



Universität der Bundeswehr München

Arbeitsgebiet  
Beschaffung

## **Zeit, Dauer und Geschwindigkeit in der Bundeswehrbeschaffung: Eine empirische Analyse**

Arbeitspapier Nr. 38

In Zusammenarbeit mit dem  
Bundesamt für Ausrüstung,  
Informationstechnik und Nutzung  
der Bundeswehr



**BAAINBw**

Michael Eßig  
Andreas Glas  
Maximilian Holzner  
Dominik Oehlschläger  
Tim Schmidt

## Zusammenfassung

Der Überfall Russlands auf die Ukraine in 2022 markierte einen Wendepunkt für die sicherheitspolitische Lage Deutschlands. Die daraufhin vom Bundeskanzler ausgerufene „Zeitenwende“ führte zu zahlreichen Maßnahmen, die speziell darauf abzielten, die Beschaffungsvorgänge der Bundeswehr zu beschleunigen. Dazu gehören u.a. das Gesetz zur Beschleunigung von Beschaffungsmaßnahmen für die Bundeswehr, der Erlass zur Beschleunigung der Beschaffung durch den Staatssekretär Benedikt Zimmer sowie die Priorisierung des Faktors Zeit in der neuen Vorschrift zur Projektbezogenen Beschaffung und Nutzung der Bundeswehr.

Um zu überprüfen, ob Beschleunigungseffekte eingetreten sind, wurde auf Basis des realen Beschaffungsverhaltens der Bundeswehr eine Studie durchgeführt, welche neben Kernergebnissen zu Zeit und Geschwindigkeit wichtige Befunde liefert, um die Bundeswehrbeschaffung systemisch weiterzuentwickeln.

Die Studie basiert auf einer Analyse von insgesamt 42.070 Vergabeverfahren über den Zeitraum von Januar 2018 bis Dezember 2024. Die Daten entstammen dem sogenannten AI VergabeManager und enthalten neben Angaben zum Beschaffungsgegenstand, Beschaffungsvolumen oder zur Anzahl der erhaltenen Angebote auch Zeitstempel, welche die Grundlage der Analyse bildeten.

Der Datensatz bildet damit das tatsächliche Beschaffungsverhalten der Bundeswehr realistisch ab. Er basiert auf einer systematischen Erfassung der Dauer und der Geschwindigkeit von Beschaffungsverfahren. Die Analyse ergibt eine Reduzierung der Dauer um 36,6% von 2018 bis 2024. Gleichfalls positiv entwickelte sich die Geschwindigkeit der Verfahren. Diese stieg bei der Leistungsgröße Angebote um 41,7% von 0,012 (Angebote/ Tag) in 2018 auf 0,017 (Angebote/ Tag) in 2024. Bei der Leistungsgröße Volumen um 1.177,7% von 3.866 (Auftragsvolumen/Tag) in 2018 auf 49.397 (Auftragsvolumen/Tag) in 2023.

Darüber hinaus lässt die Studie eine datengestützte Ableitung weitergehender Optimierungsmaßnahmen zu und ermöglicht so eine evidenzbasierte Weiterentwicklung des Beschaffungswesens der Bundeswehr. Die Analyse der Ursachen zeigt – wenig verwunderlich – multikausale Gründe für eine Verkürzung. Die regulatorischen Vereinfachungen alleine genügen nicht, sondern entfalten ihre Wirkung (nur) mit weiteren Steuerungsimpulsen aus einem strategischen Beschaffungsmanagementansatz.

Das – nach Verausgabung des Sondervermögens – weiter massiv steigende Beschaffungsvolumen der Bundeswehr macht es erforderlich, diesen strategischen Ansatz auszubauen. Ohne eine massive strategische Aufwertung der Beschaffungsfunktion sind die Lieferantenmärkte nicht in der Lage, den steigenden Bedarf zu wirtschaftlichen Konditionen sicherzustellen, wie die Befunde zur bereits heute unbefriedigenden Wettbewerbssituation mit durchschnittlich nur 2,2 Angeboten je Vergabe verdeutlichen. Darüber hinaus ist es erforderlich, den Ansatz der Marktverfügbarkeit tatsächlich umzusetzen, in dem bspw. die Markterkundung organisatorisch gestärkt wird, Beschaffungsmarktkompetenz frühzeitiger in einem integrierten, strategischen Beschaffungsprozess verankert und marktadäquate Normstrategien zum Einsatz kommen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung, Untersuchungsanlass und Ziel der Studie .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen .....</b>	<b>3</b>
2.1	Erläuterung der Kernkonzepte .....	3
2.2	Methodischer Ansatz .....	4
2.3	Anwendung des Korrekturfaktors.....	5
<b>3</b>	<b>Befundung .....</b>	<b>6</b>
3.1	Deskriptive Analyse der Messgrößen .....	6
3.1.1	Befundung zum Auftragswert .....	6
3.1.2	Befundung zum Wettbewerb .....	6
3.1.3	Befundung zur Dauer .....	8
3.1.4	Synthese: Leuchttürme und Massengeschäft .....	9
3.2	Befundung zu Geschwindigkeit .....	9
3.2.1	Befundung zu Geschwindigkeit Leistungsgröße Wettbewerb .....	9
3.2.2	Befundung zu Geschwindigkeit Leistungsgröße Auftragsvolumen.....	10
3.2.3	Synthese: Interpretation der Beschleunigung .....	10
3.3	Ursachenanalyse.....	11
3.3.1	Regulatorische Impulse .....	11
3.3.2	Interne Steuerungsimpuls.....	12
3.3.3	Zusammenspiel interner Steuerung und externer Regulatorik .....	12
3.4	Zusammenfassung der Ursachenanalyse der Verkürzung der Beschaffungsdauer ..	14
<b>4</b>	<b>Ableitung strategischer Empfehlungen .....</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>Ableitung konkreter Maßnahmen .....</b>	<b>17</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>19</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1.</b> Überblick über den gesamten Datensatz .....	2
<b>Abbildung 2.</b> Verständnis von Zeit .....	3
<b>Abbildung 3.</b> ABC-Analyse kumulierte Auftragswerte .....	6
<b>Abbildung 4.</b> Mittelwert der Anzahl der Angebote .....	6
<b>Abbildung 5.</b> Summe der Verfahren je Anzahl der Angebote.....	7
<b>Abbildung 6.</b> Mittelwert der Anzahl der Angebote je Verfahrensart.....	7
<b>Abbildung 7.</b> Mittelwert Gesamtdauer mit Korrekturfaktor.....	8
<b>Abbildung 8.</b> ABC-Analyse kumulierte Dauer. ....	8
<b>Abbildung 9.</b> Mittelwert von Angeboten/ Mittelwert korrigierte Gesamtdauer. ....	10
<b>Abbildung 10.</b> Korrigierte Geschwindigkeit [Summe tatsächliches und offenes Auftragsvolumen] [€/Tag].....	10
<b>Abbildung 11.</b> VSVgV Verfahren, bei denen seit Beschluss des BwBBG auch der Tatbestand BwBBG angewendet wurde.....	11
<b>Abbildung 12.</b> Anzahl der Verfahren, die im selben Jahr beendet wurden wie sie angelegt wurden im Vergleich vor und nach „Zimmer-Erlass“ .....	12
<b>Abbildung 13.</b> Übersicht der Wirkung interner Steuerungsmaßnahmen. ....	13
<b>Abbildung 14.</b> Übersicht der Wirkung regulatorischer Spielräume.....	13
<b>Abbildung 15.</b> Erklärungen für die Verkürzung der Beschaffungsdauer.....	14
<b>Abbildung 16.</b> Gesamteinordnung der strategischen Empfehlungen: „Strategisch“ ergänzt „schnell“ .....	15
<b>Abbildung 17.</b> Vorschlag eines strukturierten Beschaffungsportfolios für die Bundeswehr. ....	16
<b>Abbildung 18.</b> Gesamtzusammenhang der Maßnahmen im Wirkungsansatz .....	18

# 1 Einleitung, Untersuchungsanlass und Ziel der Studie

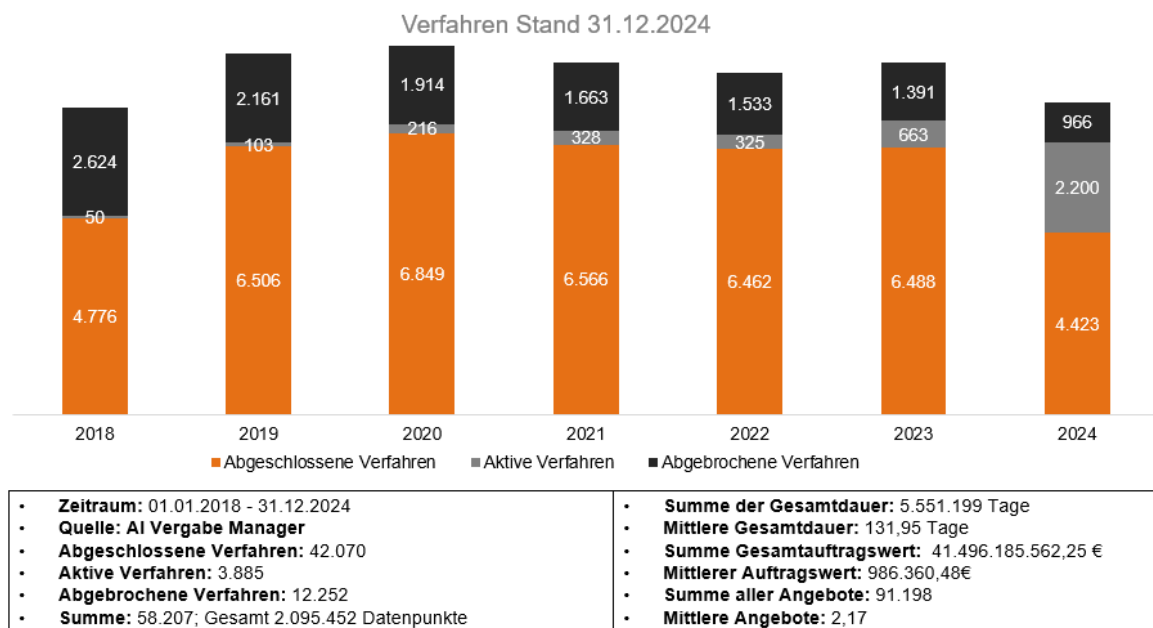
Der Überfall Russlands auf die Ukraine im Jahr 2022 markierte einen tiefgreifenden Wendepunkt in der sicherheitspolitischen Ausrichtung Deutschlands. Die dadurch ausgelöste Neubewertung der Verteidigungsfähigkeit der Bundeswehr führte zur viel zitierten „Zeitenwende“, die Bundeskanzler a.D. Olaf Scholz in seiner Regierungserklärung vom 27. Februar 2022 formulierte (Deutscher Bundestag 2022). Dies mündete in eine Reihe von Reformen und gesetzlichen Anpassungen, die insbesondere darauf abzielten, die Geschwindigkeit der Rüstungsbeschaffung substantiell zu erhöhen: das Bundeswehrbeschaffungsbeschleunigungsgesetz (BwBBG) (Bundesministerium der Justiz 11.07.2022), der Tagesbefehl des Bundesministers der Verteidigung (Pistorius 2023), sowie der sogenannte „Zimmer-Erlass“ des für Rüstungsfragen zuständigen Staatssekretärs im Bundesministerium der Verteidigung (Zimmer 2023). In der öffentlichen und politischen Debatte werden die militärischen Beschaffungsprozesse der Bundeswehr oft als zu langsam, zu bürokratisch und ineffizient wahrgenommen, so dass sie den akuten und langfristigen Bedarfen der Streitkräfte nicht ausreichend gerecht würden (Traufetter 2024).

