



Universität der Bundeswehr München

Arbeitsgebiet  
Beschaffung

**Sinnvoll beschaffen:  
Thesen zu einer „guten“ Beschaffung  
für eine leistungsfähige Bundeswehr**

Arbeitspapier Nr. 25

Autoren: Michael Eßig  
Andreas Glas



Universität der Bundeswehr München

Forschungsgruppe  
Defence Acquisition & Supply Management (DASM)

Neubiberg, im März 2022

## Inhaltsverzeichnis

1. Problemstellung und Relevanz: Sicherheitspolitische Wende im Februar 2022 .....	2
2. „Sinnvoll beschaffen“: Grundidee und Konzept.....	3
3. These (1): Beschaffungssystem mitwachsen lassen.....	6
4. These (2): Zielkonflikte im Beschaffungssystem zumindest klar benennen.....	7
5. These (3): Beschaffung als Kernkompetenz definieren und Kompetenzrahmen der EU umsetzen.....	7
6. These (4): Beschaffung integrativ denken (Nutzung ist erfolgskritisch).....	9
7. These (5): Beschaffungsorganisation und Beschaffungsprozess konsequent kompetenzorientiert aufbauen .....	10
8. These (6): One size does not fit all: Normstrategien ausdifferenzieren und trotzdem ganzheitlich steuern (Ausbau des Portfolios) .....	12
9. These (7): Beschaffungsmärkte und Lieferanten konsequent beobachten und fest in der Beschaffungsstrategie verankern .....	14
10. These (8): Wirtschaftlichkeit nicht eindimensional verstehen, sondern konsequent an Bedarfen, Märkten und rechtlichen Vorgaben orientieren („wirtschaftlich ist nicht billig“) .....	15
11. These (9): Das Beschaffungssystem der Bundeswehr vernetzen und zum leistungsfähigsten öffentlichen Auftraggeber in Deutschland ausbauen.....	16
12. Stärkung der Sicherheit heißt Stärkung der Beschaffung: Die Schnittstelle zu wehrtechnischen Lieferketten .....	17

## 1. Problemstellung und Relevanz: Sicherheitspolitische Wende im Februar 2022

In seiner Regierungserklärung am 27. Februar 2022 hat der Bundeskanzler der Bundesrepublik zur Neuausrichtung der Sicherheits- und Verteidigungspolitik erklärt: „Wir müssen deutlich mehr in die Sicherheit unseres Landes investieren, um auf diese Weise unsere Freiheit und unsere Demokratie zu schützen. Das ist eine große nationale Kraftanstrengung. Das Ziel ist eine leistungsfähige, hochmoderne, fortschrittliche Bundeswehr, die uns zuverlässig schützt. [...] Wir brauchen Flugzeuge, die fliegen, Schiffe, die in See stechen, und Soldatinnen und Soldaten, die für ihre Einsätze optimal ausgerüstet sind. Darum geht es, und das ist ja wohl erreichbar für ein Land unserer Größe und unserer Bedeutung in Europa. Aber machen wir uns nichts vor: Bessere Ausrüstung, modernes Einsatzgerät, mehr Personal - das kostet viel Geld. Wir werden dafür ein Sondervermögen Bundeswehr einrichten [...] Der Bundeshaushalt 2022 wird dieses Sondervermögen einmalig mit **100 Milliarden Euro** ausstatten. Die Mittel werden wir **für notwendige Investitionen und Rüstungsvorhaben** nutzen. Wir werden von nun an Jahr für Jahr **mehr als 2 Prozent des Bruttoinlandsprodukts** in unsere Verteidigung investieren.“<sup>1</sup>

Weitere Mitglieder der Bundesregierung konkretisieren die mit diesen Mitteln verbundene Erwartungshaltung<sup>2</sup>, so der Bundesminister der Finanzen: „Unser Ziel, auch mein Ziel, ist, dass wir im Laufe dieses Jahrzehnts eine der handlungsfähigsten, schlagkräftigsten Armeen in Europa bekommen. **Eine der am besten ausgerüsteten Armeen** in Europa, weil das der Bedeutung Deutschlands, unserer Verantwortung in Europa entspricht.“ Und diese substantielle Verbesserung wird alleine durch mehr Mittel nicht gelöst, so die Bundesministerin der Verteidigung: „Nach Darstellung Lambrechts ist das Geld wichtig, aber darüber hinaus gehe es auch um das **Beschaffungswesen**. Hier gebe es noch **viel Spielraum**.“

Vorliegendes Arbeitspapier konzentriert sich ausschließlich auf die **Beschaffung**, die darin gemachten Überlegungen sind also komplementär zu sicherheits-, verteidigungs- und industriepolitischen Aspekten. Beschaffung ist eine anerkannte (wirtschafts-) wissenschaftliche Teildisziplin.<sup>3</sup> Für die Besonderheiten der Bundeswehr sind ihre Sonderrolle als öffentlicher Auftraggeber<sup>4</sup> und als Einsatzorganisation<sup>5</sup> selbstverständlich zu berücksichtigen.

---

<sup>1</sup> Quelle: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/regierungserklaerung-von-bundeskanzler-olaf-scholz-am-27-februar-2022-2008356> (abgerufen am 6. März 2022)

<sup>2</sup> Quelle: <https://www.faz.net/agenturmeldungen/dpa/lindner-will-eine-der-schlagkraeftigsten-armeen-in-europa-17839607.html> (abgerufen am 6. März 2022)

<sup>3</sup> Vgl. Eßig, Michael (2005): Integriertes Beschaffungsmanagement. Der Ansatz des "House of Sourcing and Supply Management". In: Michael Eßig (Hg.): Perspektiven des Supply Management. Konzepte und Anwendungen. Festschrift für Ulli Arnold. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 3–26, hier S. 4.

<sup>4</sup> Vgl. Eßig, Michael (2018): Öffentliche Beschaffung. In: Hans Corsten, Ralf Gössinger und Thomas S. Spengler (Hg.): Handbuch Produktions- und Logistikmanagement in Wertschöpfungsnetzwerken. Berlin, Boston: de Gruyter Oldenbourg, S. 487–501.

<sup>5</sup> Vgl. Eßig, Michael; Glas, Andreas H.; Deimling, Christian von (2020): Beschaffung für Einsatzorganisationen. In: Eva-Maria Kern, Gregor Richter, Johannes C. Müller und Fritz-Helge Voß (Hg.): Einsatzorganisationen. Erfolgreiches Handeln in Hochrisikosituationen. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer, S. 181–203.

## 2. „Sinnvoll beschaffen“: Grundidee und Konzept

Für eine Bewertung des quantitativen Umfangs des o.g. (zusätzlichen) Beschaffungsvolumens ist eine **detaillierte Analyse der Verteidigungsausgaben** erforderlich, wie sie bspw. Bardt (2018) oder der Deutsche Bundestag (2017) vorlegen:<sup>6</sup> Sie zeigen, dass nicht nur die häufig genannte Quote der Verteidigungsausgaben am BIP signifikant zurückgegangen ist, sondern auch die Ausrüstung davon strukturell besonders stark getroffen wurde. Nach einem Höhepunkt von 5,3% in 1953 lagen die Verteidigungsausgaben Anfang der 1980er Jahre noch bei knapp unter 3% des BIP, bevor in 1992 die 2%-Marke unterschritten und seitdem auch nicht mehr erreicht wurde. Der Anteil der Ausrüstung an den Verteidigungsausgaben, der bspw. in 2010 noch bei 17,6% lag, erreichte 2015 ein Minimum von 11,9%.

