



DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR WEHRTECHNIK e.V.  
Studiengesellschaft der DWT mbH



# Defence Industry Compass 2016



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

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

Deutsche Gesellschaft für Wehrtechnik e.V.

Generalmajor a.D. Dipl.-Kfm. Wolfgang Döring  
Geschäftsführer

Hochstadenring 50  
D-53119 Bonn  
[www.dwt-sgw.de](http://www.dwt-sgw.de)

Universität der Bundeswehr München

Prof. Dr. Michael Eßig  
Dr. Andreas Glas

Werner-Heisenberg-Weg 39  
85577 Neubiberg  
[www.unibw.de/PBL](http://www.unibw.de/PBL)



## Defence Industry Compass 2016

Der Defence Industry Compass 2016 ermittelt eine Art „industrielles Stimmungsbild“ der deutschen wehrtechnischen Industrie. Der Defence Compass ist in Teilen eine jährlich wiederkehrende Wiederholungsstudie und erlaubt Einblicke in das wahrgenommene Geschäftsklima aus Perspektive der in der Branche tätigen Unternehmen.



Der Defence Compass komplettiert aus betriebswirtschaftlicher Sicht die überwiegend volkswirtschaftlichen Studien zur Sicherheits- und Verteidigungspolitik. Dies ist zwingend notwendig, da in der Rüstungspraxis häufig betriebswirtschaftliche Themen dominieren, wohingegen die öffentliche Diskussion häufig sicherheitspolitisch geführt wird. Ausgangspunkt des Defence Compass ist daher die Frage: „Wie kann die Effizienz und Effektivität in der Rüstung verbessert werden?“.

Der Defence Compass versucht die Transparenz in der Rüstung zu erhöhen, einen Beitrag zu Objektivierung der Diskussion zu leisten und innovative Denkansätze auszuloten. Damit wird ein offener und faktenbasierter Umgang zwischen Industrie und Bundeswehr gefördert. Der Defence Compass 2016 basiert auf den Ergebnissen einer Befragung von 270 Mitgliedern der Deutschen Gesellschaft für Wehrtechnik (DWT) im Zeitraum von Oktober bis November 2015. Die Kernergebnisse sind:

- ◆ Die Beurteilung der Geschäftssituation und -erwartungen sind deutlich besser als in den Vorjahren, was auf eine „**Trendumkehr im deutschen Rüstungsgeschäft**“ hindeutet.
- ◆ Die gestiegenen Erwartungen an das Wachstum in den verschiedenen Regionen und die Wahrnehmung eigener (restriktiver) Exportmöglichkeiten zeigen eine „**Rückbesinnung auf den deutschen und europäischen Heimatmarkt**“.
- ◆ Es besteht weiterhin eine **hohe Skepsis** z.B. hinsichtlich der zukünftigen Wettbewerbsintensität oder der Regulungsdichte, was die o.a. Einschätzungen relativiert.

Die Zusammenarbeit der wehrtechnischen Industrie mit der Bundeswehr ist grundsätzlich zufriedenstellend, wenngleich die Zielerreichung sehr kritisch bewertet wird und mehrere **Handlungsfelder zur Verbesserung** aufgezeigt werden.



## Executive Summary

The German Defense Industry generates a sales volume of approximately 30 billion Euros a year, created and 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.<sup>1</sup>



The Defense Industry Compass 2016 aims to evaluate the business climate from the perspective of managers working in the armament industry sector. The Defence Compass 2016 is partly a replication study from previous years. It includes the evaluation of the current economic situation and the assessment of future development by employees of companies operating fully or partly in the defense industry sector.

The Compass 2016 is based on survey data and a questionnaire sent to 270 members of the German Association for Defence Technology (DWT). The core findings are as follows:

- ◆ The evaluation of the current business situation and mid-term business expectations revealed a significant change for the better. With respect to the studies limitations, this could indicate a **„trend reversal in the German armament industry“**.
- ◆ The business expectations in different regions and the perception of own possibilities for export business indicate a **„return to domestic and EU/NATO markets“**.
- ◆ There is a lot of **scepticism** in the answers of the survey, e.g. regarding the future intensity of competition, what might question the aforementioned trends.
- ◆ The cooperation between industry and Bundeswehr is well on the way and overall satisfies the expectations. However, many market/procurement targets could not be reached what leads to a couple of **proposed management improvements**.

---

<sup>1</sup> Bundesverband der deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (BDSV), <http://www.ruestungsindustrie.info/industrie/beschaeftigung-in-der-deutschen-sicherheits-und-verteidigungsindustrie>



## Inhaltsverzeichnis

Defence Industry Compass 2016..... 3

Executive Summary ..... 5

1. Vorbemerkungen zur Studiendurchführung ..... 8

2. Markt-Definition: Ab- und Eingrenzung der deutschen wehrtechnischen Industrie ..... 9

3. Vorstellung der Gesamtheit: Übersicht über die Studienteilnehmer ..... 11

4. Defence Compass - Stimmungsbarometer ..... 13

5. Geschäftserwartungen ..... 16

6. Zukünftige Situation ..... 19

7. Zusammenarbeit der Industrie mit der Bundeswehr ..... 22

8. Auswertungen für den Mittelstand ..... 27

9. Zusammenfassung, Limitationen und Ausblick ..... 28

Quellenangaben ..... 30



## 1. Vorbemerkungen zur Studiendurchführung

Der Defence Industry Compass ist erstmalig als Studienarbeit an der Universität der Bundeswehr im Jahr 2013 erhoben worden. Eine erste Wiederholung von Teilen des Defence Compass erfolgte im Jahr 2014. Dabei wurden das Fragebogendesign, die Fragestellungen und die Messmethodik überarbeitet und teilweise auch mit Hilfe von Experten-Pre-Tests evaluiert. Dieser Bericht gibt die Ergebnisse der dritten Erhebung des Defence Compass im Jahr 2015 wieder.

Die Datenerhebung erfolgte von Oktober bis Dezember 2015. Die beteiligten Mitarbeiter/-innen der Universität der Bundeswehr München führten die Untersuchung selbständig und unabhängig durch. Mit Unterstützung der DWT war es möglich, 270 fördernde Mitglieder mit dem Fragebogen anzusprechen. Die Fragebogenerhebung erfolgte elektronisch über einen Online-Fragebogen mit einer durchschnittlichen Bearbeitungsdauer knapp über 20 Minuten (21,14 min). An dieser Stelle vielen Dank an alle Teilnehmer für Ihre Mithilfe.

Insgesamt nahmen 85 Führungskräfte an der Befragung teil. Dies steht für eine sehr hohe Rücklaufquote von 31,48% und spricht für das hohe Interesse der Branche an einem eigenen Stimmungsbarometer. Es wurden ausschließlich Fragebögen von Führungskräften der Branche genutzt, wobei die Beantwortenden im Schnitt über 11,9 Jahre Berufserfahrung verfügen und davon im Schnitt knapp die Hälfte der Zeit (49%) in der wehrtechnischen Industrie.

Die Gesamtheit spiegelt nicht nur die Meinung der großen Unternehmen und System-integratoren der Branche wieder. Da 49,4% der Befragten angaben, dem wehrtechnischen Mittelstand anzugehören, erscheint eine ausgewogene Verteilung zwischen großen und kleineren Unternehmen gegeben.

## 2. Markt-Definition:

### Ab- und Eingrenzung der deutschen wehrtechnischen Industrie

Bevor die Ergebnisse des Defence Compass vorgestellt werden, erfolgt eine kurze Ab- und Eingrenzung des äußerst inhomogenen Marktes für Sicherheits- und Verteidigungsgüter. Dieser Markt reicht von Militäruniformen über komplexe Waffensysteme bis hin zu hochtechnologischen Kommunikationssystemen.

Eine Abgrenzung kann daher nicht – wie bei anderen Branchen – aufgrund des Endprodukts (z.B. Automobil-/ Flugzeug- /Eisenbahn- /Maschinenbaubranche) oder des Produktionsmaterials (z.B. Metallbau- /Chemiebranche) erfolgen. Zu divers sind die Produkte, aber auch die Dienstleistungen, welche an diesem Markt nachgefragt und angeboten werden.

Aus diesem Grund schließt sich diese Studie der Marktdefinition der WIFOR-Studie aus dem Jahr 2012 an (siehe auch Abbildung 1).<sup>2</sup> Dabei wird die wehrtechnische Industrie einerseits über die Finanzierung und andererseits über die Besonderheiten der Produkte abgegrenzt.

Die Abgrenzung über die Finanzierung unterscheidet grundsätzlich zwischen Kunden aus dem öffentlichen Sektor (hier insb. die Bundeswehr und Behörden mit Sicherheitsaufgaben) und Kunden aus dem privaten Sektor. Zu letzteren zählen u.a. Betreiber von kritischen Infrastrukturen, Flughäfen usw., welche teilweise ähnliche Bedarfe haben können, z.B. im Bereich Sensorik, Überwachung und Kommunikation. Da es dieser Studie explizit darum geht, die wehrtechnische Industrie zu adressieren, wird auf Unternehmen fokussiert, welche sich als Lieferanten der Bundeswehr verstehen. Es ist unbestritten, dass dabei eine gewisse Unschärfe entsteht, da es sicherlich große Überschneidungen zu Lieferanten gibt, welche neben der Bundeswehr auch andere Behörden mit hoheitlichen Aufgaben versorgen. Auch solche Unternehmen sind im Fokus dieser Studie.

Die Abgrenzung über die Produkte fällt nur scheinbar leichter. Eindeutig ist, dass die Produzenten „harter Rüstungsgüter“ (z.B. Waffen, Munition) im Fokus dieser Studie liegen. Diese bilden den „Kernbereich“ der wehrtechnischen Industrie. Schwerer fällt die Abgrenzung des Marktes, wenn es sich um Güter in einem erweiterten Produkt-Verständnis handelt. Solche

---

<sup>2</sup> Vgl. Schubert und Knippel (2012), S. 30f.

