequent in die Bundeswehr und Inhouse-Gesellschaften zurückverlagert werden. Dabei wird bewusst akzeptiert, dass eventuelle Synergie- und Standardisierungspotenziale zugunsten schnellerer Entscheidungsfindung aufgegeben werden.

## Rahmenbedingungen

Trotz Priorisierung der zeitlichen Verfügbarkeit von Material müssen wichtige Rahmenbedingungen berücksichtigt bleiben:

- Beschaffung von lokalen Anbietern zur Stärkung der Unabhängigkeit, der lokalen Wirtschaft und Innovationskraft
- Förderung von Wettbewerb zur Wiederbelebung eines quasi-monopolistischen Marktes in Deutschland in Bereichen, wo mehrere Marktteilnehmer innerhalb Deutschlands koexistieren können
- Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, für die der deutsche Markt allein keine ausreichenden Skaleneffekte ermöglicht – insbesondere durch Schaffung einer klaren Planungsperspektive für Produktionsvolumina (e.g. Abnahmegarantien / Exportgenehmigungen)
- Verantwortungsbewusste Mittelverwendung als Grundverpflichtung dem deutschen Bürger gegenüber

## Diskussionsvorschläge

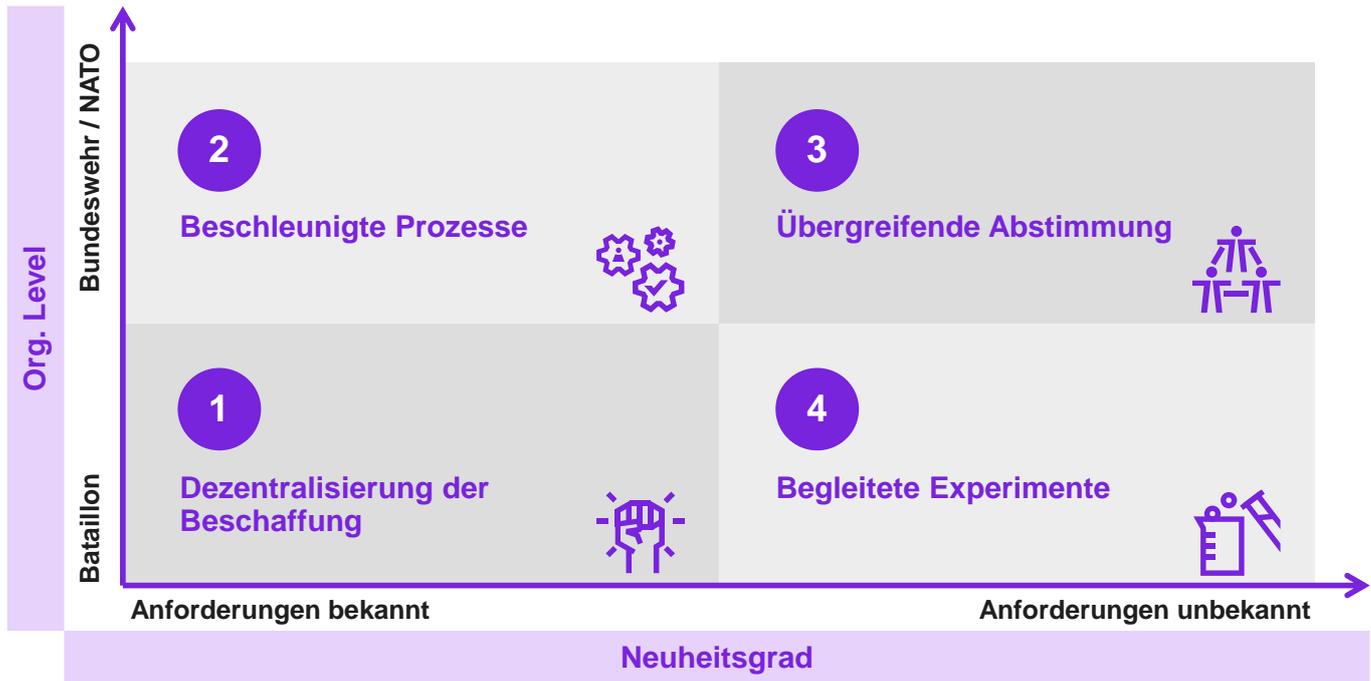
Zur Diskussion steht eine Liste von Vorschlägen zur deutlichen Beschleunigung des Beschaffungsprozesses: Sowohl Optimierungen innerhalb der bestehenden Strukturen der Bundeswehr sowie auch darüber hinaus gehende Vorschläge. Die Vorschläge orientieren sich an ihrem Beitrag zur Beschleunigung der Beschaffung zur Unterstützung eines schnellen Materialaufwuchses – notwendige Voraussetzungen (e.g. Rechts- / Vorschriftenlage) sind wo nötig zu schaffen. Hinter allen Veränderungen muss ein klares Bekenntnis und Mandat der politisch Verantwortlichen (Bundestag, politische Beamte, Generalität) stehen, um den handelnden Akteuren die notwendige Sicherheit zu geben.

