

Defence Industry Compass 2014

Führungskräfte der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie bewerten die aktuelle Situation in der deutschen und europäischen Rüstungsbeschaffung.

Die Zielgruppenbefragung komplettiert volkswirtschaftliche Analysen und kann als Stimmungsbild des Geschäftsklimas in der Branche gewertet werden.



Veröffentlichung: September 2014

Prof. Dr. Michael Eßig
Dr. Andreas H. Glas

Kompetenznetzwerk
Performance Based Logistics
Universität der Bundeswehr München
Werner-Heisenberg-Weg 39
85577 Neubiberg

www.unibw.de/PBL

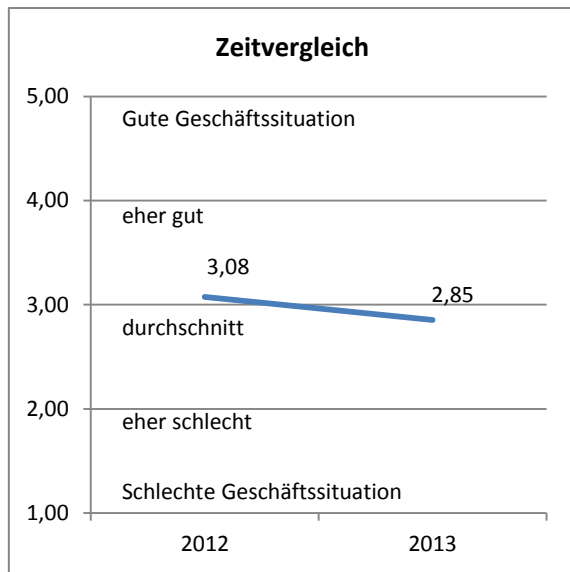
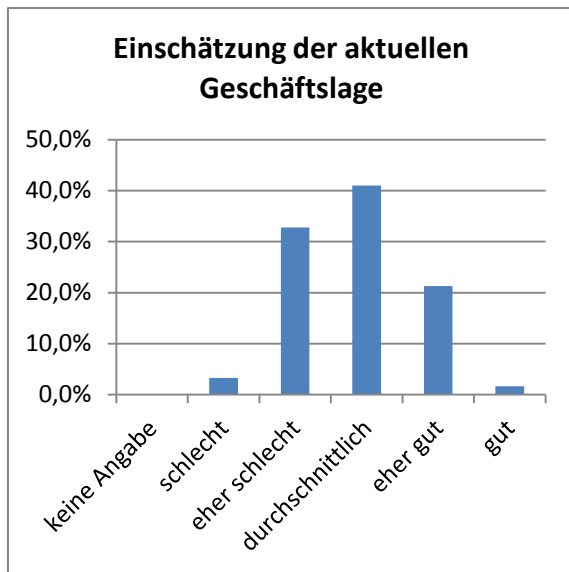
Kurzzusammenfassung

Der Defence Industry Compass 2014 (DIC 2014) gibt einen komprimierten Einblick in die Branche der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (SVI) und komplettiert aus betriebswirtschaftlicher Sicht die überwiegend volkswirtschaftlichen bzw. ganzheitlichen Studien zur Sicherheits- und Verteidigungspolitik (u.a. Studien des Stockholm International Peace Research Institute oder der Stiftung Wissenschaft und Politik). Der DIC 2014 ermittelt eine Art „industrielles Stimmungsbild“ im Sinne eines Geschäftsklimas aus Management-Perspektive der SVI-Unternehmen und ist in Teilen eine Wiederholungsstudie (DIC 2013).

Das Betrachtungsobjekt SVI ist einerseits eine Branche, die ein Güteraufkommen von knapp 30 Milliarden Euro erwirtschaftet, fast 100.000 Mitarbeiter beschäftigt und die seit dem Jahr 2005 jährlich um durchschnittlich 4,3% gewachsen ist. Sie bezeichnet somit einen stabilen Wirtschaftsfaktor der deutschen Volkswirtschaft. Andererseits ist die Kernaufgabe der SVI, die Ausrüstung nationaler und internationaler Streitkräfte und Behörden (Polizei, Grenzschutz) bzw. Krisenkräften (Technisches Hilfswerk) häufig Anlass für ethisch-moralische, politische, aber auch ökonomisch kontrovers geführte Diskussionen. Besonders umstritten ist der Export von Produkten der deutschen SVI (in nicht EU-/NATO-Staaten). Daneben stehen insbesondere die Großprojekte der Bundeswehr bzw. ihre Kostensteigerungen und zeitlichen Verzögerungen im Mittelpunkt der Diskussion.

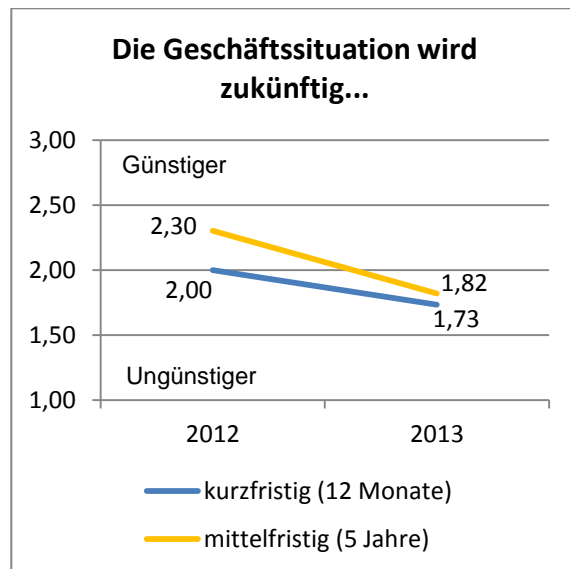
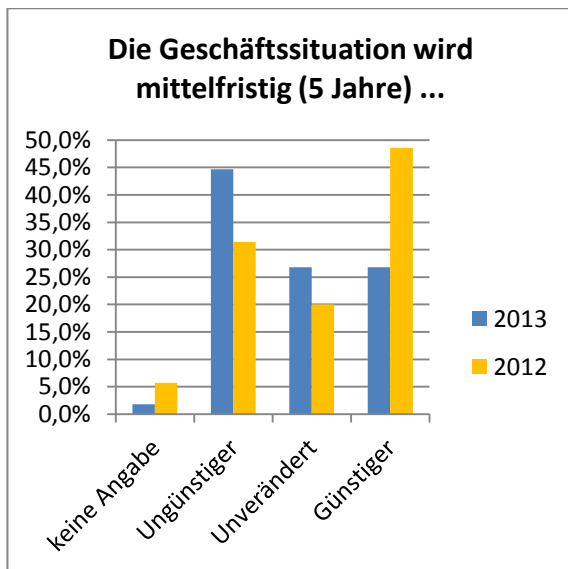
In diesem Marktumfeld wurden im Rahmen dieser Studie 82 Führungskräfte der SVI nach ihrer Einschätzung zur aktuellen Situation und zu möglichen Optimierungsstrategien befragt. Im Durchschnitt hatten die Befragten bereits 13,8 Jahre Berufserfahrung und waren überwiegend in Führungspositionen (87%) tätig. Davon waren über die Hälfte in höheren Führungspositionen (Abteilungs- oder Bereichsleiter, 52%) oder gehörten direkt dem Vorstand oder der Geschäftsführung an (15%). Die Unternehmen der Befragten erwirtschafteten einen überwiegenden Teil ihres Umsatzes im Geschäftsfeld Sicherheit und Verteidigung. Trotz der relativ begrenzten Anzahl an Studienteilnehmern ist daher von einer hohen Verlässlichkeit der Aussagen dieses Stimmungsbildes auszugehen. Aufgrund der aktuellen Ereignisse (u.a. Ukraine-Krise) wird darauf hingewiesen, dass die Umfrage den Stand vom 31.12.2013 wiedergibt.

Insgesamt 22,9% der Befragten beurteilen die aktuelle Geschäftslage eher gut bis sehr gut, während 36,1% die Lage skeptisch einschätzt. Viele Befragten werten die aktuelle Geschäftssituation als durchschnittlich. Im Vergleich mit dem Vorjahr ergeben sich nur geringe Unterschiede, gleichwohl wird insgesamt die Lage schlechter beurteilt als im Jahr zuvor.



Einschätzung der aktuellen Geschäftslage (zum 31.12.2013)

Die Zukunft sehen die Befragten ebenfalls eher skeptisch. Auf die Frage, wie sich die Wettbewerbsintensität zukünftig entwickelt, erwarten 69,6% der Befragten, dass sich der Wettbewerb in den nächsten 5 Jahren verschärfen wird. Dies spiegelt sich auch in den Geschäftserwartungen wider. Erwarteten in 2012 noch knapp die Hälfte der Befragten eine günstigere Entwicklung sind heute 44,6% der Meinung, dass sich die Geschäftslage zukünftig ungünstiger gestalten wird.



Beurteilung der zukünftigen Geschäftsentwicklung

Erstmalig wurden in dieser Studie Risiken und Maßnahmen abgefragt, welche als besonders wichtig für die zukünftige Entwicklung der SVI einzuschätzen sind. Dabei wurden zahlreiche Herausforderungen von hoher Relevanz identifiziert. Hervorzuheben sind die reduzierten

Beschaffungsbudgets und die niedrigen Stückzahlen je Beschaffungsvorgang sowie insbesondere der Transfer von Forschung und Entwicklung auf die Industrie ohne entsprechende Aufträge (Details im Ergebnisbericht).

Als besonders bedeutsame Maßnahme für die Verbesserung der Situation am Markt für Sicherheits- und Verteidigungsgüter werden die **„Kommunikation einer langfristigen Beschaffungsstrategie des Kernkunden Bundeswehr“** gefolgt von **„Ausbau der Fähigkeit zur Lebenszykluskosten-Analyse“** und **„Ausbau kompatibler Informationssysteme“** sowie **„Abbau haushaltsrechtlicher Beschränkungen in der Budgetierung“** beurteilt (Details im Ergebnisbericht).

Executive Summary

The German Defense Industry generates a goods volume of approximately 30 billion Euros a year managed by more than 100,000 employees. This economic sector, performing a stable growth of 4.3% since 2005, constitutes a firm component of the German economy.

The Defense Industry Compass 2014 (DIC 2014) intends to represent a business climate from the perspective of managers working first hand in the economic relevant field of security and defense industry. This year's survey indicates a further development of the DIC 2013. It includes evaluation of the current economic situation and assessments of future development by employees of companies operating fully or partly in the defense sector. Managers participating in this study present an average professional experience of 13.8 years and mainly hold an executive position within their company (87%). Recent events such as the Ukraine-crisis have not influenced the results of DIC 2014 as the survey took place in December 2013. Their impact will show in next year's DIC-presentation.

Executives mainly estimate the current business situation as "neutral" but compared to DIC 2013 this year's findings of the study tend to shift to a negative assessment. Expectations of intensifying competition in defense industry (69.6%) lead to a highly skeptical future scenario. Whereas the medium-term business situation was estimated "favorable" by almost 50% of all professionals in 2012, 45% now value the upcoming 5 years as "unfavorable".

The Defense Industry Compass 2014 puts an additional focus on risks, response strategies and potential for optimization within the sector of security and defense industry. Detailed information on the study's finding and evaluation is given in the following chapters.

Inhalt

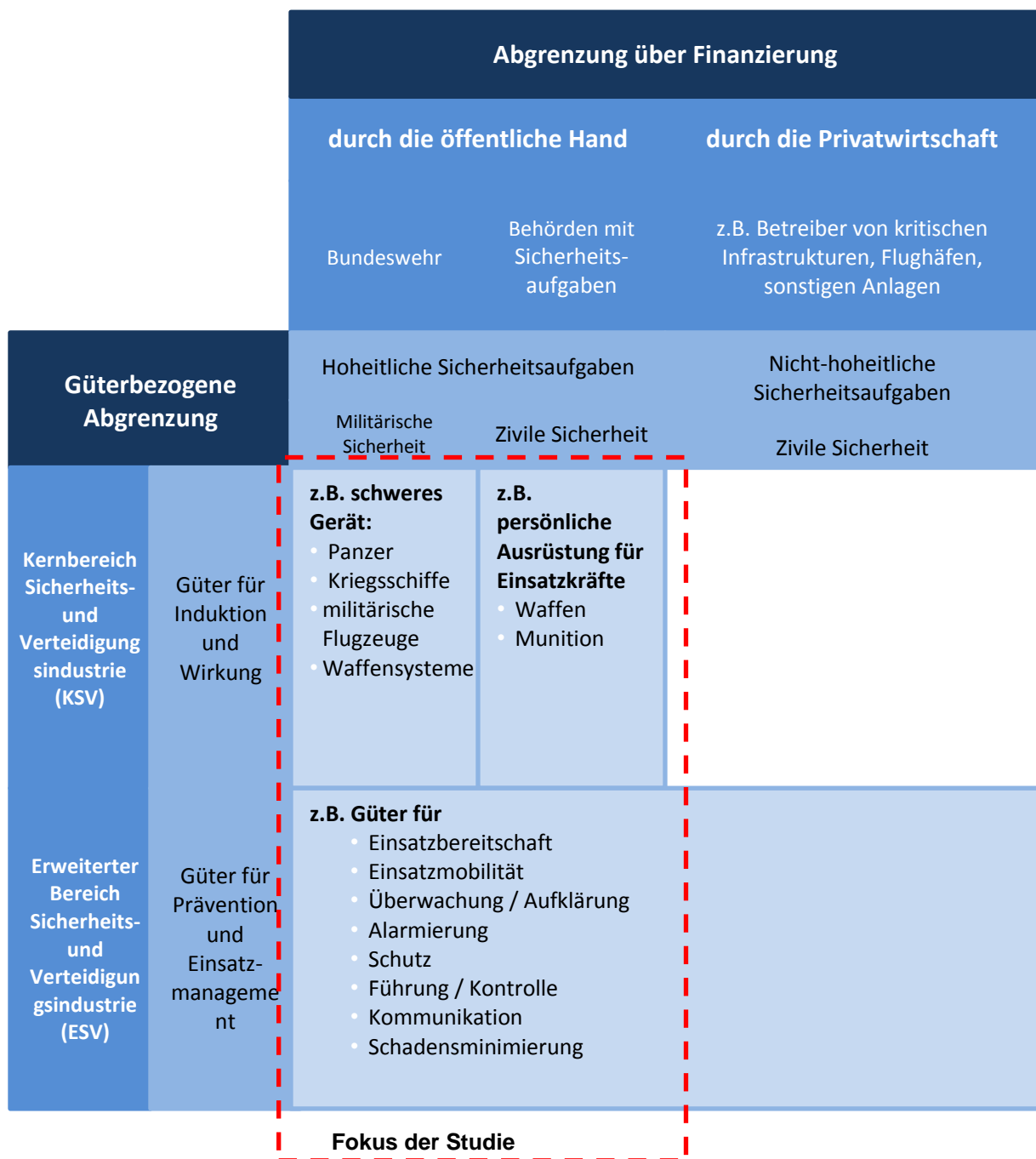
Kurzzusammenfassung	1
Executive Summary	4
Der Markt für Sicherheits- und Verteidigungsgüter	6
Marktdefinition	6
Gesamtheit: Lokalisierung der Geschäftsfelder der deutschen SVI.....	8
Umfrageergebnisse – das Stimmungsbarometer	11
Aktuelle Situation und herrschende Rahmenbedingungen der deutschen SVI.....	11
Herausforderungen und Maßnahmen.....	17
Ökonomische Trends im Bereich der SVI.....	20
Zusammenfassung	27
Schlussfolgerungen aus den Kernaussagen	27
Limitationen und Ausblick	27
Danksagung	28
Anhang 1: Fragebogen zur Studie DIC 2014.....	29

Der Markt für Sicherheits- und Verteidigungsgüter

Marktdefinition

Bevor die Ergebnisse des DIC 2014 vorgestellt werden, erfolgt an dieser Stelle eine kurze Abgrenzung des äußerst inhomogenen Marktes für Sicherheits- und Verteidigungsgüter. Dieser Markt reicht von Militäruniformen über komplexe Waffensysteme bis hin zu hochtechnologisierten Kommunikationssystemen.