Güter werden in gleicher oder nur leicht adaptierter Form auch in anderen Organisationen (Unternehmen) genutzt. („Dual-Use“-Produkte, z.B. IT-Technik).

		Abgrenzung über die Finanzierung		
		Durch die öffentliche Hand		Durch die Privatwirtschaft
		Bundeswehr	Behörden mit Sicherheitsaufgaben	z.B. Betreiber von kritischen Infrastrukturen, Flughäfen, sonstigen Anlagen
Güterbezogene Abgrenzung		Hoheitliche Sicherheitsaufgaben		Nicht-hoheitliche Sicherheitsaufgaben
		Bundeswehr	Zivile Sicherheit	Zivile Sicherheit
Kernbereich	Güter für Induktion und Wirkung	z.B. schweres Gerät (Panzer, Kriegsschiffe, Flugzeuge etc.)	z.B. persönliche Ausrüstung, Waffen, Munition	
Erweiterter Bereich	Güter für Prävention und Einsatzmanagement	z.B. Güter für Einsatzbereitschaft, Einsatzmobilität, Überwachung, Alarmierung, Schutz, Führung, Kommunikation etc.		
		<b>Wehrtechnische Industrie</b>		
		<b>= Fokus des Defence Compass</b>		

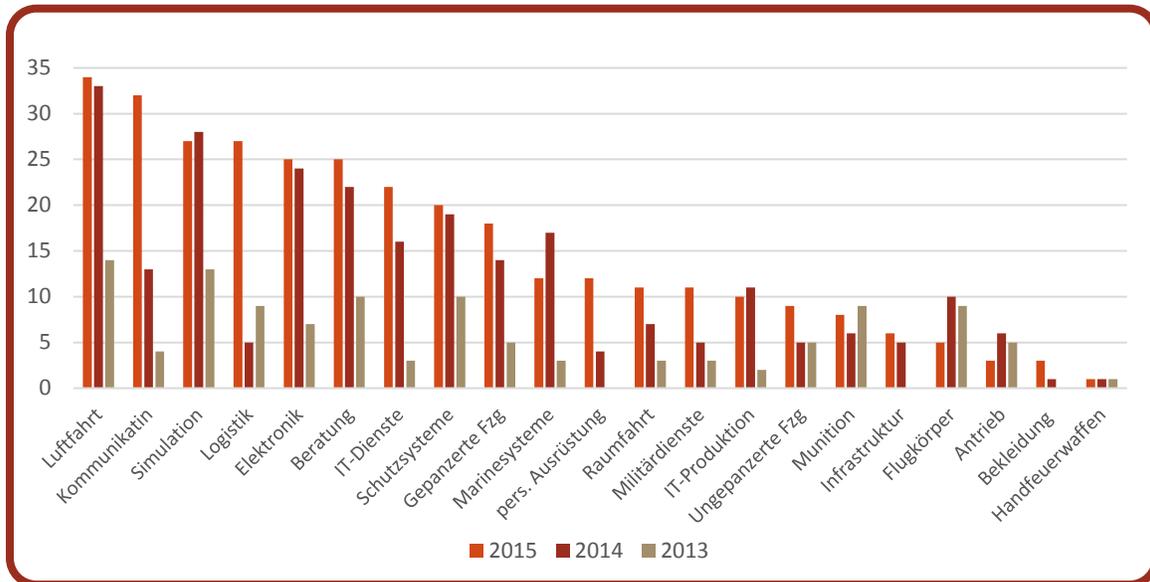
**Abb. 1: Ein- und Abgrenzung der deutschen wehrtechnischen Industrie**

Die Befragten ordneten sich der hier vorgestellten Klassifizierung selbst zu. 28 Unternehmen sind im Kernbereich (29,8%) und 66 (70,2%) im erweiterten Bereich tätig. Die Gesamtheit deckt damit den Bereich der wehrtechnischen Industrie produktseitig ab.

Daneben gaben 43 Unternehmen (>50% der Befragten) an, dass ihr Unternehmen mehr als die Hälfte ihres Umsatzes mit Streitkräften (Bundeswehr und Ausland) realisiert. Weitere 14 Unternehmen (16,5% der Befragten) gaben an, dass ihr Unternehmen mehr als 25% seines Umsatzes dort realisiert. Nur 6 Unternehmen gaben an, dass der Markt für Wehrtechnik für sie weniger wichtig sei. Damit ist auch finanzierungsseitig die Gesamtheit repräsentativ, da für die Majorität der Unternehmen der Markt für Wehrtechnik eine hohe Relevanz besitzt.

### 3. Vorstellung der Gesamtheit: Übersicht über die Studienteilnehmer

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 hin zur Produktion von Handfeuerwaffen und Munition kann wirtschaftliches Handeln innerhalb der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (SVI) jegliche Gestalt annehmen (siehe Abbildung 2).

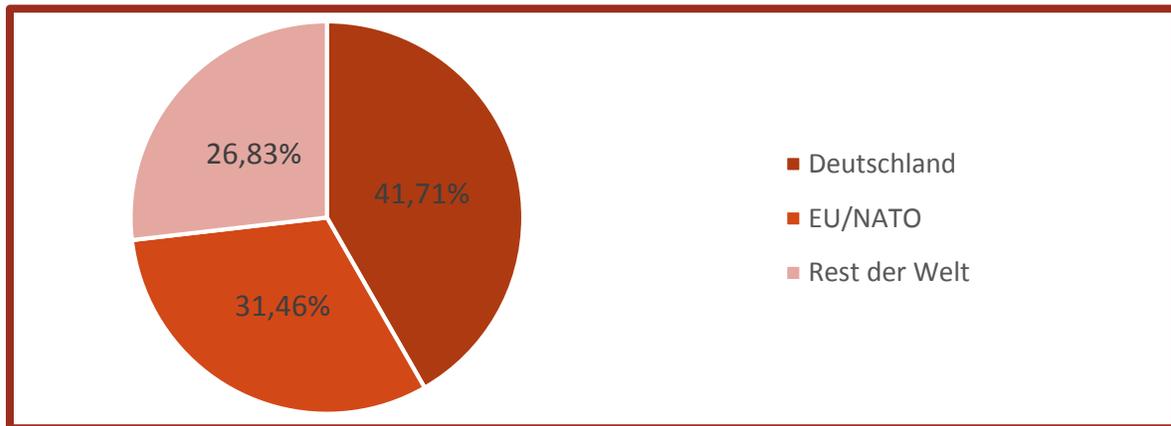


**Abb. 2: Tätigkeitsfelder der befragten Unternehmen**

Die Gesamtheit der Befragten hat sich im Bereich Munition, Flugkörper/Raketen und Antriebe im Vergleich zur Datenerhebung 2014 reduziert. Die Geschäftsfelder Kommunikation, Logistik, persönliche Ausrüstung und IT-Dienstleistungen sind dagegen deutlich stärker vertreten. Gleichbleibend hoch zeigt sich die Teilnahme von Befragten aus der deutschen wehrtechnischen Industrie im traditionellen Bereich der Luftfahrt, der Schutzsysteme und (Panzer-)Fahrzeuge sowie der Simulation. Zu beachten ist, dass die Teilnehmer der Studie fast paritätisch dem Mittelstand und den Unternehmen der großen Systemintegratoren entstammen.

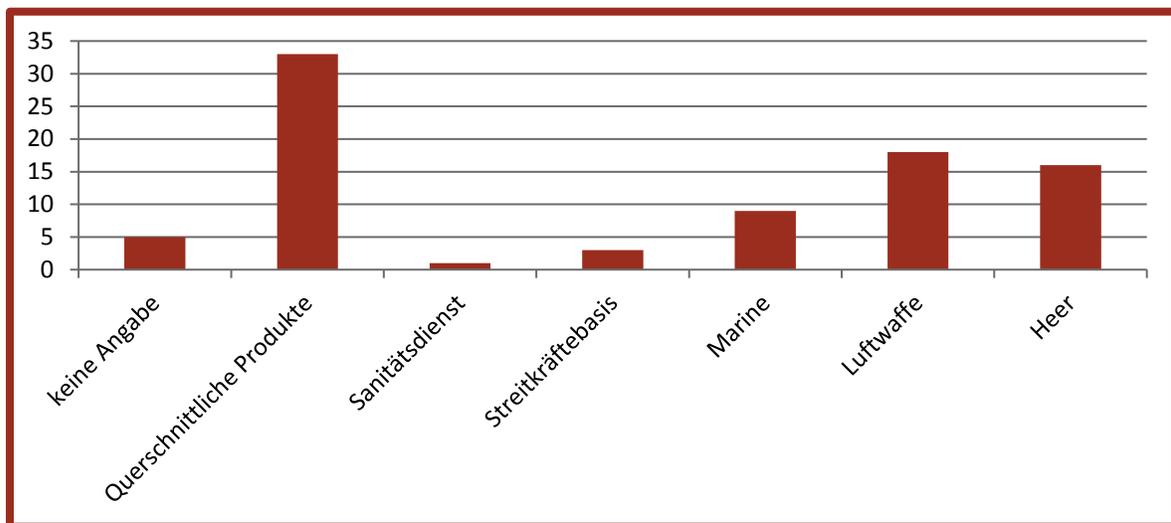
Die Geschäftstätigkeit der deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie beschränkt sich nicht auf deutsche oder europäische Grenzen. Ein globales Agieren ermöglicht einerseits ein potentiell größeres Auftragsvolumen und Kompetenzausbau, jedoch ist internationales Agieren auf diesem Markt einerseits stark reglementiert und andererseits sind Rüstungsexporte

regelmäßig Gegenstand heftiger gesellschaftlicher und politischer Diskussionen. Die Ergebnisse des Defence Compass zeigen, dass rund 42% befragten Unternehmen den Schwerpunkt ihrer Geschäftstätigkeit in Deutschland sehen, während rund 31,5% den Schwerpunkt auf das EU/NATO-Ausland legen. Die restlichen rund 27% der befragten Unternehmen adressieren den globalen Weltmarkt.