Aktuell ist für das Jahr 2021 ein Verteidigungshaushalt (Einzelplan 14) von 45,65 Mrd. € vorgesehen.<sup>7</sup> Die rüstungsinvestiven Ausgaben haben einen Anteil von 22% (10,34 Mrd. €), weitere investiven Ausgaben liegen bei 4% (1,89 Mrd. €). Das Beschaffungsvolumen der Bundeswehr umfasst darüber hinaus noch die Ausgaben für Betreiberverträge (in weiten Teilen als sog. „komplexe Dienstleistungen“ beschafft) i.H.v. 3,4 Mrd. € (Anteil 7,3%) sowie Materialerhaltungsausgaben (Ersatzteile etc.) i.H.v. 4,53 Mrd. € (Anteil 9,7%). So ergibt sich zumindest ein **rechnerisches Beschaffungsvolumen der Bundeswehr für 2021 i.H.v. 20,16 Mrd. €**. Soll wie angekündigt alleine die „Regelerhöhung“ der Verteidigungsausgaben auf 2% des BIP greifen, würde das bedeuten, dass sich – ausgehend vom 1,4%-Wert aus 2020<sup>8</sup> selbst im unrealistischen Fall eines konstanten BIP (2021: 3.570,6 Mrd. €)<sup>9</sup> folgendes ergeben müsste: Allein für 2022 ff. umfassen bei Erreichung des 2%-Ziels die Verteidigungsausgaben eine Summe von 71,4 Mrd. €. Unterstellt man den Anteil des Einzelplans 14 des BMVg daran mit 80%, dann läge der Verteidigungshaushalt ab 2022 bei 57,13 Mrd. €. Dies entspricht einer Steigerung von ca. 25% gegenüber 2021. Für das Beschaffungsvolumen könnte das eine entsprechende Steigerungsquote bedeuten (25% von 20,16 Mrd. € = 5,04 Mrd. €), welche nun noch durch das zusätzliche Investitionsbudget i.H.v. 100 Mrd. € ergänzt wird. Unterstellt man aus diesem Investitionsbudget „nur“ eine 80%-Quote für das Beschaffungsvolumen und darüber hinaus eine (gleichmäßige) Verteilung auf eine Legislaturperiode (vier Haushaltsjahre), so ergäbe sich ein zusätzliches jährliches Beschaffungsvolumen von nochmals 20 Mrd. €. Unter den genannten Annahmen würde **das Beschaffungsvolumen der Bundeswehr gegenüber dem Ausgangsjahr 2021 rein rechnerisch um ca. 125% steigen**.

Dies ist eine rein rechnerische Größe, zeigt aber den Umfang des Vorhabens. Sie macht zudem deutlich, dass **Beschaffung eine strategische Aufgabe für die Bundeswehr ist** bzw. in noch stärkerem Maße wird. Hinzu kommt, dass jede investive Ausgabe hohe Folgekosten nach sich zieht.

<sup>6</sup> Vgl. Bardt, Hubertus (2018): Deutsche Verteidigungsausgaben seit dem Ende des Kalten Krieges. In: *Wirtschaftsdienst* 98 (9), S. 680–682. Deutscher Bundestag (2017): Entwicklung der Militärausgaben in Deutschland von 1925 bis 1944 und in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 2015 im Verhältnis zur gesamtwirtschaftlichen Leistung. Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag. Berlin (WD 4 - 3000 - 025/17).

<sup>7</sup> Quelle: <https://www.bmvg.de/de/themen/verteidigungshaushalt/verteidigungshaushalt-2021> (abgerufen am 7. März 2022)

<sup>8</sup> Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/183106/umfrage/anteil-der-militaerausgaben-am-bip-in-deutschland/> (abgerufen am 7. März 2022)

<sup>9</sup> Quelle: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Tabellen/bip-bubbles.html> (abgerufen am 7. März 2022)

Eine einseitige Konzentration auf die Anschaffungskosten kann zu einer systematischen Unterfinanzierung von Rüstungsprojekten führen– tatsächlich machen die Anschaffungskosten lediglich zwischen 20 und 40% der **Lebenszykluskosten** aus, während der Anteil der Nutzungskosten bei 40 bis 75% liegt.<sup>10</sup>

Gleichzeitig zeigen die rechnerischen Größenordnungen, wie wichtig **systematisches und planvolles Vorgehen** bei der Beschaffung ist. Einerseits ist die Notwendigkeit gegeben, die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Bundeswehr **schnell und umfassend** wieder herzustellen. Andererseits müssen die Mittel so sorgfältig ausgegeben werden, dass sie die **Leistungsfähigkeit der Bundeswehr nachhaltig stärken**, d.h. auch sinnvoll betrieben und den Grundsätzen der haushaltsbezogenen Wirtschaftlichkeit gerecht werden.

Dieses Thesenpapier plädiert daher für das Konzept einer **sinnvollen Beschaffung („Meaningful Procurement“)**<sup>11</sup> als umfassenden Steuerungsansatz für eine leistungsfähige Bundeswehrbeschaffung, die beispielgebend für den öffentlichen Sektor sein soll. Sinnvolle Beschaffung ist nur dann gegeben, wenn das Beschaffungssystem einen tatsächlichen **Wertbeitrag** aus Sicht der **Leistungsempfänger** (militärische Bedarfsträger) wie auch der (sicherheits- und verteidigungs-) **politischen Steuerung** liefern kann.<sup>12</sup>

**Sinnvolle Beschaffung für die Bundeswehr** ist definiert als das Management der externen Ressourcen dieser Organisation und verfolgt dabei das Ziel, die **Verfügbarkeit** aller Güter, Dienstleistungen, Fähigkeiten und Kenntnisse, die zur Durchführung, Aufrechterhaltung und Steuerung der primären (militärischen) und der unterstützenden (logistischen, verwaltenden etc.) Tätigkeiten dieser Organisation gebraucht werden, zu den günstigsten Bedingungen (im Sinne von „**nicht unwirtschaftlich**“) sicherzustellen – und dabei sowohl die Kundenperspektive der **militärischen Bedarfsträger**, die **sicherheits- und verteidigungspolitische Perspektive** als auch den Blickwinkel der **Beschaffungsmärkte** (Lieferantenkapazitäten, Lieferanteninnovationen, globale Zulieferketten etc.) zu integrieren.<sup>13</sup>

Anhand von acht Thesen wird die Grundidee mit wesentlichen Elementen und Instrumenten entwickelt (vgl. Abbildung 1).

<sup>10</sup> Vgl. Eßig, Michael; Deimling, Christian von; Brandstetter, Moritz; Binder, Franziska; Wehking, Sven (2021): Marktseitige Untersuchung des Anwendungsfortschrittes des Lebenszykluskostenmanagements in der Verteidigungs- und Sicherheitsindustrie. Arbeitsgebiet Beschaffung Universität der Bundeswehr München. Neubiberg (Arbeitspapier des Arbeitsgebiets Beschaffung der Universität der Bundeswehr München, 23).S. 3.