Eine Abgrenzung zu anderen Branchen kann aufgrund der Besonderheiten der Produkte als auch anhand der Finanzierung erfolgen. Während die Produzenten „harter Rüstungsgüter“ (Waffen, Munition) eindeutig im Fokus dieser Studie liegen, fällt die Abgrenzung des SVI-Marktes dann schwer, wenn es sich um Güter in einem erweiterten Produkt-Verständnis handelt. Solche Güter werden in gleicher oder nur leicht adaptierter Form auch in anderen Organisationen (Unternehmen) genutzt. („Dual-use“-Produkte, z.B. IT-Technik). Deshalb wird als zweite Abgrenzungsdimension die Finanzierung der Güter mit einbezogen. Obwohl privatwirtschaftliche Beschaffungsvorgänge gerade im Bereich Schutz (gepanzerte Limousinen, Schutzwesten, Uniformen für Sicherheitsdienste o.ä.) einen relevanten Markt darstellen, so begrenzt sich der Fokus dieser Studie auf die Unternehmen, welche Produkte für Induktion und Wirkung sowie Prävention und Einsatzmanagement für Streitkräfte oder öffentliche Auftraggeber herstellen (Siehe Abbildung folgende Seite).

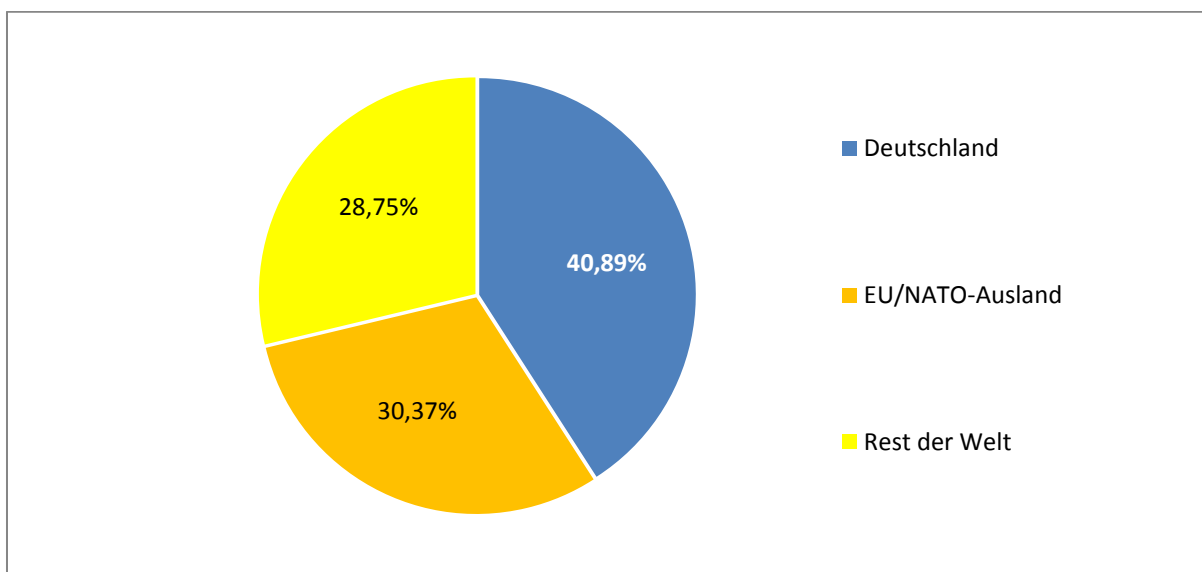


Beurteilung der zukünftigen Geschäftsentwicklung¹

¹ Vgl. hierzu Schubert, S./Knippel, J. (2012), Quantifizierung der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie für den deutschen Wirtschaftsstandort, Studie der Technischen Universität Berlin, WiFOR Berlin, 2012.

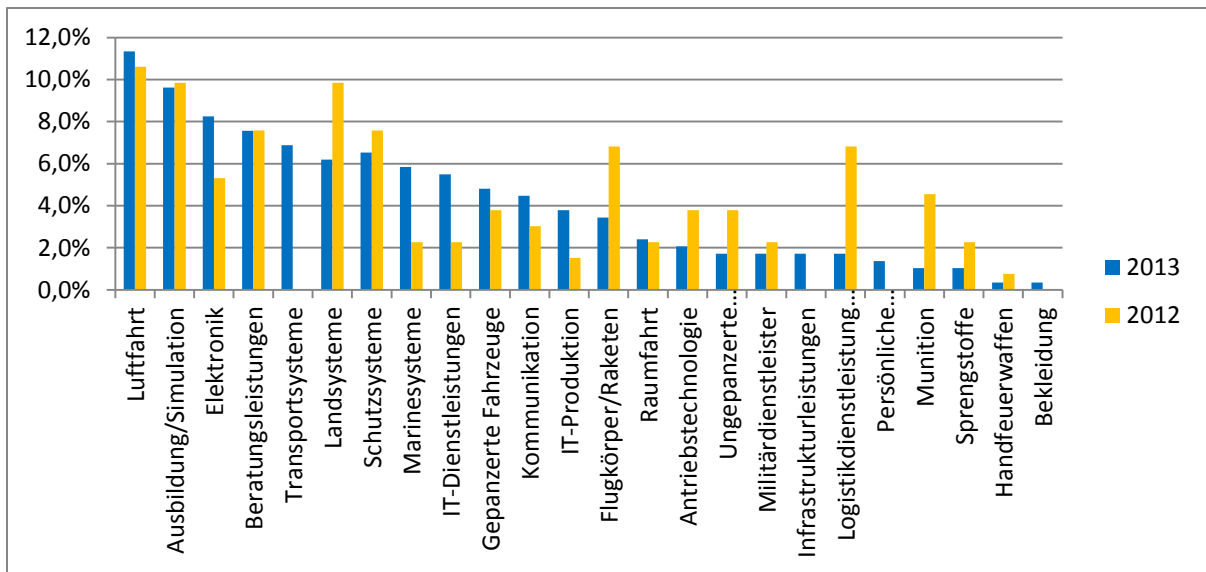
Gesamtheit: Lokalisierung der Geschäftsfelder der deutschen SVI

Die Geschäftstätigkeit der deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie beschränkt sich nicht auf deutsche oder europäische Grenzen. Ein globales Agieren ermöglicht einerseits ein potentiell größeres Auftragsvolumen und Kompetenzausbau, jedoch wird vor allem die Belieferung von Staaten, die nicht der EU/ NATO angehören aus ethischen Gründen kritisiert. Die Ergebnisse der DIC 2014 zeigen, dass zwar 41% der Geschäftstätigkeit in Deutschland stattfindet, aber fast 30% der Aufträge bedienen Kunden, die nicht der EU oder NATO angehören.



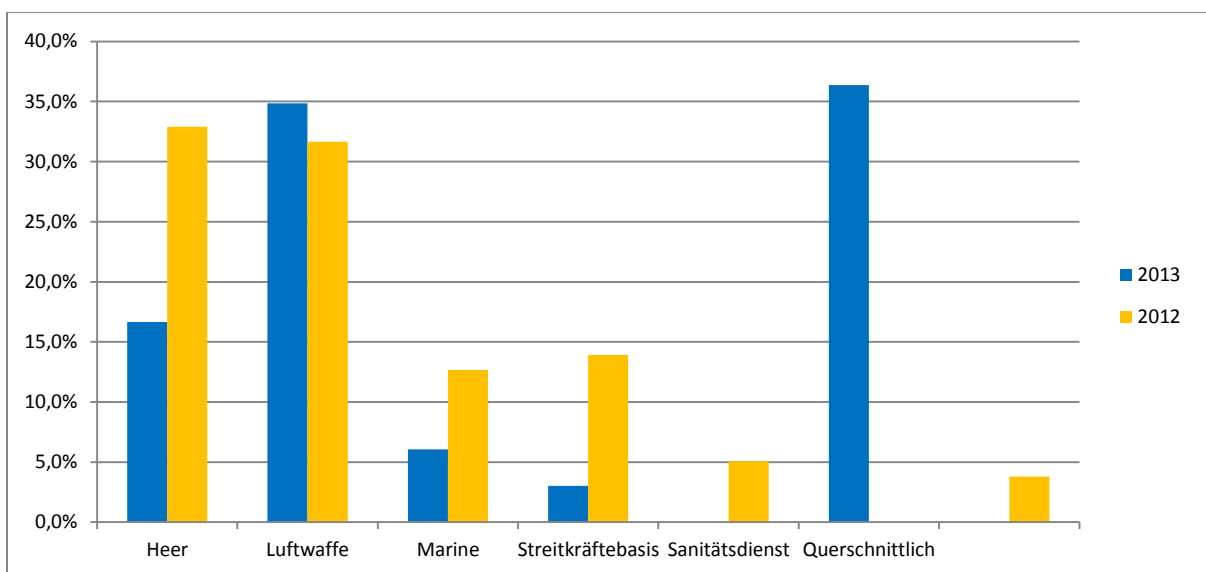
Verteilung des Geschäftes der deutschen SVI

Die Heterogenität des Wirtschaftsmarktes im Bereich Verteidigung wird durch die Darstellung der Geschäftsfelder deutlich, in denen die Unternehmen agieren. Von Dienstleistungen im Bereich Infrastruktur oder IT über Hochtechnologie der Luftfahrt und Kommunikation bis zur Produktion von Handfeuerwaffen und Munition kann wirtschaftliches Handeln innerhalb der SVI Gestalt annehmen. Die Gesamtheit der Befragten hat sich im Bereich Munition, Logistikdienstleistungen, Flugkörper/ Raketen und Landsysteme im Vergleich zur Datenerhebung 2012 reduziert. Die Geschäftsfelder Elektronik, Marinesysteme und IT-Dienstleistungen sind dagegen deutlich stärker vertreten. Gleichbleibend zeigt sich die Teilnahme von Befragten aus der deutschen SVI im traditionellen Bereich der Luftfahrt und der Ausbildung und Simulation.



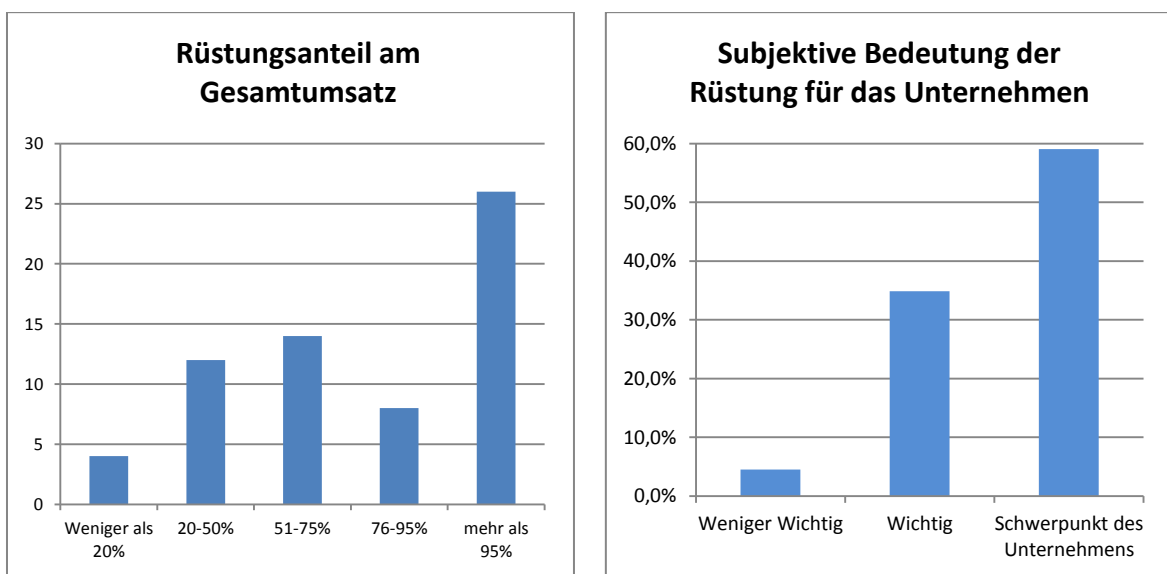
Geschäftsfelder der deutschen SVI bzw. deren Repräsentativität in der Studie

Die Befragten gaben an, in welcher Teilstreitkraft ihre Produkte überwiegend eingesetzt werden. Dabei zeigt sich, dass eine erwartete hohe Beziehung zur TSK Luftwaffe und zu querschnittlich genutzten Produkten. Die in 2014 neue Kategorie „querschnittliche Produktnutzung in mehreren Teilstreitkräften“ erklärt den deutlichen Rückgang des Bezugs von Produkten zum Heer. Der niedrigere Bezug zur TSK Marine verwundert bei Kenntnis der positiven Entwicklung des Geschäftsfeldes Marinesysteme, jedoch lässt auch hier die Komponente der querschnittlichen Beziehungen viele Erklärungen offen. Insgesamt zeigt sich ein starker Fokus der deutschen SVI auf Produkte für Luftwaffe, Heer und querschnittliche Bereiche.