# I. Optimierung in bestehenden Strukturen

Die Beschaffungsorganisation der Bundeswehr deckt ein sehr breites Spektrum ab. Zur Beschleunigung müssen situationsgerechte Lösungen gefunden werden. Dabei ist insbesondere zwischen der organisatorischen Ebene des Bedarfs sowie dem Neuheitsgrad der zu beschaffenden Systeme / Komponenten / Materialien zu unterscheiden.

Ausgehend von dieser Unterscheidung ergeben sich 4 Stoßrichtungen für die Optimierung der Beschaffung innerhalb bestehender Strukturen.

## Stoßrichtungen zur Optimierung der Beschaffung innerhalb bestehender Strukturen



### 1. Dezentralisierung der Beschaffung und Verlagerung in die Truppe

- a) **Dezentralisierung der Beschaffung wo möglich:** Laufender Bedarf der Truppe muss dezentral und unbürokratisch geordert werden können (Beispiel: Bürobedarf, Batterien, Einrichtungen für Gemeinschaftsräume, kleinere Instandsetzungsarbeiten...). Dazu müssen ab Kompanie-Ebene Budgets und Handgelder zur Verfügung gestellt werden, die durch den militärischen Vorgesetzten in Eigenverantwortung genutzt werden können.
- b) **Abbau von Prozess- und Dokumentationspflichten,** insbesondere auf der Arbeitsebene: Gerade für Kleinstbeschaffungen steht der Aufwand zur Durchführung und Dokumentation des Beschaffungsprozesses nicht im Verhältnis zum Nutzen. Zur Entlastung der operativen Beschaffung in der Truppe (S4) müssen Prozess- und Dokumentationsvorschriften und ggf. Wertgrenzen angepasst oder – wo notwendig – außer Kraft gesetzt werden.

## 2. Beschleunigte Prozesse

- a) **Schaffen von Prozessstandards in Vergabeverfahren** zur Beschleunigung von klar definierten und repetitiven Beschaffungsprozessen durch vordefinierte Prozessschablonen und Baukästen zur Gestaltung von Verfahren und Verträgen entlang des Vergabeprozesses. (Beispiel: Munition, Wiederkehrende Vergaben)
- b) **Bewusste Abweichung von zivilen Vorgaben / Standards und Anerkennung Zertifikaten** wo möglich und sinnvoll. Militärische Güter sowie die Beschaffungsprozesse folgen in Deutschland oft zivilen Standards. In vielen Fällen kann der Verzicht auf zivile Standards eine enorme Beschleunigung oder Vergünstigung der Beschaffung ermöglichen. Insbesondere die Abweichung von zivilen Standards in der Spezifikation sowie die konsequente Nutzung von Art. 346 Abs. 1b AEUV erscheinen vielversprechend. In bestimmten Fällen könnten auch Prüf- oder Qualifikationsprozesse zeitlich verlagert oder von ausländischen Stellen anerkannt werden, um das mögliche Anbieterfeld zu erweitern.

## 3. Übergreifende Abstimmung

- a) **Einführung eines „Lenkungsausschuss Beschaffung“** als neutrales Steuerungsgremium und Vermittlungsinstanz zwischen Rüstungsunternehmen, Politik, Beschaffungsorganisation Bw und militärischer Führung. Ähnlich der Treuhandanstalt nach der Wiedervereinigung kann ein neutral besetztes Gremium (e.g. Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Berater) die widerstrebenden Partikularinteressen gegeneinander abwägen, um eine gemeinsame Priorisierung und Handlungsleitlinien abzustimmen.
- b) **Gemeinsame Produktkonferenzen** zum Austausch zwischen Industrie und Beschaffungsorganisation mit dem Ziel der Beschleunigung des Prozesses durch frühzeitige Abstimmung und ggf. Vereinfachung von Spezifikationen. Ein multilateral besetztes Team kann unabhängig Engpässe und Streitpunkte aufgreifen und proaktiv auflösen. Insbesondere Markterkundung / Marktdialog soll stärker betrieben werden.