Die vorliegende Studie nimmt sich dieser Thematik an und verfolgt das Ziel, die Diskussion um die Bundeswehrbeschaffung zu objektivieren. Hierzu wird eine evidenzbasierte Analyse der Beschaffungsprozesse durchgeführt (zum Konzept der evidenzbasierten (öffentlichen) Beschaffung vgl. (Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz 2025). Dabei soll nicht nur die Gesamtdauer von Beschaffungsvorgängen untersucht, sondern auch der Einfluss regulatorischer Änderungen bewertet werden. Im Fokus stehen dabei die o.g. regulatorischen Maßnahmen sowie verschiedene interne Anpassungen in den Steuerungsmechanismen des Bundesamts für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw).

Die Studie verfolgt dabei mehrere Teilzielsetzungen und geht schrittweise vor:

- Schritt 1 Befundung: Evidenzbasierte Analyse der tatsächlichen Dauer und Geschwindigkeit von Beschaffungsvorgängen der Bundeswehr zwischen 2018 und 2024
- Schritt 2 (Ursachen-) Analyse: Identifikation möglicher Ursachen, Erfolgsfaktoren und Engpässen in den umgesetzten Beschleunigungsmaßnahmen
- Schritt 3 Maßnahmenableitung: Die Ableitung strategischer Empfehlungen zur weiteren Optimierung der Beschaffungsprozesse

Bei der Studie handelt es sich um eine Sekundärdatenanalyse (Ellram und Tate 2016; Hox und Boeije 2005). Diese basiert auf den Daten des zur elektronisch unterstützten Durchführung bzw. Abwicklung genutzten Softwaresystems des Bundesamtes für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr BAAINBw (sog. AI-VergabeManager) für den Zeitraum vom 01.01.2018 bis 31.12.2024. Insgesamt wurden 58.207 Verfahren erfasst, darunter 42.070 abgeschlossene, 12.252 abgebrochene und 3.885 noch aktive Verfahren. Wie in Abbildung 1 dargestellt, bildet diese umfangreiche Datengrundlage die Basis für die Analyse der Beschleunigung und Effizienzsteigerung in den Vergabeverfahren. Insgesamt wurden über 2 Millionen Datenpunkte ausgewertet.



**Abbildung 1.** Überblick über den gesamten Datensatz.

Die mittlere Beschaffungsdauer im betrachteten Datensatz beträgt 131,95 Tage, während die Gesamtvergabedauer aller Verfahren 5.551.199 Tage umfasst. Der gesamte Auftragswert beläuft sich auf rund 41,5 Milliarden Euro, mit einem durchschnittlichen Auftragswert von 986.360,48 Euro. In Summe gingen in diesen Verfahren 91.000 Angebote ein, womit sich im Schnitt 2,17 Angebote pro Verfahren ergeben. Insgesamt handelt es sich um eine der umfassendsten Datenanalysen zur Wirkung einer quantitativen (De-) Regulierung auf öffentliche Beschaffungsprozesse vor, da bislang kaum wissenschaftlich abgesicherte großzahlige empirischen Daten hierzu bekannt sind (He et al. 2023). Vorliegende Studie stellt ein realistisches Abbild der tatsächlichen Entwicklungen und Herausforderungen im Beschaffungswesen der Bundeswehr als größten öffentlichen Auftraggeber in Deutschland her. Dabei ist ein wesentlicher Anspruch dieser Studie, die Diskussion über die Beschleunigung der Beschaffungsvorgänge zu versachlichen. Die öffentliche Debatte ist häufig von Einzelbeispielen, pauschalen Urteilen oder vereinfachten Lösungsansätzen geprägt (Traufetter 2024). Ziel ist es, das Beschaffungsgeschehen in seiner gesamten Breite abzubilden, vermeintlich „einfache“ Lösungen zu hinterfragen und belastbare Erkenntnisse zu generieren, die als Grundlage für zukünftige Entscheidungen dienen können.

## 2 Konzeptionelle Grundlagen

### 2.1 Erläuterung der Kernkonzepte

Die Betrachtung von Zeit ist zentrale Zielvorgabe für Beschaffungsprozesse der Bundeswehr (Zimmer 2023; Bundesministerium der Justiz 11.07.2022; Pistorius 2023). In der vorliegenden Studie wird Zeit in Anlehnung auf Basis des aktuellen Forschungsstandes wie folgt definiert (vgl. Abbildung 2): Zeit kann sowohl als subjektive als auch als objektive Größe verstanden werden. Während subjektive Zeit die individuelle Wahrnehmung von Dauer und Geschwindigkeit beschreibt, wird objektive Zeit in konkreten Einheiten wie Stunden, Tagen oder Jahren gemessen (Aleff 2002a; Götze 2000; Aleff 2002b).

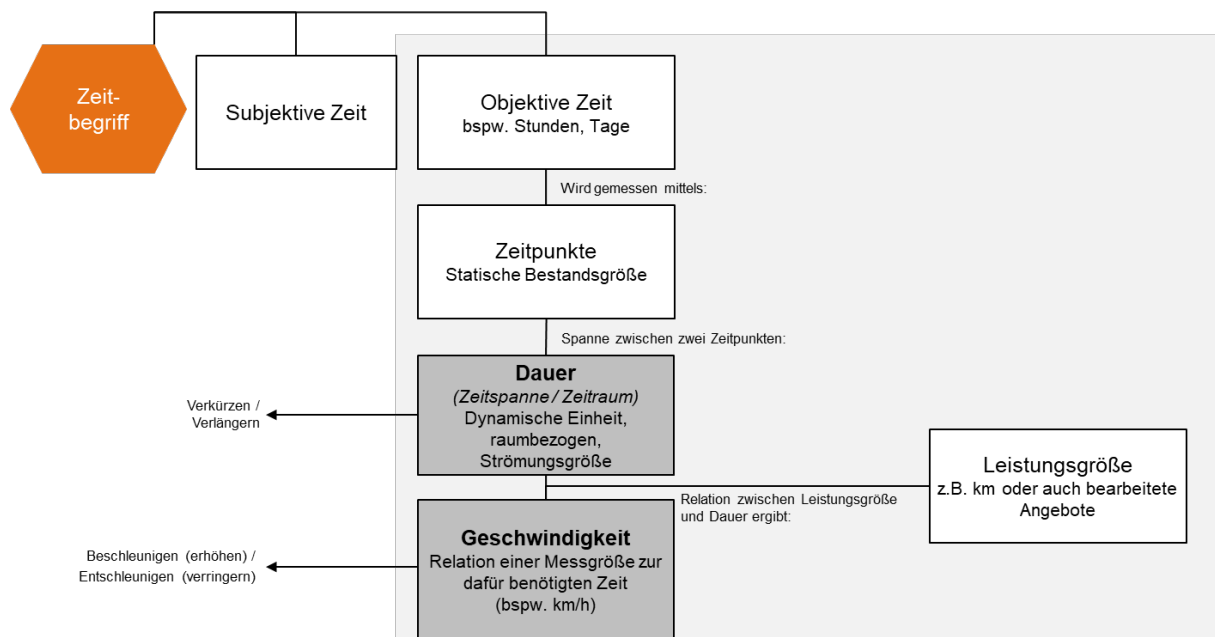


Abbildung 2. Verständnis von Zeit.

Gerade in komplexen Beschaffungsvorgängen können diese beiden Perspektiven divergieren (Kattler 1994). Ein Verfahren mag in absoluten Zahlen eine Verkürzung der Bearbeitungszeit erfahren haben, während die beteiligten Akteure den Prozess dennoch als langwierig empfinden (Rosa 2005). Zur objektiven Messung von Zeit in Beschaffungsvorgängen sind drei zentrale Konzepte relevant: Zeitpunkt, Dauer und Geschwindigkeit.

**(1) Zeitpunkte.** Sie stellen statische Bestandsgrößen dar, die markante Ereignisse in einem Prozess definieren (z. B. Datum einer Ausschreibung, Vergabezeitpunkt, Lieferzeitpunkt) (Thommen et al. 2020; Kortendieck und Stepanek 2019). Im vorliegenden Datensatz wird Auskunft über fünf konkrete Zeitpunkte gegeben: Anlage eines Verfahrens, Start der Veröffentlichung, Ende der Veröffentlichung, Angebotsöffnung, Abschlussdatum des Verfahrens.

**(2) Dauern.** Diese beschreibt die Zeitspanne oder den Zeitraum zwischen zwei Zeitpunkten und wird als dynamische Größe verstanden. In der Beschaffung bezeichnet sie etwa den Zeitraum zwischen der Bedarfsmeldung und der endgültigen Lieferung eines Produktes (Olupot 2023).

Als Einheit der Dauer werden Tage angewendet. Die Gesamtdauer eines Verfahrens ergibt sich aus der Differenz zwischen Anlage- und Anschlussdatum eines Verfahrens

(also der Anzahl der Tage, die in diesem Zeitraum vergangen sind). Um eine Teildauer zu berechnen wird dementsprechend die Differenz der Daten von zwei der fünf zuvor aufgezählten Zeitpunkte berechnet. Um einen Mittelwert der Dauer zu berechnen, wird die Summe der Gesamtdauer der Verfahren durch die Anzahl der Verfahren geteilt. Eine Erhöhung der Dauer wird als Verlängerung und eine Reduzierung der Dauer als Verkürzung bezeichnet. Generell gilt in der Beschaffung das Ziel einer Verkürzung von Dauern.

**(3) Geschwindigkeit.** Sie ergibt sich aus der Relation der Zeitdauer zur einer bestimmten Leistungsgröße (Vinton 1992). Ein gängiges Beispiel hierfür ist die Geschwindigkeit „Kilometer pro Stunde“ [km/h], welche die zurückgelegten Kilometer (Leistungsgröße Wegstrecke) innerhalb der normierten Zeitdauer von einer Stunde beschreibt. Im vorliegenden Fall der Rüstungsbeschaffung werden zwei entsprechende Leistungsgrößen betrachtet: (a) Die Anzahl der bearbeiteten Angebote [Einheit: Anzahl]; und (b) der Auftragswert einer Vergabe [Einheit: Euro]. Zur Berechnung der Verfahrensgeschwindigkeit werden diese beiden Leistungsgrößen jeweils in Relation zur Gesamtdauer eines Verfahrens gesetzt. Zur Leistungsgröße Auftragswert werden also Mittelwerte der Netto Auftragswerte durch die Mittelwerte der Gesamtdauer geteilt. Zur Leistungsgröße Auftragswert werden Mittelwerte der Angebotsanzahl durch die Mittelwerte der Gesamtdauer geteilt. Eine Erhöhung der Geschwindigkeit wird als Beschleunigung und eine Verringerung der Geschwindigkeit also Entschleunigung bezeichnet. Ziel der Beschaffung ist es die Geschwindigkeit zu beschleunigen (Vinton 1992).

