



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



Defence Industry Compass 2017

Führungskräfte der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie bewerten die Situation in der deutschen und 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

Universität der Bundeswehr München

Dr. Andreas Glas
Prof. Dr. Michael Eßig

Werner-Heisenberg-Weg 39
85577 Neubiberg
www.unibw.de/PBL

Defence Industry Compass

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

Der Defence Industry 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 Industry Compass ist daher die Frage:

„Ob und wenn ja wie kann die Effizienz und Effektivität in der Rüstung verbessert werden?“.

Der Defence Industry 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 Industry Compass 2017 basiert auf den Ergebnissen einer Befragung von 270 Mitgliedern der Deutschen Gesellschaft für Wehrtechnik (DWT) im I. Quartal 2017. Die Kernergebnisse sind:

- ◆ Die Beurteilung der Geschäftssituation und -erwartungen sind wiederum besser als in den Vorjahren, was die „**Trendumkehr im deutschen Rüstungsgeschäft**“ bestätigt.
- ◆ Die gestiegenen Erwartungen an das Wachstum treffen auf eine **pessimistische Wahrnehmung eigener (restriktiver) Exportmöglichkeiten**.
- ◆ Der Auftraggeber Bundeswehr wird (wieder) als attraktiv wahrgenommen – es lohnt sich damit der Bundeswehr eine **präferierte Kundenbehandlung** („Extrameile“) zukommen zu lassen.

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.¹

The Defense Industry Compass aims to evaluate the business climate from the perspective of managers working in the armament industry sector. The Defence Industry Compass 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.

This report 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 proved the significant change for the better identified the year before. With respect to the studies limitations, this could indicate a **„trend reversal in the German armament industry“**.
- ◆ The high business expectations meet a **pessimistic perception of domestic export support regulation and export policies**.
- ◆ The survey indicates that the Bundeswehr is perceived as an attractive customer account, what makes is reasonable to give a **preferred customer status and a preferred customer treatment to the Bundeswehr**.

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

Inhaltsverzeichnis

Defence Industry Compass.....	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 Industry Compass - Stimmungsbarometer	13
5. Geschäftserwartungen	16
6. Zukünftige Situation	20
7. Zusammenarbeit der Industrie mit der Bundeswehr	24
8. Auswertungen für den Mittelstand.....	31
9. Zusammenfassung, Limitationen und Ausblick.....	33
Quellenangaben	35
Impressum.....	36

1. Vorbemerkungen zur Studiendurchführung

Der Defence Industry Compass ist eine Wiederholungsstudie und wird seit 2013 wiederkehrend durchgeführt. Seit der erstmaligen Durchführung wurden das Fragebogendesign, die Fragestellungen und die Messmethodik überarbeitet. Dieser Bericht gibt die Ergebnisse der vierten Erhebung des Defence Industry Compass wieder (2013, 2014, 2016, 2017).

Die Datenerhebung erfolgte im I. Quartal 2017. Die beteiligten Mitarbeiter 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 von 17,56 Minuten. Damit ist die Beantwortungsdauer fast 4 Minuten kürzer als im Vorjahr, was auf eine Kürzung des Fragebogens zurück zu führen ist. Diese Verkürzung diente auch der Erhöhung der Rücklaufquote. An dieser Stelle vielen Dank an alle Teilnehmer/-innen für Ihre Mithilfe.

Insgesamt nahmen 103 Führungskräfte an der Befragung teil. Dies steht für eine sehr hohe Rücklaufquote von 38,1% der fördernden Mitglieder der DWT und ist ein Indiz für das hohe Interesse der Branche an einem eigenen Stimmungsbarometer.

Es wurden ausschließlich Fragebögen von Führungskräften der Branche ausgewertet, wobei die Beantwortenden im Schnitt über 28,5 Jahre Berufserfahrung verfügen und davon im Schnitt knapp die Hälfte der Zeit (54,4%) in der wehrtechnischen Industrie.

