

[Handelsblatt.com](https://www.handelsblatt.com) vom 06.03.2023

Meinung Gastbeiträge Expertenrat Marcus Schreiber  
Gastkommentar

## Bundeswehr-Beschaffung: Maximal komplex, maximal unvorbereitet

**Rüstungsbeschaffung ist zwar komplex, in Deutschland aber vor allem dilettantisch. Von der Autoindustrie könnte die Bundeswehr viel lernen, meint Marcus Schreiber.**

Knapp sechs Monate vor dem Ausbruch des Ukrainekrieges fragte mich ein Freund, für wen ich aus moralischen Gründen nicht arbeiten würde. Eine gute und legitime Frage. Sein Nachbohren, ob ich auch für Rüstungsfirmen arbeiten würde, irritierte mich dann aber doch sehr.

Schon als Schüler empfand ich die Kloschmierereien wie "Soldaten sind Mörder" als intellektuelle und moralische Bankrotterklärung. Klar, für den russischen oder chinesischen Staat oder deren Rüstungsfirmen würde ich nicht arbeiten. Wer aber als Land verteidigungsfähig sein will, sollte auch mit bestem Gewissen bereit sein, mitzuhelfen, dass die eigenen Soldaten bestens ausgestattet sind.

Jenseits der Notwendigkeit und der moralischen Dimension ist die Beschaffung von militärischem Gerät und Ausrüstung aber auch eine der komplexesten Aufgaben, die mir in der deutschen Privatwirtschaft oder in öffentlicher Hand einfällt.

Bundeswehr könnte bei Beschaffung von Autoindustrie lernen

In der Privatwirtschaft ist die Automobilindustrie immer noch Benchmark in der industriellen Beschaffung. Zu sehr hängt der Erfolg der Autokonzerne von der Auswahl der richtigen Partner für ihre Bauteile ab. Mit jedem Auftrag gibt ein Autobauer nicht nur sehr viel Geld für benötigte Komponenten und Baugruppen aus. Das Unternehmen kauft auch Innovation ein und sichert sich Qualität und Lieferflexibilität in sich permanent verändernden Märkten.

Wir Spieltheoretiker und Marktdesigner finden dieses "Spielfeld" besonders interessant. Die betroffenen Zuliefermärkte sind häufig sehr überschaubar mit nur wenigen Wettbewerbern. Damit hat jeder Automobilkonzern in einem Zuliefermarkt oft Einfluss darauf, wie dieser zukünftig aussieht. Das heißt, welche technische Lösung sich durchsetzen wird, welche Anbieter im Markt bestehen werden und wie die Kapazitäten sich entwickeln werden. Anders gesagt erlauben jeder Auftrag und die Regeln, nach denen der Partner ausgewählt wird, den Markt mitzugestalten.

Die Beschaffung für die Bundeswehr ist noch einmal viel komplexer als die Herausforderungen in der Automobilindustrie. Leider kann ich mir trotzdem nur schwerlich dilettantischere Prozesse in der Rüstungsbeschaffung vorstellen, als die, die wir in Deutschland haben. Einiges lässt sich mit politischem Versagen erklären.

Lesen Sie auch: Dramatischer Munitionsmangel in Europa - so will die EU die Produktion ankurbeln

Warum wurden beispielsweise zwölf Monate nach Ausbruch eines Krieges an der NATO-Grenze und mit einem Sondervermögen von 100 Milliarden Euro im Rücken immer noch keine Bestellungen für Munition ausgelöst? Was ist das für ein Signal an Herrn Putin? Soll die Bundeswehr, ähnlich wie die Briten zur Teezeit in den Asterix-Geschichten, einen Angreifer erst einmal bitten, die Kämpfe anzuhalten, bis die parlamentarischen und bürokratischen Prozesse zur Munitionsbeschaffung ins Laufen kommen? Nur um dann festzustellen, dass unsere Produktionskapazitäten pro Woche weniger Munition herstellen können als Russland pro Stunde verschießt.

An der personellen Ausstattung mangelt es sicher auch nicht. Im Vergleich zu den Autobauern sind bei der Bundeswehr rund fünfmal so viele Leute damit beschäftigt, ein Zehntel des Beschaffungsvolumens zu verwalten. Und dabei rede ich noch gar nicht davon, dieses mit modernen Methoden zu managen. Ein klassischer Fall von Staatsversagen.

Deutschland zahlt für das gleiche Kampfflugzeug mehr als die Schweiz

Eine Reform begänne zumindest einmal mit der gesetzlichen Grundlage, dass - mit parlamentarischem Beschluss - je nach Gefahrenlage stufenweise auf effizientere und schnellere Beschaffungsprozesse umgeschaltet wird, die dem Militär im vorgegebenem Budgetrahmen ein deutlich größeres Entscheidungsmandat einräumen. Darüber hinaus müssen die Prozesse an die Komplexität der Märkte und moderne Beschaffungsmethoden angepasst werden, sodass wir mehr bekommen für unser Steuergeld.