<sup>11</sup> Im Rahmen der Beschaffung wird „Meaningful Involvement“ als System beschrieben, dass die Ziele der militärischen Bedarfsträger im Sinne von operativen Anforderungen („end-customers' needs“) und die strategisch-langfristigen Ziele der (Sicherheits- bzw. Verteidigungs-) Politik („organization's strategic long-term aims“) in Übereinstimmung bringt. Vgl. Holma, Anne Maria; Vesalainen, Jukka; Söderman, Anne; Sammalmaa, Johanna (2020): Service specification in pre-tender phase of public procurement. A triadic model of meaningful involvement. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 26 (1), S. 100580.

<sup>12</sup> Vgl. Schiele, Joseph J.; McCue, Clifford P. (2006): Professional service acquisition in public sector procurement. In: *International Journal of Operations and Production Management* 26 (3), S. 300–325.

<sup>13</sup> In Anlehnung an van Weele, Arjan J.; Eßig, Michael (2017): Strategische Beschaffung. Grundlagen, Planung und Umsetzung eines integrierten Supply Management. Wiesbaden: Springer Gabler (Gabler Lehrbuch), S. 20.

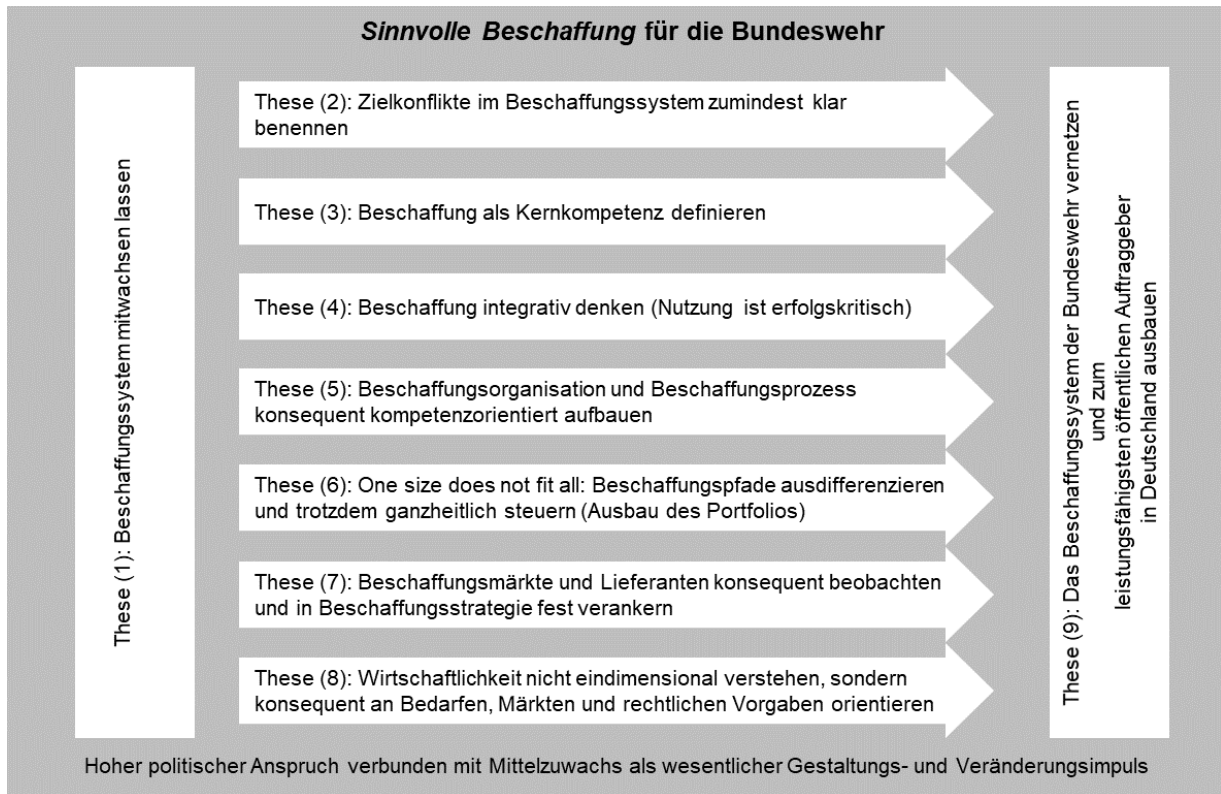


Abbildung 1: Thesen für eine sinnvolle Beschaffung im Überblick

### 3. These (1): Beschaffungssystem mitwachsen lassen

Mehr Investitionsmittel sind zwar wichtigste Voraussetzung, verbessern aber **alleine** noch nicht die konkrete Versorgungs- und damit Ausrüstungssituation der Soldatinnen und Soldaten als Leistungsempfänger. Anforderungen der Bedarfsträger einerseits und Angebote der zuliefernden Industrie andererseits müssen miteinander in Einklang gebracht werden, um Lieferfähigkeit tatsächlich abzusichern – und diese „Vermittlungsfunktion“ ist zentrale Aufgabe der Beschaffung.

Vorangegangene Untersuchungen haben gezeigt, dass die Vorgabe strategischer Beschaffungsziele alleine nicht genügt, um diese **wirksam zu implementieren**. Am Beispiel innovativer öffentlicher Beschaffung wurde von Schaupp (2022) folgender Wirkungszusammenhang empirisch ermittelt (vgl. Abbildung 2):<sup>14</sup>

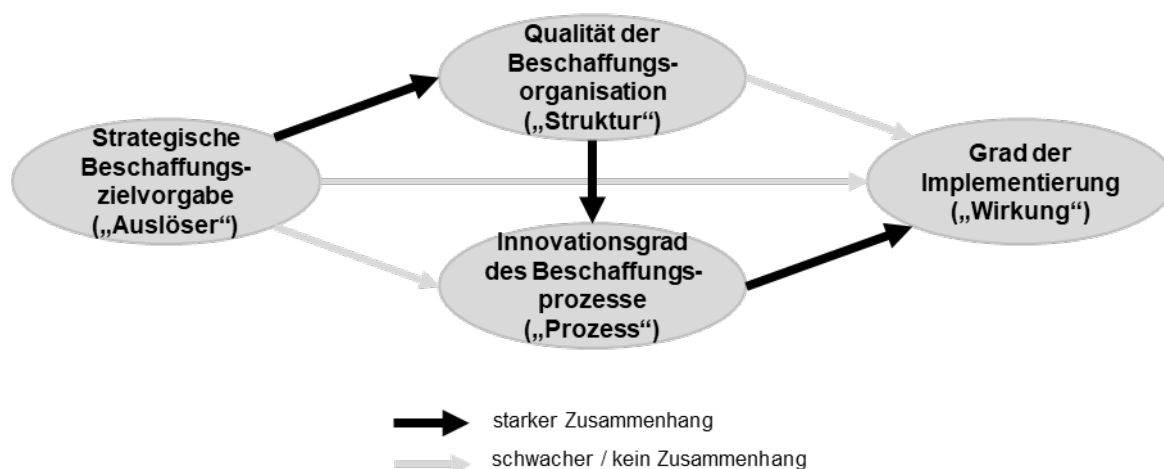


Abbildung 2: Wirkungszusammenhang strategischer Beschaffungsziele und deren (erfolgreichen) Implementierung)

Die Benennung eines strategischen Beschaffungsziels alleine hat **keine direkte Wirkung** auf den Implementierungserfolg – der Zusammenhang ist indirekt: Ziele müssen über strukturelle Maßnahmen für eine **qualitativ hochwertige, Beschaffungsorganisation** umgesetzt werden, welche **moderne, innovative Beschaffungsprozesse** zum Einsatz bringt bzw. bringen kann – erst dann wird die eigentliche Wirkung (gute Beschaffungsergebnisse) erzielt („**Strategie-Struktur-Prozess-Zusammenhang** für eine sinnvolle Beschaffung“). Es ist daher **zwingend erforderlich**, dass **das Beschaffungssystem mit dem Beschaffungsvolumen qualitativ und quantitativ mitwächst**, sollen die zusätzlich zur Verfügung gestellten Mittel nicht wirkungslos verpuffen.