Die Gesamtheit spiegelt nicht nur die Meinung der großen Unternehmen und System-integratoren der Branche wieder. Da 48,5% der Befragten angaben, dem wehrtechnischen Mittelstand anzugehören, sind große und kleine Unternehmen gleichermaßen vertreten.

2. Markt-Definition:

Ab- und Eingrenzung der deutschen wehrtechnischen Industrie

Der äußerst inhomogene Markt für Sicherheits- und Verteidigungsgüter reicht von Produkten wie Militäruniformen oder Handfeuerwaffen über vielfältige Dienst- und Beratungsleistungen bis zu komplexen Waffensystemen. 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 der Defence Industry Compass der Marktdefinition der WiFOR-Studie aus dem Jahr 2012 an (siehe auch Abbildung 1).² 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 daher in dieser Studie beteiligt.

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

² 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 Bundeswehr Zivile Sicherheit		Nicht-hoheitliche Sicherheitsaufgaben 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.		
		Wehrtechnische Industrie		
		= Fokus des Defence Compass		

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

Die Befragten ordneten sich der hier vorgestellten Klassifizierung selbst zu. 29 Unternehmen sind im Kernbereich (28,2%) und 74 (71,8%) im erweiterten Bereich tätig. Die Gesamtheit deckt damit den Bereich der wehrtechnischen Industrie produktseitig ab.

Daneben gaben 67 Befragte (68,4% der Befragten) an, dass ihr Unternehmen mehr als die Hälfte ihres Umsatzes mit Streitkräften (Bundeswehr und Ausland) realisiert. Weitere 10 Unternehmen (10,2% der Befragten) gaben an, dass ihr Unternehmen mehr als 25% seines Umsatzes dort realisiert. Nur 8 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 und Beratung über Hochtechnologie der Luftfahrt, Logistikleistungen bis hin zur Produktion von Handfeuerwaffen und Munition kann wirtschaftliches Handeln innerhalb der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (SVI) jegliche Gestalt annehmen (siehe Abbildung 2).