## 2.2 Methodischer Ansatz

Bei der vorhandenen Studie handelt es sich um eine umfangreiche Sekundärdatenanalyse (Hox und Boeije 2005). Wie zuvor erläutert unterscheidet die Studie zwischen der Dauer (von Anlagedatum bis Abschlussdatum) und der Geschwindigkeit (Anzahl abgeschlossener Aufträge pro Tag sowie bearbeitetes Auftragsvolumen pro Tag) von Verfahren. Diese Differenzierung ermöglicht eine präzisere Bewertung der Effizienz in der Beschaffung, da neben der Gesamtzeit auch die Bearbeitungsleistung pro Zeiteinheit berücksichtigt wird. Die Zeitmessung basiert auf objektiven Systemdaten des AI-VergabeManagers, wodurch subjektive Einschätzungen ausgeschlossen werden. Nach Ellram und Tate (2016) lässt sich die Validitätsevaluation von Sekundärdaten in zwei Dimensionen gliedern:

(1) *Intrinsische Validität.* Ellram und Tate (2016) definieren die intrinsische Validität über die vier Merkmale Genauigkeit, Vollständigkeit, Aktualität und Konsistenz. Insgesamt weist der Datensatz eine ausgeprägt hohe intrinsische Validität auf.

- Genauigkeit: Die Zeitstempel werden durch den AI VergabeManager automatisch bei jeder Bearbeitung generiert. Der AI VergabeManager ist die zentrale IT-Plattform für alle Vergabeverfahren des BAAINBw.
- Vollständigkeit: Der Export deckt nahezu das gesamte Beschaffungsverhalten des BAAINBw ab. Es liegen über 42.000 Verfahren vor. Ausgenommen sind geheimhaltungsbedürftige Verfahren und Teile der sogenannten 25 Mio. Euro-Vorlagen.
- Aktualität: Der Datenbestand umfasst den Zeitraum von 2018 bis 2024 und wurde kontinuierlich über den gesamten Zeitraum hinweg exportiert.
- Konsistenz: Die durchgängige Nutzung derselben Datenquelle und identischer Exportverfahren über sechs Jahre sichert ab, dass Variablendefinitionen und Datenformate konstant bleiben.

(2) *Kontextuelle Validität*. Die kontextuelle Validität ergibt aus der Relevanz, Glaubwürdigkeit, Datenmenge und Überzeugungskraft der Daten im jeweiligen Anwendungskontext (Ellram und Tate 2016). Auch die kontextuelle Validität ist für das vorliegende Forschungsvorhaben hinreichend gewährleistet.

- **Relevanz:** Die inhaltliche Ausprägung der Variablen (Volumen, Angebote, Zeitstempel) deckt die Fragestellung ab. Alle benötigten Merkmale sind vollständig verfügbar.
- **Glaubwürdigkeit:** Der AI VergabeManager ist die offizielle Plattform des BAANBW und die Datenerhebung erfolgt automatisiert. Die Datenquelle gilt somit als objektiv und vertrauenswürdig.
- **Datenmenge:** Mit über 42.000 Erfassungen steht ein statistisch belastbarer und umfangreicher Datensatz zur Verfügung, der differenzierte Auswertungen erlaubt.
- **Überzeugungskraft:** Die Kombination aus großem Stichprobenumfang, vollständiger Abdeckung aller Standardverfahren und automatischer Erhebung stärkt das Vertrauen in die Aussagekraft der Ergebnisse.

### **2.3 Anwendung des Korrekturfaktors**

Eine zuverlässige Berechnung der Verfahrensdauer setzt voraus, dass sowohl das Start- als auch das Enddatum eines Verfahrens bekannt sind. Die ausschließliche Berücksichtigung abgeschlossener Verfahren, ergibt eine systematische Auswahlverzerrung: Verfahren, die erst gegen Ende des Erhebungszeitraums (Stichtag: 31.12.2024) begonnen wurden, hatten weniger Zeit, um abgeschlossen zu werden, sonst wären sie nicht in die Auswertung eingeflossen. Dadurch erscheinen jüngere Verfahren künstlich schneller abgeschlossen, während ältere Verfahren, die auch bei längerer Dauer noch vollständig beobachtbar sind, das Bild verzerren. Es handelt sich um einen typischen Fall rechts-zensierter Daten (Klein und Moeschberger 2003).

Um diese Verzerrung auszugleichen und die durchschnittliche Verfahrensdauer zwischen den Anlagejahren vergleichbar zu machen, wurde zunächst der durchschnittliche Effekt aus dem Datensatz berechnet. Es ergab sich ein mittlerer Zuschlag von 18,69 Tagen pro zusätzlichem Jahr von 2018 bis 2024. Bezogen auf die maximale Laufzeit von sechs Jahren entspricht dies einer Korrektur von relativ 9,49 % pro Jahr. Auf dieser Basis wurde ein Korrekturfaktor entwickelt, der die Dauerwerte je nach Anlagejahr entsprechend anpasst. Die Korrektur beruht auf einem exponentiellen Zuschlagsmodell, das auch kumulierte Verzögerungseffekte berücksichtigt. Damit wird sichergestellt, dass die Ergebnisse zwischen verschiedenen Jahren vergleichbar und methodisch belastbar sind.

### 3 Befundung

#### 3.1 Deskriptive Analyse der Messgrößen

##### 3.1.1 Befundung zum Auftragswert

Abbildung 3 stellt die Auswertung des Datensatzes hinsichtlich des Auftragswerts dar. Es zeigt sich eine stark ungleiche Verteilung der Auftragsvolumina. Während eine Vielzahl von Verfahren dem sogenannten „Massengeschäft“ zugeordnet werden kann, zeichnet sich eine kleine Gruppe besonders großer Vergaben, die sog. „Leuchttürme“, durch einen überproportionalen Einfluss auf den Gesamtauftragswert aus. Konkret entfallen 20% des gesamten Auftragsvolumens auf nur sieben der größten Verfahren, während die 28 größten Verfahren insgesamt 40% des Auftragswerts repräsentieren. Besonders auffällig ist die extreme Konzentration: Nur 2,02% der Vergaben machen 80% des Gesamtwerts aus, während die verbleibenden 97,98 % der Verfahren lediglich 20% des Gesamtauftragswerts umfassen. Diese Befunde unterstreichen die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung von „Leuchttürmen“ und „Massengeschäft“ in der Analyse.

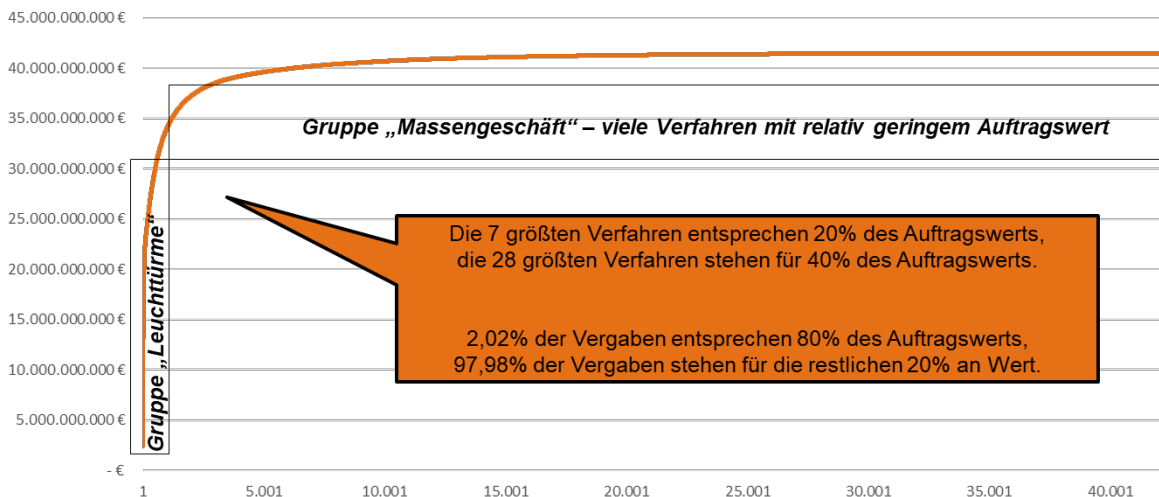


Abbildung 3. ABC-Analyse kumulierte Auftragswerte.

##### 3.1.2 Befundung zum Wettbewerb

Wie in Abbildung 4 dargestellt, zeigt die Analyse des Wettbewerbs im Beschaffungswesen der Bundeswehr eine insgesamt geringe Wettbewerbsintensität. Der Mittelwert der Anzahl der eingegangenen Angebote pro Verfahren bewegt sich über die Jahre 2018 und 2024 auf einem konstant niedrigen Niveau zwischen 2,29 (2018) und 2,11 (2024) Angeboten pro Ausschreibung.

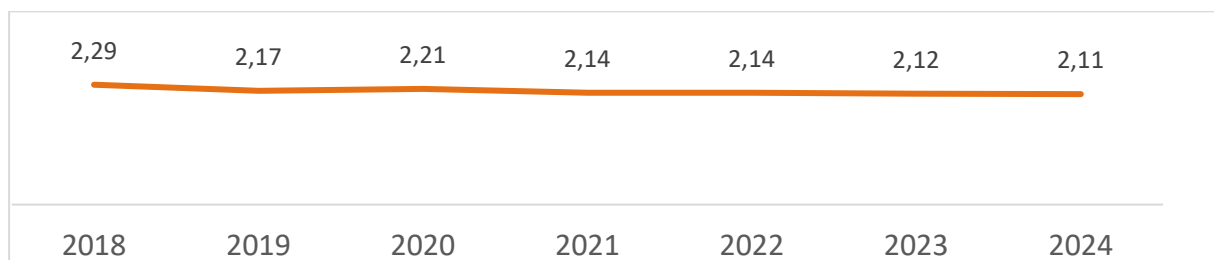
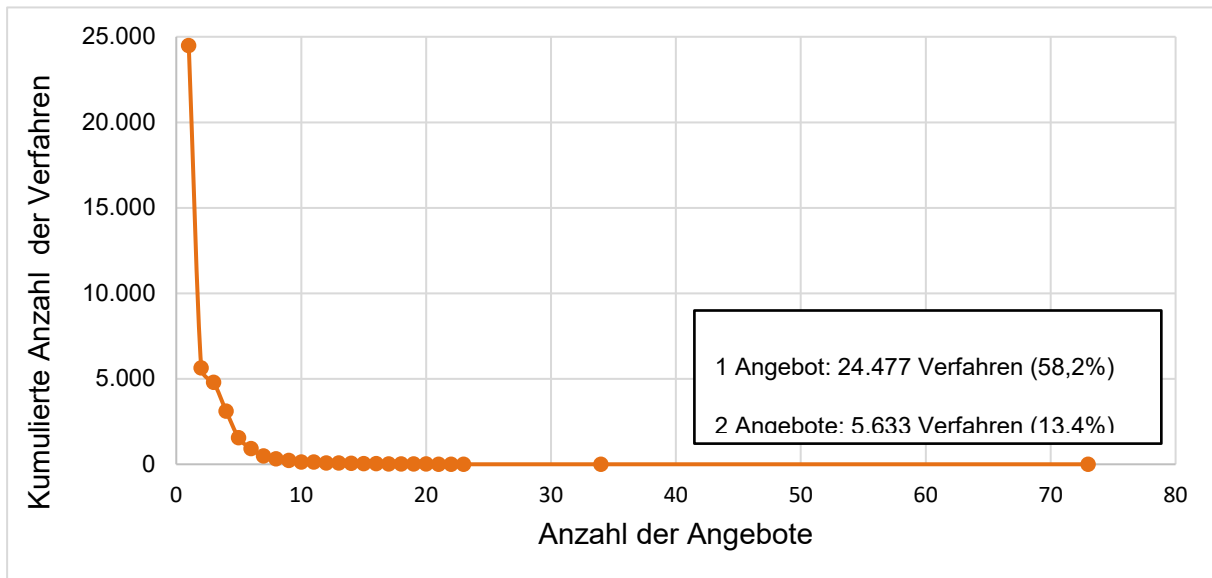