<sup>14</sup> Vgl. Schaupp, Markus (2022): Innovative Öffentliche Beschaffung (IÖB): Grundlagen, Erfolgsfaktoren & Handlungsempfehlungen zur Implementierung einer Innovationsstrategie in öffentlichen Vergabe- / Beschaffungsstellen. Wiesbaden: Springer 2022 (im Druck).

#### 4. These (2): Zielkonflikte im Beschaffungssystem zumindest klar benennen

Die Anforderungen an die öffentliche Beschaffung sind höher als die der Privatwirtschaft. Es gilt, im Dreieck zwischen politischen Anforderungen, rechtlichen Rahmenbedingungen sowie der Verpflichtung zur Wirtschaftlichkeit im Sinne eine **Best Value for Taxpayers Money**<sup>15</sup> ein optimales Beschaffungsergebnis zu erzielen (vgl. Abbildung 3).



Schapper/Malta/Gilbert (2006), p. 16

Abbildung 3: Mehrdimensionales Zielsystem der öffentlichen Beschaffung<sup>16</sup>

Anhand der Dimensionen **Qualität, Zeit und Kosten** wird deutlich, dass gerade bei der Rüstungsbeschaffung viele Zielkonflikte angelegt sind. So ist Rüstungsbeschaffung häufig **Industriepolitik**, die nationale Rüstungsunternehmen oder Aspekte wie „digitale Souveränität“ in den Mittelpunkt stellt. Gleichzeitig sieht das Vergaberecht im Prinzip ein **wettbewerbliches System** vor, das durch europaweite Ausschreibungen die leistungsfähigsten Anbieter im Wettbewerb ermittelt. Es existiert der Wunsch nach möglichst **schnellen** Beschaffungen, gleichzeitig sind hohe Anforderungen an Transparenz von Beschaffungsentscheidungen zu Recht mit der Verausgabung von Steuergeldern verbunden – und erzwingen **längere Verfahrensdauern**. Es existiert der Wunsch, gleichzeitig **innovative Anbieter** bspw. aus dem Bereich der **Start-Ups** zu fördern, gleichzeitig soll das **Risiko des Scheiterns** extrem gering gehalten werden.

Diese Zielkonflikte sind nicht per se problematisch, Beschaffung darf nur nicht **ex post mit einem Erfolgskriterium gemessen** werden, das **ex ante nicht definiert** war. Eine konkrete Lösungsmöglichkeit für dieses Problem ist die eindeutige Zuordnung der zu beschaffenden Leistungen zu einem Steuerungstyp (These 4) bzw. noch konkreter einem Feld eines Beschaffungsportfolios, das eben unterschiedliche Beschaffungspfade abbilden kann (These 5).

#### 5. These (3): Beschaffung als Kernkompetenz definieren und Kompetenzrahmen der EU umsetzen

<sup>15</sup> Vgl. McCue, Clifford P.; Prier, Eric; Swanson, David (2015): Five Dilemmas in Public Procurement. In: *Journal of Public Procurement* 15 (2), S. 177–207, hier S.

<sup>16</sup> Schapper, Paul R.; Veige Malta, Joao N.; Gilbert, Dianle L. (2006): An analytical framework for the management and reform of public procurement. In: *Journal of Public Procurement* 6 (1 & 3), S. 1–26, hier S. 16.



Beschaffung selbst muss daher zu einer **Kernkompetenz** der auftraggebenden Organisation Bundeswehr werden, da sie in hohem Maße **vom Erfolg der Beschaffungsaktivitäten abhängig** ist. Die Bundeswehr verfügt über exzellente **technische** und (**vergabe-)** **rechtliche Expertise** sowie **umfangreiches kaufmännisch-kostenwirtschaftliches Wissen**. Bislang **fehlt** jedoch ein **explizit beschaffungsbezogenes Kompetenzfeld**.

Die Europäische Kommission hat mit **ProcurCompEU** ein Instrument entwickelt, das die **Professionalisierung des öffentlichen Beschaffungswesens** unterstützen soll. Sie hat dazu 30 Schlüsselkompetenzen festgelegt, um einen gemeinsamen Referenzrahmen für Fachkräfte des öffentlichen Beschaffungswesens festzulegen, der gerade ihre strategische Funktion unterstützen soll und so den Anforderungen der Bundeswehr als öffentlicher Auftraggeber für die Weiterentwicklung ihres Beschaffungssystems voll entspricht.

Gerade die Rüstungsbeschaffung hat sich immer wieder auf neue technologische oder marktbezogene Herausforderungen einzustellen. Sicher kann ein stabiles, standardisiertes und langfristig beständiges Beschaffungswesen im Blick auf Prozesseffizienz gewünscht sein – angesichts der Dynamik auf Märkten, in Technologien und bei den Bedarfen ist ein **Mehr an Agilität und Flexibilität notwendig**.

Ein Blick, wie international die Beschaffung im Rüstungsbereich weiterentwickelt wird, soll pointiert anhand der USA dargestellt werden. Dort wird mit einem „Adaptive Acquisition Framework“ grundlegend versucht der zunehmenden Dynamik durch strategische Kompetenzentwicklung in der Beschaffung zu begegnen (vgl. Abbildung 4). Dies beinhaltet dort auch die Einführung umfangreicher technischer Unterstützung und die Schaffung agiler Abläufe (Demand Centric Landing Pages & Flexible Workflows) mittels Software (Digitalisierung). Ähnlich könnte man sich die Kompetenzentwicklung auch hierzulande vorstellen.

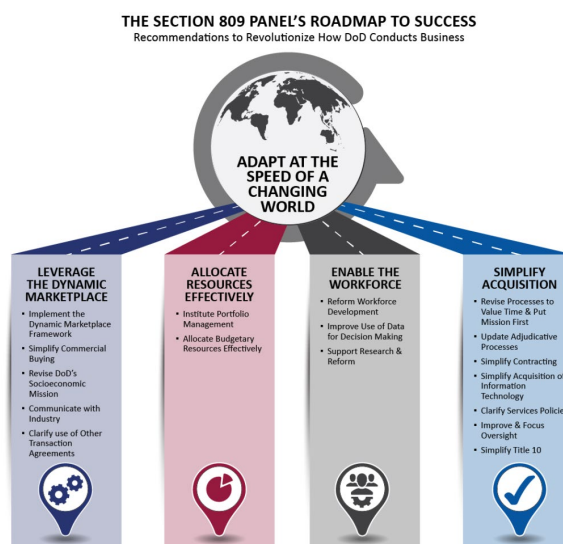


Abbildung 4: Einblick in ein Reformprojekt der US-Rüstungsadministration <sup>17</sup>