**Abb. 3: Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit**

Ein weiterer Einblick in die Ausrichtung der wehrtechnischen Industrie bietet der Bezug zur Teilstreitkraft. Hier gibt die klare Mehrheit der Befragten an querschnittliche Produkte und Dienstleistungen zu liefern. Gleichwohl sind hinreichend Unternehmen der Heeres-, Luftwaffen- und Marinerüstung in der Gesamtheit vertreten.

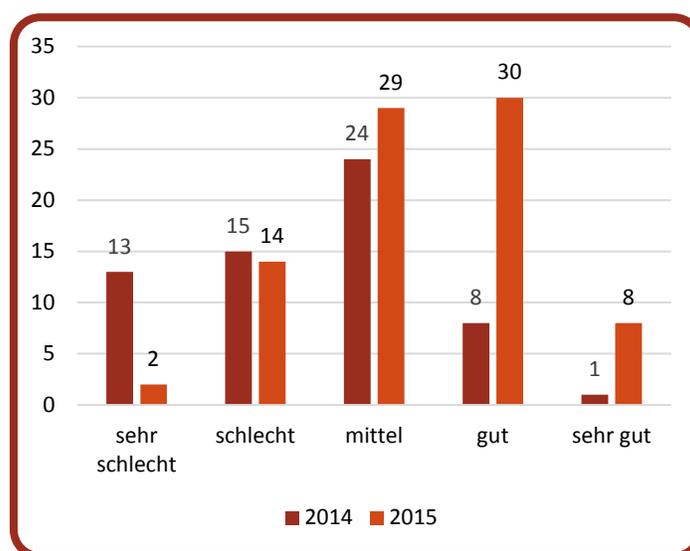


**Abb. 4: Bezug zur Teilstreitkraft**

#### 4. Defence Compass - Stimmungsbarometer

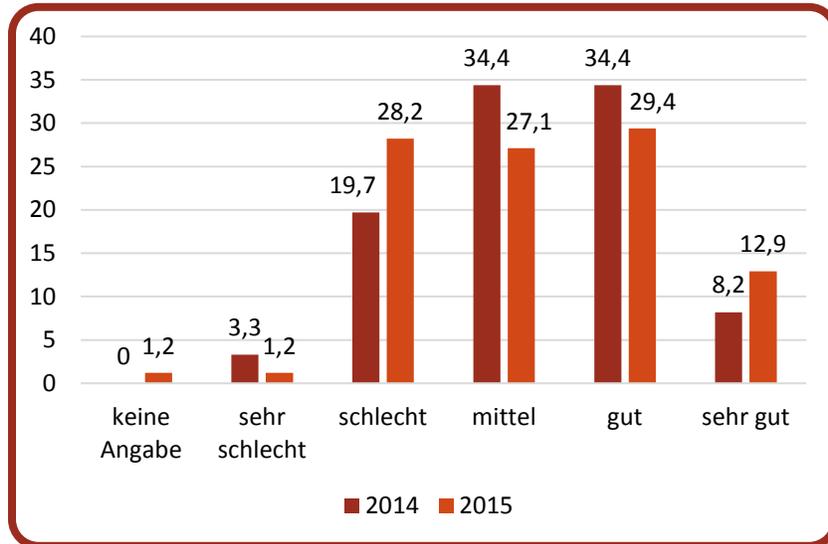
Um eine umfangreiche Aussage über die wirtschaftliche Lage der deutschen SVI treffen zu können, ist es notwendig, das Selbstbild der Unternehmen in Erfahrung zu bringen und dieses mit den Ergebnissen der vorherigen Jahre gegenüber zu stellen. Hierfür wurde die Beurteilung der aktuellen Geschäftssituation, der Auftragsbestand, die Wettbewerbsfähigkeit und die Motivation abgefragt.

Zunächst zeigt sich, dass auf die Frage nach der Beurteilung des aktuellen Auftragsbestandes, die Antworten deutlich positiver ausfallen als im Vorjahr. Immerhin 38 Unternehmen (44,7%) schätzen diesen gut bis sehr gut ein. Nimmt man die 29 Unternehmen mit einer mittleren Einschätzung hinzu, dann sind 78% der Unternehmen mittel bis gut mit Aufträgen ausgestattet (Abbildung 5). Im Vergleich zu 2014 stieg der Mittelwert von 2,495 in 2014 auf 3,337 in 2015 (auf einer Skala von 1 = sehr schlecht bis 5 = sehr gut).



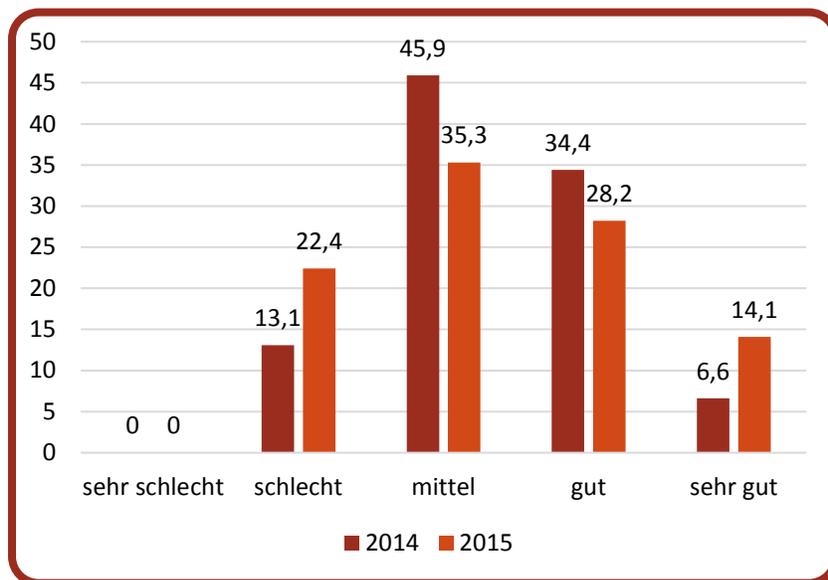
**Abb. 5: Auftragsbestand**

Trotz der ordentlich gefüllten Auftragsbücher ist aber das Selbstbild der Unternehmen als zwiegespalten zu charakterisieren. Dies zeigt sich besonders deutlich bei den Angaben zur Motivation der Mitarbeiter (Abbildung 6) und zur wahrgenommenen Wettbewerbsfähigkeit der Branche (Abbildung 7). So erhöht sich zwar der Anteil an Befragten signifikant, welche eine „sehr gute“ Motivation angeben bzw. die Wettbewerbsfähigkeit als „sehr gut“ kennzeichnen. Gleichzeitig erhöht sich aber auch der Anteil der Unternehmen deutlich, die beide Merkmale als „schlecht“ bezeichnen.



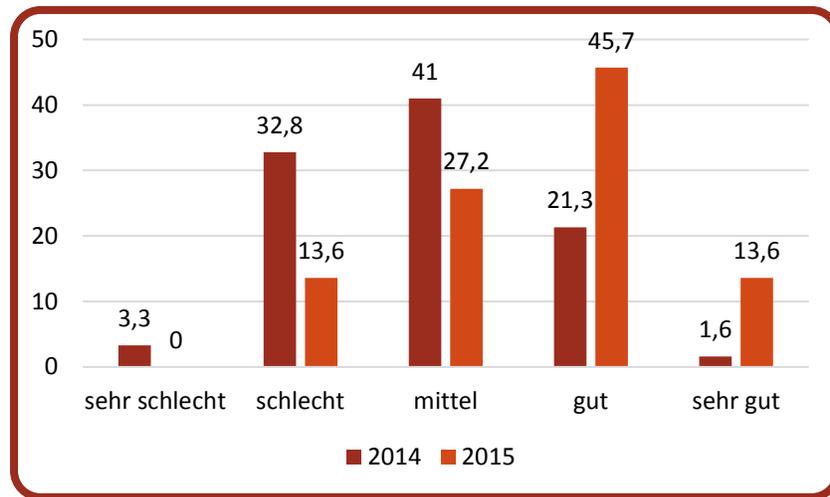
**Abb. 6: Motivation in Prozent**

Am deutlichsten wird dies am Mittelwertvergleich. So verändert sich der Mittelwert der eingeschätzten Wettbewerbsfähigkeit kaum (3,344 in 2014 zu 3,341 in 2015), allerdings erhöht sich die Varianz der Antworten von 0,899 auf 0,966. Das bedeutet, die Antworten streuen auf der Skala mehr als im Vorjahr, was grundsätzlich auf eine Teilung in „florierende“ und „absteigende“ Geschäftsfelder bzw. Unternehmen hindeuten kann.



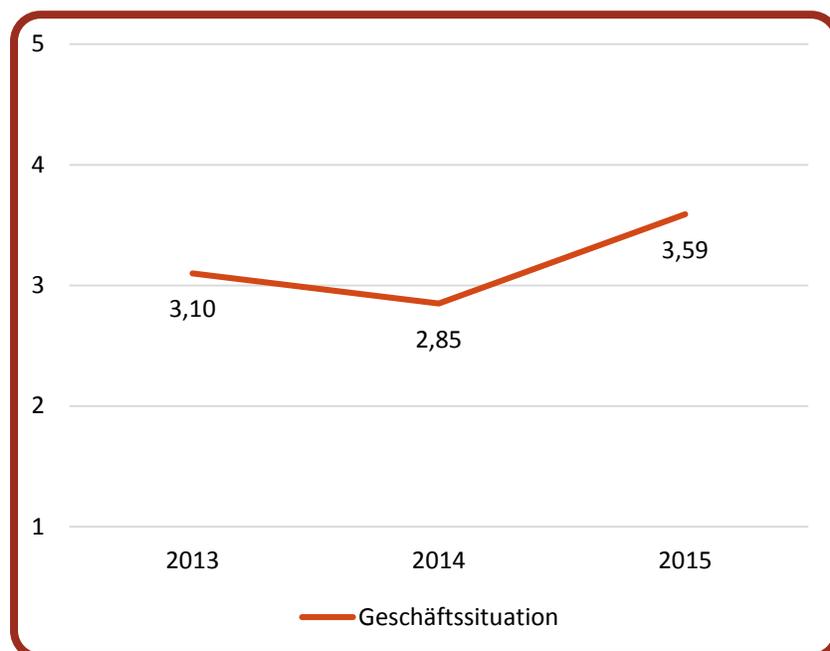
**Abb. 7: Wettbewerbsfähigkeit in Prozent**

Dieser Zwiespalt zeigt sich allerdings nicht in der Beurteilung der aktuellen Geschäftslage. Hier zeigt sich in allen Antwortkategorien – durchgängig über alle Skalenpunkte – eine eindeutige Verbesserung der Beurteilung der Geschäftssituation (Abbildung 8).