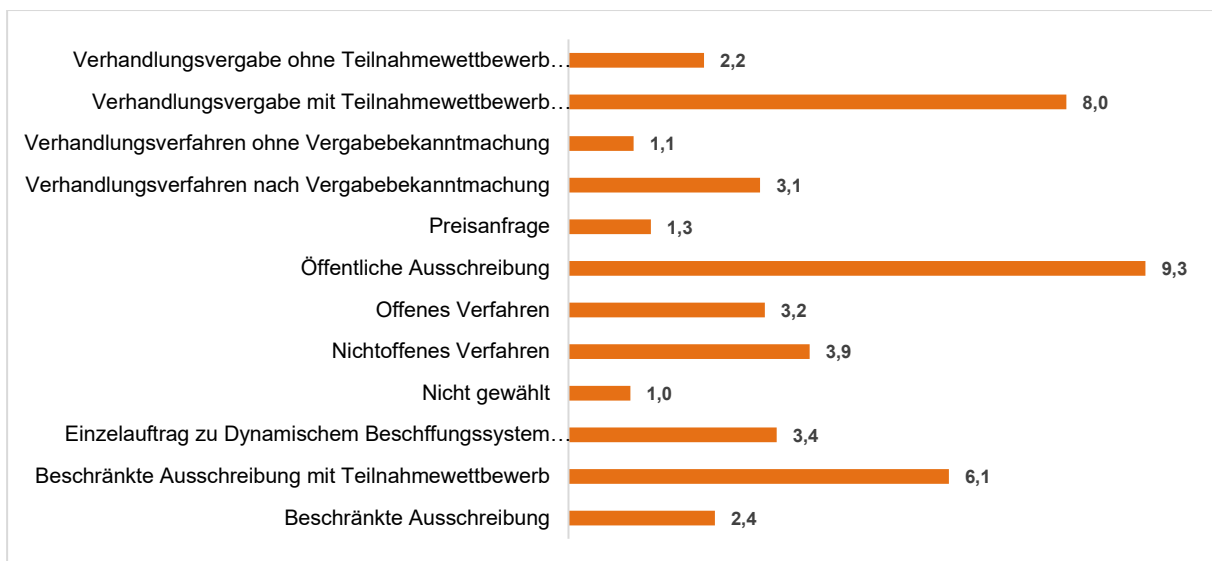
Abbildung 4. Mittelwert der Anzahl der Angebote.

Zudem zeigt sich in der kumulierten Anzahl der Verfahren nach Angebotsanzahl in Abbildung 5 eine starke Konzentration auf Verfahren mit lediglich einem oder wenigen Angeboten: 58,20% der Verfahren (24.477 Verfahren) erhielten nur ein Angebot, 13,40% der Verfahren (5.633 Verfahren) zwei Angebote, während lediglich 28,40% der Verfahren (11.960 Verfahren) drei oder mehr Angebote verzeichnen konnten. Besonders wettbewerbsintensive Verfahren mit fünf oder mehr Angeboten machten lediglich 9,70% aller Verfahren (4.071 Verfahren) aus.



**Abbildung 5.** Summe der Verfahren je Anzahl der Angebote.

Darüber hinaus variiert die Anzahl der eingegangenen Angebote in Abhängigkeit von der gewählten Verfahrensart (Bachmann et al. 2024). Diese Befunde verdeutlichen, dass es nicht „den“ Beschaffungsmarkt oder „die“ Sicherheits- und Verteidigungsindustrie gibt, sondern vielmehr eine Vielzahl unterschiedlicher Marktsituationen mit variierenden Wettbewerbsbedingungen (vgl. Abbildung 6). Dies erfordert eine differenzierte Betrachtung der Marktstrukturen und möglicher Maßnahmen zur Erhöhung der Wettbewerbsintensität im öffentlichen Beschaffungswesen.



**Abbildung 6.** Mittelwert der Anzahl der Angebote je Verfahrensart.

### 3.1.3 Befundung zur Dauer

Die durchschnittliche Dauer der Beschaffungsverfahren konnte über die Jahre 2018 bis 2024 verkürzt werden. Eine Verkürzung von 63,20% ausgehend von 2018 (durchschnittlich 197 Tage) bis 2024 (durchschnittlich 72,4 Tage) ist in den Rohdaten ersichtlich. Berücksichtigt man noch nicht abgeschlossene Verfahren mit Korrektur, dann hat sich die Dauer der Beschaffung der Bundeswehr von 2018 (durchschnittlich 197 Tage) bis 2024 (durchschnittlich 124,8 Tage) um 36,6% verkürzt. Insgesamt zeigt sich, dass interne Daten ein großes Potential zur Steuerung der Verfahrensdauer bieten, jedoch sorgfältig geprüft und kontextualisiert werden müssen (vgl. Abbildung 7).

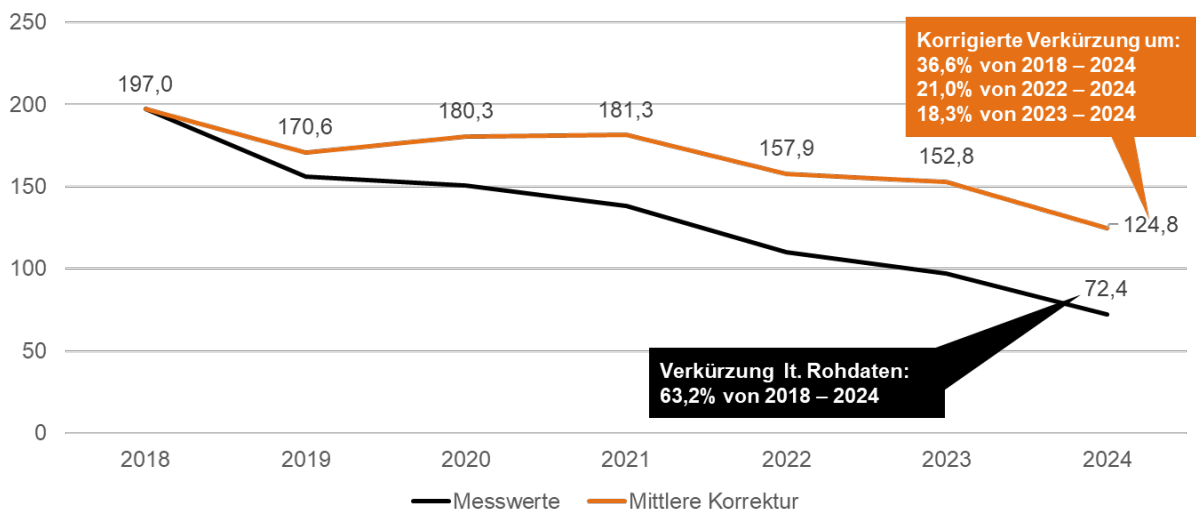


Abbildung 7. Mittelwert Gesamtdauer mit Korrekturfaktor.

Abbildung 8 verdeutlicht die Analyse der Dauer von Beschaffungsverfahren. Hier ist eine heterogene Verteilung zwischen kürzeren („Sprinter“) und langwierigeren („Langläufer“) Verfahren erkennbar. Während 32% der Verfahren (13.470 Verfahren) bereits 70% der Gesamtdauer ausmachen, entfallen auf die verbleibenden 68% der Verfahren (28.600 Verfahren) nur 30% der Gesamtdauer. Dies verdeutlicht, dass eine vergleichsweise kleine Anzahl von Verfahren einen erheblichen Anteil an der Gesamtdauer beansprucht.

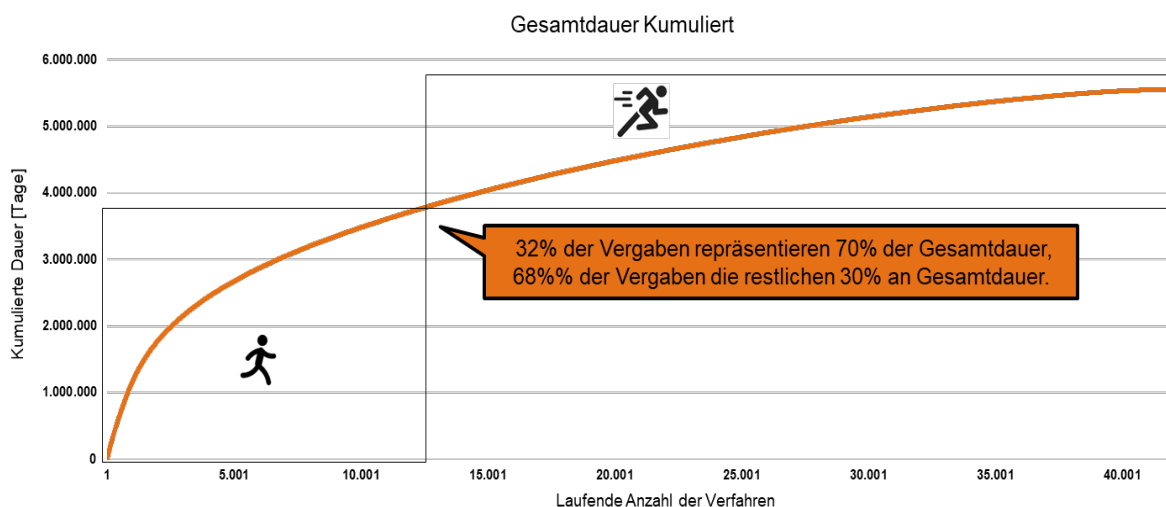


Abbildung 8. ABC-Analyse kumulierte Dauer.

Betrachtet man Teildauern der Verfahren, ist die Reduktion der Dauer zwischen Angebotsöffnung und dem Abschluss des Verfahrens am stärksten verkürzt worden. Fristen, welche zum Teil auch regulatorisch bestimmt sind, blieben natürlich weitgehend gleich. Als weiterer Indikator für die Validität der Untersuchung zeigte sich, dass die Teildauern, welche durch gesetzliche Regelungen festgelegt sind, nicht von einer (fälschlichen) Verkürzung betroffen sind.

#### **3.1.4 Synthese: Leuchttürme und Massengeschäft**

Die Analyse zeigte eine mehrfach polarisierte Verteilung der Vergaben. So stehen relativ wenige, großvolumige Verfahren mit langer Dauer relativ vielen Verfahren mit geringem Auftragsvolumen und tendenziell kurzer Dauer gegenüber. Dies ist ein wichtiger zusätzlicher Befund, welcher die spätere Interpretation und die Empfehlungen leitet. So erlaubt eine Klassifikation nach Volumen eine weitere Unterteilung der Verfahren nach Leuchttürmen und Massengeschäft. Im vorliegenden Datensatz umfasst das Massengeschäft 41.221 Verfahren mit einem durchschnittlichen Beschaffungsvolumen von 201.457,34 € und einer Verfahrensdauer von 127,7 Tagen. Hier liegt der Steuerungsfokus auf der Verkürzung der Dauer. Demgegenüber stehen die Leuchtturm-Projekte mit 849 Verfahren, einem durchschnittlichen Volumen von 39.095.303,21 € und einer Verfahrensdauer von 337,8 Tagen.