<sup>17</sup>

Quelle: <https://discover.dtic.mil/section-809-panel/>

## 6. These (4): Beschaffung integrativ denken (Nutzung ist erfolgskritisch)

Die Beschaffung komplexer Ausrüstungsgüter der Bundeswehr endet nicht mit der Übergabe des fertigen Produktes vom Lieferanten und erst recht nicht mit der vertraglichen Vereinbarung mit diesem – im Gegenteil: Selbst bei hohen Anfangsinvestitionen **entstehen über 2/3 der Gesamtaufwendungen erst in der Phase des „Operations & Support“**.<sup>18</sup> Aus Sicht der Soldatinnen und Soldaten als Empfänger der Leistung ist diese Phase die entscheidende, **Rüstungsgüter entfalten in der Nutzung ihre eigentliche Wirkung**. Zudem ist bei vielen wichtigen Systemen „Beschaffung“ von „Nutzung“ inhaltlich kaum zu trennen, da Lieferung, Betrieb und Kampfwertsteigerung sich zeitlich überlappen. Beschaffung muss daher die Einsatzreife und die Nutzung von Anfang an in den Mittelpunkt stellen:

- Zum ersten, in dem die zu beschaffende Leistung primär auf ihre **zuverlässige und aus militärischer Perspektive einsatzadäquate Nutzung hin technisch optimiert** wird,
- zum zweiten, in dem die benötigte Leistung so beschafft wird, dass der Lieferant ein eigenes Interesse hat, die **Nutzung mit höchstmöglicher Verfügbarkeit einerseits und geringstmöglichem Nutzungsaufwand** (Personal, Ersatzteile/Material etc.) sicherstellen zu können (**Lebenszykluswirtschaftlichkeit im Sinne ökonomischer Nachhaltigkeit**)<sup>19</sup> und
- zum dritten, in dem die Schnittstelle zwischen der Entwicklungs-, Produktions- und Nutzungsphase widerspruchsfrei auf die militärische Einsatzfähigkeit hin gestaltet ist (**integrativer Beschaffungsansatz**).

Ein integrativer Ansatz berücksichtigt dabei alle **Beschaffungsinstrumente**, die zu diesem Ziel beitragen können:

- (Rüstungs-) Beschaffung agiert von Beginn an **lebenszyklusorientiert**, daher kommt der Nutzungsphase mit dem größten zeitlichen Lebensweganteil und dem größten Teil der aufzubringenden Ressourcen wesentliche Bedeutung zu.
- (Rüstungs-) Beschaffung gibt strategische Impulse um über alternative Wege der Bedarfsdeckung nachzudenken. Gemeinsam mit der späteren Nutzerorganisation kann geprüft werden, ob statt klassischem Kauf von Anfangsinvestition und späteren Ersatzteil- und Instandhaltungsbeschaffungen das Leistungsergebnis als komplette Lösung beschafft wird (bspw. Transportkapazität statt Flugzeug), das Beschaffungsobjekt wandelt sich zum **Produkt-Service-System**.
- (Rüstungs-) Beschaffung setzt die **richtigen Anreize bei Lieferanten (Performance Based Contracting)**.<sup>20</sup> Auch hier gilt, dass die Zielsetzung des Nutzers im Mittelpunkt steht.
- (Rüstungs-) Beschaffung versteht sich als Teil des Ausrüstungs- und Nutzungsprozesses, in dem es die Nutzer begleitet (**aktives, internes Kundenmanagement**) und so über den gesamten (Nutzungs-)Lebenszyklus ein **aktives Lieferantenmanagement** sicherstellt.

<sup>18</sup> Vgl. Navarro-Galera, Andrés; Ortúzar-Maturana, Rodrigo I.; Muñoz-Leiva, Francisco (2011): The Application of Life Cycle Costing in Evaluating Military Investments. An Empirical Study at an International Scale. In: *Defence and Peace Economics* 22 (5), S. 509–543, hier S. 2.

<sup>19</sup> Vgl. Gaus, Julian; Wehking, Sven; Glas, Andreas H.; Eßig, Michael (2022): Economic Sustainability by Using Life Cycle Cost Information in the Buying Center. Insights from the Public Sector. In: *Sustainability* 14, S. 1871.

<sup>20</sup> Vgl. Glas, Andreas H.; Hofmann, Erik; Eßig, Michael (2013): Performance-based logistics: a portfolio for contracting military supply. In: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 43 (2), S. 97–115.

## 7. These (5): Beschaffungsorganisation und Beschaffungsprozess konsequent kompetenzorientiert aufbauen

Die Grundidee, sich an den für die Beschaffung notwendigen Kompetenzen zu orientieren, setzt auf das vorhandene Wissen in der Organisation auf und beantwortet die Frage, was ein leistungsfähiges Beschaffungssystem wissen bzw. können sollte mit fünf zentralen Aufgaben:

- Beschaffungsmaßnahmen **strategisch gestalten** und steuern (Steuerungsorientierung)
- **Beschaffungsmärkte sowie Lieferanten, deren Technik und deren Kostenstrukturen kennen** (Marktorientierung)
- **Vergaben professionell durchführen** (Systemorientierung)
- **Kunden** (Teilstreitkräfte, Organisationsbereiche etc.) in der Nutzungsphase **unterstützen und begleiten** (Kundenorientierung I)
- **Bestellungen zügig abwickeln** (Kundenorientierung II)

Diese Kompetenzen müssen mit einer klaren Steuerungslogik verknüpft sein – sie ist in den drei vorhandenen Beschaffungspfaden der Bundeswehr (CPM, KDL und EinkaufBw) bereits heute angelegt, könnte aber noch weiter geschärft werden, in dem die Steuerungslogik klar herausgearbeitet wird (Frage „**was steuern wir?**“):

- Bei Rüstungsvorhaben im engeren Sinne sind Projekte das zentrale Steuerungsobjekt (**Projektmanagement**) (Steuerungslogik **Projekteinkauf**)
- Bei komplexen Dienstleistungen sind Lieferantenbeziehungen das zentrale Steuerungsobjekt (**Lieferantenmanagement**) (Steuerungslogik **Lösungseinkauf**)
- Bei allgemeinen Gütern sind Warengruppen bzw. Materialsegmente das zentrale Steuerungsobjekt (**Warengruppenmanagement**) (Steuerungslogik **Produkteinkauf**)

Neben der noch klareren Differenzierung der Prozess- und Steuerungslogik erfolgt über Kompetenzdimensionen eine Beantwortung die Frage „**wie steuern wir?**“ mit strategischen/operativen Kompetenzfeldern. Eine konsequente Zusammenführung von Beschaffungsorganisation, Beschaffungsprozess nach der genannten Steuerungslogik würde folgendes Modell zu einer Weiterentwicklung der Beschaffungsorganisation ergeben (vgl. Abbildung 5):