Bezug zu einzelnen Teilstreitkräften

Die Unternehmen, die vertreten durch ihre Führungskräfte an der DIC-Studie teilgenommen haben, agieren nicht allein im Bereich der Rüstungsindustrie. Fast ein Viertel der Unternehmen generiert mehr als die Hälfte seines Umsatzes außerhalb des Verteidigungssektors. Immerhin 26 Unternehmen (39,4%), die an der Befragung teilnahmen, fokussieren ihre wirtschaftliche Tätigkeit jedoch einzig auf den Rüstungs-Markt. Trotz des durchwachsenen Anteils von Rüstungsgeschäften am Gesamtumsatz des Unternehmens schätzen die Majorität der Teilnehmer (93,9%) die Rüstungsgeschäfte als „Wichtig“ (34,8%) ein oder würden sogar die Rüstungsindustrie als „Schwerpunkt“ (59,1%) der unternehmerischen Tätigkeit bezeichnen.



Relevanz der SVI für die einzelnen Unternehmen

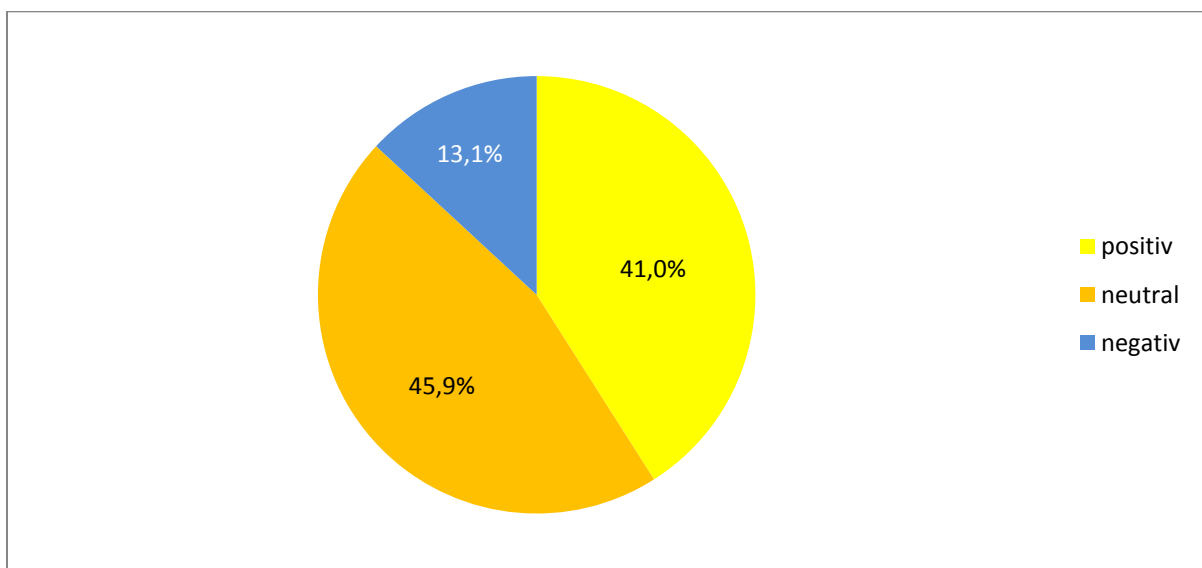
Dieses Ergebnis zeigt die Relevanz der deutschen Sicherheits- und Verteidigungsaufträge für die momentane Geschäftssituation sowie die erwartete Entwicklung von Geschäften in der Zukunft. In den folgenden Kapiteln werden Einschätzungen dieser beiden Aspekte vertiefend dargestellt.

Umfrageergebnisse – das Stimmungsbarometer

Aktuelle Situation und herrschende Rahmenbedingungen der deutschen SVI

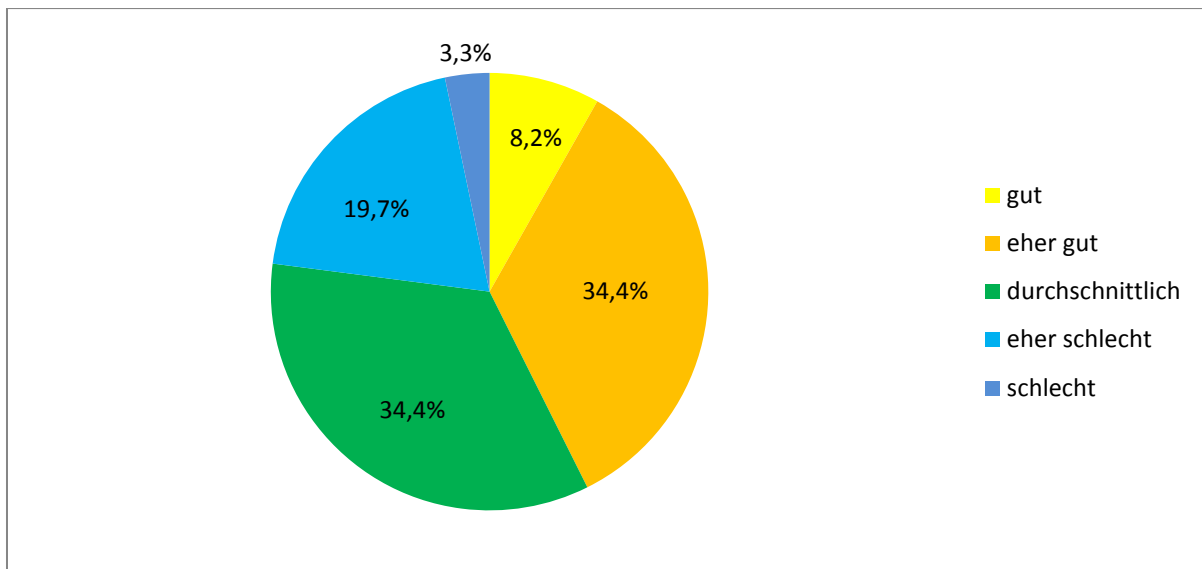
Um die wirtschaftliche Lage der deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie umfassend abzubilden, wurden sowohl interne als auch externe Erfolgsfaktoren in die Studie einbezogen. Die Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit soll hierbei Aufschluss über die internen Faktoren, wie Prozesse, Strukturen und Qualität der Leistungserstellung vereint wiedergeben. Separat wurde zudem die Motivation der Mitarbeiter eingeschätzt, welche eine zusätzliche unternehmenseigene Erfolgsgröße definieren kann. Die Beurteilung der externen Einflussfaktoren erfolgt in dieser Studie über die Komponenten „Auftragslage“ und „Rahmenbedingungen“. Die Rahmenbedingungen setzen sich dabei maßgeblich durch politische, ökonomische, sozio-kulturelle und technologische Faktoren zusammen. Sowohl die Auftragslage als auch die Rahmenbedingungen wurden für den DIC 2014 differenziert nach geografischen Regionen, „Deutschland“, „EU/ NATO – Länder“ und „restliche Länder der Welt“ bewertet.

Einen ersten positiven Eindruck vermitteln die Ergebnisse der Einschätzung hinsichtlich der momentanen Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaftsunternehmen im Bereich der Sicherheits- und Verteidigungsgüter. Die Mehrheit (45,9%) bewertet die Konkurrenzfähigkeit als „durchschnittlich“ und weitere 41% beurteilen diese Fähigkeit als „eher gut“ und „gut“.



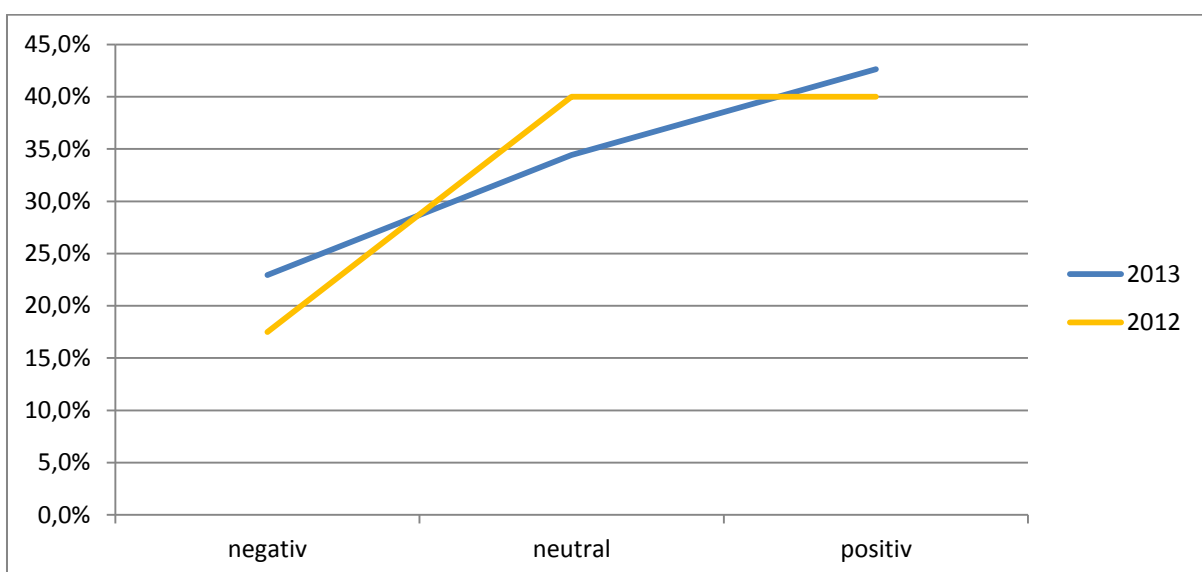
Einschätzung der aktuellen Wettbewerbsfähigkeit der dt. SVI

Nachfolgende Resultate der Studie rücken die aktuelle Situation der deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie jedoch in ein kritischeres Licht. So kann die Motivation der Mitarbeiter den Erfolg eines Unternehmens entscheidend beeinflussen und wird wiederum selbst von Seiten des Unternehmens geprägt. Immerhin beurteilen über 20% der Befragten diesen Erfolgsfaktor als „eher schlecht“ und „schlecht“ ein.



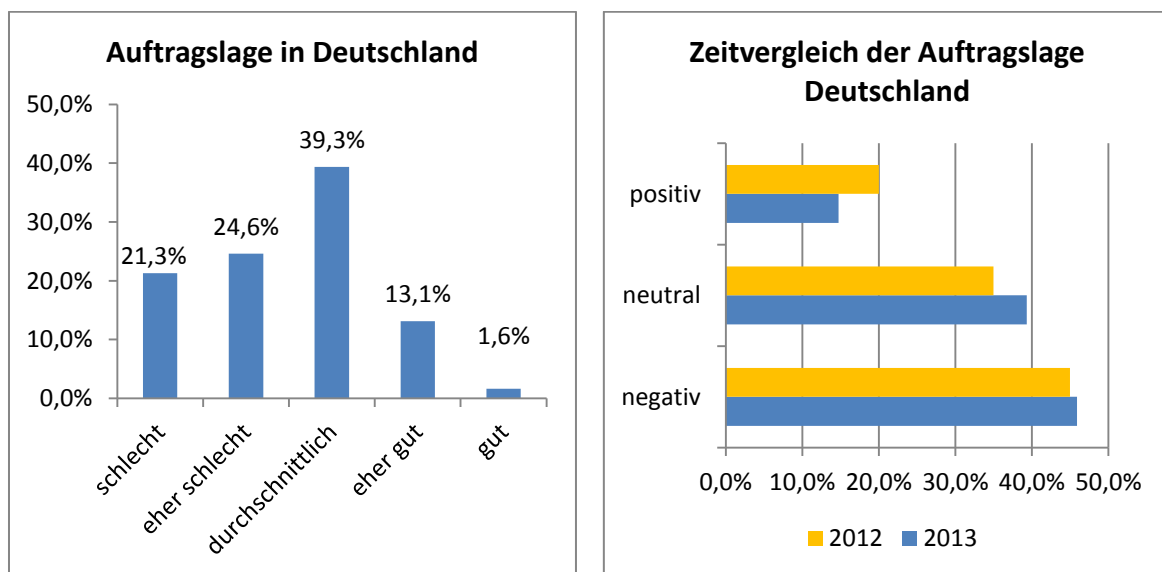
Beurteilung der Mitarbeiter-Motivation

Allerdings zeigt der Vergleich der Ergebnisse mit den Resultaten aus dem Jahr 2012, dass offenbar die Mitarbeitermotivation sowohl zum Positiven als auch zum Negativen entwickelt hat. Denn sowohl die „eher schlechte“ / „schlechte“ Bewertung, wie auch die „eher gute“ / „gute“ Bewertung der Mitarbeitermotivation weisen höhere Prozentsätze auf.



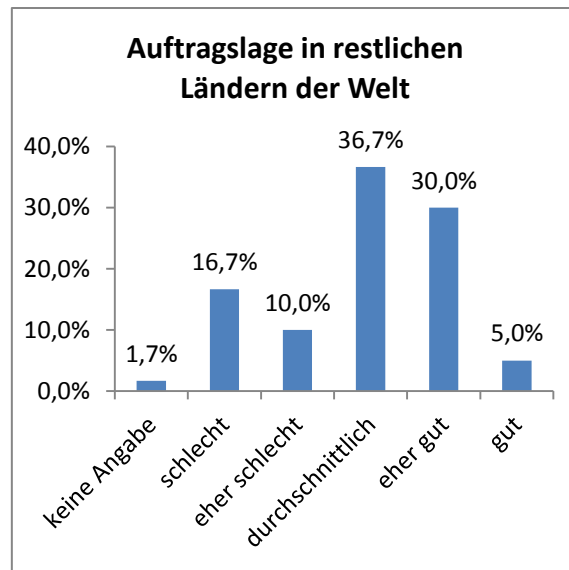
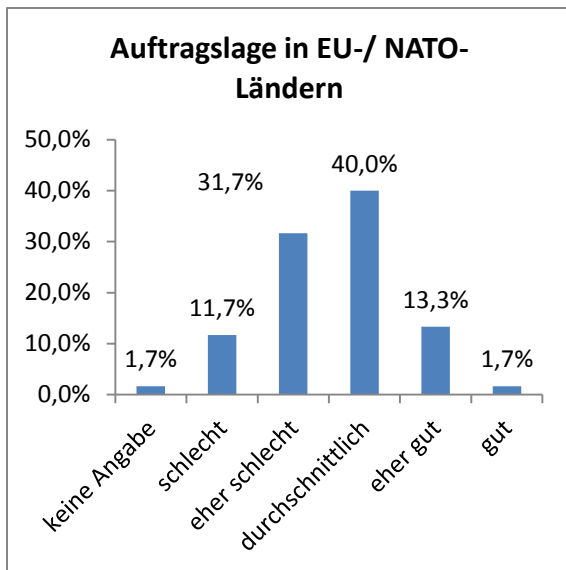
Vergleich der Mitarbeiter-Motivation in den Jahren 2012 und 2013

Die Unternehmen der deutschen SVI sind in der Regel von öffentlichen Aufträgen abhängig. Die Auftragslage ist nur begrenzt oder gar nicht von einem Unternehmen beeinflussbar. Deshalb ist die Beurteilung der Auftragslage in „Heimatmarkt“ Deutschland, in EU/NATO-Staaten und der Welt aufschlussreich für die zukünftige Entwicklung und Ausrichtung der SVI. Die Auftragslage in Deutschland bewerten nur 1,6% als „gut“. Einer schlechten Auftragslage sehen sich jedoch über 20% der Befragten gegenübergestellt. Diese Beurteilung der Auftragslage hat sich im Vergleich zum Vorjahr kaum verändert. Eine mögliche positive oder negative Entwicklung wird im nächsten Kapitel untersucht.