**Abb. 8: Beurteilung der Geschäftssituation in Prozent**

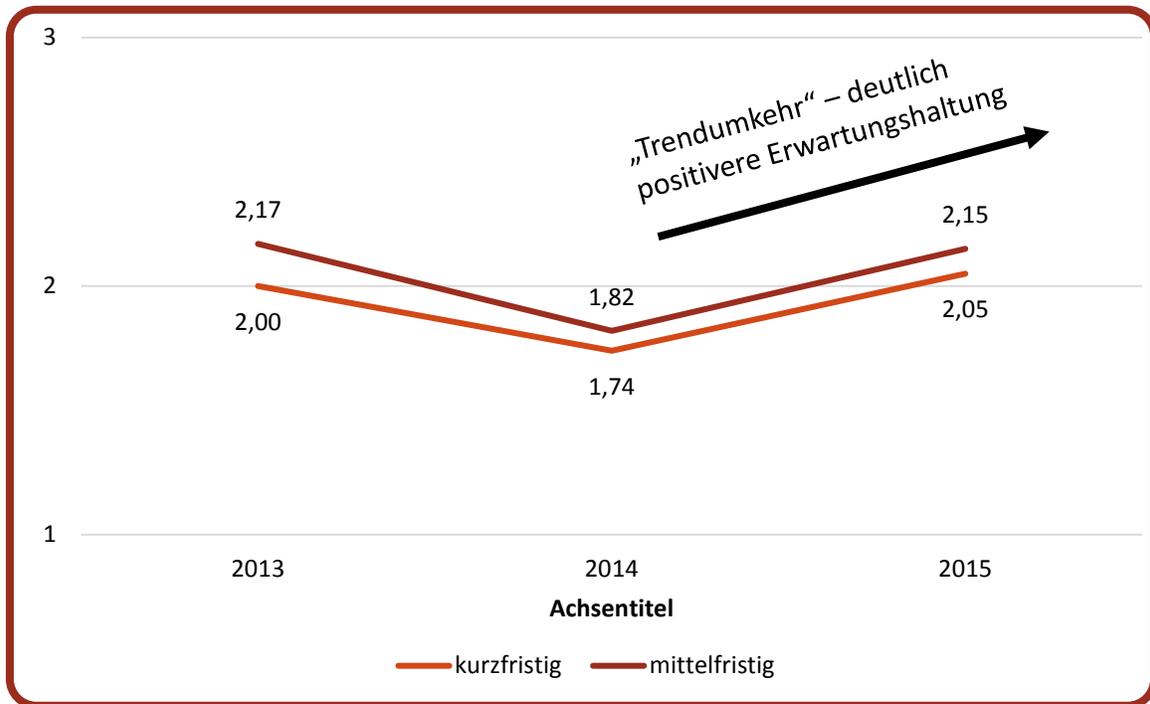
Dies spiegelt sich auch im zeitlichen Trend wieder. Hier stieg der Mittelwert vom Tief in 2014 auf 3,59 in 2015 (Abbildung 9). Mögliche Ursachen für die positivere Beurteilung der Geschäftslage sind noch zu ergründen und werden im nächsten Abschnitt diskutiert.



**Abb. 9: Beurteilung der Geschäftssituation (Mittelwerte)**

## 5. Geschäftserwartungen

Die deutlich positivere Bewertung der aktuellen Geschäftslage projiziert sich auch auf die zukünftigen Geschäftserwartungen. Sowohl die kurzfristige Entwicklung (ein Jahr) also noch wichtiger die mittelfristigen Erwartungen (fünf Jahre) steigen merklich an. Es erfolgt ein Anstieg um 0,31 Punkte (kurzfristig) bzw. 0,43 Punkte (mittelfristig) auf der dreistufigen Skala (verschlechtern = 1, gleich bleiben = 2, verbessern = 3) im Vergleich zum Jahr 2014. Dies entspricht weitgehend der Situation in 2013 (Abbildung 10).



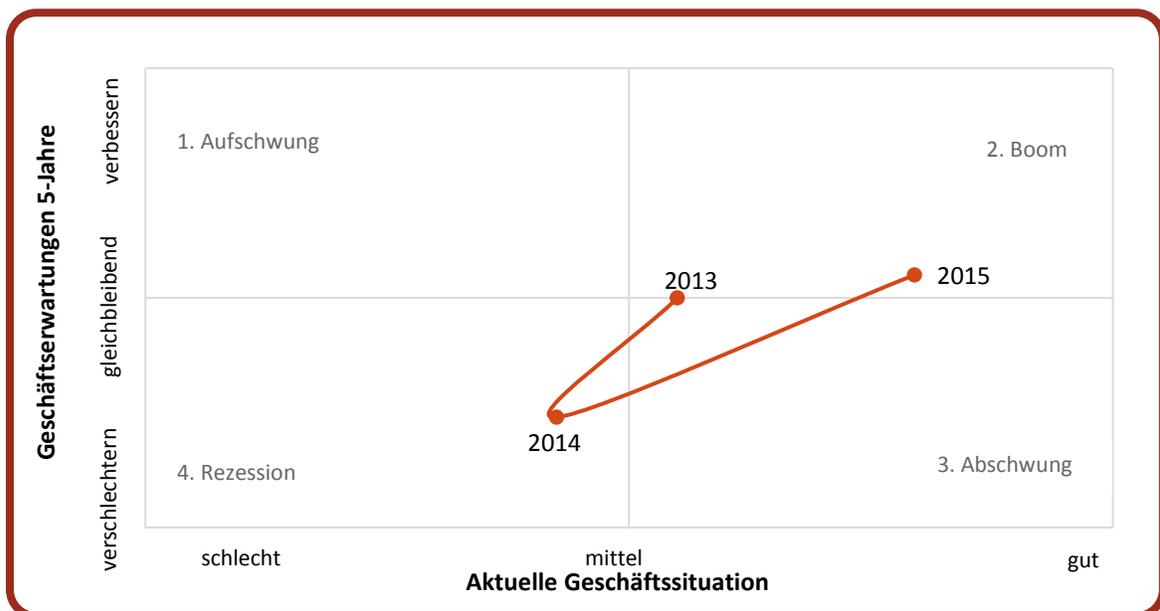
**Abb. 10: Beurteilung der zukünftigen Geschäftserwartung (Mittelwerte)**

Wenngleich insgesamt die Datenbasis repräsentativ erscheint, sind die Datenpunkte aus drei Erhebungen der letzten Jahre (noch) zu wenig, um tatsächlich evidente Trends statistisch prüfen zu können. Die Verfasser sind sich den Limitationen bewusst (siehe hierzu im Detail Abschnitt 7).

Gleichwohl können die vorliegenden Daten durchaus in Richtung einer „**Trendumkehr im deutschen Rüstungsgeschäft**“ interpretiert werden. Dies ist aufgrund der positiven Stimmungslage (Auftragsbestand u.a.) auch plausibel begründbar, wobei zunächst diese „Trendumkehr“ noch deutlicher anhand einer „Konjunktur-Uhr“ gezeigt wird.

Auf einer Konjunkturuhr wird die Beurteilung der aktuellen Geschäftssituation auf der Abszisse abgetragen und die zukünftige Geschäftserwartung auf der Ordinate. Dies ist ein gängiges Verfahren zur Beurteilung der Konjunkturmessung.<sup>3</sup> Im Idealfall eines Konjunkturzyklus (Aufschwung, Boom, Abschwung, Rezession) ergeben sich vier unterschiedliche Beurteilungskvadranten, welche durch die Wahrnehmungen in der Branche erkannt und nachgezeichnet werden können.

Auch an dieser Stelle wird auf die Limitationen der Studie verwiesen und die (noch) zu geringe Datenmenge aus drei Erhebungen, so dass alle Interpretationen konservativ zu bewerten sind. Gleichwohl zeigt die Konjunkturuhr eindeutig auf, dass die negative Beurteilung des Vorjahres überwunden ist (Quadrant 4: Rezession) und die aktuelle Geschäftssituation deutlich verbessert beurteilt wird, bei ebenfalls verbesserten aber moderaten Geschäftserwartungen (Quadrant 2: Boom). Die Konjunkturuhr zeigt aber auch, dass sich die Situation rasch ändern kann und die Beurteilung der zukünftigen Geschäftserwartungen nicht ausreichen, um einen tragfähigen Boom fest zu stellen. (Grenze zu Quadrant 3 Abschwung).



**Abb. 11: Konjunkturuhr der deutschen wehrtechnischen Industrie**

<sup>3</sup> Vgl. Abberger und Nierhaus (2010).

Die **Skepsis** zeigt sich in etlichen Zitaten, welche in Form einer offenen Frage zur Nennung von Kernherausforderungen erfragt wurden [Syntax, Interpunktion in geringem Maße angepasst].