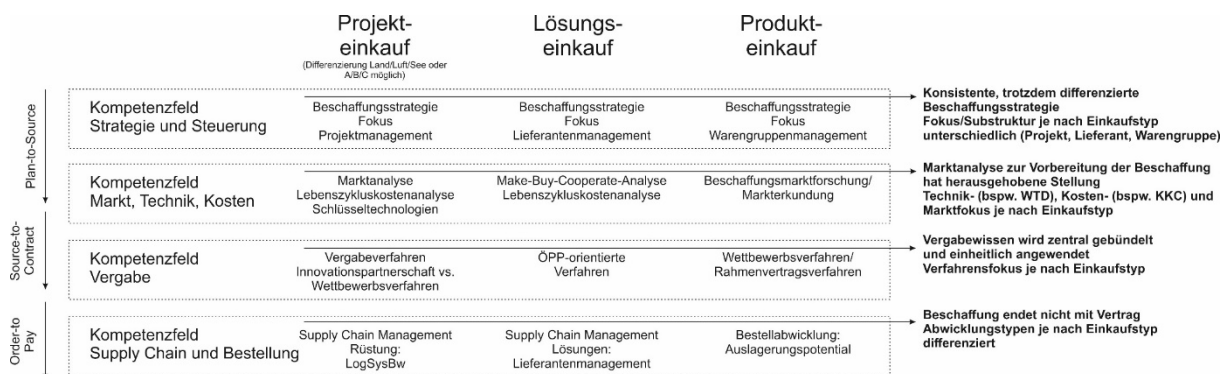


Abbildung 5: Grundskizze einer kompetenzorientierten Beschaffungsorganisation

- *Kompetenzfeld / Prozessphase Strategie und Steuerung:*

Die Beschaffung ist frühzeitig in die **Erstellung einer Beschaffungsstrategie** involviert. Planung, interner Kunde (TSK) und Beschaffung erarbeiten gemeinsam eine klare, eindeutige Strategie. Für die Erstellung der Strategie werden die nachfolgend aufgeführten Kompetenzfelder eingebunden (Strategieelement Markt, Technik, Kosten; Strategieelement Vergabe und Vertrag, Strategieelement Supply Chain), **statt sequentieller folgt eine integrierte Bearbeitung**. Supply Chain-, Vergabestrategie, Marktkonstellation, Technik (bspw. MOTS versus Schlüsseltechnologie) werden von Anfang an explizit eingebracht. Die Strategie schafft Handlungssicherheit, ermöglicht eine Erfolgskontrolle und hat trotz der Berücksichtigung individueller Ausprägungen ein einheitliches Raster bzw. eine gleiche Logik. Für den Projekteinkauf erfolgt die Beschaffungsstrategie projektspezifisch, für den Lösungseinkauf lieferantenspezifisch und für den Produkteinkauf materialspezifisch. Die bislang schon vorhandenen strategischen Überlegungen sind vollständig integriert.

- *Kompetenzfeld / Prozessphase Markt, Technik, Kosten*

In diesem Kompetenzfeld werden die **vorhandenen Kompetenzen** bspw. WTDs als Technik-Kompetenzzentren, Kostenkompetenzzentrum KKC etc. genutzt und ausgebaut, so bspw. durch eine Stärkung der Markterkundungsfähigkeiten (Beschaffungsmarktforschung) der vorhandenen Abteilungen Luft, See etc. Neu wäre bspw. der Aufbau eines Marktbenchmarking für die (Monopol-) Lieferanten des Lösungseinkaufs im Sinne eines Lieferantenmanagement.

- *Kompetenzfeld / Prozessphase Vergabe und Vertrag*

Auch hier werden weitgehend die **vorhanden vergabe- und vertragsjuristischen bzw. kaufmännischen Kompetenzen** eingebracht. Ziel ist eine je nach Leistungsdimension Projekt, Lösung, Produkt angepasste **Vergabe- und Vertragsstrategie** sowie -abwicklung des Vergabeverfahrens. Dazu gehören auch anreizorientierte Vertragsmodelle wie bspw. PBC im Lösungseinkauf.

- *Kompetenzfeld / Prozessphase Supply Chain und Bestellung*

Hier ist die **Stärkung der Nutzung** verankert – da WE LogSysBw über die Einrichtung eines Supply Chain Management nachdenkt, wäre hier der optimale Anknüpfungspunkt in eine durchgängige Versorgungs- und Logistikkette. Sie greift die Idee eines Beauftragten Nutzung auf. Im Produktgeschäft wäre hier an die Abwicklung von Bestellungen bspw. über automatisierte Systeme zu denken

## 8. These (6): One size does not fit all: Normstrategien ausdifferenzieren und trotzdem ganzheitlich steuern (Ausbau des Portfolios)

Schon die in These (4) skizzierte Steuerungslogik zeigt, dass die Breite der von der Bundeswehrbeschaffung zu bearbeitenden Beschaffungsgüter einen differenzierten Ansatz erforderlich macht. Wichtig ist, dass auch vermeintlich „kleine“ Produkte die **Verfügbarkeit eines Waffensystems** massiv beeinflussen können und daher **keine Priorisierung** über die Steuerungslogiken (bspw. Projekteinkauf wichtiger als Produkteinkauf) erfolgen kann. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass eine **aggregierte Steuerung** über **alle Beschaffungsvorhaben** möglich wird bzw. bleibt.

Das Beschaffungsportfolio gehört zu den seit Jahrzehnten eingesetzten Instrumenten einer strategischen Beschaffungssteuerung.<sup>21</sup> Adaptiert auf die Bundeswehr lassen sich aus ihm vier Normstrategien ableiten (vgl. Abbildung 6).

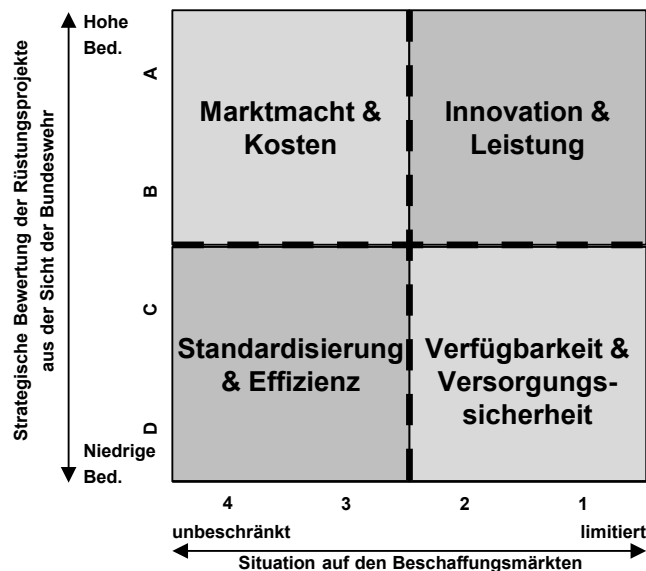


Abbildung 6: Rüstungs-Beschaffungsportfolio mit Normstrategien

- *Normstrategie Innovation und Leistung:*

Für Beschaffungsvorhaben, die als strategisch sehr bedeutsam für die Bundeswehr eingestuft werden und die andererseits auf eine Beschaffungsmarktsituation treffen, welche sich durch einen **Wettbewerbsmangel**, **hohe Lieferantenmacht** oder **hohe weitere Marktrisiken** auszeichnet, wird eine Strategie eingesetzt, mit der die notwendige Technologieposition zu wirtschaftlichen Bedingungen überhaupt erreicht werden kann. Dies betrifft insbesondere Allianzen (multinational oder Kooperationen mit der Industrie).

<sup>21</sup> Vgl. Gelderman, Cees J.; van Weele, Arjan J. (2005): Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update. In: *Journal of Supply Chain Management* 41 (3), S. 19–28 oder Glas, Andreas H.; Hofmann, Erik; Eßig, Michael (2013): Performance-based logistics: a portfolio for contracting military supply. In: *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 43 (2), S. 97–115.