### **3.2 Befundung zu Geschwindigkeit**

Wie in Kapitel 2.1 erläutert, erfolgt die Analyse der Geschwindigkeit anhand der beiden Leistungsgrößen Wettbewerb und Auftragsvolumen. In beiden Fällen wird die Geschwindigkeit als Quotient aus dem Mittelwert der jeweiligen Leistungsgröße und dem Mittelwert der Verfahrensdauer berechnet.

#### **3.2.1 Befundung zu Geschwindigkeit Leistungsgröße Wettbewerb**

Betrachtet man die Geschwindigkeit gemessen als *Verhältnis der Anzahl der Angebote zu Dauer*, so zeigt sich eine Erhöhung der Geschwindigkeit um 41,7 Prozent von 0,012 Angebote pro Tag im Jahr 2018 auf 0,017 Angebote pro Tag im Jahr 2024. Dies wird in Abbildung 9 dargestellt. Dabei konnte festgestellt werden, dass diese Verkürzung der Verfahrensdauer nicht zu Lasten des Wettbewerbs erfolgte. Trotz der Reduktion der durchschnittlichen Bearbeitungszeit über die Jahre bleibt die Anzahl der eingegangenen Angebote pro Verfahren konstant. Dennoch bleibt die Wettbewerbssituation insgesamt unbefriedigend und erfordert gezielte Maßnahmen zur Stärkung des Wettbewerbs im öffentlichen Beschaffungswesen. Diese Befunde unterstreichen die Notwendigkeit einer weiterführenden Betrachtung, um sowohl Effizienz als auch Marktöffnung im Vergabewesen nachhaltig zu verbessern.

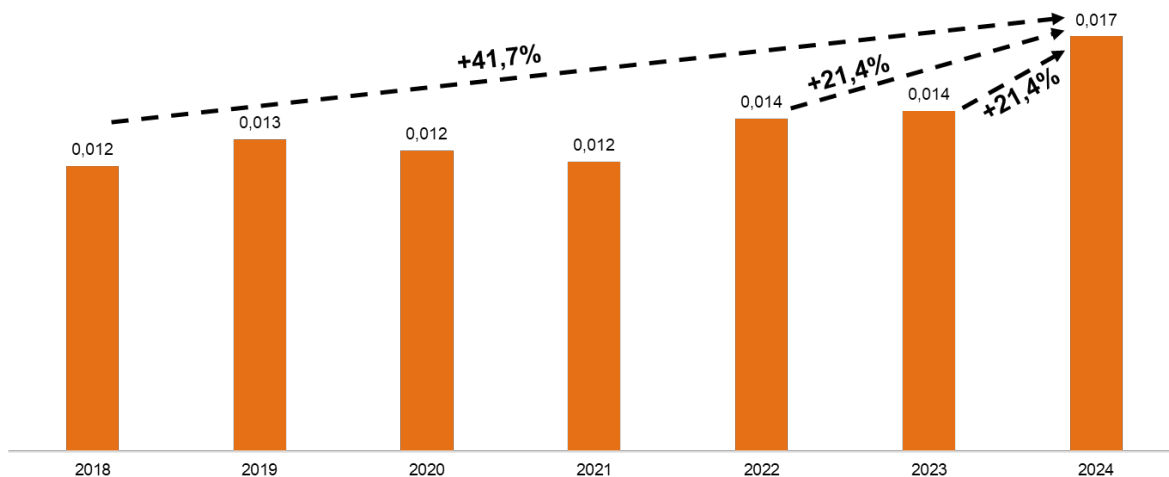


Abbildung 9. Mittelwert von Angeboten/ Mittelwert korrigierte Gesamtdauer.

### 3.2.2 Befundung zu Geschwindigkeit Leistungsgröße Auftragsvolumen

Geschwindigkeit gemessen als *Verhältnis von Auftragswert zu Dauer* hat sich von 2018 bis 2023 von im Mittel 3.866 EUR/Tag auf ca. 49.397 EUR/Tag und damit um 1.177,7% erhöht. Die substantielle Erhöhung lässt sich durch ein deutlich größeres aggregiertes Auftragsvolumen in 2023 erklären, was vermutlich durch das Sondervermögen bedingt ist. Im Einklang mit der Korrektur der Gesamtdauer durch die offenen Verfahren, wurde bei der Analyse der Geschwindigkeit bei der Leistungsgröße Auftragsvolumen auch offene Auftragsvolumen einbezogen. Der Gesamtüberblick der Geschwindigkeitsveränderungen von 2018 bis 2023 wird in Abbildung 10 gegeben.

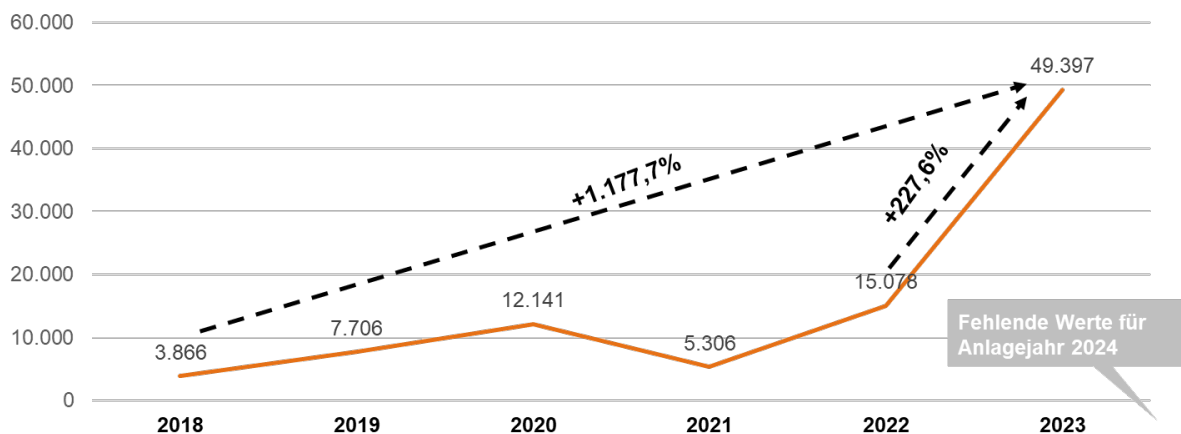


Abbildung 10. Korrigierte Geschwindigkeit [Summe tatsächliches und offenes Auftragsvolumen] [€/Tag].

### 3.2.3 Synthese: Interpretation der Beschleunigung

Die Unterscheidung von Dauer und Geschwindigkeit zeigt, dass kürzer nicht automatisch besser sein muss. Auch Verfahren mit einer langen Dauer können, bei hohem Beschaffungsvolumen, eine hohe Geschwindigkeit haben. Bspw. weist ein Verfahren mit Auftragsvolumen von 1,17 Mrd. EUR trotz einer relativen langen Dauer von 350 Tagen eine sehr hohe Geschwindigkeit von 3,3 Mio. EUR/Tag auf.

Zudem geht die Verkürzung der Dauer **nicht zu Lasten der Beschaffungsinhalte**. Vielmehr bleibt beispielsweise der vergaberechtlich gewünschte *Wettbewerb* (§ 97 (1) GWB) *gleich intensiv* – bei kürzerer Dauer. Auch in Hinblick auf die Leistungsgröße

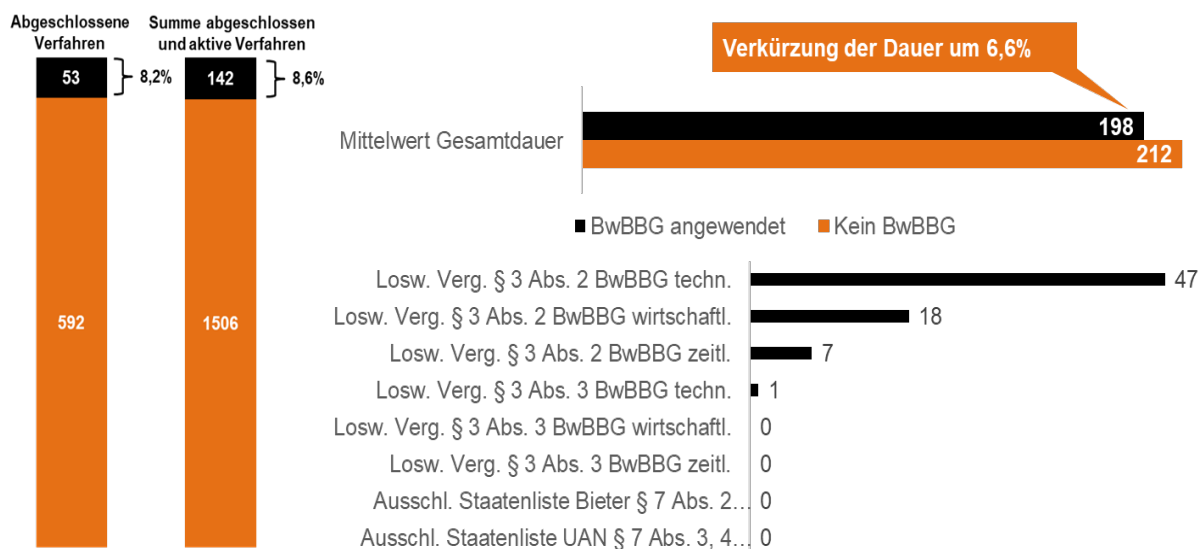
Wettbewerb erklärt sich so der Anstieg der Geschwindigkeit. Dennoch ist die aggregierte Wettbewerbsintensität niedrig (im Mittel bei **knapp über zwei Angeboten** je Verfahren). Diese schwankt aber je nach Verfahrensart zwischen 9,3 und 1,1.

### 3.3 Ursachenanalyse

Die Studienergebnisse lassen erste Rückschlüsse auf die Ursachen und Faktoren, welche auf die Zeit der Beschaffungsvorhaben der Bundeswehr wirken, zu. Dabei ist zu beachten, dass die Verkürzung der Dauer keine monokausale Ursache hat. Stattdessen identifiziert die Ursachenanalyse regulatorische Impulse, interne Steuerungsimpulse sowie ein Zusammenspiel interner Steuerung und externer Regulatorik. Unter interner Regulatorik werden hierbei organisatorische oder ministerielle Initiativen verstanden, die nicht gesetzlich normiert sind, sondern innerhalb der Verwaltung erlassen werden. Dies können etwa Weisungen, Erlasse oder interne Prozessvorgaben sein. Externe Regulatorik umfasst hingegen gesetzliche oder untergesetzliche Regelwerke, etwa das Vergaberecht oder das BwBBG, die für die Behörden verbindlich sind. Im Gegensatz zu gesetzlich normierten Vorgaben wie dem BwBBG handelt es sich beim sogenannten „Zimmer-Erlass“ um einen internen Steuerungsimpuls des BMVg. Der Begriff Steuerungsimpuls bezeichnet hier nicht-normative, ministerielle Maßnahmen zur Verfahrensbeschleunigung, also Instrumente der internen Verwaltungslenkung ohne gesetzlich bindenden Charakter (Bouckaert et al. 2010).