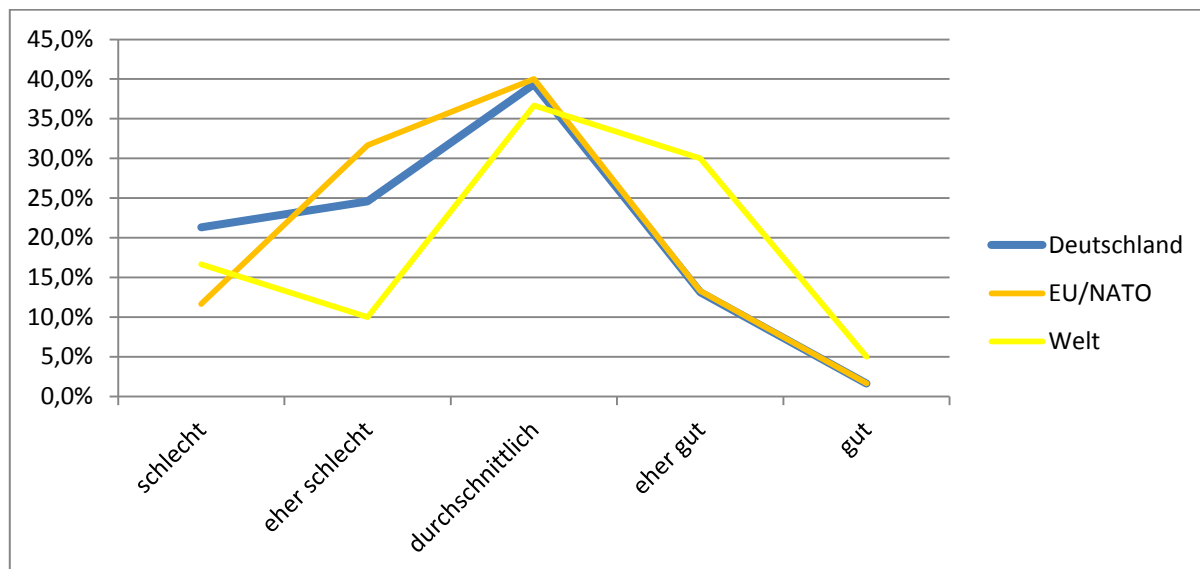


Beurteilung der Auftragslage in Deutschland für Unternehmen der SVI

Die Bewertung der Auftragslage in EU- und NATO-Ländern, sowie in den restlichen Ländern der Welt unterscheidet sich nur geringfügig von der Situation in Deutschland. Durchweg beurteilt die Mehrheit der Studienteilnehmer (um die 40%) die Auftragslage als „durchschnittlich“. Eine leicht positivere Beurteilung entfällt allerdings auf Länder außerhalb der EU und NATO (Weltmarkt).

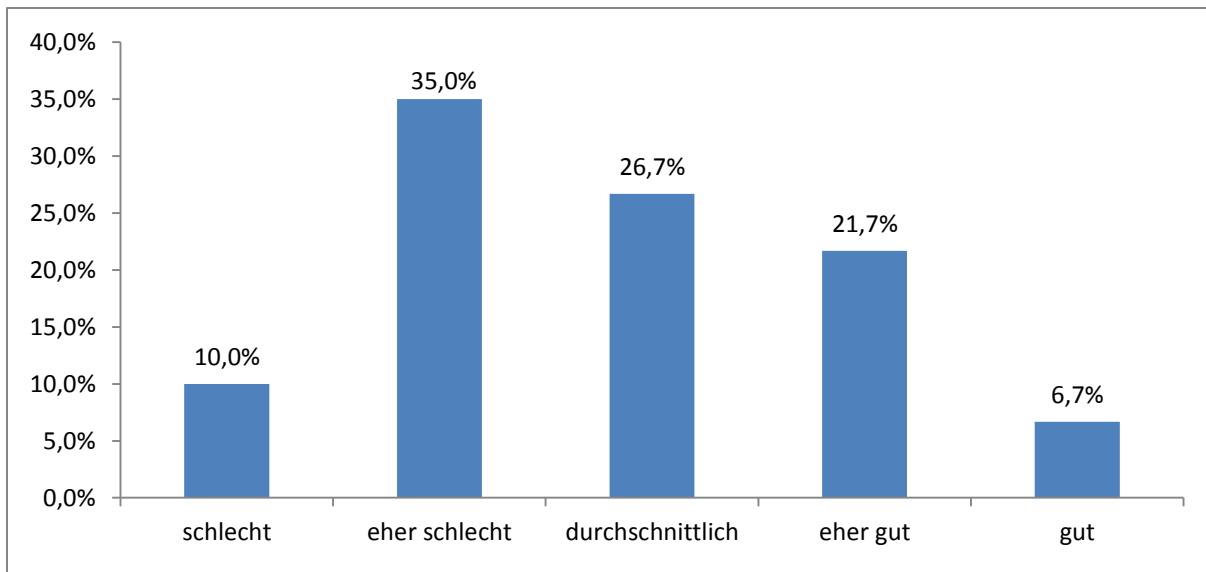


Beurteilung der Auftragslage außerhalb Deutschlands



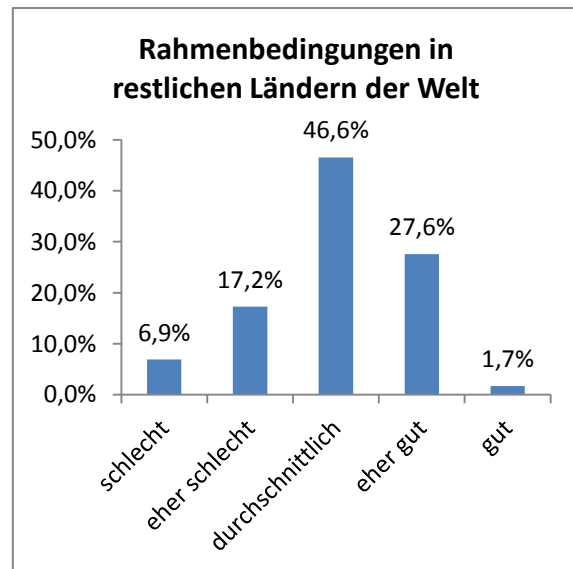
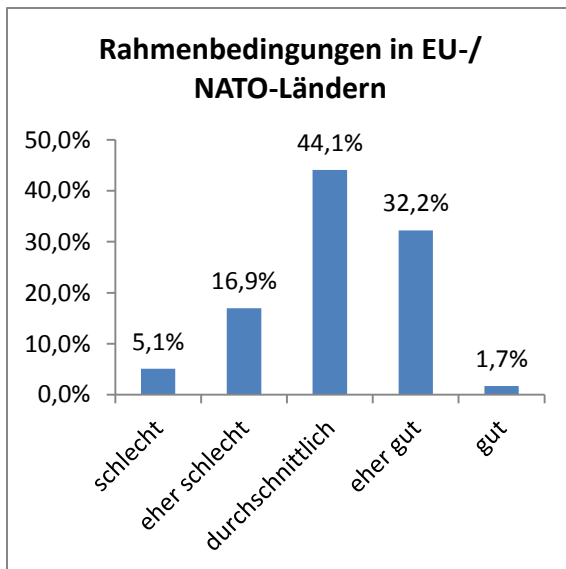
Vergleich der Auftragslagen

Die Betrachtung der aktuellen Rahmenbedingungen, denen sich die deutsche SVI gegenüber gestellt sieht, komplettiert das weitestgehend kritisch beurteilte Gesamtbild der gegebenen externen Faktoren für Rüstungs-Unternehmen in Deutschland. Für den „Heimatmarkt“ Deutschland werten über 45% der Befragten sich mit „eher schlechten“ oder „schlechten“ Rahmenbedingungen konfrontiert. Nur etwas mehr als ein Viertel der Resultate fallen positiv für die Zustände innerhalb Deutschlands aus.



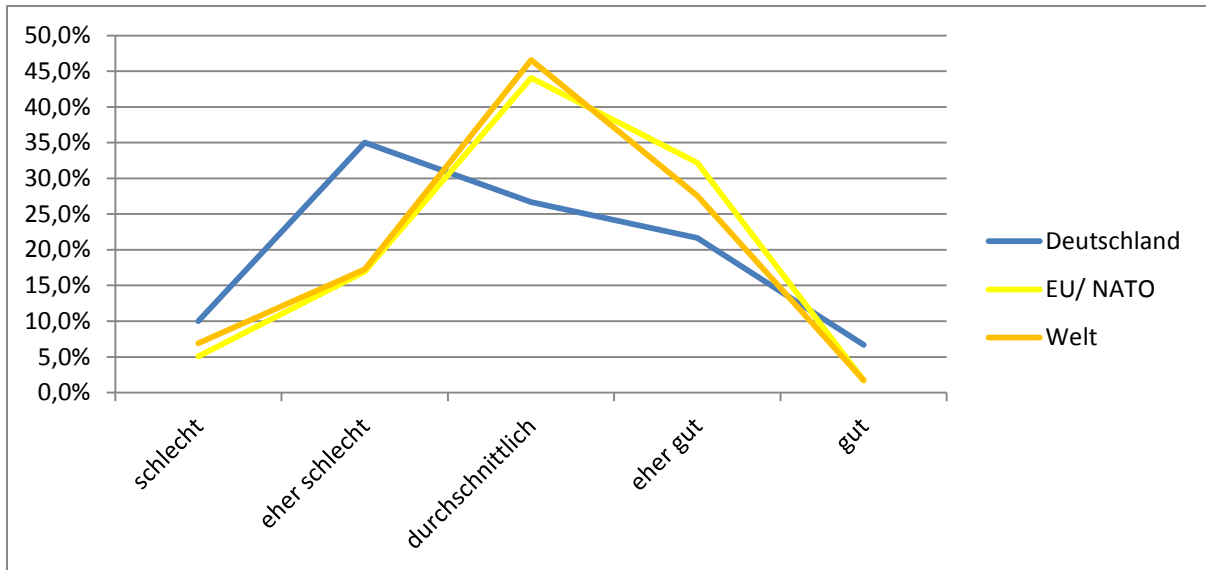
Aktuelle Rahmenbedingungen in Deutschland

Verglichen mit den Bewertungen der Rahmenbedingungen in EU/ NATO-Ländern und anderen Ländern der Welt fällt auf, dass diese deutlich positiver bewertet werden. Insgesamt werden die Rahmenbedingungen außerhalb Deutschlands in beiden Regionen größtenteils als „durchschnittlich“ beurteilt (44,1% für EU/ NATO-Länder; 46,6% für restliche Länder der Welt). Allerdings bewerten 33,9% (EU/NATO) bzw. 29,3% (Welt) die Rahmenbedingungen als mindestens „eher gut“.



Beurteilung der aktuellen Rahmenbedingungen für die SVI in Ländern außerhalb Deutschlands

Im Bereich der als „eher gut“ eingeschätzten Rahmenbedingungen zeigen die Länder außerhalb Deutschlands jedoch eine bis zu 10 Prozentpunkte positivere Beurteilung. Dies kann als ein Indiz für die Wahrnehmung einengender Rahmenbedingungen in Deutschland gewertet werden.

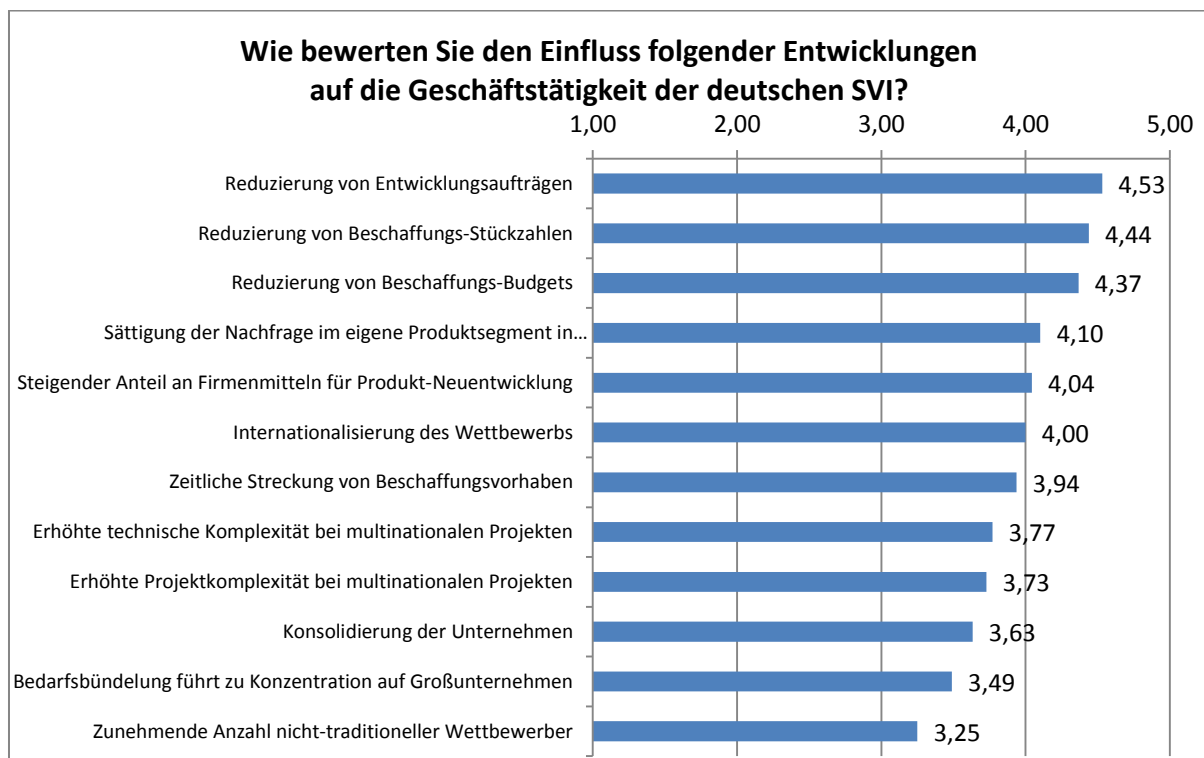


Vergleich der aktuellen Rahmenbedingungen

Herausforderungen und Maßnahmen

Der überwiegend durchschnittlich bis negativ bewerteten IST-Situation der deutschen SVI stehen in Zukunft noch weitere Herausforderungen aber auch Chancen gegenüber. Sowohl im unternehmensinternen Bereich, z.B. der Produktion, wie auch in der Unternehmensumwelt sind in den nächsten Jahren mit erheblichen Veränderungen zu rechnen. Neben der Erhebung der aktuellen Markt- und Stimmungslage der SVI zielt der DIC 2014 darauf ab, ökonomische und technische Trends der kommenden Jahre zu identifizieren. Um die zukünftigen Herausforderungen der SVI erfolgreich zu bestehen ist es entscheidend, passende Strategien zu entwickeln und zu implementieren. Im Rahmen der DIC-Studie wurden einige Optimierungsmaßnahmen hinsichtlich ihrer Relevanz beurteilt.