*„Kernproblem sind fehlende Nachfolgeprogramme (national/europäisch) und fehlende Mittel für die Entwicklung wettbewerbsfähiger Produkte bei zugleich restriktiver Exportpolitik. Das kann nur in einem Kapazitätsabbau im nationalen Bereich münden.“*

*„Die weiterhin völlig unkoordinierte Forderungs- und Beschaffungspolitik der Bundeswehr sowie politische Einzeleinflussnahmen sind für uns eine riesige Herausforderung. Planungssicherheit fehlt.“*

*„Fehlende politische Unterstützung beim Export und keine Positionierung bzgl. nationaler industrieller Kernfähigkeiten und Mindestkapazitäten.“*

*„Hoher Bedarf in der Truppe, allerdings geringer Umfang an Ausschreibungen und kaum Vergaben - das Personal und das Know-how im Unternehmen zu halten fällt da schwer.“*

*„Der andauernde Reformdruck führt zu einer Art Schockstarre beim Bedarfsdecker - es wird viel zu wenig aus den großen Bedarfen des Bedarfsträgers an die Industrie herangetragen - in Form von Beschaffungsprojekten.“*

*„Für den wehrtechnischen Mittelstand bedeutet die aktuelle Situation einen Kampf ums Überleben zu führen oder sich komplett aus dem wehrtechnischen Bereich abzumelden.“*

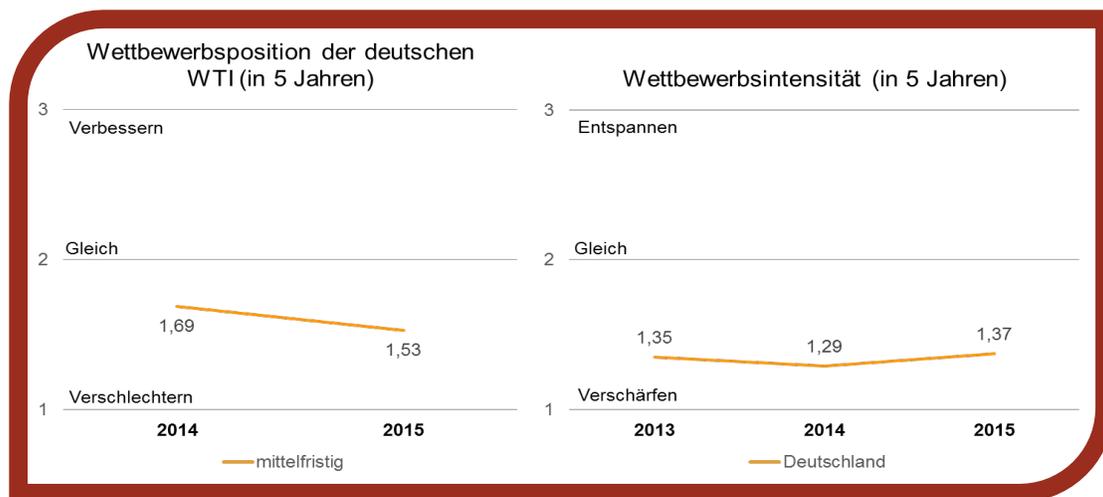
Auf die Inhalte dieser ausgewählten Zitate wird im Detail noch eingegangen (Abschnitt 7, Lieferantenzufriedenheit). Unabhängig von den einzelnen Themen bleibt der Eindruck, dass trotz der aus dem Stimmungsbild abgeleiteten **„Trendwende in der Rüstungsindustrie“** eine **hohe Skepsis in der Branche** bleibt und auch nicht nur unternehmensexterne Gründe hierfür verantwortlich sind, wie selbstkritische Stimmen zur Problemanalyse zeigen:

*„Unterschätzen der Komplexität großer Vorhaben seitens der Industrie“*

*„Um langfristig eine Rolle zu spielen, muss der technische Fortschritt in der Rüstungsindustrie von Ländern wie Indien, Pakistan, Türkei usw. erkannt werden und mit besseren Standards und Qualität die Nasenlänge voraus gehalten werden.“*

## 6. Zukünftige Situation

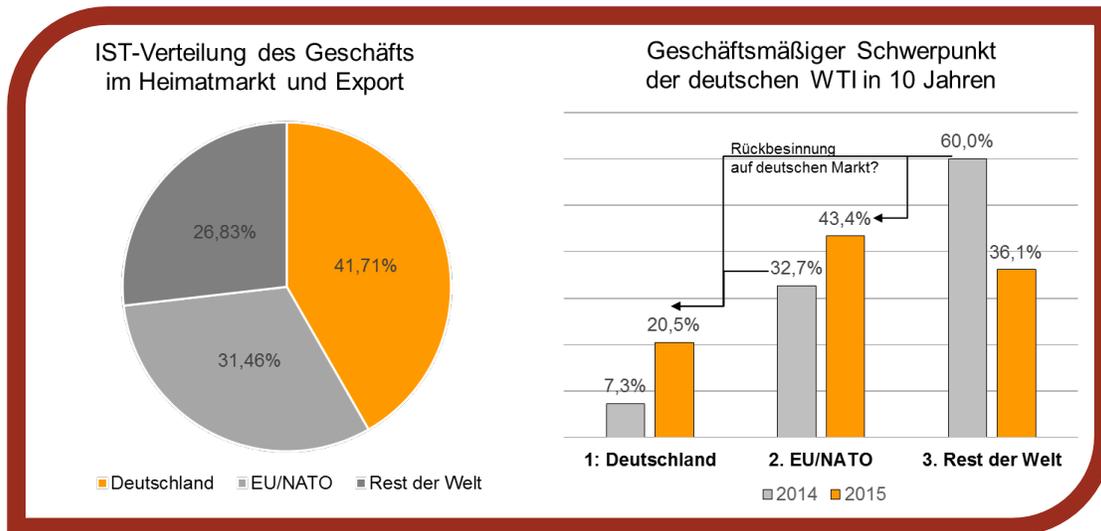
Diese Skepsis lässt sich auch quantitativ belegen. So beurteilen die Befragten die Wettbewerbsposition der deutschen wehrtechnischen Industrie im Abschwung. Das bedeutet, dass sich die Wettbewerbsposition verschlechtern wird, was der nochmalig niedrigere Wert von 1,53 (2015) zu 1,69 (2014) zeigt. Zudem wird die Wettbewerbsintensität in der Branche weiterhin als sehr hoch beurteilt und erwartet, dass sich diese in den nächsten 5 Jahren noch deutlich verschärft (Abbildung 12). Solche Beurteilungen trüben natürlich die grundsätzlich positivere Beurteilung der Geschäftslage.



**Abb. 12: Entwicklung des Wettbewerbs in den nächsten 5 Jahren**

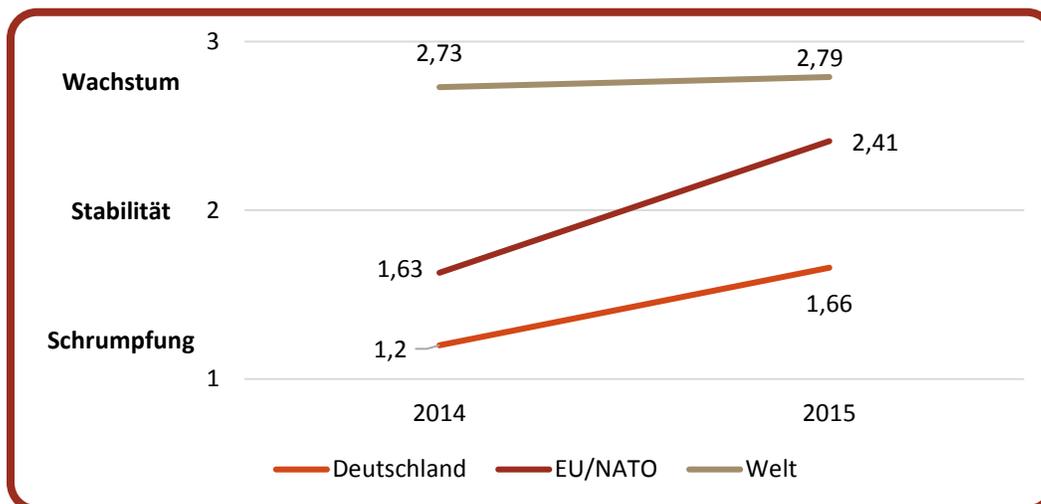
Ein Ausdruck dieser Skepsis der zukünftigen Entwicklung könnte die deutlich veränderte Beurteilung des geschäftsmäßigen Schwerpunkts der deutschen wehrtechnischen Industrie in den nächsten 10 Jahren darstellen.

Zwar wird weiterhin angenommen, dass sich im Vergleich zum IST-Zustand der Fokus in Richtung Ausland verschieben wird (IST: 41,7% des Geschäfts in Deutschland; zukünftig 20,5%, 2015). Allerdings erfolgte offenbar in den letzten 12 Monaten eine „**Rückbesinnung auf den deutschen und europäischen Heimatmarkt**“. Denn im Gegensatz zur Beurteilung in 2014, dass 92,7% den Schwerpunkt im Ausland sehen und „nur“ 7,3% beurteilen die Befragten in 2015 den Weltmarkt deutlich skeptischer, während immerhin 63,9% angaben zukünftig den Hauptmarkt in Deutschland und EU/NATO zu sehen (Abbildung 13).



**Abb. 13: Geschäftsmäßiger Schwerpunkt der wehrtechnischen Industrie (WTI)**

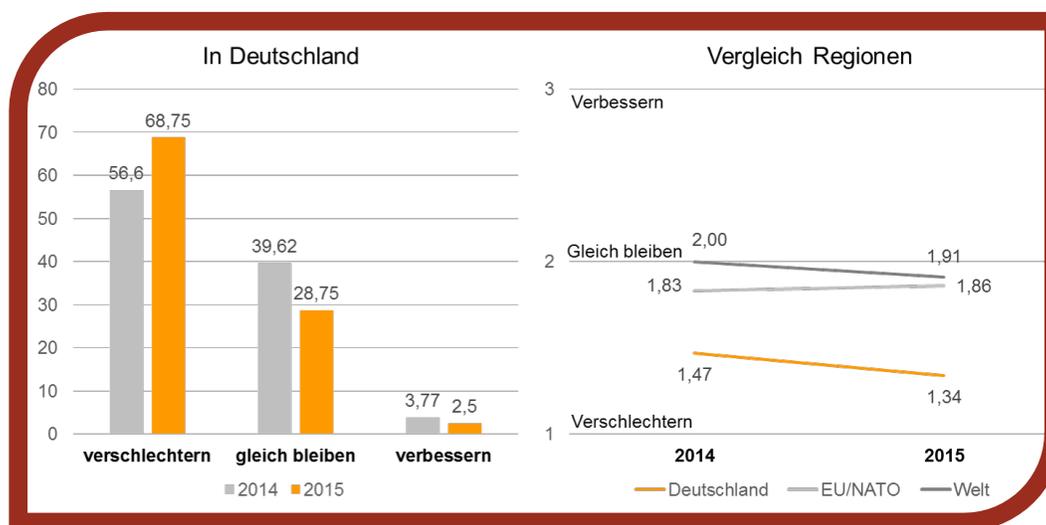
Die Begründung für diese „Rückbesinnung“ kann in der häufig genannten restriktiven Exportpolitik der Bundesregierung (siehe Zitate) begründet werden. Es gibt aber auch eine andere Begründung, welche sich aus den Wachstumserwartungen ergeben. So wird zwar weiterhin von einem schrumpfenden Heimatmarkt Deutschland ausgegangen, gleichwohl besserte sich die Wachstumserwartung. Dies betrifft in besonderem Maße den EU/NATO-Markt. Demgegenüber sind die Wachstumserwartungen im Weltmarkt hoch, aber konstant geblieben.