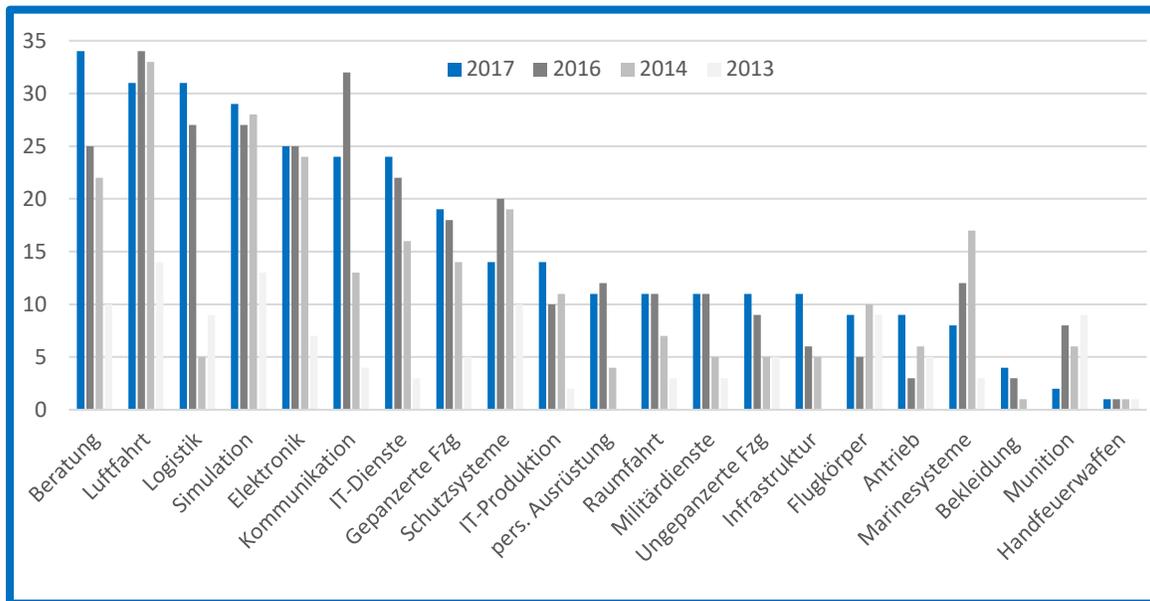


Abb. 2: Tätigkeitsfelder der befragten Unternehmen

Insgesamt konnten für den Defence Industry Compass 2017 deutlich mehr Unternehmensantworten aus fast allen Produkt-/Service-Bereichen generiert werden (21% mehr Umfrageteilnehmer als im Vorjahr). Einzig im Bereich der Kommunikation und der Marinesysteme sowie bei den Munitionsherstellern reduzierte sich die Anzahl der Antworten. Annähernd gleichbleibend hoch zeigt sich die Teilnahme von Befragten aus der deutschen wehrtechnischen Industrie im traditionellen Bereich der Rüstung, wie der Luftfahrt, der Schutzsysteme und (Panzer-)Fahrzeuge. 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 Industry Compass 2017 zeigen, dass die Unternehmen rund 42% ihrer Geschäftstätigkeit in Deutschland sehen, weitere rund 35% im EU/NATO-Ausland. Die restlichen rund 23% des Geschäfts entsteht auf dem globalen Weltmarkt.

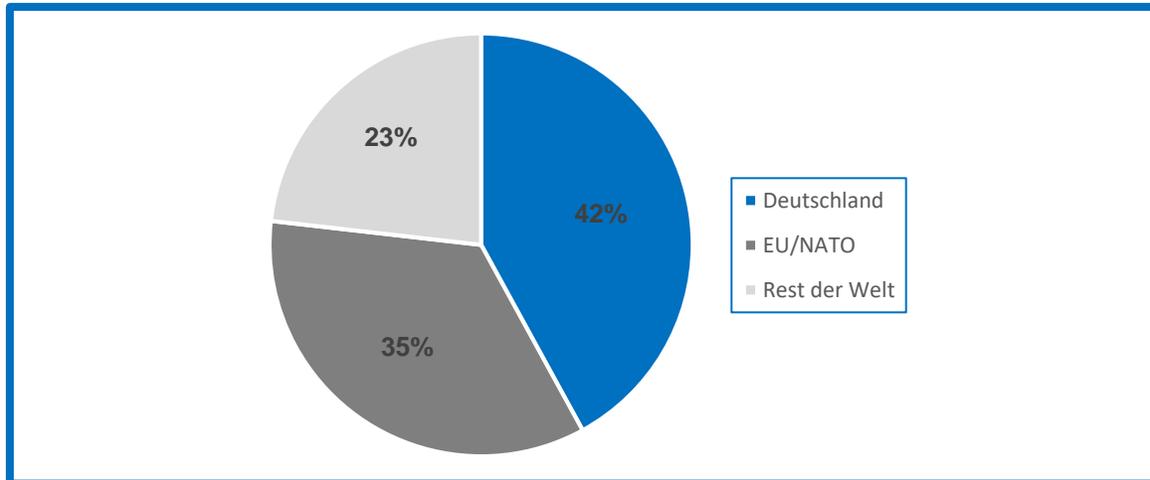


Abb. 3: Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit

Ein weiterer Einblick in die Ausrichtung der wehrtechnischen Industrie bietet der Bezug zur Teilstreitkraft. Hier gibt die klare Mehrheit der Befragten an, dass ihr Kernbezug die Heeres-, Luftwaffen- und Marinerüstung ist (zusammen ~84%).