Lesen Sie auch: Ein Jahr nach der Zeitenwende-Rede des Kanzlers - Bundeswehr steht noch schlechter da

Wenn wir aber erst politisch definieren, was von wem gekauft werden soll und auf hunderten Seiten Anforderungen spezifizieren, was der vorausgewählte Partner liefern soll, dann muss man kein Verhandlungstheoretiker sein, um vorherzusagen, dass eine "Verhandlung" mit einem Quasi-Monopolisten nicht das beste Ergebnis liefert. So soll beispielsweise Deutschland nach durchgesickerten Informationen für ein F-35 Kampfflugzeug 286 Millionen Euro zahlen. Die Schweiz im Vergleich dazu aber nur 167 Millionen. Wir brauchen andere Ansätze als politische Entscheidungen mit veralteten Prozessen umzusetzen.

Bundeswehr: Moderne Beschaffung sieht anders aus

Und gerade hier kann die Bundeswehr von der Automobilindustrie lernen. Dort kauft man nicht nur Bauteile, schon gar nicht nur für das kommende Jahr oder den nächsten Produktionslauf, sondern die ganze Lieferkette dazu. Das bedeutet, Kapazitäten und deren Flexibilität in der Ausschreibung konditional mit zu definieren, die gesamte Lieferkette mit abzusichern und feste Vereinbarungen zu haben, in welchem Zeitraum welche Zusatzmengen und welche Flexibilität möglich sein müssen.

Kaum ein Thema ist für die Verteidigungsfähigkeit von größerer Relevanz wie die kurzfristige Skalierungsfähigkeit, dennoch steht die Bundeswehr bei diesen Themen völlig blank da. Der beste Panzer der Welt bringt nichts, wenn es drei Jahre dauert, aus 14 verfügbaren Leopard 2-Panzern 300 mit ausreichender Munitionsversorgung zu machen.

Lesen Sie auch: Kapitän programmiert für Kriegsschiff eigene Software

Eine weitere fast einzigartige Herausforderung bei Rüstungsgütern sind Preis-Mengen-Verträge und die Varianz der Produktionskosten. Auch ein Rüstungshersteller hat einen Verwaltungswasserkopf und Entwicklungskosten, die jeweils über die verkauften Stückzahlen finanziert werden müssen. Wenn nur zwölf Panzer im Jahr produziert werden, entsteht jede Einzelkomponente de facto in einer Art Manufaktur statt in echten industriellen Prozessen.

Deshalb ist es bei hochtechnischen Waffensystemen auch möglich, dass die Produktion von 50 Einheiten nur das Doppelte von zwölf Einheiten kostet. Idealerweise müsste man Beschaffungsszenarien gegeneinander in Wettbewerb stellen. Was hilft mehr? Deutlich höhere Stückzahlen von einem Produkt oder ein bisschen was von allem?

Britische Armee ist Deutschlands Bundeswehr um Lichtjahre voraus

Richtig schwierig wird es, wenn man in einer Ausschreibung nicht mehr beschreiben kann, was genau man will und braucht, weil sich die Technologie so rasend weiterentwickelt. Je mehr sich Autos in selbst fahrende und "denkende" Computer mit Blech drum herum verwandeln, umso mehr steht die Automobilindustrie vor ähnlichen Herausforderungen. Dort fehlen auch noch die Antworten, aber man hat zumindest erkannt, dass alte Prozesse und Vorgehensweisen nicht mehr funktionieren.

Es ärgert mich, dass trotz der systematischen Überforderung des Staates der Staatsglaube in unserem Land so unerschütterlich ist, dass 90 Prozent der Bevölkerung ihm gerne noch mehr Aufgaben übertragen würden, bei gleichzeitiger Reformunfähigkeit. Man kann über den Brexit denken, was man will. Aber in der öffentlichen Beschaffung sind uns die Ministerien und Beschaffungsorganisationen in London um Lichtjahre voraus. Sie haben gelernt von den Automobilisten, waren aber auch bereit hinzuschauen.

Mehr: Waffenlieferungen - Verhandlungsdilettantismus in Berlin

Erstpublikation: 04.03.2023, 15:00 Uhr.

*Schreiber, Marcus*

<b>Quelle:</b>	<a href="https://www.handelsblatt.com">Handelsblatt.com</a> vom 06.03.2023
<b>Rubrik:</b>	Meinung Gastbeiträge Expertenrat Marcus Schreiber
<b>Dokumentnummer:</b>	HB_29014946

**Dauerhafte Adresse des Dokuments:** [https://archiv.handelsblatt.com/document/HBON\\_HB\\_29014946](https://archiv.handelsblatt.com/document/HBON_HB_29014946)

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH - Zum Erwerb weitergehender Rechte: [nutzungsrechte@handelsblattgroup.com](mailto:nutzungsrechte@handelsblattgroup.com)