**Abb. 14: Erwartete Entwicklung der Märkte für wehrtechnische Produkte)**

Aber auch an dieser Stelle zeigt sich keine eindeutige Tendenz. Die bereits genannte „**Skepsis**“ zeigt sich auch bei der Rückbesinnung auf die Heimatmärkte. So wird eindeutig angeführt, dass sich die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland für die wehrtechnische Industrie weiterhin ungünstig entwickeln (Abbildung 15).

Die Beurteilung ist dabei in 2015 sogar noch negativer (1,34) als in 2014 (1,47). Dies betrifft auch die Beurteilung der Chancen auf dem Weltmarkt (Abstieg von 2,00 auf 1,91), hier ist mit Sicherheit die Restriktive Exportpolitik als Ursache für diese Beurteilung zu sehen. Die Einschätzung im EU/NATO Ausland steigt modert und kann – auch angesichts der Limitationen – als weitgehend konstant angesehen werden.



**Abb. 15: Beurteilung der zukünftigen rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen**

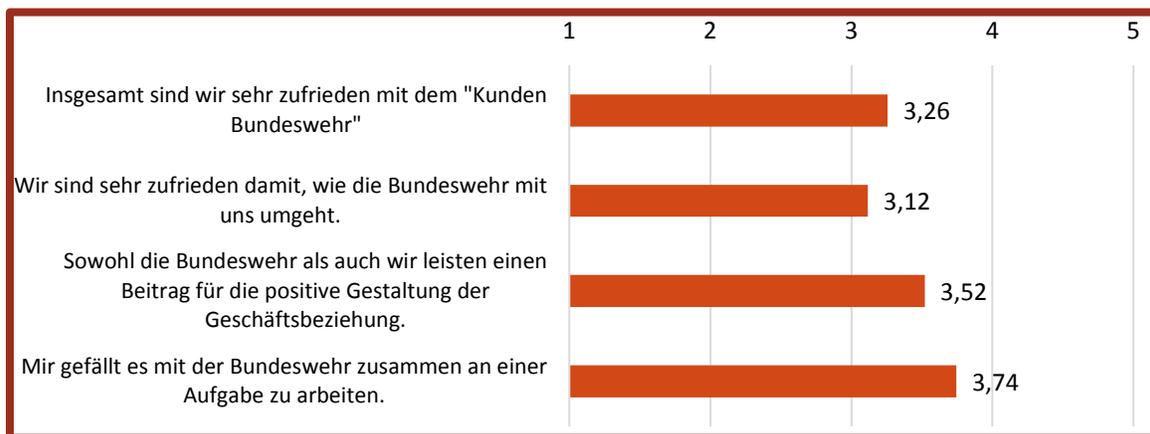
Insgesamt zeigen die Erwartungen an die zukünftige Geschäftsentwicklung eine „Rückbesinnung auf die Heimatmärkte“, die einerseits durch Zwang begründet werden kann (restriktive Exportregelungen) aber auch aufgrund von Markt- und Nachfrageentwicklungen gesehen werden können (Nachfrage in den Heimatmärkten). Insgesamt bleibt – ähnlich wie bei der oben genannten „Trendwende Rüstungsindustrie“ – eine hohe Skepsis in der Branche, was die zukünftigen Entwicklungen angeht.

## 7. Zusammenarbeit der Industrie mit der Bundeswehr

Neben der jährlich wiederkehrenden Befragung nach Stimmung und Geschäftserwartungen lag ein Schwerpunkt des Defence Compass 2016 auf der Erhebung der Zufriedenheit der Industrie in der Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber Bundeswehr.

Inhaltlich knüpft das Thema an die Diskussion der „Lieferantenzufriedenheit“ an.<sup>4</sup> Der Denkansatz ist, dass nur „zufriedene“ Lieferanten bereit sind dauerhaft und langfristig an einer erfolgreichen Marktgestaltung mitwirken. Dies kann sich u.a. darin äußern, dass „zufriedene“ Lieferanten ihre besten Ressourcen (z.B. Know-How, „gute“ Ingenieure) in Rüstungsprojekten einsetzen. „Zufriedene“ Lieferanten sind proaktiv daran interessiert den Markt auszubauen, entwickeln also eigenständig Konzepte und Produkte, nehmen Kundenherausforderungen aktiv an u.v.a.m. Hierzu wird auf ein wissenschaftlich geprüftes Messverfahren der Zufriedenheit von Lieferanten zurückgegriffen.<sup>5</sup>

Tatsächlich zeigt sich, dass die Zufriedenheit mit dem „Kunden Bundeswehr“ durchaus vorhanden ist und wenngleich nicht extrem hoch, doch zumindest oberhalb des Mittelwertes liegt (Abbildung 16 gibt vier Messwerte zur Zufriedenheit auf einer Skala von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu an).

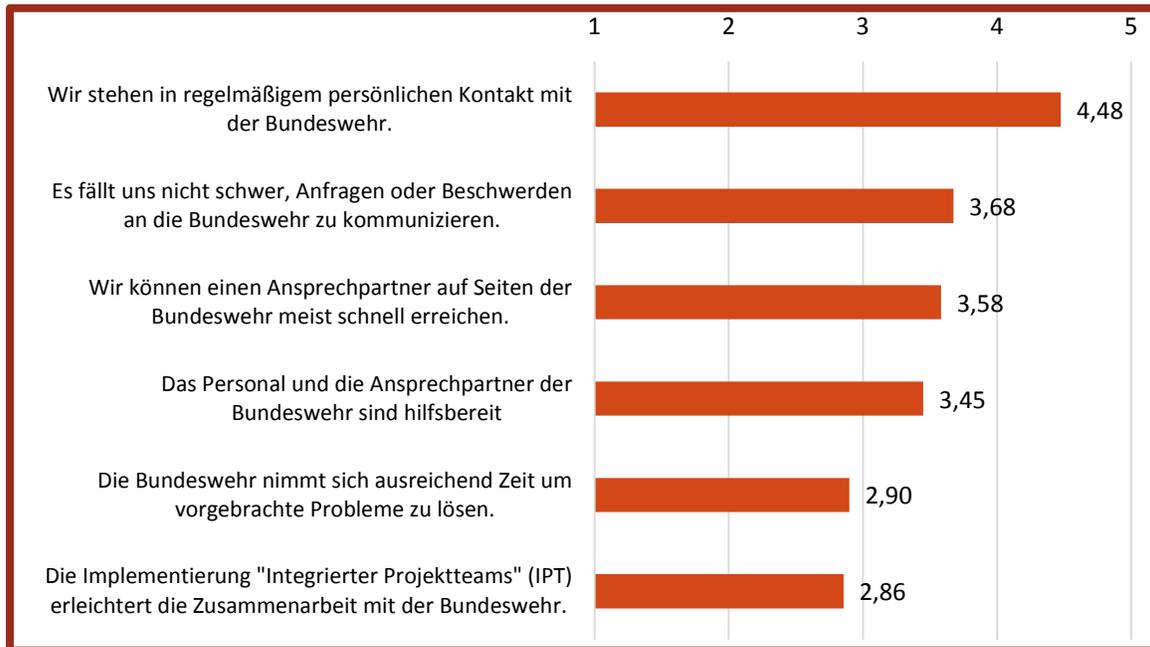


**Abb. 16: Zufriedenheit mit dem „Kunden Bundeswehr“**

<sup>4</sup> Vgl. u.a. Eßig und Amann (2009).

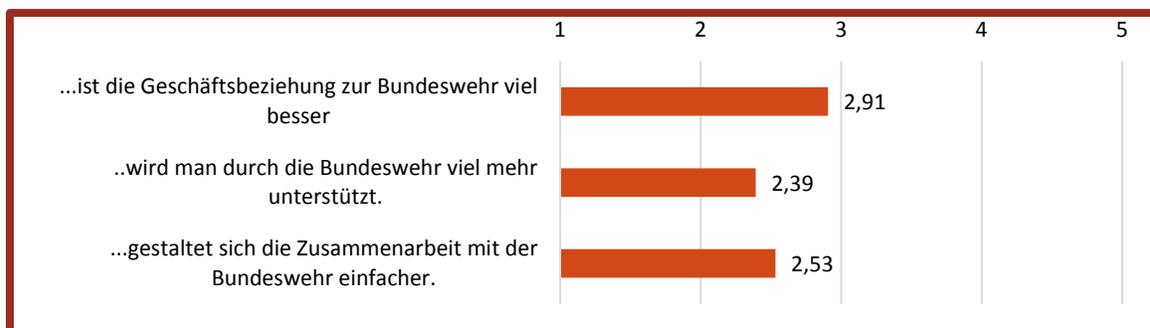
<sup>5</sup> Vgl. u.a. Hüttinger et al. (2012).