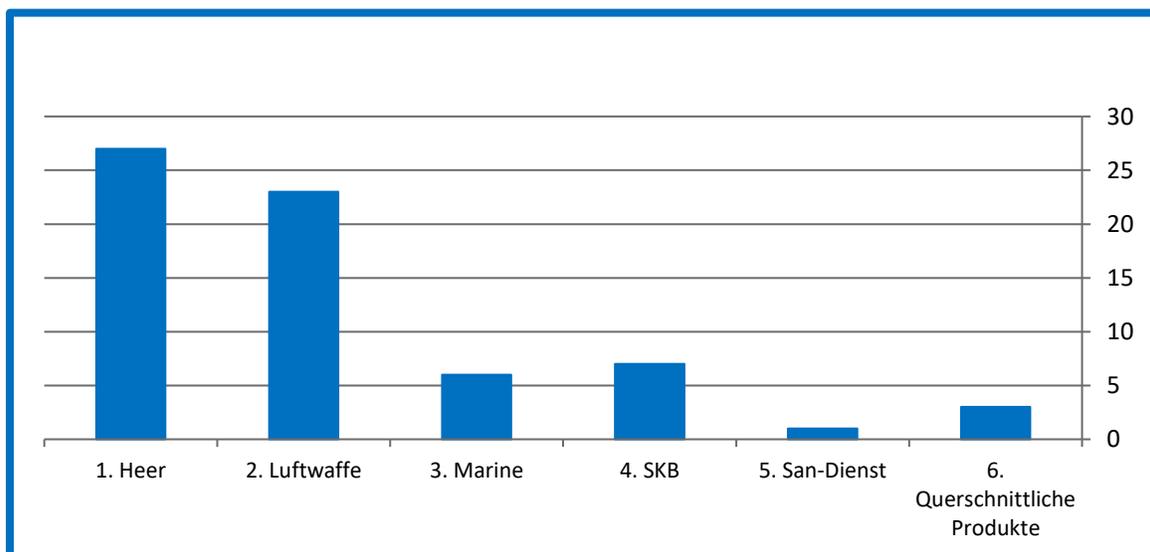


Abb. 4: Bezug zur Teilstreitkraft

4. Defence Industry Compass - Stimmungsbarometer

Um eine umfangreiche Aussage über die wirtschaftliche Lage der deutschen wehrtechnischen Industrie 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 56 Befragte (54,4%) schätzen diesen gut bis sehr gut ein. Nimmt man die 32 Antworten mit einer mittleren Einschätzung hinzu, dann geben 85,4% der Befragten an mittel bis gut mit Aufträgen ausgestattet zu sein (Abbildung 5). Im Vergleich zu 2014 stieg der Mittelwert von 2,495 in 2014 auf 3,337 in 2016 und nochmals leicht auf 3,447 in 2017 bei abnehmender Varianz (1,40 in 2014; 1,02 in 2016 0,93 in 2017).³ Dies unterstreicht den Trend hin zu stabil gefüllten Auftragsbüchern.