Zunächst soll die bewertete Bedeutsamkeit von unternehmensinternen Entwicklungen bzw. Marktveränderungen im Rüstungsbereich dargestellt werden. Die größte Herausforderung der SVI wird demnach die Reduzierung von Entwicklungsaufträgen sein (was entweder die Unternehmen über eigene Forschungsbudgets belastet oder insgesamt die Entwicklung von Neuprodukten einschränkt). Damit einhergehend folgen die Reduzierung von Beschaffungs-Stückzahlen und –Budgets. Die Konsolidierung von Großunternehmen innerhalb der SVI wird weniger kritisch beurteilt. Der Anfangsverdacht, dass der Markteinstieg nicht-traditioneller Wettbewerber, beispielsweise aus der IT-Branche, in den Bereich der SVI die Geschäftssituation wesentlich beeinflusst, konnte durch die Studie nicht belegt werden.



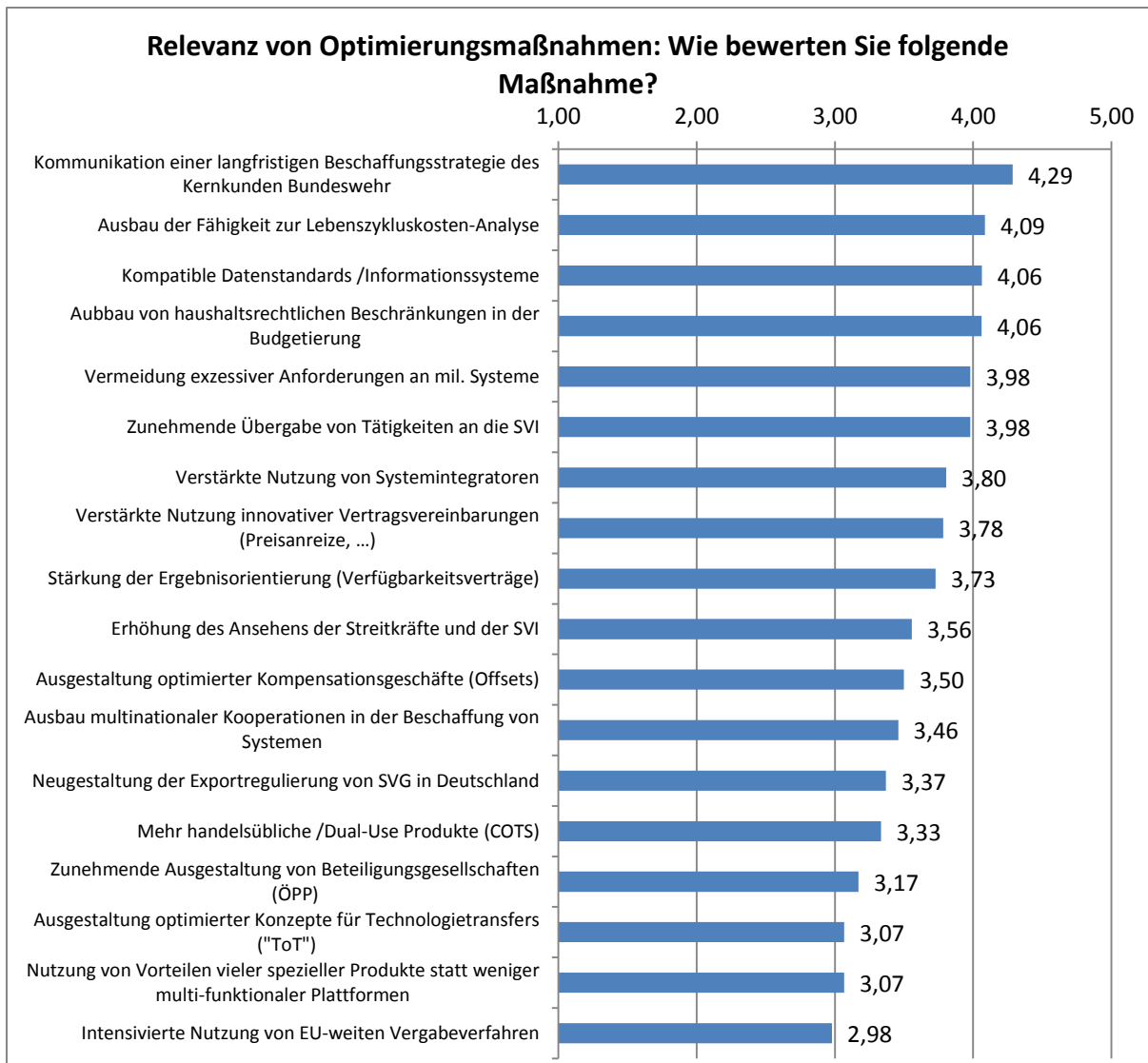
Beurteilung von aktuellen Entwicklungen in der Branche /Markt /beim Kernkunden

Daneben wurden die Teilnehmer der Studie in einer offenen Frage nach ihrer Meinung zu aktuellen Herausforderungen für die deutsche SVI befragt. Dabei werden vor allem politische Faktoren genannt. Der sinkende Verteidigungshaushalt, sowie unzureichende langfristige Planungssicherheit auf Grund einer nicht eindeutig definierten deutschen Sicherheitspolitik erschweren den Rüstungsunternehmen eine effiziente Unternehmensausrichtung. Verstärkt wird die Situation durch die als sehr restriktiv empfundenen Exportrichtlinien für Rüstungsgüter. Mit dem einhergehenden Rückgang der Projekte und Aufträge sehen viele Teilnehmer auch die Gefahr von Kompetenzverlust, v.a. im Hochtechnologie-Bereich.

Neben politischen Faktoren werden auch ökonomische und technologische Entwicklungen angeführt, welche die deutsche SVI maßgeblich beeinflussen. Bei einer wirtschaftlichen Betrachtung der kommenden 5 Jahre sahen die Befragten vor allem die Verknüpfung des Rüstungsmarktes auf europäischer Ebene und eine Verringerung des Marktes einhergehend mit steigendem Wettbewerb im Markt als Haupteinflussgrößen. Zudem wurden Entwicklungen von Lieferanten- und Kundenbeziehung, vor allem im Hinblick auf Performance Based Contracting und Life Cycle Costs-Analysen zum Fokus der zukünftigen Wirtschaftsgestaltung erklärt.

Modernste Rüstungsgüter spiegeln oft den aktuellen Stand der Hochtechnologie und Kommunikationstechnologie wider. Dabei kann man von einer Wechselwirkung von Rüstungsentwicklungen und Entwicklungen in technologischen Bereichen ausgehen. Auf dieser Grundlage werden technische Trends der nächsten Jahre auch die SVI maßgeblich beeinflussen. Unbemannte/ autonome Systeme und Entwicklungen im Bereich der Simulatoren wurden von den Befragten häufig als zukünftiger Trend gesehen.

Entsprechend den genannten Herausforderungen und Trends, die die deutsche SVI aktuell am gravierendsten beeinflussen, wurden die Befragten gebeten, mögliche Lösungsansätze zu bewerten. Als bedeutsamste Maßnahme wurde eine optimierte Kommunikation mit der Bundesregierung/ der Bundeswehr in Form einer langfristigen Beschaffungsstrategie eingeschätzt. Erfolgsversprechende Maßnahmen sehen die Teilnehmer auch durch den Ausbau von Life Cycle Cost-Analysen und der Kompatibilität von Daten- bzw. IT-Systemen. Eine Intensivierung von öffentlich privaten Partnerschaften oder EU-weiten Vergabeverfahren wird dem gegenüber als weniger relevant für den deutsche Sicherheits- und Verteidigungsmarkt gesehen.

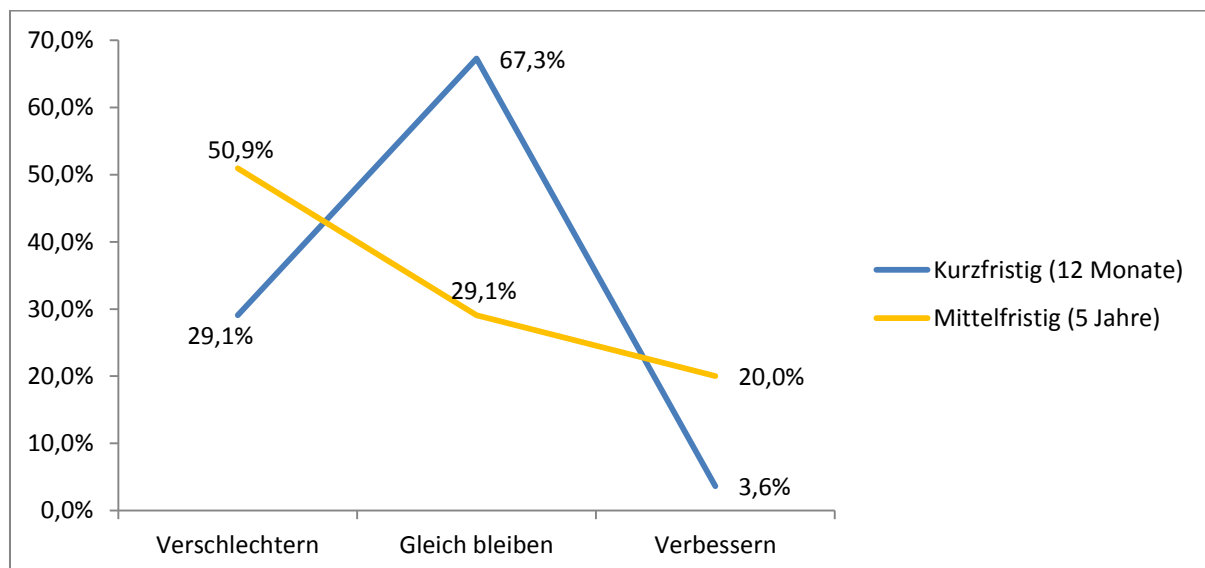


Beurteilung der Wirksamkeit / Relevanz von Maßnahmen

Ökonomische Trends im Bereich der SVI

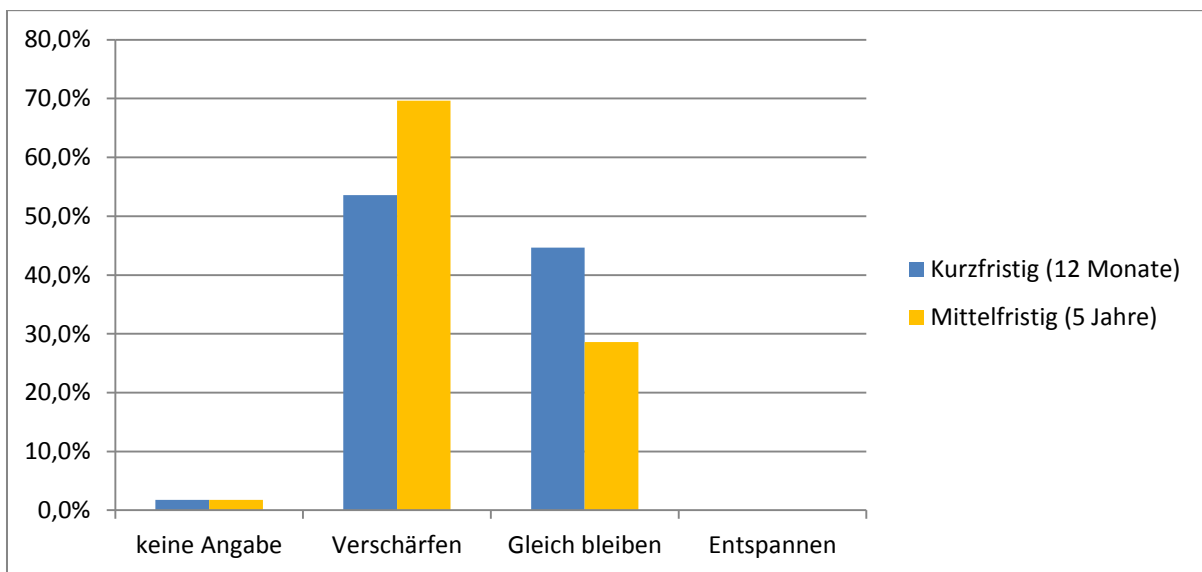
Die Abbildung der von den Studien-Teilnehmern beurteilten zukünftigen Entwicklung der deutschen SVI lehnt sich an einer SWOT-Analyse an. Der DIC 2014 zeigt einerseits die erwartete Entwicklung interner Erfolgsfaktoren, wie die Wettbewerbsfähigkeit und die angestrebte regionale Schwerpunktsetzung der Geschäftstätigkeit. Andererseits liegt der Hauptfokus auf Chancen und Risiken der externen Umwelt. Hier wurde die Entwicklung der Rahmenbedingungen, des Wettbewerbs und des Marktes prognostiziert. Diese Einschätzungen können in die Entwicklung von Unternehmensstrategien einbezogen werden. Jedoch spiegeln die Ergebnisse des DIC 2014 den Stand von Dezember 2013 wider. Eine gravierende Veränderung insbesondere der externen Faktoren durch jüngste Ereignisse in der Ukraine oder im Irak steht noch zur Analyse offen.