#### 3.3.1 Regulatorische Impulse

Regulatorische Maßnahmen, wie das BwBBG, haben zwar eine verkürzende Wirkung auf die Verfahrensdauer, finden jedoch nur auf eine begrenzte Anzahl von Fällen Anwendung. Bis Dezember 2024 wurde das BwBBG in 72 Verfahren angewandt. Auch unter Berücksichtigung der noch aktiven Verfahren steigt der Anteil der VSVgV-Verfahren mit Anwendung des BwBBG lediglich von 8,2 % auf 8,6 %, sodass die Auswirkungen auf die Gesamtbetrachtung begrenzt bleiben. Dies wird in Abbildung 11 deutlich.

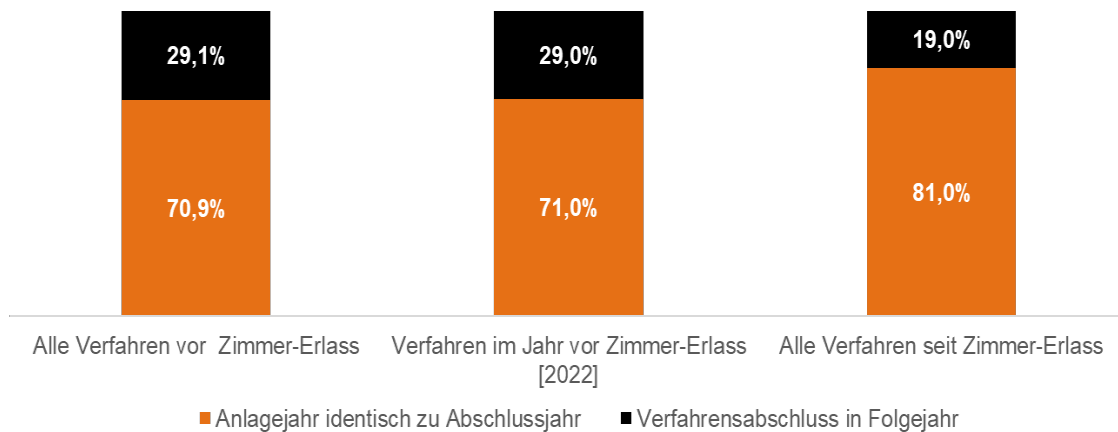


**Abbildung 11.** VSVgV Verfahren, bei denen seit Beschluss des BwBBG auch der Tatbestand BwBBG angewendet wurde.

### 3.3.2 Interne Steuerungsimpuls

Da der Erlass im Datensatz keine formalisierte Codierung oder eigene Verfahrenskennzeichnung erzeugt, war eine direkte Erfassung seiner Anwendung im Datenbestand nicht möglich. Um dennoch einen möglichen Effekt auf die Verfahrensdauer zu untersuchen, wurde ein Hilfsindikator herangezogen: die Anzahl der Verfahren, die im gleichen Jahr abgeschlossen wurden, in dem sie angelegt wurden. Ein Anstieg dieses Anteils kann als erste Indikation für eine beschleunigte Bearbeitung interpretiert werden.

Wie Abbildung 12 zeigt, erhöhte sich dieser Anteil nach Einführung des „Zimmer-Erlasses“. Zwar stellt dieses Maß lediglich eine grobe Näherung dar und ist anfällig für Störeinflüsse, doch liefert es einen ersten Hinweis auf eine mögliche Wirkung des Erlasses. Ob die verstärkte Führungsaufmerksamkeit für das Thema Verfahrenszeit und der Wegfall bestimmter interner Vorschriften tatsächlich kausal zur Verkürzung der Bearbeitungsdauer beigetragen haben, kann aufgrund der Datenlage jedoch nicht abschließend geklärt werden. Vielmehr ist diese Interpretation als hypothesengenerierend zu verstehen und bedarf weiterer empirischer Absicherung.

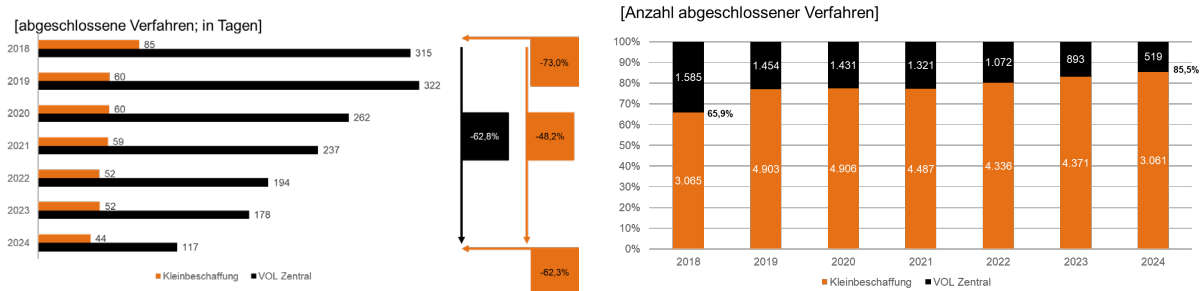


Zeitraum	Abschluss des Verfahrens im selben Jahr	Abschluss des Verfahrens in einem Folgejahr
Alle vor Zimmer-Erlass	23.681	9.742
Jahr vor Zimmer-Erlass	4.588	1.874
Alle seit Zimmer-Erlass	7.008	1.639

**Abbildung 12.** Anzahl der Verfahren, die im selben Jahr beendet wurden wie sie angelegt wurden im Vergleich vor und nach „Zimmer-Erlass“.

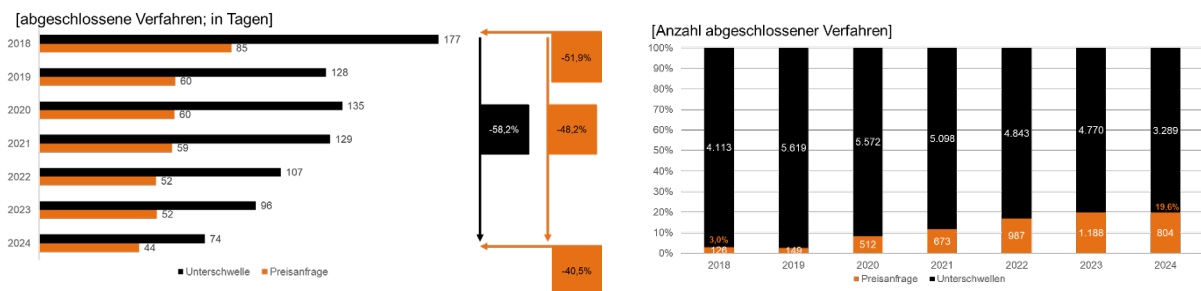
### 3.3.3 Zusammenspiel interner Steuerung und externer Regulatorik

Das Zusammenspiel beider Regelungsebenen hatte in der untersuchten Laufzeit messbare Auswirkungen auf die Auswahl und Gestaltung der Vergabeverfahren. Eine zentrale Entwicklung war die verstärkte Nutzung vereinfachter, digitalisierter Verfahren mit geringerem Dokumentations- und Prüfaufwand. Dies zeigt sich beispielsweise an der gezielten Steuerung von Bedarfen in die interne Prozessvariante „Kleinbeschaffung“, die gegenüber der formelleren und aufwändigeren Vergabeform „VOL Zentral“ deutlich ressourcenschonender ist (vgl. Abbildung 13).



**Abbildung 13.** Übersicht der Wirkung interner Steuerungsmaßnahmen.

Auch im Bereich der externen Regulatorik sind Effekte sichtbar: So wurde der Anteil der sogenannten Direktaufträge, welche in der Auswertung als „Preisfragen“ geführt wurden, im Verhältnis zu anderen Vergabeformen nachweislich erhöht. Direktaufträge gelten rechtlich als zulässige Ausnahmeform im Unterschwellenbereich und ermöglichen besonders schlanke Verfahren mit minimalem Aufwand. Diese Verlagerung hin zu aufwandsarmen Verfahren führte nicht nur zu einer veränderten Verfahrensstruktur, sondern auch zu einer messbaren Verkürzung der Bearbeitungszeiten. Die durchschnittliche Gesamtdauer von Direktaufträgen lag über alle Jahre hinweg unter dem Mittelwert aller übrigen Unterschwellenverfahren (vgl. Abbildung 14).



**Abbildung 14.** Übersicht der Wirkung regulatorischer Spielräume.

### 3.4 Zusammenfassung der Ursachenanalyse der Verkürzung der Beschaffungsdauer

Die beobachtete Reduktion der durchschnittlichen Verfahrensdauer um 36,6 % zwischen 2018 und 2024 resultiert aus einem zusammenwirkenden Bündel Steuerungs- und regulatorischer Maßnahmen. Externe Regulierungsimpulse wie das BwBBG setzten gezielte Beschleunigungseffekte bei ausgewählten Verfahren. Gleichzeitig förderten interne Steuerungsimpulse eine stärkere Fokussierung auf vereinfachte Verfahren. Ergänzt wurde dies durch operative Optimierungen wie Digitalisierung, die Einführung dokumentationsarmer Vorlagen und eine strategische Verlagerung hin zu aufwandsarmen Vergabeformen wie Direktaufträgen. Um Verzerrungen durch noch nicht abgeschlossene Verfahren zu vermeiden, wurde die Auswertung um einen Korrekturfaktor ergänzt. Abbildung 15 veranschaulicht das Zusammenspiel dieser Einflussgrößen.

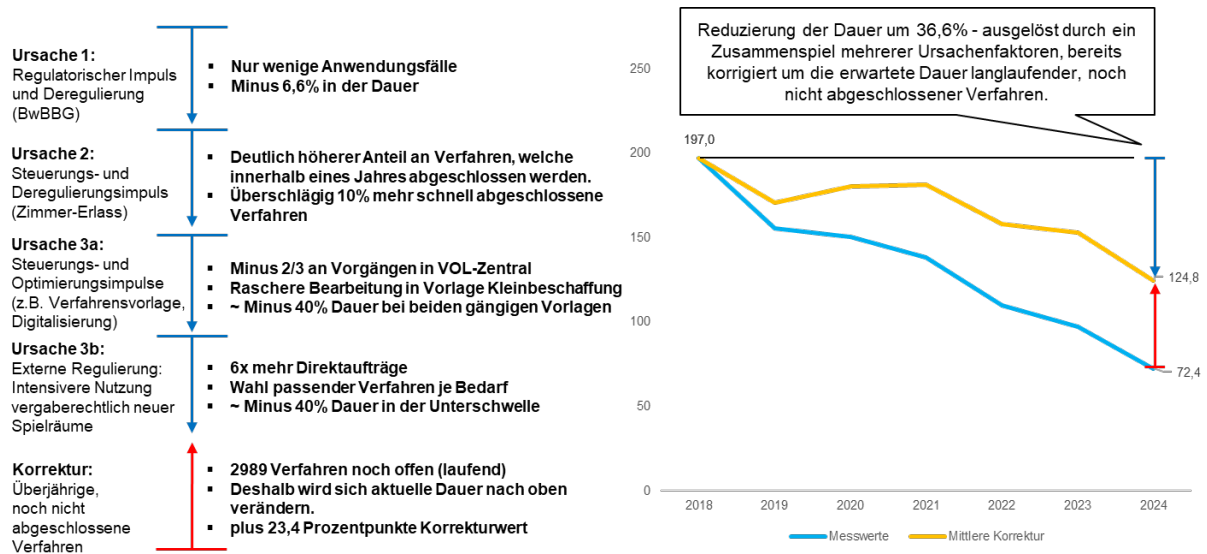
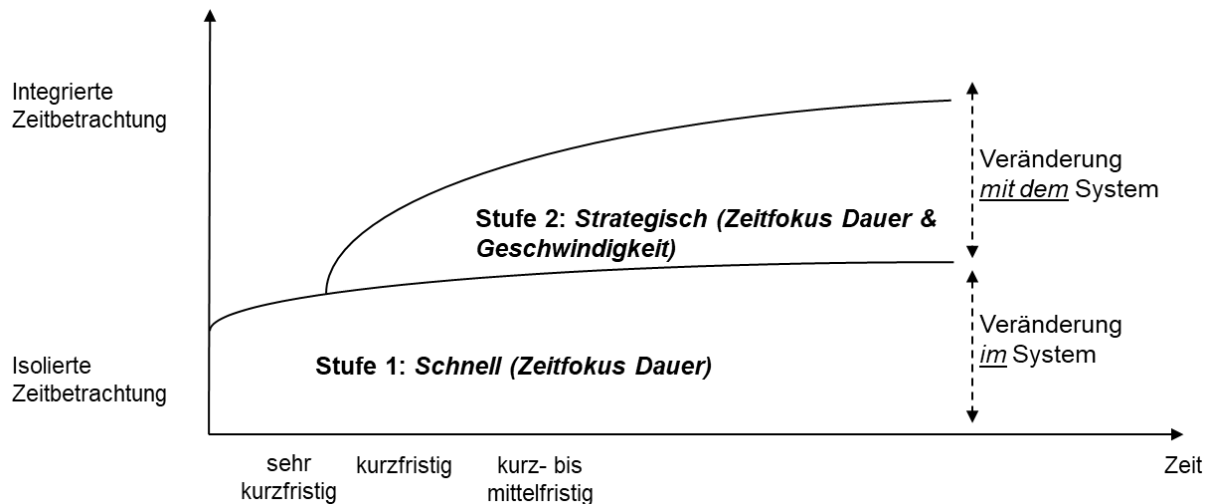