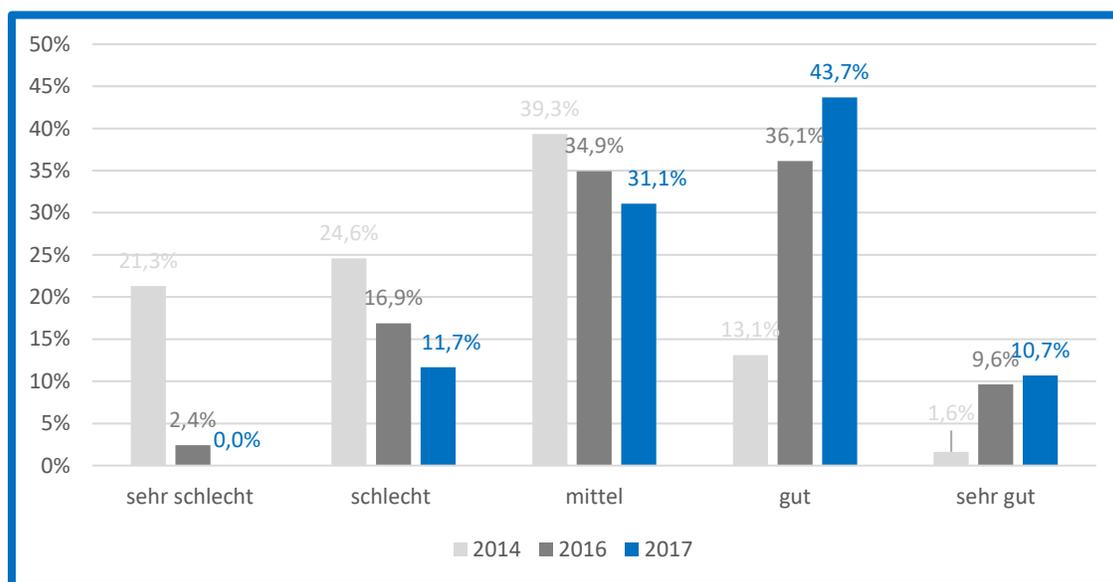


Abb. 5: Auftragsbestand

³ Die Angaben beziehen sich auf eine 5er-Likert-Skala von sehr schlecht bis sehr gut. Damit lagen die Antworten in 2014 noch unterhalb der Skalenmitte, während zuletzt die Befragten im Mittel deutlich über der Skalenmitte antworteten.

Nachdem in den Jahren zuvor sich die ordentlich gefüllten Auftragsbücher noch nicht in der Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit oder in der Motivation der Mitarbeiter wiederspiegelt haben, so zeigt sich aktuell, dass die Situation besser beurteilt wird.

So ist der Anteil an Befragten, welche die Motivation der Mitarbeiter negativ beurteilen noch nie so gering gewesen (13,6%). Die Mehrheit beurteilt die Stimmung also positiv, wenngleich der Anteil an Befragten sinkt, welcher eine „sehr gute“ Motivation angibt (Abbildung 6).

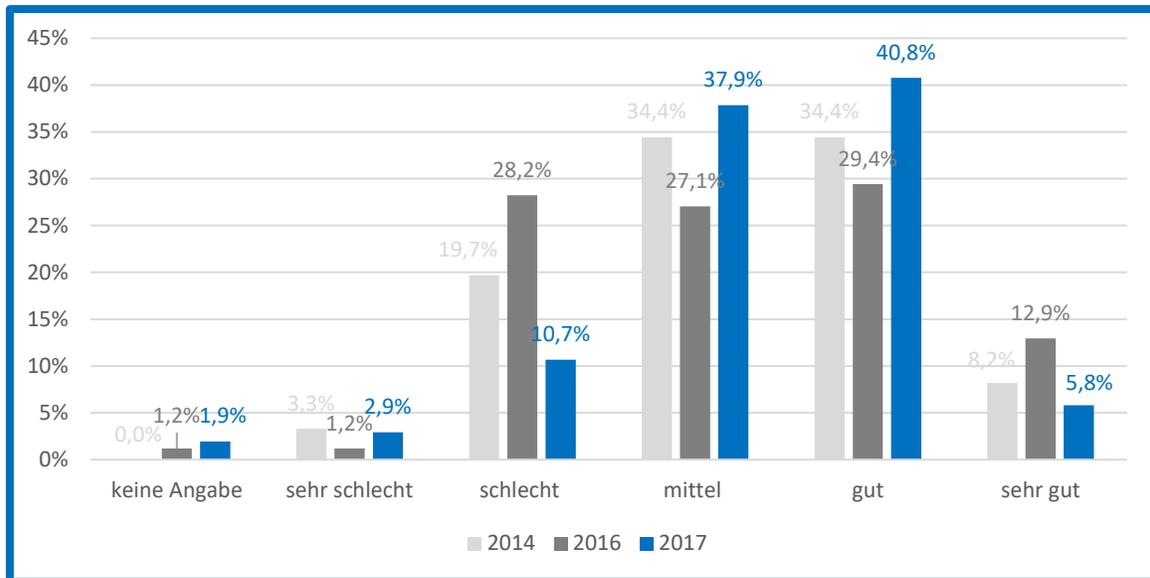


Abb. 6: Motivation in Prozent

Bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit ergibt sich ein noch positiveres Bild. 61,4% der Befragten geben eine gute bis sehr gute Wettbewerbsfähigkeit für ihr Unternehmen an, das ist deutlich mehr als im Vorjahr (+19 Prozentpunkte). Zudem reduziert sich der Anteil der Unternehmen deutlich, die beide Merkmale als „schlecht“ bezeichnen.