Die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit kann maßgeblich durch das Unternehmen selbst beeinflusst werden. Die Beurteilung dieser Größe erfolgte sowohl aus kurzfristiger Perspektive (12 Monate) als auch mit einem mittleren Horizont (5 Jahre). Hinsichtlich dieser gesetzten Zeitfenster können enorme Unterschiede aufgezeigt werden. Kurzfristig geht die Mehrheit der Befragten (67,3%) von unveränderter Wettbewerbsfähigkeit aus. In 5 Jahren wird von über der Hälfte aller Teilnehmer jedoch eine verschlechterte Wettbewerbsfähigkeit angenommen. Ob und wie dieser Entwicklung entgegengewirkt werden kann, ist ansatzweise im vorherigen Kapitel (Herausforderungen und Maßnahmen) zu erkennen.

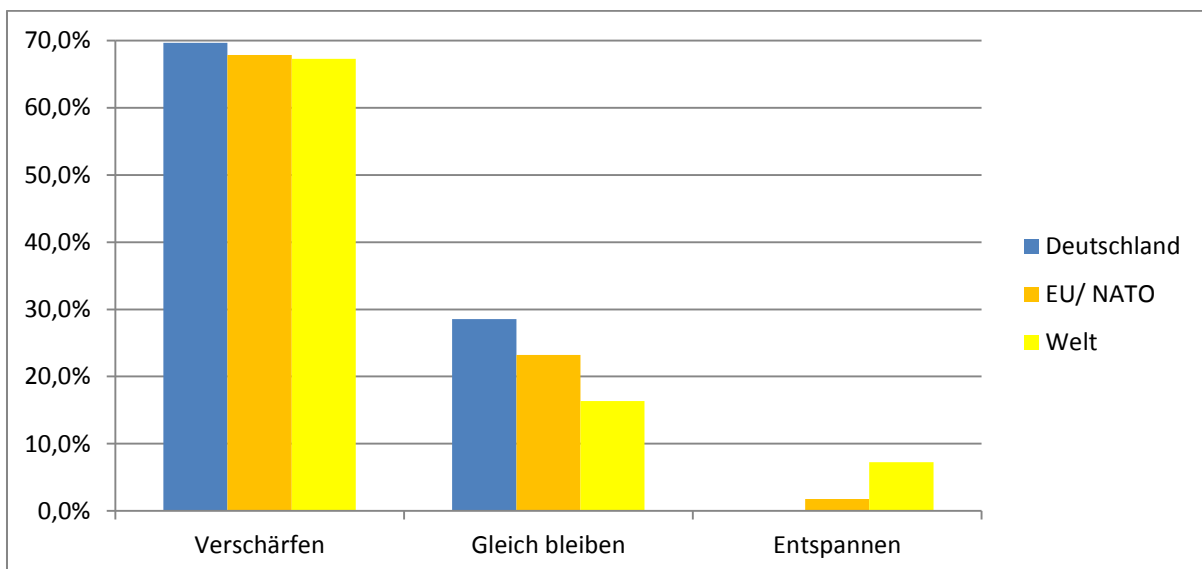


Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit kurz- und mittelfristig

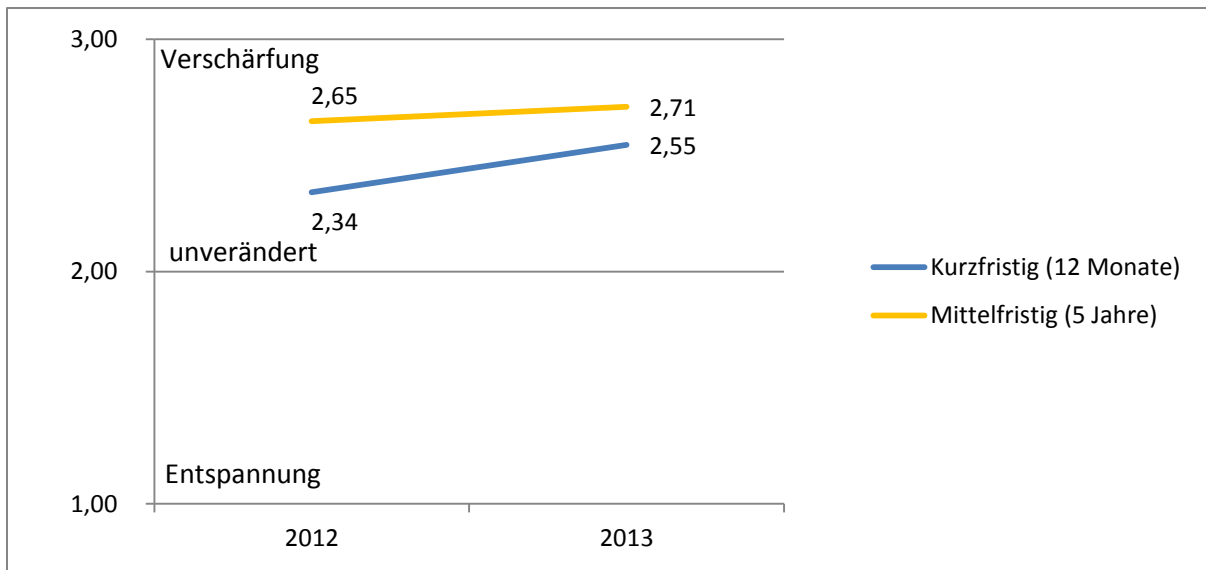
Diese negative Einschätzung der Entwicklung der eigenen Leistungsfähigkeit rückt durch folgende Prognose der Wettbewerbsentwicklung in einen noch kritischeren Bereich. Die Tendenz der Wettbewerbssituation wurde geografisch differenziert beurteilt. Jedoch wird sowohl in Deutschland, als auch in EU- und NATO-Ländern, sowie in den restlichen Ländern der Welt von einer Verschärfung des Wettbewerbs ausgegangen. Dieser Trend wird zwar verstärkt auf mittelfristiger Sicht deutlich, aber bereits in den nächsten 12 Monaten gehen 53% von einer Intensivierung des Wettbewerbs in Deutschland aus. Auch der DIC des letzten Jahres prognostizierte eine Verschärfung des deutschen Rüstungs-Wettbewerbes auf kurze und mittlere Frist. Diese Ansicht hat sich im Rahmen der DIC 2014-Studie noch weiter gefestigt.



Erwartete Wettbewerbsentwicklung in Deutschland

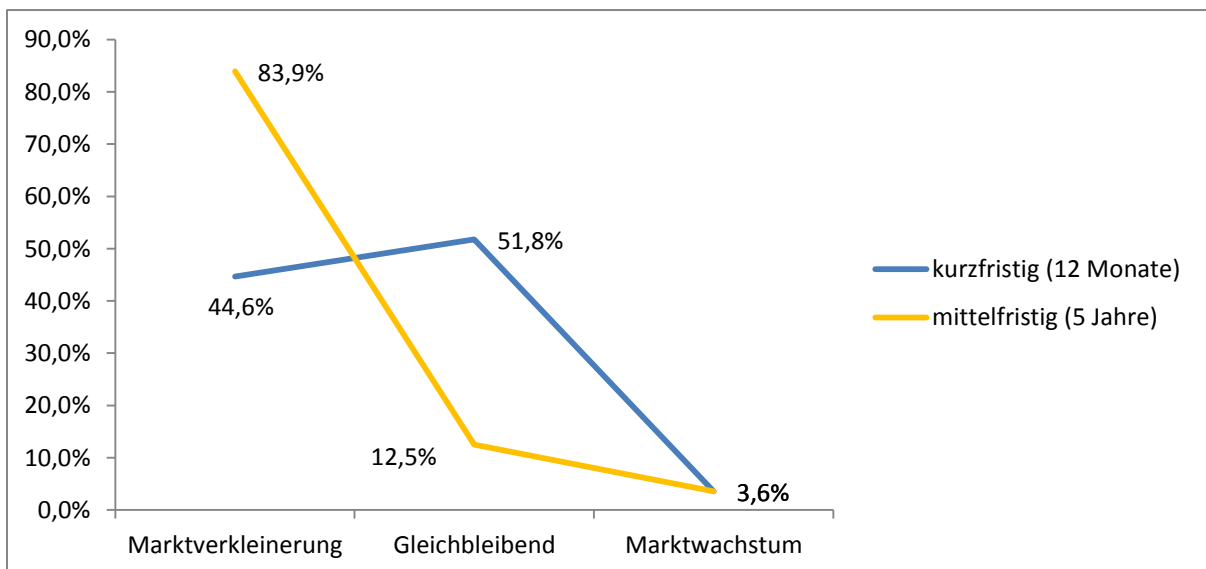


Erwartete Wettbewerbsentwicklung in den nächsten 5 Jahren

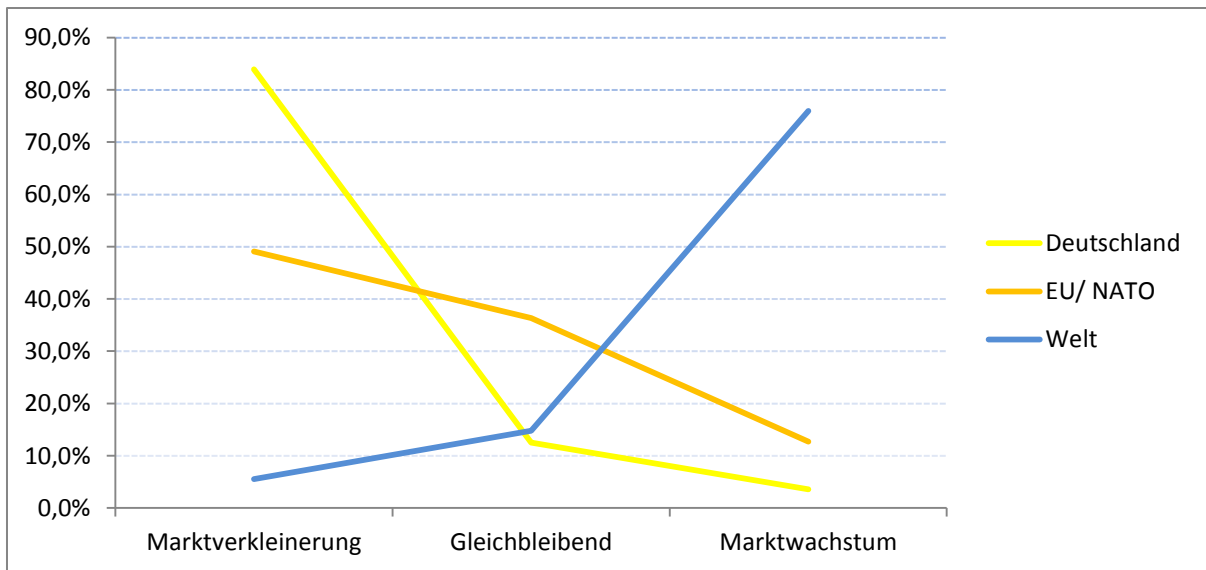


Zeitvergleich der erwarteten Wettbewerbsentwicklung 2012 und 2013

Die prognostizierte Intensivierung des Wettbewerbs im Markt der Sicherheits- und Verteidigungsgüter kann teilweise regional bedingt durch erwartete Marktverkleinerung erklärt werden. Für den deutschen Markt gehen bereits für die nächsten 12 Monate 44,6% der Befragten von einem verkleinerten Markt aus. Bei Betrachtung der kommenden 5 Jahre verdoppelte sich der prozentuale Anteil dieser Einschätzung beinahe auf 83,9%. Auch die Märkte der EU- und NATO-Länder werden sich laut Meinung der Mehrheit der Teilnehmer (49,1%) verkleinern. Diese Prognosen können gelten jedoch nicht für die Märkte außerhalb von EU und NATO. Hier wird eine gegenläufige Entwicklung erwartet, so dass 75,9% aller Studien-Teilnehmer von einer Vergrößerung des Rüstungs-Marktes ausgehen. Welchen Einfluss diese Einschätzung auf die regionale Fokussierung der Geschäftstätigkeit in der Zukunft hat, folgt im Laufe dieses Kapitels.