- *Normstrategie Marktmacht & Kosten:*

Für Projekte, die auf eine Beschaffungssituation treffen, die grundsätzlich durch ein **ausreichend hohes Maß an Wettbewerb** gekennzeichnet ist, sich aber durch eine hohe strategische Relevanz für die Bundeswehr auszeichnen, sollte die vorhandene Macht als öffentlicher Großabnehmer größtmöglich eingesetzt werden. **Innovationen können hier ggf. auch über eine gezielte Nutzung des Wettbewerbs** für die Bundeswehr erzeugt werden und günstige Konditionen sind über den Einsatz der eigenen Verhandlungsstärke erzielbar.

- *Normstrategie Standardisierung & Effizienz:*

Für Projekte, die sich durch eine **geringe strategische Bedeutung** für die Bundeswehr auszeichnen und gleichfalls auf eine weitgehend als **wettbewerblich (und somit als unproblematisch) beurteilte Beschaffungssituation** treffen, ist ein Ansatz zu wählen, der die eigene Verhandlungs- und Marktposition zur Erzielung größtmöglicher Effizienz einsetzt. Eine intensive Nutzung des Wettbewerbs wird empfohlen bei gleichzeitig schlanker und effizienter Abwicklung der Vorhaben, bspw. über automatisierte und digitale Beschaffungssysteme.

- *Normstrategie Verfügbarkeit & Versorgungssicherheit:*

Für Projekte, die von ihrer strategischen Bedeutung niedrig eingestuft werden, aber gleichfalls auf eine begrenzte Beschaffungsmarktsituation treffen, wird empfohlen, die **Versorgungssicherheit langfristig abzusichern**.

Wichtig ist an dieser Stelle, dass eine Portfoliosteuerung in der Beschaffung Heterogenität in der Analyse und Durchführung von Aufgaben fördern, aber gleichzeitig Handlungssicherheit innerhalb einer Normstrategie erzeugt und darüber hinaus eine strategische Steuerungsfähigkeit und Transparenz erhöht.

## 9. These (7): Beschaffungsmärkte und Lieferanten konsequent beobachten und fest in der Beschaffungsstrategie verankern

Die Bundeswehr kann – wie jeder Auftraggeber – nur dann hochwertig beschaffen, wenn **leistungsfähige Lieferanten** Angebote abgeben bzw. Aufträge bearbeiten können. Der öffentliche Sektor findet jedoch immer weniger Bieter, wie eine Analyse der europäischen Ausschreibungsdatenbank TED zeigt:<sup>22</sup> Während im Jahr 2009 noch durchschnittlich rund neun Angebote auf ein ausgeschriebenes Los eingegangen sind, lag der Wert im Jahr 2018 bei durchschnittlich rund vier Angeboten, die **Zahl der Bieter ist somit um knapp 54% zurückgegangen**. Bei **über 20% aller öffentlicher Auftragsvergaben** in 2018 ist nur **ein einziges Angebot** eingegangen - trotz möglichst breitem, europaweitem Ausschreibungsverhalten.

Es gilt also, den Anreiz, sich um Aufträge der Bundeswehr zu bewerben, weiter zu erhöhen (Steigerung der **Defence Customer Attractiveness**), um das Instrument des wirtschaftlich sinnvollen und vergaberechtlich präferierten **Bieterwettbewerbs** wirksam werden zu lassen. Konkrete Instrumente dafür sind zum einen – wo immer möglich – die Beschaffung vorhandener technologischer Angebote (Commercial off the Shelf / COTS, Governmental off the Shelf GOTS, **Military off the Shelf / MOTS**). Zum anderen die intensive Nutzung der **Markterkundung** zur Beschaffungsmarktforschung, zumal diese gem. § 28 VgV **ausdrücklich zulässig** ist – sie ist deshalb gem. These 4 auch explizit strukturell zu verankern.

---

<sup>22</sup> Vgl. Eßig, Michael; Deimling, Christian von; Glas, Andreas H. (2021): Challenges in public procurement before, during, and after the COVID-19 crisis. Selected theses on a competency-based approach. In: *European Journal of Public Procurement Markets* (3), S. 65–80. Online verfügbar unter <https://eupublicmarkets.com/>.

**10. These (8): Wirtschaftlichkeit nicht eindimensional verstehen, sondern konsequent an Bedarfen, Märkten und rechtlichen Vorgaben orientieren („wirtschaftlich ist nicht billig“)**

Zu den größten Missverständnissen der öffentlichen Beschaffung gehört, dass mit dem wirtschaftlichsten Angebot zwingend immer auch das „billigste“ bezuzuschlagen ist.<sup>23</sup> Tatsächlich definiert das Vergaberecht völlig anders: „Die Ermittlung des wirtschaftlichsten Angebots erfolgt auf der Grundlage des besten Preis-Leistungs-Verhältnisses.“ (§ 58 (2) Satz 1 VgV und weitgehend deckungsgleich § 127 (1) Satz 3 GWB). Als Zuschlagskriterien lässt der Normgeber **viele Leistungsgrößen** zu, der nicht-abschließende Katalog gem. § 58 (2) Satz 2 ff. VgV lautet wie folgt (Hervorhebungen nicht im Original): „Neben dem Preis oder den Kosten können auch qualitative, umweltbezogene oder soziale Zuschlagskriterien berücksichtigt werden, insbesondere: 1. die **Qualität**, einschließlich des **technischen Werts**, Ästhetik, Zweckmäßigkeit, Zugänglichkeit der Leistung insbesondere für Menschen mit Behinderungen, ihrer Übereinstimmung mit Anforderungen des ‚Designs für Alle‘, soziale, umweltbezogene **und innovative Eigenschaften** sowie Vertriebs- und Handelsbedingungen, 2. die Organisation, Qualifikation und Erfahrung des mit der Ausführung des Auftrags betrauten Personals, wenn die Qualität des eingesetzten Personals erheblichen Einfluss auf das Niveau der Auftragsausführung haben kann, oder 3. die Verfügbarkeit von Kundendienst und technischer Hilfe sowie Lieferbedingungen wie Liefertermin, Lieferverfahren sowie Liefer- oder Ausführungsfristen.“ In § 34 VsVgV werden noch weitere für die Bundeswehr ebenfalls relevante Kriterien genannt, bspw. „**Betriebskosten**, Rentabilität, **Lebenszykluskosten**, [...] **Interoperabilität und Eigenschaften beim Einsatz**, [...] **Lieferfrist** oder **Ausführungsdauer** und **Versorgungssicherheit**“.

Ausgehend von den bereits oben genannten Dimensionen Qualität, Zeit und Kosten steht es dem Auftraggeber Bundeswehr also frei, in diesem Rahmen und natürlich unter sachlicher Begründung für den zu beschaffenden Gegenstand **Wirtschaftlichkeit richtig zum Einsatz zu bringen**. Gemeinsam mit Bedarfsträgern und unter Nutzung der Erkenntnisse von Marktanalysen (These 6) ist es so möglich, die zurecht geforderte **Verbesserung der Leistungsfähigkeit der zu beschaffenden Produkte** in den Mittelpunkt zu stellen.

---

<sup>23</sup> Vgl. Burgi, Martin (2021): Vergaberecht. Systematische Darstellung für Praxis und Ausbildung. 3. Auflage. München: Beck, S. 215 ff.