Dies wird durch den Mittelwertvergleich unterstrichen. So verbessert sich der Mittelwert der eingeschätzten Wettbewerbsfähigkeit leicht (3,341 in 2016 zu 3,693 in 2017) bei reduzierter Varianz der Antworten von 0,966 auf 0,828. Das bedeutet, die Antworten streuen auf der Skala weniger als im Vorjahr, was grundsätzlich auf eine homogenere Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen wehrtechnischen Industrie hindeutet.

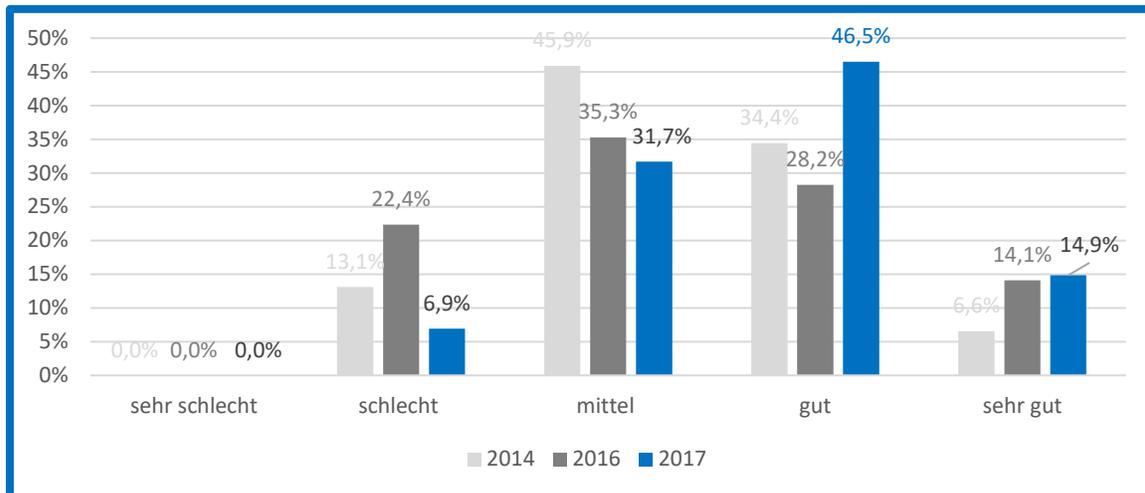


Abb. 7: Wettbewerbsfähigkeit in Prozent

Diese positive Entwicklung zeigt sich auch in der Beurteilung der aktuellen Geschäftslage. Hier zeigt sich in allen Antwortkategorien – durchgängig über alle Skalenpunkte – eine erneute, eindeutige Verbesserung der Beurteilung der Geschäftssituation im Vergleich zu den Vorjahren (Abbildung 8). So reduzieren sich die schlechten und mittleren Beurteilungen zugunsten einer gut bis sehr guten Einschätzung der Geschäftssituation.