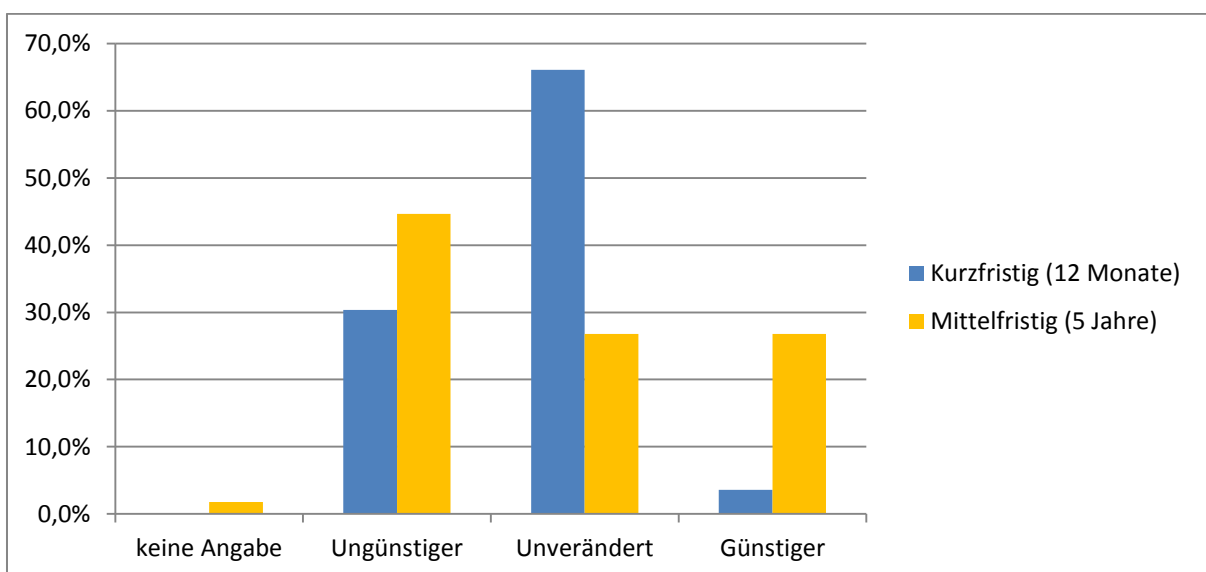


Entwicklung des deutschen Rüstungsmarktes kurz- und mittelfristig

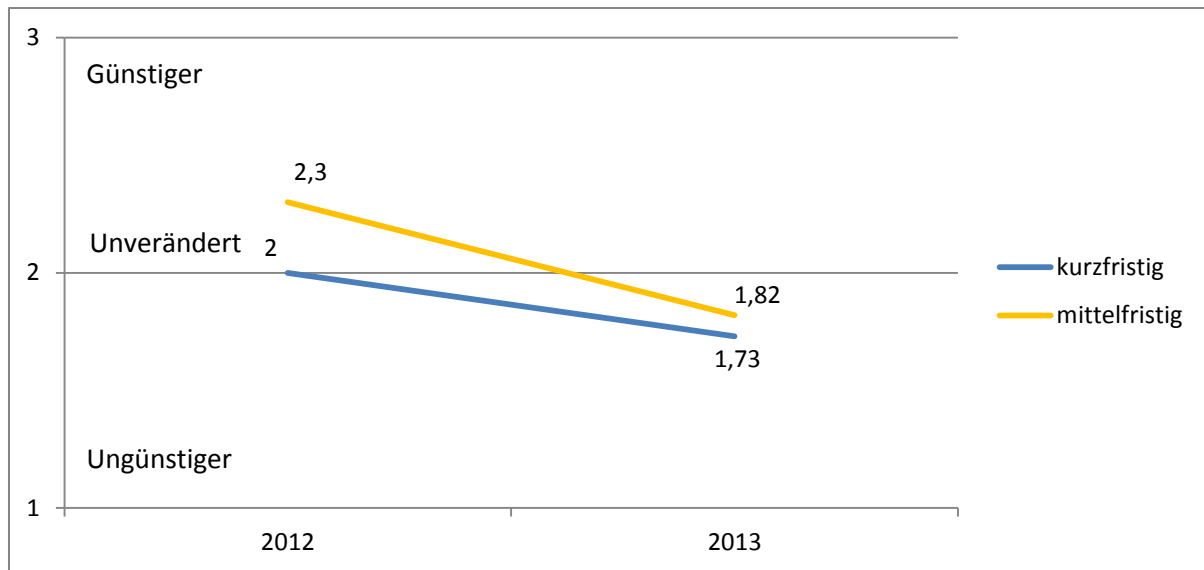


Mittelfristige Marktentwicklung in verschiedenen Regionen

Die Geschäftserwartungen für deutsche Unternehmen der SVI sind sehr durchwachsen und lassen keinen eindeutigen Trend erkennen. In den nächsten 12 Monaten gehen 66,1% der Befragten von unveränderter Geschäftssituation aus. Über 30% sehen sich jedoch mit verschlechterten Verhältnissen konfrontiert. Bei mittelfristiger Betrachtung der Geschäfte relativiert sich dieses eher negative Bild etwas. Zwar schätzen 44,6% der Teilnehmer die Geschäftsentwicklung negativ ein, aber über 26% gehen sogar von einer günstigeren Geschäftssituation aus. Bei Vergleich der Geschäftserwartung der DIC 2013-Studie im der DIC 2014-Studie fällt auf, dass die Werte sich weiterhin im Bereich der unveränderten Geschäftssituation befinden, jedoch dieses Jahr die Erwartungen sowohl kurz- als auch mittelfristig negativer ausfallen.

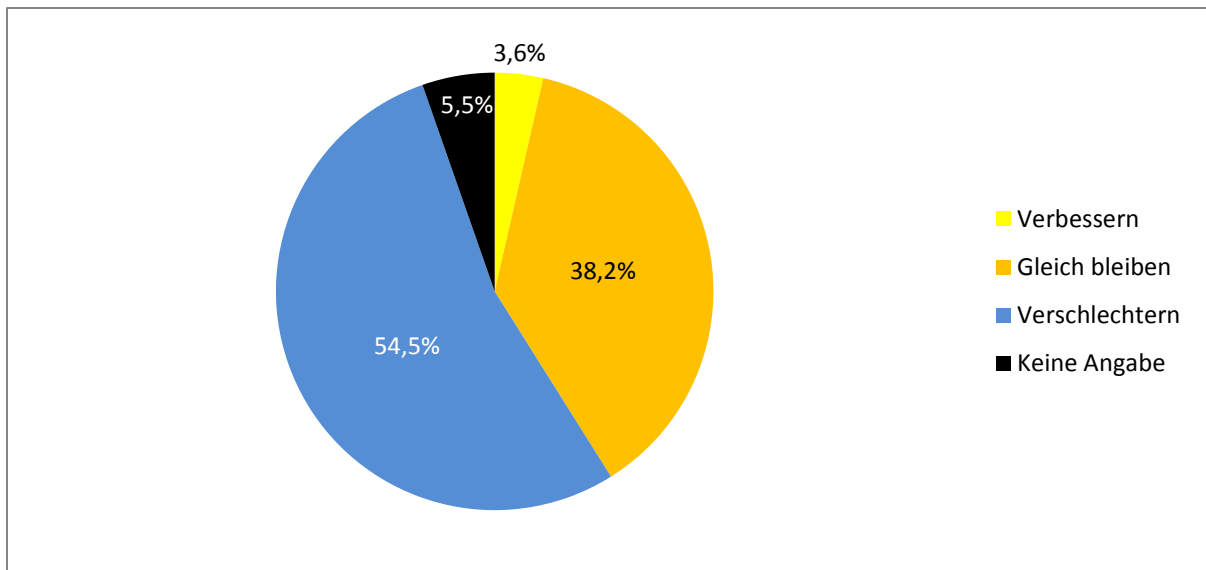


Geschäftserwartung kurz- und mittelfristig

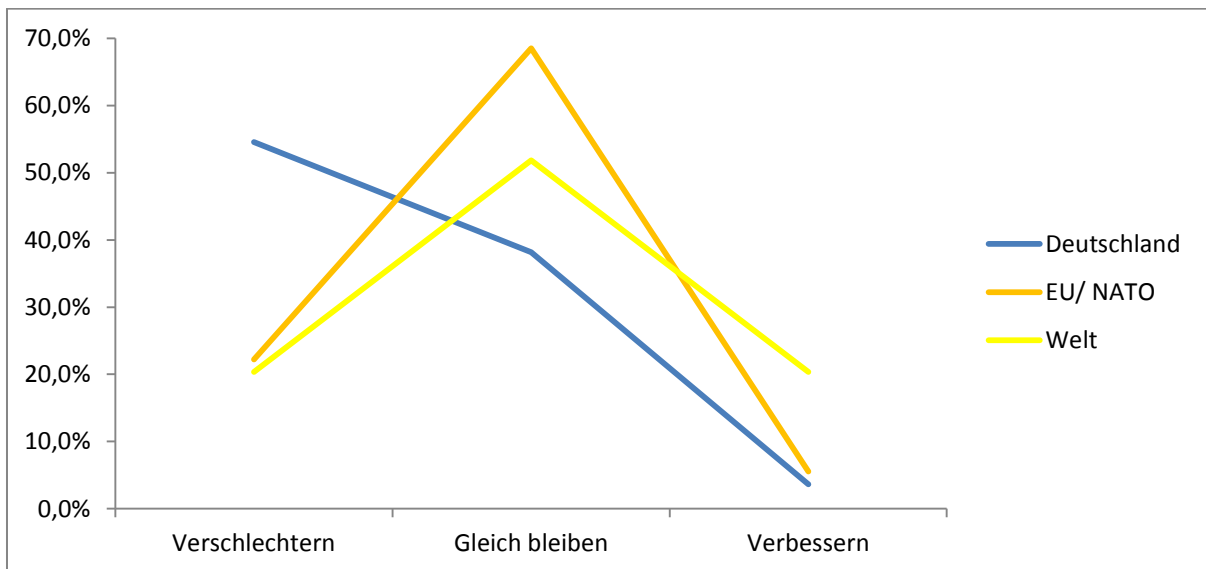


Vergleich der Ergebnisse der Geschäftserwartung 2012 und 2013.

Unter externe Rahmenbedingungen, auf welchen das einzelne Rüstungsunternehmen wenig bis keinen Einfluss hat, sind Entwicklungen im Bereich Politik, Gesellschaft/ Kultur, Wirtschaft und Technologie zu verstehen. Auch diese Komponente zeigt Schwierigkeiten für den deutschen Rüstungsmarkt auf. Nachdem sich bereits jetzt 35% der Befragten mit „eher schlechten“ Rahmenbedingungen konfrontiert sehen (siehe Kapitel „Aktuelle Situation und herrschende Rahmenbedingungen der deutschen SVI“), gehen über 50% von einer weiteren Verschlechterung der externen Lage aus. Nur 3,6% der Teilnehmer erwarten bessere Rahmenbedingungen in Deutschland. Dass ausländische Märkte dem deutschen Rüstungsmarkt verstärkt vorgezogen werden, sieht man einmal mehr an der erwarteten Entwicklung der Rahmenbedingungen in EU- und NATO-Ländern, sowie anderen Ländern der Welt. Die Rahmenbedingungen im Ausland werden nach Meinung der Studienteilnehmer voraussichtlich unverändert bleiben (68,5% bei EU/NATO-Ländern; 51,9% bei restlichen Ländern). In Ländern außerhalb der EU und NATO gehen über 20% sogar von einer Verbesserung der Rahmenbedingungen aus. Dieses Ergebnis gewinnt noch weiter an Gewicht, wenn die aktuelle Einschätzung der Rahmenbedingungen einbezogen wird, bei welcher das Ausland schon jetzt bessere Resultate aufweist. (Siehe Kapitel „Aktuelle Situation und herrschende Rahmenbedingungen der deutschen SVI“).

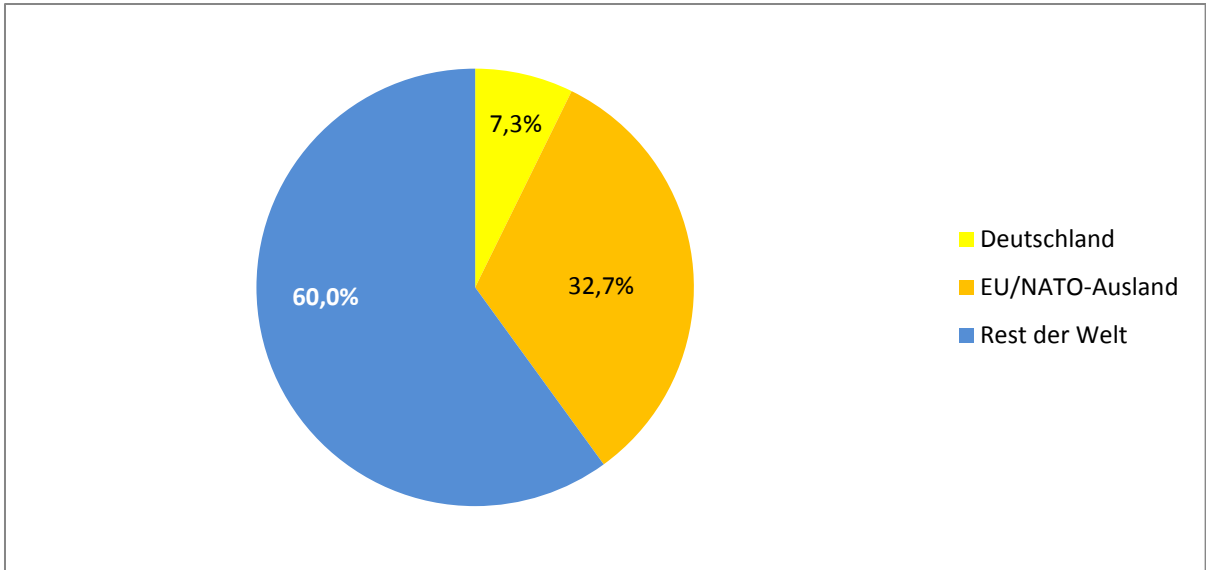


Rahmenbedingungen in Deutschland in 5 Jahren

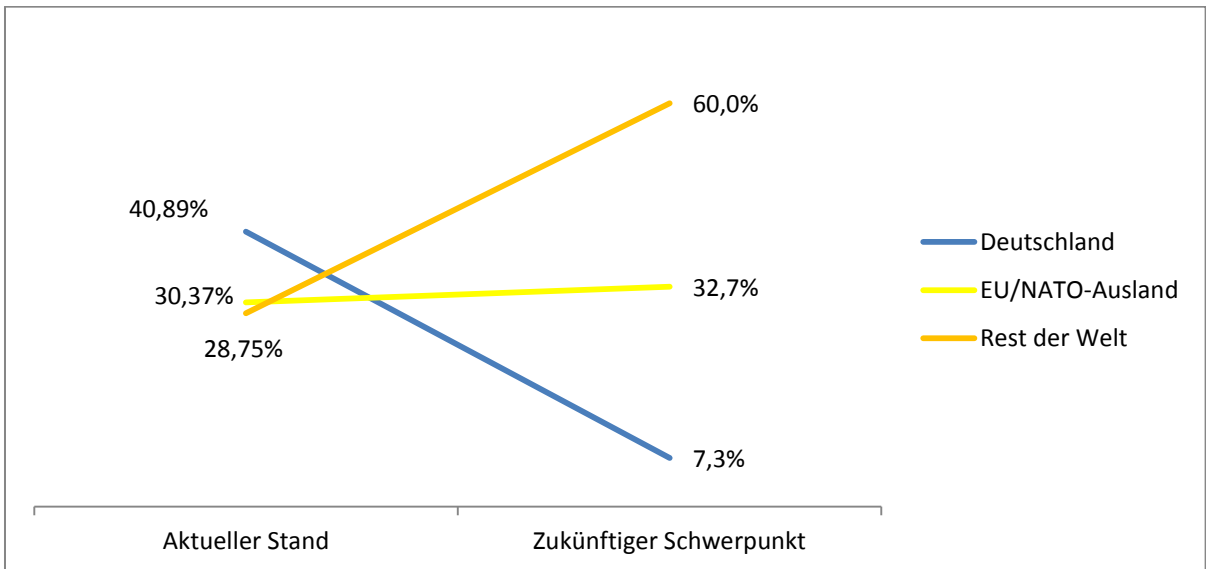


Vergleich der Entwicklung der Rahmenbedingungen

Bei Zusammenfassung aller Einschätzungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung externer Faktoren verwundert die regionale Schwerpunktsetzung der Geschäftstätigkeit deutscher Rüstungsunternehmen kaum. Nur 7,3% sehen den Fokus ihrer Geschäfte im deutschen Markt, aber 60% sehen eine zukünftige Konzentration der wirtschaftlichen Tätigkeit in Ländern außerhalb der EU und NATO. Die kommende gravierende Veränderung wird umso deutlicher, bei Vergleich mit der aktuellen Verteilung der Geschäftstätigkeit, bei der Deutschland mit fast 41% den größten Anteil inne hält.