Abbildung 15. Erklärungen für die Verkürzung der Beschaffungsdauer.

## 4 Ableitung strategischer Empfehlungen

Angesichts der **erheblichen Erhöhung der Beschaffungsvolumina** im Verteidigungsbereich, wie beispielsweise durch die Reform der Schuldenbremse zur Ermöglichung eines beachtlichen Sondervermögens durch den deutschen Bundestag im März 2025 (Deutscher Bundestag 18.03.2025), und der Ergebnisse der Datenanalyse wird empfohlen, eine strategische Aufwertung sowie eine **strategische Steuerung der Bundeswehrbeschaffung** vorzusehen. Dabei darf technische Komplexität nicht mit **organisatorisch-prozessualer Komplexität** gleichgesetzt werden. Im Gegenteil: Vereinfachung erweist sich als zentraler Hebel. Das hierfür erforderliche Maßnahmenpaket muss über einen inneren Zusammenhang verfügen. Aus der Datenanalyse zeigt sich, dass die Optimierung der Beschaffung aufgrund der Heterogenität der Ergebnisse einen **differenzierten Ansatz** erfordert. Mit einer dauerhaften Ausweitung des Ausrüstungsbedarfs der Bundeswehr ist ein gesamtheitlicher Maßnahmenplan erforderlich, der die Bundeswehrbeschaffung auf die nächste Ebene transformiert: von Stufe 1 „schnell“ zu Stufe 2 „strategisch“ (vgl. Abbildung 16).



**Abbildung 16.** Gesamteinordnung der strategischen Empfehlungen: „Strategisch“ ergänzt „schnell“.

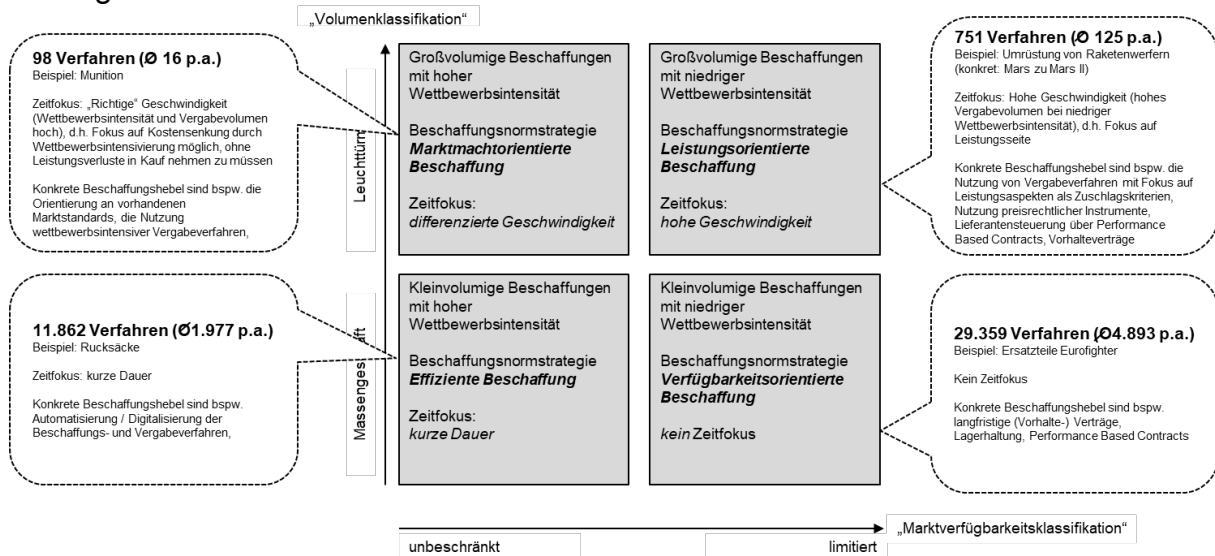
So erlaubt eine *Klassifikation nach Volumen* eine weitere Unterteilung der im Datensatz abgebildeten Verfahren nach **Leuchttürmen** und **Massengeschäft**. Im vorliegenden Datensatz umfasst das **Massengeschäft** 41.221 Verfahren mit einem durchschnittlichen Beschaffungsvolumen von 201.457,34 € und einer Verfahrensdauer von 127,7 Tagen. Demgegenüber stehen die **Leuchtturm**-Projekte mit 849 Verfahren, einem durchschnittlichen Volumen von 39.095.303,21 € und einer Verfahrensdauer von 337,8 Tagen.

Zudem erlaubt der Datensatz eine Klassifikation nach Marktverfügbarkeit und eine Unterteilung in Verfahren mit niedriger oder hoher Wettbewerbsintensität in Anlehnung an den vergaberechtlich gewünschten *Wettbewerb* nach § 97 (1) GWB. Die Wettbewerbsintensität ist insgesamt niedrig (im Mittel bei **knapp über zwei Angeboten** je Verfahren), schwankt aber je nach Verfahrensart zwischen 9,3 und 1,1.

Daraus ergibt sich, dass die **bestmögliche Ausrüstung der Bundeswehr** einen strategischen Managementansatz der Lieferantenbasis erfordert. Dies umfasst die **Entwicklung von Normstrategien** anhand der Bedarfsrelevanz und der Marktverfügbarkeit sowie die **frühzeitigere Einbindung der Beschaffungskompetenz in den Gesamtprozess**. Das handlungsleitende Prinzip von **Zeit** und **Marktverfügbarkeit** ist sowohl inhaltlich als auch prozessual klar zu verankern. Marktverfügbarkeit ernst zu nehmen bedeutet, die Beschaffungsfunktion zu stärken: Markterkundung und

Marktkennntnis sind zentrale Fähigkeiten dieser Funktion. Marktverfügbarkeit schließt auch die kapazitative Fähigkeit der Lieferantenbasis ein, das steigende Beschaffungsvolumen in konkret gelieferte Produkte umzusetzen.

Die **Heterogenität der Verfahren** hinsichtlich ihrer Zuordnung zu Leuchttürmen und Massengeschäft einerseits („Volumenklassifikation“) und Wettbewerbssituation (unter zwei Angeboten bzw. zwei Angebote und mehr) („**Marktverfügbarkeits**klassifikation“) bestimmen somit ein **strukturiertes Beschaffungsportfolio** der Bundeswehr. Eine Darstellung eines möglichen Bundeswehr-Beschaffungsportfolios mit der Zuordnung von Normstrategien und der Anzahl der Verfahren in o.g. Datensatz findet sich in Abbildung 17.



**Abbildung 17.** Vorschlag eines strukturierten Beschaffungsportfolios für die Bundeswehr.

Im Beschaffungsportfolio werden alle Beschaffungsvorhaben der Bundeswehr positioniert und können zentral gesteuert werden. Dazu sind jeder Normstrategie geeignete Maßnahmen zuzuordnen – beispielsweise die weitgehende **Digitalisierung** und **Automatisierung** der Beschaffungsvorhaben in der Normstrategie **Effiziente Beschaffung** oder intensives **Innovationsscouting** in der Normstrategie **Leistungsorientierte Beschaffung** (bspw. über das neu aufzubauende Innovationszentrum der Bundeswehr). Darüber hinaus können Beschaffungsvorhaben über Normstrategiegrenzen hinweg entwickelt werden. Der Wechsel von einer in die andere Normstrategie ist durch Maßnahmen einer strategischen Beschaffung aktiv steuerbar. So kann eine stärkere Beschaffungsmarktorientierung und die gezielte Gewinnung neuer Lieferanten zu mehr Wettbewerb führen und Verfahren aus dem Feld der Verfügbarkeitsorientierten Beschaffung in das Feld Effiziente Beschaffung überführen. Die Steuerung über das Beschaffungsportfolio bietet die Chance, regelungs- und aufwandsarme, gleichzeitig aber auch passgenaue Prozesse und Strukturen je Bedarfssituation anzuwenden.

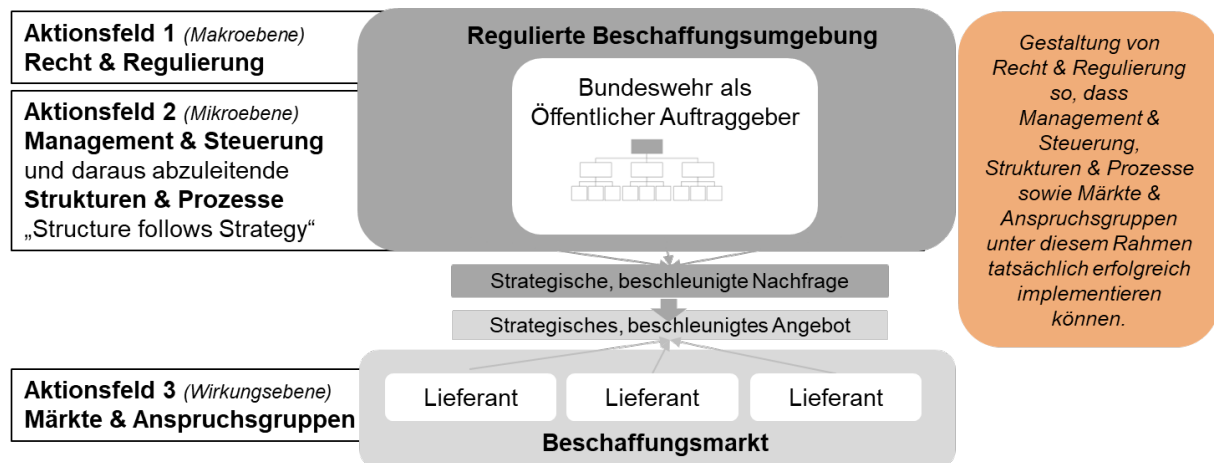
## 5 Ableitung konkreter Maßnahmen

Aus den Befunden der Studie ergibt sich ein **konkreter, mehrdimensionaler Maßnahmenkatalog** zur Weiterentwicklung der Bundeswehrbeschaffung. Dieser umfasst sowohl regulatorische als auch steuernde Elemente und basiert auf den Erkenntnissen der empirischen Analyse sowie dem daraus abgeleiteten Beschaffungsportfolio.