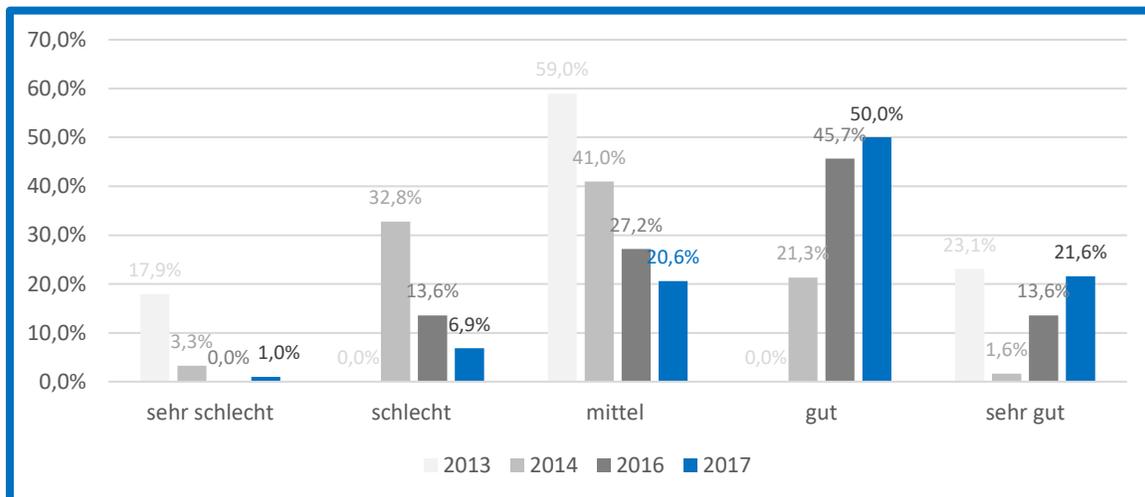


Abb. 8: Beurteilung der Geschäftssituation in Prozent⁴

⁴ Hinweis: Aufgrund von Änderungen in der Fragestellung oder in den Messskalen ist nicht für jede Auswertung ein durchgängiger Vergleich 2013 bis 2017 möglich, so dass bei einzelnen Auswertungen der Vergleich nur für 2014 bis 2017 berichtet wird.

Dies spiegelt sich auch im zeitlichen Trend wieder. Hier stieg der Mittelwert vom Tief in 2014 auf 3,81 in 2017 (Abbildung 9).

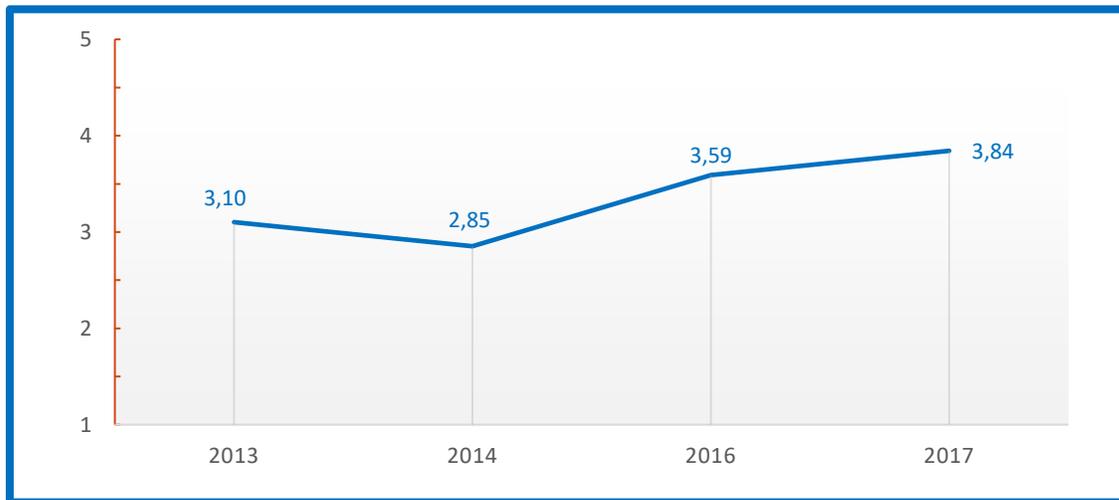


Abb. 9: Beurteilung der Geschäftssituation (Mittelwerte)

5. Geschäftserwartungen

Die deutlich positivere Bewertung der aktuellen Geschäftslage projiziert sich weiterhin auch auf die zukünftigen Geschäftserwartungen. Sowohl die kurzfristige Entwicklung (ein Jahr) also noch wichtiger die mittelfristigen Erwartungen (fünf Jahre) steigen weiter an. Dies wird als ein deutliches Indiz dafür gewertet, dass sich tatsächlich der Trend aus dem Vorjahr fortsetzt und sich eine positive Geschäftslage in der aktuellen Situation manifestiert (Abbildung 10).