Zukünftiger regionaler Fokus der Geschäftstätigkeit



Entwicklung der regionalen Verteilung der Geschäftstätigkeit

Zusammenfassung

Schlussfolgerungen aus den Kernaussagen

Will man die Fragen der Studie und ihre Auswertung zusammenfassen, dann sind insbesondere drei Aspekte relevant: Wie wird die aktuelle Situation und ihre zukünftige Entwicklung eingeschätzt? Was ist die größte Herausforderung? Wie kann man diese überwinden?

- 1. Aktuelle Geschäftssituation der SVI:** Die Situation wird überwiegend als äußerst kritisch bewertet und insgesamt schlechter als im Vorjahr. Dies betrifft die Erwartungen an die Auftragslage ebenso wie die Beurteilung der Rahmenbedingungen. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit wird sich zukünftig von Deutschland weg und auf den EU/NATO- bzw. den Weltmarkt bewegen.
- 2. Herausforderungen:** Als bedeutsamste Herausforderungen wurden die Reduktion der Stückzahlen, die reduzierten Budgets und insbesondere die Verringerung der Forschungs- und Entwicklungsaufträge genannt. Denn dies beeinflusst nicht nur die aktuelle Geschäftstätigkeit, sondern auch die potentiellen zukünftigen Produkte und Wettbewerbschancen der SVI-Unternehmen in Deutschland.
- 3. Lösungsansätze und Maßnahmen:** Die Erwartungen zeigen, dass eine formulierte und kommunizierte Beschaffungsstrategie, die Fähigkeit zum Lebenszykluskostenmanagement, integrierte IT-Systeme und auch der Abbau haushaltsrechtlicher Beschränkungen als erfolgversprechend angesehen werden.

Limitationen und Ausblick

Die Aussagekraft dieser Studie ist aufgrund der begrenzten Teilnehmerzahl (82 auswertbare Antworten) sicherlich nur begrenzt. Gleichwohl stellt sie eine der wenigen empirischen Arbeiten in diesem Bereich dar. Folgestudien zielen auf eine Verbreitung der empirischen Basis und quantitative Auswertungsverfahren ab.

Danksagung

Jede empirische Forschungsarbeit muss sich der Aufgabe stellen ein interessantes Wissensgebiet zu erschließen und gleichzeitig hinreichend die Qualitätskriterien wissenschaftlicher Arbeiten (Validität, Repräsentativität, Objektivität etc.) zu erreichen. In einer so spezifischen und gleichzeitig inhomogenen Branche wie der SVI stellte gerade die Gewinnung einer möglichst großen Zahl an geeigneten Studienteilnehmern die größte Herausforderung der Arbeit dar. Daher bedanken wir uns recht herzlich bei allen Teilnehmern für ihr Engagement und ihren Beitrag zum Defence Industry Compass 2014.

Obwohl auf die Xing-Gruppe des Lehrstuhls (Kompetenznetzwerk Performance Based Logistics) zurückgegriffen werden konnte, war die zusätzliche Unterstützung von Industrieverbänden eine große Hilfe. Aus diesem Grund bedanken wir uns bei der Gesellschaft der Sicherheits- und Wehrtechnischen Wirtschaft in NRW e.V. (GSW-NRW) für die Weiterleitung der Studie an ihre Mitglieder. Daneben bedanken wir uns beim Bundesverband für Luft- und Raumfahrtindustrie e.V. (BDLI) und dem Bundesverband der deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (BDSV) für ihre grundsätzliche Kooperationsbereitschaft.

Der Defence Industry Compass 2014 ist das Ergebnis einer dreimonatigen Recherche- und empirischen Forschungsanstrengung, welche maßgeblich von Herrn Daniel Wacker im Rahmen seiner Bachelorarbeit durchgeführt wurde. Die Arbeit ist von Professor Dr. Michael Eßig betreut und von Dr. Andreas H. Glas begleitet worden. Nach der Erstellung der eigentlichen Bachelorarbeit erfolgten weitere Recherchen und Aufbereitungsschritte durch Dr. Glas. Herzlich bedanken wir uns außerdem bei Frau Laura Bubl für ihre Mitarbeit bei der Finalisierung des Dokuments.

Wir streben an den Defence Industry Compass auch in 2014/2015 erneut durchzuführen und nochmal die Teilnehmerzahl bzw. die Zahl der vollständig ausgefüllten Fragebögen deutlich zu steigern. Gerne laden wir Sie wieder dazu ein. Selbstverständlich wird auch bei zukünftigen Befragungen auf die Wahrung größtmöglicher Anonymität aller Teilnehmer bzw. aller Antworten Wert gelegt. Auswertungen erfolgen prinzipiell nur auf Basis aggregierter Daten.

Anhang 1: Fragebogen zur Studie DIC 2014

1. In welchem Umfang liefert Ihr Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen an Streitkräfte/ Sicherheitsunternehmen?

(Bitte geben Sie hier den Anteil am Gesamtumsatz Ihres Unternehmens an.)

- Weniger als 20%
- 20% - 50%
- 51% - 75%
- 76% - 95%
- mehr als 95%
- Keine Angabe

2. Unabhängig vom Anteil am Gesamtumsatz, wie hoch schätzen Sie subjektiv die Bedeutung der SVG momentan für Ihr Unternehmen ein?

(z. B. durch Tradition/ Historie, wichtige Technologien im Rüstungsbereich/ Forschung und Entwicklung, Personalstruktur)

- Schwerpunkt des Unternehmens
- Wichtig
- Weniger wichtig
- Keine Angabe

3. Auf welche Teilstreitkraft bezieht sich Ihr Geschäft hauptsächlich?

- Heer
- Luftwaffe
- Marine
- Streitkräftebasis
- Sanitätsdienst
- Querschnittliche Produkte / Services
- Keine Angabe

4. In welchen Bereichen liegt Ihr Hauptgeschäft?

(Eine Mehrfachauswahl ist möglich.)

- Luftfahrt
- Antriebstechnologie
- Raumfahrt

- Flugkörper/ Raketen
- Marinesysteme
- Landsysteme
- Gepanzerte Fahrzeuge
- Ungepanzerte Fahrzeuge
- Schutzsysteme
- Handfeuerwaffen
- IT-Produktion
- IT-Dienstleistungen
- Elektronik
- Ausbildung / Simulation
- Kommunikation
- Militärdienstleister
- Beratungsleistungen
- Infrastrukturdienstleistungen
- Logistikdienstleistungen
- Transportsysteme
- Bekleidung
- Persönliche Ausrüstung
- Munition
- Sprengstoffe
- Keine Angabe

5. Wie würden Sie die aktuelle Wettbewerbsfähigkeit der deutschen SVI-Unternehmen einschätzen?

- Gut
- Eher gut
- Durchschnittlich
- Eher schlecht
- Schlecht
- Keine Angabe

6. Wie beurteilen Sie die aktuelle Geschäftslage der Unternehmen auf dem Markt für SVG?

- Gut
- Eher gut
- Durchschnittlich
- Eher schlecht
- Schlecht
- Keine Angabe

7. Wie beurteilen Sie die Motivation der Mitarbeiter der deutschen SVI?

- Gut
- Eher gut
- Durchschnittlich
- Eher schlecht
- Schlecht
- Keine Angabe

8. Wie beurteilen Sie die derzeitige Auftragslage?

- Gut
- Eher gut
- Durchschnittlich
- Eher schlecht
- Schlecht
- Keine Angabe

Jeweils für:

- Aufträge aus Deutschland
- Aufträge aus dem EU- / NATO-Ausland
- Aufträge aus dem Rest der Welt

9. Wie verteilt sich Ihrer Meinung nach das Geschäft der deutschen SVI in Prozent?

(Bitte vergeben Sie insgesamt 100%.)

Anteil am Absatz der deutschen SVI:

- Deutschland
- EU- / NATO-Ausland
- Rest der Welt

10. Wie beurteilen Sie die rechtlichen/ politischen Rahmenbedingungen für die SVI?

- Gut
- Eher gut
- Durchschnittlich
- Eher schlecht
- Schlecht
- Keine Angabe

Jeweils für:

- Deutschland
- EU / NATO-Ausland
- Rest der Welt

11. Was sind Ihrer Meinung nach in der aktuellen Situation die größten Herausforderungen beziehungsweise wichtigsten Themenfelder für die deutsche SVI?

12. Wie wird sich die Wettbewerbsposition der deutschen SVI-Unternehmen entwickeln?

- Verbessern
- Gleich bleiben
- Verschlechtern
- Keine Angabe

Jeweils

- Kurzfristig (in den nächsten 12 Monaten)
- Mittelfristig (in den nächsten 5 Jahren)

13. Wie sind Ihre Geschäftserwartungen für die Zukunft?

- Günstiger
- Unverändert
- Ungünstiger
- Keine Angabe

Jeweils

- Kurzfristig (für die nächsten 12 Monate)
- Mittelfristig (für die nächsten 5 Jahre)

14. Von welcher Veränderung des Marktes gehen Sie für die Zukunft aus?

- Marktwachstum
- Gleichbleibend
- Marktverkleinerung
- Keine Angabe

Jeweils für:

- Kurzfristig (in den nächsten 12 Monaten) für Deutschland
- Mittelfristig (in den nächsten 5 Jahren) für Deutschland
- Kurzfristig (in den nächsten 12 Monaten) für das EU- / NATO-Ausland
- Mittelfristig (in den nächsten 5 Jahren) für das EU- / NATO-Ausland
- Kurzfristig (in den nächsten 12 Monaten) für den Rest der Welt
- Mittelfristig (in den nächsten 5 Jahren) für den Rest der Welt

15. Wie wird sich die Wettbewerbssituation auf dem Markt verändern?

- Entspannen
- Gleich bleiben
- Verschärfen
- Keine Angabe

Jeweils für:

- Kurzfristig (in den nächsten 12 Monaten) für Deutschland
- Mittelfristig (in den nächsten 5 Jahren) für Deutschland
- Kurzfristig (in den nächsten 12 Monaten) für das EU- / NATO-Ausland
- Mittelfristig (in den nächsten 5 Jahren) für das EU- / NATO-Ausland
- Kurzfristig (in den nächsten 12 Monaten) für den Rest der Welt
- Mittelfristig (in den nächsten 5 Jahren) für den Rest der Welt

16. Wo wird in Zukunft (in 10 Jahren) der geschäftsmäßige Schwerpunkt der deutschen SVI liegen?

- Deutschland
- EU- / NATO-Ausland
- Rest der Welt

17. Wie werden sich die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen in den nächsten 5 Jahren verändern?

- Verbessern
- Gleich bleiben
- Verschlechtern
- Keine Angabe

Jeweils für:

- Deutschland
- EU- / NATO-Ausland
- Rest der Welt

18. Wie beurteilen Sie den Einfluss folgender aktueller Entwicklungen auf die deutsche SVI?

- Sehr hohe Bedeutung
- Hohe Bedeutung
- Neutral
- Geringe Bedeutung
- Sehr geringe Bedeutung
- Keine Angabe

Jeweils für:

- Sättigung der Nachfrage im eigenen Produktsegment in Deutschland
- Reduzierung von Entwicklungsaufträgen
- Reduzierung von Beschaffungs-Stückzahlen
- Reduzierung von Beschaffungs-Budgets
- Zeitliche Streckung von Beschaffungsvorhaben
- Bedarfsbündelung führt zu Konzentration auf Großunternehmen
- Erhöhte technische Komplexität bei internationalen/multinationalen Projekten
- Erhöhte Projektkomplexität (Koordinationsaufwand) bei inter-/ multinationalen Projekten
- Konsolidierung der Unternehmen (Merger & Acquisitions)
- Internationalisierung des Wettbewerbs
- Zunehmende Anzahl "nicht-traditioneller" Wettbewerber, z.B. aus der Konsumgüter-/Servicebranche
- Steigender Anteil an Firmenmitteln für Produkt-Neuentwicklung

19. Welche Maßnahmen in der Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber bewerten Sie positiv / negativ bzgl. der Aufgabe der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie effizient und effektiv SVG zu liefern?

- Hohe positive Wirkung
- Positive Wirkung
- Neutral
- Negative Wirkung
- Hohe negative Wirkung
- Keine Angabe

Jeweils für:

- Zunehmende Übergabe von Tätigkeiten der Streitkräfte an die SVI (Verringerung von Schnittstellen, "alles aus einer Hand")
- Stärkung der Ergebnisorientierung in der Spezifikation von Bedarfen (Ziel-/Verfügbarkeits-Orientierung im Gegensatz zu (technischen) Detailspezifikationen)
- Vermeidung exzessiver (überzogener) Anforderungen an militärische Systeme
- Verstärkte Nutzung von Systemintegratoren ("Lead Systems Integrator")
- Erhöhung des Ansehens der Streitkräfte und der SVI

- Zunehmende Ausgestaltung von Beteiligungsgesellschaften (Öffentlich-Private-Partnerschaften)
- Nutzung von Vorteilen vieler spezieller Produkte anstatt weniger multi-funktionaler Systemplattformen
- Kompatible Datenstandards/ Informationssysteme
- Kommunikation einer langfristigen Beschaffungstrategie durch die Streitkräfte
- Ausbau multinationaler Kooperation in der Beschaffung von Systemen
- Ausbau multinationaler Kooperation in der logistischen Betreuung von Systemen
- Ausgestaltung optimierter Kompensationsgeschäfte für Exportmarkt (Offsets)
- Ausgestaltung optimierter Konzepte für Technologietransfers im Exportmarkt ("Transfer-of-Technology", ToT)
- Neugestaltung der Export-Regulierung von SVG in Deutschland
- Stärkere Fokussierung auf "handelsübliche"/Dual-Use Produkte (Commercial-off-the-Shelf)
- Intensivierte Nutzung von EU-weiten Vergabeverfahren
- Verstärkte Nutzung innovativer Vertragsvereinbarungen zu nutzen (Preisreize, nutzungsabhängige oder verfügbarkeitsabhängige Preise)
- Ausbau der Fähigkeit Lebenszykluskosten zu optimieren
- Abbau von haushaltsrechtlichen Beschränkungen in der Budgetierung

20. Was sind die für Sie wichtigsten ökonomischen Trends der nächsten 5 Jahre?

(z. B. Verträge, Lieferantenbeziehungen, Kooperationen etc.)

21. Was sind die für Sie wichtigsten technologischen Trends der nächsten 5 Jahre?

(z. B. Robotik, autonome Systeme, Simulatoren etc.)

22. Was ist Ihre aktuelle Position im Unternehmen?

23. Wie lange arbeiten Sie bereits in der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (in Jahren)?

24. Welchen Anteil Ihrer bisherigen Arbeitszeit (Karriere) haben Sie im Bereich der SVI verbracht (in Prozent)?

26. Ergänzende Meinungen, Anregungen, Kritik_n