## 4. Begleitete Experimente

- a) **Begleitete Tests im militärischen Grundbetrieb**, beispielsweise nach Vorbild der Ansätze im Cyber Innovation Hub oder bei den Swiss Innovation Forces. So können neue Technologien schnell und pragmatisch und unter realistischen Bedingungen getestet und optimiert werden, um eine fundierte Beschaffungsentscheidung zu treffen. Entsprechende Fähigkeiten gab es in der Vergangenheit in der Truppe – sie müssen dringend reaktiviert werden.
- b) **Zusätzliche Freiheiten für Kommandeure zur Abweichung von Vorschriften**, insbesondere zur Erprobung neuer Technologien & Ausrüstungsgegenstände. Militärischen Vorgesetzten soll im Rahmen ihres Verantwortungsbereichs die Möglichkeit gegeben werden, in begründeten Ausnahmen von Vorschriften abzuweichen, um beispielsweise neue Technologien auszuprobieren oder zu beschaffen (e.g. selbst beschaffte Drohnen, neue Führungskonzepte etc.). Grundlage muss eine kurze, schriftliche Begründung der zugrunde liegenden Abwägung sein, wobei der militärische Vorgesetzte die entsprechende Verantwortung trägt. Damit wird im Sinne der inneren Führung die Eigenverantwortung der Truppe und des militärischen Vorgesetzten gestärkt.

## II. Beschaffungsbeschleunigung nachhaltig sicherstellen

### 1. Aufbau einer Bundesrüstungsagentur für militärische Beschaffung:

Das BAAINBw ist in der jetzigen Form restriktiv und ineffizient. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind überwiegend in einer Absicherungskultur verhaftet, die (persönliche) Haftungsfragen vor Geschwindigkeit stellt. Die Bildung einer unternehmerisch agierenden Bundesrüstungsagentur in Analogie der „Bundesagentur für Arbeit“ kann zur Auslagerung der fünf wichtigsten Beschaffungs-Großprojekte genutzt werden. Eine Holdingstruktur aus einem Geschäftsführer und fünf Projektleitern (je einer pro Großprojekt) erscheint sinnvoll, wobei die Organisation selbst aus Fachexperten und Fachexpertinnen aus Rüstungsindustrie mit wettbewerbsfähiger Bezahlung und leistungsorientierter Incentivierung bestehen sollte.

### 2. Aufbau und Absicherung verteidigungsrelevanter Beschaffungs-Lieferketten:

Die Leistungsfähigkeit der Deutschen Rüstungsbeschaffung hängt in großem Maße von der Verfügbarkeit von kritischen Zulieferteilen und Rohstoffen ab, die teilweise nur von wenigen globalen Lieferanten angeboten werden. Unter Leitung des BMVG sollten strategische Abhängigkeiten geprüft und gemeinsam mit relevanten Rüstungsunternehmen beseitigt werden, beispielsweise durch langfristige Abnahme- / Lieferverträge oder der Schaffung von Anreizen zur lokalen Produktion in Deutschland.

## Über Kearney

Kearney ist eine der führenden globalen Unternehmensberatungen. Seit nahezu 100 Jahren vertrauen uns Führungsetagen, Regierungsstellen und gemeinnützige Organisationen. Das Erfolgsrezept, um unseren Klienten zum Durchbruch zu verhelfen? Unsere Mitarbeiter:innen mit ihren individuellen Kompetenzen und Stärken. Und unser Antrieb große Ideen nicht nur zu Papier zu bringen, sondern auch umzusetzen.

[www.de.kearney.com](http://www.de.kearney.com)

**Guido Hertel**

Partner, Kearney  
guido.hertel@kearney.com

**Nils Kuhlwein**

Partner, Kearney  
nils.kuhlwein@kearney.com

**Robert Kromoser**

Partner, Kearney  
robert.kromoser@kearney.com

**Robert Adam**

Manager, Kearney  
robert.adam@kearney.com

**Wiebke Köhler**

Senior Advisor, Kearney  
wiebke.koehler@kearney.com

This document is exclusively intended for selected client employees. Distribution, quotations and duplications – even in the form of extracts – for third parties is only permitted upon prior written consent of Kearney. Kearney used the text and charts compiled in this report in a presentation; they do not represent a complete documentation of the presentation.

A.T. Kearney GmbH  
Dreischeibenhaus 1  
40211 Düsseldorf

[de.kearney.com](http://de.kearney.com)

KEARNEY