Dies zeigt sich grundsätzlich auch in der Zufriedenheit mit der Kommunikation. Offenbar ist die Industrie in einem zufriedenstellenden und regelmäßigen Austausch mit Ansprechpartnern der Bundeswehr. Mit der Hilfsbereitschaft der Ansprechpartner ist man ebenfalls zufrieden (Mittelwert 3,45). Allerdings scheint es die Ressourcenlage nicht zuzulassen, dass die Ansprechpartner auch ausreichend Zeit zur Problemlösung haben (Mittelwert 2,90 < Mitte der Skala). Weiterhin wird kritisch die Kommunikationsmöglichkeiten in den „Integrierten Projektteams“ angesehen (Mittelwert 2,86).



**Abb. 17: Kommunikation mit der Bundeswehr**

Dies kann allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass viele Unternehmen sich eine noch bessere Geschäftsbeziehung zur Bundeswehr wünschen. Im Vergleich zu einem anderen Kunden (Konzept des „Comparative Customer“) schneidet die Geschäftsbeziehung zur Bundeswehr nicht zufriedenstellend ab (Abbildung 18).



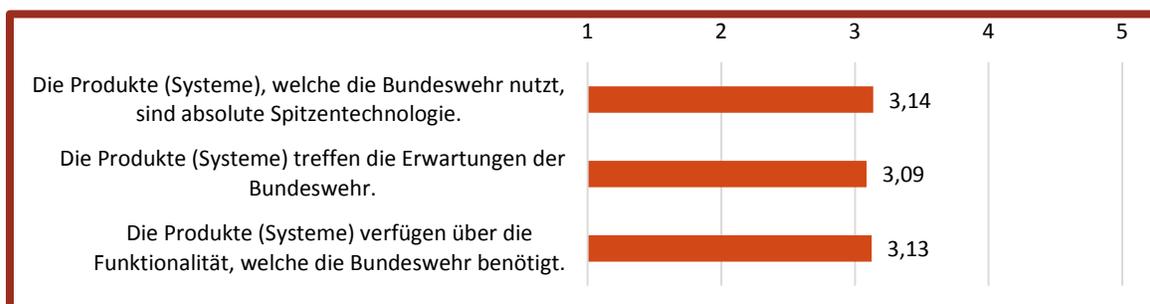
**Abb. 18: Vergleich zu anderen Geschäftsbeziehungen**

In diesem Zusammenhang ist es bezeichnend, dass auf die Frage „Welche Ergebnisse bzw. Wirkung erzielt das Beschaffungswesen der Bundeswehr?“ die Befragten sehr negative Einschätzungen abgeben (Abbildung 19). So werden weder innovative, bahnbrechende Produkte gefördert, noch die Kosten zufriedenstellend verringert. Auch sonstige Ziele des Beschaffungswesens erhalten durchgehend eine Bewertung unterhalb der Mitte.



**Abb. 19: Wirkung des Beschaffungswesens der Bundeswehr**

Es ist allerdings ebenso bezeichnend, dass sich die Industrie selbst ein eher nüchternes Zeugnis ausstellt, da sie – für die Produkte des Gesamtmarktes – eine nur mittelmäßige Bewertung der Zielerreichung abgibt (Abbildung 20). Diese Beurteilung kann angesichts der in der Presse häufig kolportierten Probleme in bestimmten Großvorhaben (Stichwort A400M, NH90, Puma etc.) nicht gänzlich überraschen.<sup>6</sup>



**Abb. 20: Wahrgenommene Qualität gelieferter Produkte**

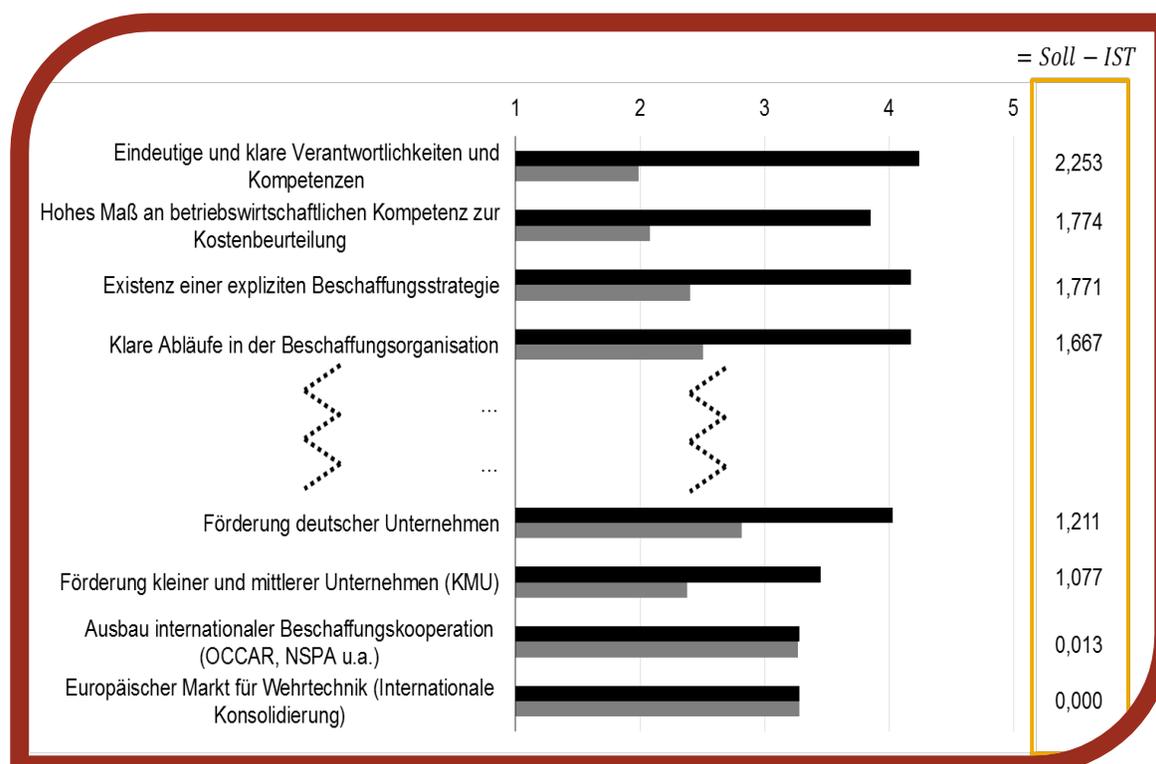
<sup>6</sup> Die Ergebnisse sind zudem ein positiver Indikator für die hohe Validität der Studie.

Auch an dieser Stelle sei auf die Limitationen verwiesen (Abschnitt 9), da die Fremdeinschätzung des Beschaffungswesens und die Beurteilung der Produkte eines ganzen Marktes gewissen Verzerrungen unterliegen. Trotzdem bietet es starke Indizien dafür, dass der Rüstungsmarkt und die Zusammenarbeit der Bundeswehr mit der Industrie deutliche Potentiale zur Verbesserung aufweisen.

Als Verbesserungsmöglichkeiten wurden etliche Maßnahmen abgefragt und sowohl die Zufriedenheit mit dem Ist-Zustand als auch die Möglichkeiten zur Verbesserung abgefragt. Das ermöglicht einen SOLL-IST-Vergleich und erlaubt die Gewichtung einer Maßnahme nach dem größten Verbesserungspotential.

Abbildung 20 zeigt die vier wichtigsten Handlungsfelder, darunter sind (1) die Optimierung von eindeutigen und klaren Verantwortlichkeiten und Kompetenzen; (2) der Ausbau der betriebswirtschaftlichen Kompetenz zur Kostenbeurteilung; (3) die Existenz einer expliziten Beschaffungsstrategie und (4) die Verbesserung der Abläufe in der Beschaffungsorganisation.

Demgegenüber existiert aber auch eine Reihe von Handlungsfeldern, die zufriedenstellend durch das Beschaffungswesen der Bundeswehr bearbeitet wird und es nur geringes Verbesserungspotential gibt, u.a. der Ausbau internationaler Beschaffungsk Kooperationen oder die Anstrengungen zur Konsolidierung des europäischen Marktes für Wehrtechnik.



**Abb. 20: Verbesserungspotentiale**

Abschließend zum Thema Zusammenarbeit der wehrtechnischen Industrie mit der Bundeswehr wird auf die Auswertung des „Commitment“ – der Bindung – zwischen Industrie und Bundeswehr hingewiesen. Dabei zeigt sich, dass bei allen o.a. Herausforderungen und Problemstellungen die deutsche wehrtechnische Industrie sich eindeutig dem „Kernkunden Bundeswehr“ verpflichtet fühlt (Abbildung 21).

So gibt die überwältigende Mehrheit der Befragten an, ein Lieferant der Bundeswehr bleiben zu wollen und diese Geschäftsbeziehung auch dauerhaft über einen langen Zeitraum erhalten zu wollen.

Dabei geht es der Industrie nicht nur um das Geschäft an sich, es soll auch eine gute und partnerschaftliche Entwicklung aufgebaut, erhalten und gestärkt werden.



**Abb. 21: Commitment zur Bundeswehr**

## 8. Auswertungen für den Mittelstand

Als Zusatzinformation wird an dieser Stelle auf den Unterschied der „großen“ Unternehmen zu den klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) der Branche eingegangen. Wie bereits angesprochen sind 49,4% der Unternehmen dieser Befragung KMU.<sup>7</sup> Es ist sicherlich von Interesse, wie diese die aktuellen Entwicklungen beurteilen (Abbildung 22).

Es zeigt sich, dass ein hohes Maß an Übereinstimmung bei der Beurteilung der aktuellen Geschäftslage und bezüglich des Auftragsbestandes existiert. Abweichungen bestehen bei der Einschätzung der zukünftigen Geschäftserwartung, der Wettbewerbsfähigkeit und der Motivation. Es zeigt sich, dass die KMU die eigene Wettbewerbsfähigkeit deutlich positiver einschätzen (+0,45) und auch ein positiveres Motivationsbild zeichnen (+0,31) als Nicht-KMU. Dies deckt sich mit der generellen Wahrnehmung von KMU als innovative Unternehmen mit hohem Kundenbezug. Gleichzeitig trübt sich das positive Bild des IST-Zustandes ein, wenn man die zukünftigen Geschäftserwartungen betrachtet (-0,48). So schreibt ein Vertreter der KMU unumwunden: „*Meine größte Herausforderung ist es, die schlechte Auftragslage schadlos zu überstehen.*“ Die Ursachen für diese negative Einschätzung konnte im Rahmen dieser Studie nicht belegt werden und bedürfen der weiteren Analyse.