## 11. These (9): Das Beschaffungssystem der Bundeswehr vernetzen und zum leistungsfähigsten öffentlichen Auftraggeber in Deutschland ausbauen

Angesichts des zu Beginn genannten enormen Beschaffungsvolumens muss es Anspruch sein, die Bundeswehr zum **leistungsfähigsten öffentlichen Auftraggeber** zum damit das **wirksamste Beschaffungssystem** in Deutschland zu erreichen. Sinnvolle Beschaffung benötigt nicht nur die Bundeswehr, sondern viele andere öffentliche wie privatwirtschaftliche Auftraggeber in Deutschland.

Dazu ist es erforderlich, das Beschaffungssystem selbst bestens zu vernetzen. So sollen Weiterentwicklungsimpulse von außen mit entsprechender Fachexpertise aufgenommen werden. Ziel ist, Wissen anderer Beschaffungssysteme aufzunehmen, zu adaptieren und so das **Beschaffungssystem der Bundeswehr kontinuierlich weiterzuentwickeln**.

Zu möglichen institutionellen Vernetzungspartnern gehören bspw. das **Kompetenzzentrum Innovative Beschaffung** (KOINNO) des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, Einkaufsfachverbände wie der **Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik** e.V. (BME) oder Vergabefachverbände wie das **Forum Vergabe** e.V. Hinzu kommen Fachkongresse zum öffentlichen Auftragswesen wie bspw. die **Beschaffungskonferenz** öffentlicher Auftraggeber (Wegweiser), der **Deutsche Vergabetag** des Deutschen Vergabernetzwerks (DVNW) oder der **Tag der öffentlichen Auftraggeber** des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz.

## **12. Stärkung der Sicherheit heißt Stärkung der Beschaffung: Die Schnittstelle zu wehrtechnischen Lieferketten**

Eine massive Stärkung der Fähigkeiten der Bundeswehr über das Sondervermögen und die dauerhafte Finanzierung in Höhe von 2% des BIP ist ein wichtiges Signal und nach Bewertung der Autoren dieses Beitrags angesichts bisheriger knapper Finanzmittel auch notwendig. Veraltete Waffensysteme müssen ersetzt, sehr kleine Flottengrößen bei einigen Waffensystemen vergrößert und bisher bei Priorisierungen nicht mehr realisierbare Projekte neu angeschoben werden.

Zurecht wird das als „große nationale Kraftanstrengung“ bezeichnet.<sup>24</sup> Es ist ein Anliegen dieses Thesenpapiers, auf die hohe Bedeutung der Beschaffung im Rüstungsmanagement hinzuweisen. In der medialen Diskussion kommt allzu rasch der Eindruck auf, dass bisher die Rüstungsbeschaffung vollständig dysfunktional wäre. Das ist sicher ebenso wenig der Fall wie ein völliges Ablehnen jeglichen Reformbedarfs. Dieses Thesenpapier basiert auf wirtschaftswissenschaftlicher Beschaffungsforschung und postuliert insgesamt den Ansatz einer Aufwertung der Rüstungsbeschaffung und der mitwachsenden kompetenzorientierten Gestaltung.

Denn man sollte sich nichts vormachen: Die „100 Milliarden“ wecken auch Begehrlichkeiten und Kritik wird doch sofort dann wieder einsetzen, wenn die Industrie hohe Summen bekommt und danach Hubschrauber, Schiffe, Fahrzeuge wieder nicht fliegen, fahren oder schießen können. Folglich brauchen wir eine starke Beschaffung. Oder etwas prägnanter ausgedrückt:

Ja, wir brauchen jetzt schnell von der wehrtechnischen Industrie Ausrüstung und Material. Ja, die wehrtechnischen Lieferketten sind die materiellen Kraftquellen der Streitkräfte.

***Aber: Um sinnvoll einzukaufen, muss es gelingen, die Beschaffung in ihrer Schnittstellenrolle zu stärken.***

Die permanente (mediale) Diskreditierung ist sicher nicht zielführend. Dagegen sollte inhaltliche Kritik bzw. die auch in diesem Papier vorgetragenen Thesen zu einer Weiterentwicklung und zu einer Rückgewinnung des Vertrauens in unser Rüstungswesen beitragen.

***Wir sind überzeugt, dass die Beschaffung gestärkt und befähigt werden muss auf Augenhöhe, geplant, maßvoll und mit Nachfrageautorität die Interessen der Bundeswehr auf den Märkten zu vertreten. Dann werden 100 Milliarden nicht nur ausgegeben, sondern sinnvoll in unsere Sicherheit investiert.***

Lassen Sie uns darüber diskutieren und gemeinsam daran arbeiten. Dabei sollte der Diskurs über „gutes“ Rüstungsmanagement auch insgesamt gestärkt werden. Denn so wie die (industrielle) BWL erst spät in ihrer Forschung den Einkauf als Thema entdeckte, so scheint auch jetzt erst langsam klar zu werden wie wichtig dezidierte Forschung zur Thematik ist. Will man die Diskussion bereichern, dann braucht es sicher auch ein „Mitwachsen“ nicht nur des Beschaffungssystems, sondern auch ein Mitwachsen der dezidierten akademischen Kapazitäten für eine wissenschaftlich fundierte Ausrichtung bzw. Begleitung.

---

<sup>24</sup> Quelle: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/regierungserklaerung-von-bundeschkanzler-olaf-scholz-am-27-februar-2022-2008356> (abgerufen am 6. März 2022)

## Kontakt



**Prof. Dr. Michael Eßig**  
Leiter Arbeitsgebiet Beschaffung  
Lehrstuhl für Beschaffung und Supply Management  
Universität der Bundeswehr München

michael.essig@unibw.de  
+49 (0)89 6004 4221  
www.unibw.de/beschaffung



**PD Dr. habil. Andreas H. Glas**  
Leiter Forschungsgruppe  
Defense Acquisition & Supply Management  
Universität der Bundeswehr München

andreas.glas@unibw.de  
+49 (0)89 6004 4221  
www.unibw.de/beschaffung  
www.unibw.de/militaeroekonomie

## Über uns:

Beschaffung ist eine zentrale Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre. Sie beschäftigt sich mit der Frage, wie man „gut“ einkauft. Wertschöpfung von Unternehmen wie von Institutionen des öffentlichen Sektors wird heute zu großen Teilen von Zulieferern erbracht.

In der Industrie liegt der Fremdbezugsanteil bei weit über 50% des Umsatzvolumens. Bund, Länder, Kommunen und sonstige öffentliche Auftraggeber verantworten ein Volumen von rund 350 Mrd. Euro, was über 15% des deutschen Bruttoinlandsproduktes entspricht. Das Einkaufsvolumen der Bundeswehr liegt bei ca. 11 Milliarden Euro jährlich.

Mehr als genug Gründe, sich der **strategischen Bedeutung der Beschaffung** bewusst zu sein und Lehre wie Forschung an der Optimierung von Beschaffungsprozessen, -strukturen und -instrumenten auszurichten. Das Arbeitsgebiet Beschaffung an der Universität der Bundeswehr München gliedert sich entsprechend in die Felder industrielle Beschaffung, öffentliche Beschaffung und Verteidigungsbeschaffung und bietet mit seinen Einrichtungen (zwei Professuren und drei Forschungsgruppen) einen deutschlandweit einmaligen Forschungsschwerpunkt im Bereich des Beschaffungsmanagements. Dieser Verbund stellt heute und zukünftig sicher, dass auch die Bundeswehr und ihr Rüstungsmanagement aktuell und modern wissenschaftlich in Beschaffungsfragen unterstützt wird.