- Die Analyse zeigt eine (zu) geringe Wettbewerbsintensität auf den Beschaffungsmärkten der Bundeswehr. Empfohlen wird daher eine generelle **Stärkung des Marktverfügbarkeitsprinzips**. Dazu gehört, die Rolle der „Sonderorganisationen“ zur Markterkundung bzw. Wettbewerbsintensivierung (CyberInnovationHub, Drohne InnovationHub, NATO DIANA etc.) systematisch **zu koordinieren und zusammenzuführen**. Darüber hinaus ist der **Zugang für neue Bieter** systematisch zu vereinfachen („**Beschaffungsmarketing**“: Präsentation der Bundeswehr als attraktiven Auftraggeber), bspw. über zentrale Ansprechstellen für potentielle Bieter inkl. Start-Ups, nutzerfreundliche digitale Zugänge, lieferantenorientierte Ausschreibungen etc. Eine Ausweitung des Dialogs mit der Industrie könnte bspw. über die Auftragsberatungsstellen der IHKs auch Nicht-Kern-SVI-Bieter erreichen. Um die Attraktivität der Beschaffung nach außen wie nach innen weiter zu stärken, wäre eine Selbstevaluation in Anlehnung an den Kompetenzrahmen *ProcurCompEU* der Europäischen Kommission möglich.
- Zur Unterstützung der Normstrategien und zur Verbesserung der Beschaffungsmarktorientierung wird empfohlen, durch Einführung eines **Bundeswehrbeschaffungsplanungsgesetzes** analog des Bundesverkehrswegeplans die Handlungssicherheit für die Beschaffungsorganisationen sowie für die Lieferanten zu gewährleisten und somit den Wettbewerb langfristig zu intensivieren. Durch die Erstellung eines **Strategiesteckbriefs** zu einem frühen Verfahrenszeitpunkt wird die Umsetzung dieses Gesetzes gestärkt.
- Die Analyse zeigt quantitativ wenig Verfahren im Bereich der Leistungsorientierten Beschaffung. Zur Stärkung der **Innovationsorientierung** bspw. durch gezielte Ansprache von Start-Ups wird empfohlen, für diese Normstrategie das **vergaberechtliche Instrumentarium zu erweitern**. So enthält bspw. die VSVgV derzeit noch nicht die Innovationspartnerschaft als Vergabeverfahren.
- Kombiniert man die Ergebnisse nach Wettbewerbsintensität und Verfahrensart, wird die hohe Bedeutung der ex-ante Beurteilungsfähigkeit der Marktverfügbarkeitssituation deutlich. Über das Instrument der Markterkundung wird diese Beurteilungsfähigkeit gestärkt. Deshalb wird die **zwingende Durchführung einer Markterkundung** (kontinuierlich bzw. verfahrensabhängig) jeweils zu Beginn des Gesamtverfahrens empfohlen („Design Freeze“ für Beschaffungsstrategie). Anschließend sollte die Möglichkeit zur **freien Wahl des Vergabeverfahrens** vergaberechtlich gewährt werden, weshalb in der Folge auch eine vergaberechtliche Weiterentwicklung erforderlich ist.
- Die Analyse zeigt, dass das BwBBG in nur 142 Beschaffungsvorhaben Anwendung finden konnte. Zugleich war damit eine Beschleunigungswirkung verbunden. Es wird daher empfohlen, ein Bundeswehrbeschaffungsbeschleunigungsgesetz 2.0 in Form eines **Gesetzes zur strategischen Stärkung der Bundeswehrbeschaffung** zu entwickeln. Dies könnte als Rahmengesetz gefasst werden und eine Reihe von Einzelmaßnahmen umfassen, beispielsweise:
  - die horizontale Verbesserung des **Anwendungsbereiches** durch **Ausweitung des § 104 GWB** auf **alle** zur Sicherstellung von Verteidigung und Sicherheit vergebenen öffentlichen Aufträge,

- die vertikale Erweiterung des Anwendungsbereichs gem. § 2 BwBBG auf Verfahren im **Unterschwellenbereich**,
  - die **Verschärfung des § 108 VSVgV** zur Krisensicherheit von Produktionskapazitäten, Lieferketten und Beständen,
  - die **Stärkung des Zuschlagskriteriums Lieferfrist oder Ausführungsdauer** gem. § 34 (2) Ziff. 8 VSVgV sowie
  - die bereits skizzierten Maßnahmen zur Stärkung der Markterkundung, zur freien Wahl des Vergabeverfahrens und zur Einführung der Innovationspartnerschaft auch in der VSVgV.
- Die Analyse zeigt im Schnitt eine Dauer von 132 Tagen je Verfahren, welche nur den Teil der Gesamtdauer des Beschaffungsprozesses abbildet, der im BAANBW stattfindet. Es wird empfohlen, den **Gesamtprozess ganzheitlich zusammenzuführen** und damit vorhandene Bruchstellen zu eliminieren. Gleichzeitig wäre angesichts der angespannten Wettbewerbssituation und der beschränkten Lieferantenkapazitäten die Marktverfügbarkeitsanalyse parallel zum Bedarfsmanagement an den Beginn des Gesamtprozesses zu stellen.

Die Analyse zeigt, dass die bisherige, als Sondervermögen ausgelegte „einmalige“ Bewältigung eines steigenden Beschaffungsvolumens schneller erfolgen konnte. Dazu ist ein Multi-Ebenen-Ansatz erforderlich, der die oben genannten konkreten Maßnahmen so zum Einsatz bringt, dass die gewünschte Wirkung auf den Beschaffungsmärkten der Bundeswehr (Erhöhung von Kapazitäten und Verfügbarkeiten, Verbesserung der Innovationsorientierung sowie Stärkung der Lieferzuverlässigkeit, um die Ausstattung der Bundeswehr nachhaltig zu verbessern) tatsächlich erreicht werden („Wirkungsansatz“, vgl. Abbildung 18).



**Abbildung 18.** Gesamtzusammenhang der Maßnahmen im Wirkungsansatz.

## Literaturverzeichnis

- Aleff, Hans-Jörg (Hg.) (2002a): Die Dimension Zeit im Dienstleistungsmarketing. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag (Fokus Dienstleistungsmarketing).
- Aleff, Hans-Jörg (2002b): Zeit in der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere im Marketing. In: Hans-Jörg Aleff (Hg.): Die Dimension Zeit im Dienstleistungsmarketing. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag (Fokus Dienstleistungsmarketing), S. 13–33. Online verfügbar unter [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-91448-4\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-322-91448-4_2).
- Bachmann, Petra; Braun, Christian; Braun, Peter; Pullmann, Louise; Conrad, Sebastian; Fandrey, Alexander et al. (2024): Handbuch Vergaberecht. GWB, VgV, SektVO, VSVgV, KonzVgV, VOB/A, UVgO, VO(EG) 1370/2007 (ÖPNV), SGB V, AEUV, VO (EU) 2022/1031 (IPI), VO (EU) 2022/2560 (FSR). 4. Auflage. Hg. v. Marc Gabriel, Wolfram Krohn und Andreas Neun. München: C.H. Beck.
- Bouckaert, Geert; Peters, B. Guy; Verhoest, Koen (2010): The coordination of public sector organizations. Shifting patterns of public management. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan (Public sector organizations).
- Bundesministerium der Justiz (11.07.2022): Gesetz zur Beschleunigung von Beschaffungsmaßnahmen für die Bundeswehr. BGBl. I S. 1078.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2025): Vergabestatistik. Bericht für das Gesamtjahr 2022. Berlin. Online verfügbar unter [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/bmwk-vergabestatistik-2022.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/bmwk-vergabestatistik-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=10).
- Deutscher Bundestag (2022): Stenografischer Bericht 19. Sitzung. Berlin.
- Deutscher Bundestag (18.03.2025): 214. Sitzung des Deutschen Bundestages am Dienstag, 18. März 2025. Endgültiges Ergebnis der Namentlichen Abstimmung Nr. 3. Berlin.
- Ellram, Lisa M.; Tate, Wendy L. (2016): The use of secondary data in purchasing and supply management (P/SM) research. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 22 (4), S. 250–254. DOI: 10.1016/j.pursup.2016.08.005.
- Götze, Uwe (2000): Management und Zeit. Unter Mitarbeit von Barbara Mikus und Jürgen Bloech. Heidelberg: Physica-Verlag (Beiträge Zur Unternehmensplanung Ser). Online verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6285439>.
- He, Chusu; Milne, Alistair; Atallah, Ali (2023): What explains delays in public procurement decisions? In: *Economic Modelling* 121, S. 106201. DOI: 10.1016/j.econmod.2023.106201.
- Hox, Joop J.; Boeijs, Hennie R. (2005): Data Collection, Primary vs. Secondary. In: *Encyclopedia of Social Measurement*: Elsevier, S. 593–599.
- Kattler, Thomas (1994): Zeit als Wettbewerbsvorteil. In: *Das informierte Management*: Springer, Berlin, Heidelberg, S. 23–35. Online verfügbar unter [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-78876-5\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-78876-5_2).
- Klein, John P.; Moeschberger, Melvin L. (2003): Survival Analysis. Techniques for Censored and Truncated Data. New York, NY: Springer New York.
- Kortendieck, Georg; Stepanek, Peter (2019): Controlling in der deutschsprachigen Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS (Springer eBooks Education and Social Work).
- Olupot, Peter Simon (2023): Institutional pressures and procurement cycle time in Uganda's central government procuring and disposing entities: the mediating

- role of opportunistic behavior. In: *JOPP* 23 (3/4), S. 344–364. DOI: 10.1108/JOPP-04-2023-0024.
- Pistorius, Boris (2023): Tagesbefehl: Beschleunigung des Beschaffungswesens. Online verfügbar unter <https://www.bmvg.de/de/aktuelles/tagesbefehl-beschleunigung-des-beschaffungswesens-5615830>.
- Rosa, Hartmut (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. 12. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1760).
- Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin; Gilbert, Dirk Ulrich; Hachmeister, Dirk; Jarchow, Svenja; Kaiser, Gernot (2020): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 9., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Lehrbuch).
- Traufetter, Gerald (2024): Russlands Kriegsmaschinerie läuft auf Hochtouren – die deutsche Waffenproduktion hinkt hinterher. Stockende »Zeitenwende«. In: *DER SPIEGEL*, 10.09.2024. Online verfügbar unter <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/bundeswehr-russland-auf-hochtouren-deutsche-waffenproduktion-zu-langsam-warnt-ifw-a-26affd73-9b90-48ca-ab7b-b4b5280d565f>.
- Vinton, Donna E. (1992): A new look at time, speed, and the manager. In: *AMP* 6 (4), S. 7–16. DOI: 10.5465/ame.1992.4274427.
- Zimmer, Benedikt (2023): Beschleunigung der Beschaffung. Anpassung des Beschaffungsprozesses für militärische Beschaffungen. Bundesministerium der Verteidigung. Berlin.