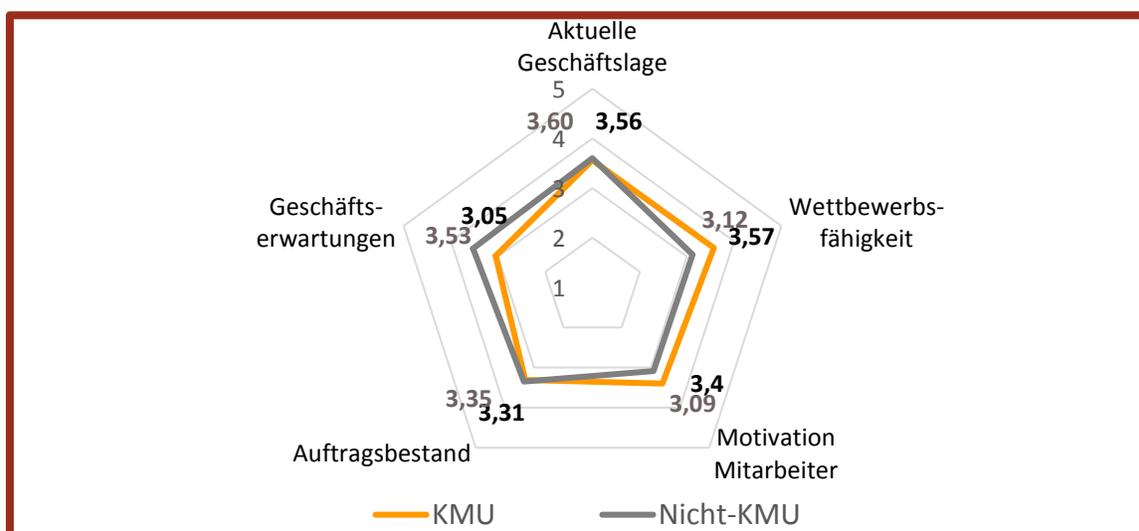


Abb. 22: Unterschiede KMU zu Nicht-KMU

<sup>7</sup> Als Unterscheidungsmerkmal dient die zwischen BMVg und zahlreichen Verbänden (u.a. die DWT) abgestimmte Definition des „wehrtechnischen Mittelstands“:

- Nicht mehr als 1000 Mitarbeiter beschäftigt;
- Nicht mehr als 300 Mio € Jahresumsatz erwirtschaftet;
- Wertschöpfung überwiegend in Deutschland;
- Strategische Ausrichtung im Marktsegment „Wehrtechnik“

## 9. Zusammenfassung, Limitationen und Ausblick

Fasst man die Ergebnisse zusammen, so bleiben vier Kernergebnisse:

1. Die Beurteilung der Geschäftssituation und der Geschäftserwartungen sind deutlich besser als in den Vorjahren. Dies deutet auf eine „**Trendumkehr im deutschen Rüstungsgeschäft**“ hin. Während eine makroökonomische Erklärung die gestiegene Relevanz der Sicherheitspolitik bieten könnte (Stichwort Ukraine-Krise, Syrien-Konflikt u.a.) so zeigen die Ergebnisse auch betriebswirtschaftliche Erklärungen wie z.B. der zufriedenstellende Auftragsbestand.
2. Die gestiegenen Erwartungen an das Wachstum in den verschiedenen Regionen und die Wahrnehmung eigener (restriktiver) Exportmöglichkeiten zeigen eine „**Rückbesinnung auf den deutschen und europäischen Heimatmarkt**“. Offenbar konzentrieren sich wieder mehr Unternehmen als in den letzten Jahren auf ihre Heimatmärkte.
3. Allerdings besteht eine **hohe Skepsis**, da einige Antworten eine höhere Varianz als in den Vorjahren aufweisen, so z.B. bezüglich Motivation und Wettbewerbsfähigkeit. Auch wird die Regulungsdichte in Deutschland kritisch gesehen und trotz gesteigener Erwartungen bleibt die das Marktvolumen in Deutschland gering bzw. wird sogar noch weiter schrumpfen. Dies verunsichert und manifestiert sich in mittelfristig negativen Erwartungen hinsichtlich der Wettbewerbschancen der deutschen wehrtechnischen Industrie.
4. Die **Zufriedenheit der wehrtechnischen Industrie mit der Bundeswehr** ist grundsätzlich hinreichend, bietet aber Potential zur Verbesserung. Die knappe Ressourcenlage im Beschaffungswesen der Bundeswehr ist hier zu nennen, da die Unternehmen offenbar mehr Zeit für gemeinsame Kooperation benötigen. Kritisch wird der Zielerreichungsgrad angesehen – sowohl auf Bundeswehrseite (Beschaffungsziele), als auch auf Industrieseite (Produktziele). Hierzu wurden mehrere **Handlungsfelder zur Verbesserung** aufgezeigt, wobei die Verbesserung von Rollen und Abläufen sowie der Ausbau betriebswirtschaftlichen Know-Hows und die Kommunikation einer klaren Beschaffungsstrategie als wesentliche Tätigkeitsfelder genannt wurden.

Allerdings unterliegen die Auswertungen und Interpretationen dieser Studie auch einigen Limitationen. So besteht zwar seit den Jahren 2013 eine durchgehende Datenbasis bis 2015, gleichwohl ist diese - insbesondere für 2013 und in einigen Fragen - noch zu wenig repräsentativ. Aus diesem Grund wurden meist nur die Daten aus dem Jahr 2014 mit den Daten aus

dem Jahr 2015 verglichen. Die Gründe liegen auch an einer leicht geänderten Fragestellung und veränderten Mess-Skalen im Jahr 2014.

Daneben erfolgten die Auswertungen in diesem Defence Compass noch rein mit Hilfe der deskriptiven Statistik. Die Autoren beabsichtigen aber multivariate Analyseverfahren (Korrelation, Regression, Strukturgleichungsmodelle) anzuwenden, um bisher nicht erkannte Zusammenhänge aufzudecken.

Außerdem bedürfen einige Auswertungen (z.B. die Konjunkturuhr) eigentlich einer „langen“ Zeitreihe und einer stabilen Gesamtheit. Die Autoren haben dies erkannt und beabsichtigen zusammen mit der DWT eine neue Datenerhebung Ende 2016 zur Fortführung der Studie.

Eine erhebungsmethodische Limitation ist der bisherige Umfang der Befragung. Der Zeitanatz von 15 Minuten konnte nur durch die wenigsten Befragten eingehalten werden, so dass es auch viele Abbrüche während der Erhebung gab. Um die Attraktivität des Fragebogens zu steigern und die Teilnehmerzahl nochmalig zu steigern, wird der nächste Fragebogen deutlich gekürzt.

Wir bedanken uns abschließend nochmals ganz herzlich bei allen Mitwirkenden und Teilnehmern der Studie. Besonderer Dank gilt der DWT, namentlich Herrn Generalmajor a.D. Dipl.-Kfm. Wolfgang Döring und Herrn Oberstleutnant a.D. Dipl.-Ing. (FH) Wolf Rauchalles für die Unterstützung der Studie und der Möglichkeit Ergebnisse im Rahmen der Veranstaltung „Perspektiven der Verteidigungswirtschaft“ vorzutragen.

Für Anregungen und Themenschwerpunkte zukünftiger Befragungen sind die Autoren jederzeit offen. Eine Ausweitung der Studie in die wehrtechnische Industrie im deutschsprachigen Raum (Österreich, Schweiz) ist angedacht.

**Kontakt:**

Dr. Andreas H. Glas  
andreas.glas@unibw.de  
+49 89 6004 2297

## Quellenangaben

Abberger, K. & Nierhaus, W. (2010). *Die ifo Konjunkturuhr, Zirkulare Korrelation mit dem Bruttoinlandsprodukt*. [http://www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202010/ifosd\\_2010\\_5\\_4.pdf](http://www.cesifo-group.de/pls/guest/download/ifo%20Schnelldienst/ifo%20Schnelldienst%202010/ifosd_2010_5_4.pdf)

Eßig, M. & Amann, M. (2009). Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings. *Journal of purchasing and supply management* 15.2 (2009): 103-113.

Hüttinger, L., Schiele, H., & Veldman, J. (2012). The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1194-1205.

Schubert, S., & Knippel, J. (2012). *Studie Quantifizierung der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie für den deutschen Wirtschaftsstandort*. *WifOR Wirtschaftsforschung*. Retrieved from [http://www.wifor.de/tl\\_files/wifor/PDF\\_Publikationen/Schubert, S. ; Knippel, J. \(2012\).pdf](http://www.wifor.de/tl_files/wifor/PDF_Publikationen/Schubert, S. ; Knippel, J. (2012).pdf)



Hinweis zur Zitierweise:

Glas, A.H./Eßig, M. (2016), Defence Industry Compass 2016, Universität der Bundeswehr München, Kompetenznetzwerk PBL, veröff. am 10.10.2016,  
URL: [https://www.unibw.de/PBL/copy\\_of\\_informationen-downloads/copy\\_of\\_Defence%20Industry%20Compass%202014/at\\_download/down1](https://www.unibw.de/PBL/copy_of_informationen-downloads/copy_of_Defence%20Industry%20Compass%202014/at_download/down1), Neubiberg/München, 2016.

Autoren:

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

Unterstützung der Umfrage und Mitwirkung

Deutsche Gesellschaft für Wehrtechnik e.V.,  
Generalmajor a.D. Dipl.-Kfm. Wolfgang Döring (Geschäftsführer)



DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR WEHRTECHNIK e.V.  
Studiengesellschaft der DWT mbH