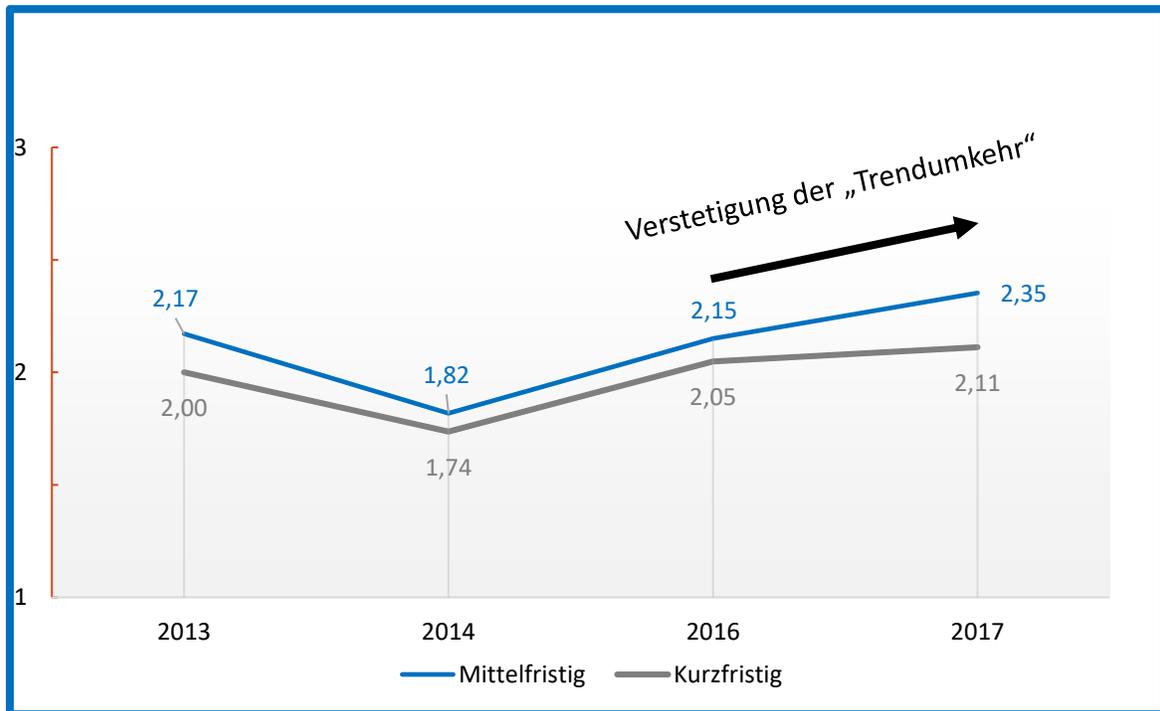


Abb. 10: Beurteilung der zukünftigen Geschäftserwartung (Mittelwerte)

Die vorliegenden Daten können dahingehend gewertet werden, dass die im Vorjahr identifizierte „**Trendumkehr im deutschen Rüstungsgeschäft**“ sich einerseits bestätigt und andererseits an Fahrt sogar noch zugenommen hat. Eine solche Trendumkehr schlägt sich auch in anderen Fragen (Auftragsbestand u.a.) nieder.

Es erscheint daher plausibel begründbar, wenn man von einer aktuell beginnenden „Hochphase“ im Rüstungsgeschäft sprechen kann, wobei dies noch deutlicher anhand einer „Konjunktur-Uhr“ gezeigt werden kann. 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.⁵ Im Idealfall eines Konjunkturzyklus (Aufschwung, Boom, Abschwung, Rezession) ergeben sich vier unterschiedliche Beurteilungsquadranten, welche durch die Wahrnehmungen in der Branche erkannt und nachgezeichnet werden können.

⁵ Vgl. Abberger und Nierhaus (2010).

Auch an dieser Stelle wird auf die Limitationen der Studie verwiesen wie die relativ geringe Datenmenge aus erst vier Erhebungen, so dass alle Interpretationen konservativ zu bewerten sind. Gleichwohl zeigt die Konjunkturuhr eindeutig auf, dass eine allzu negative Beurteilung der Situation der deutschen SVI nicht angezeigt ist. Im Gegenteil, die aktuelle Geschäftssituation wird nochmals verbessert beurteilt, bei ebenfalls leicht erhöhten Geschäftserwartungen (Quadrant 2: Boom).

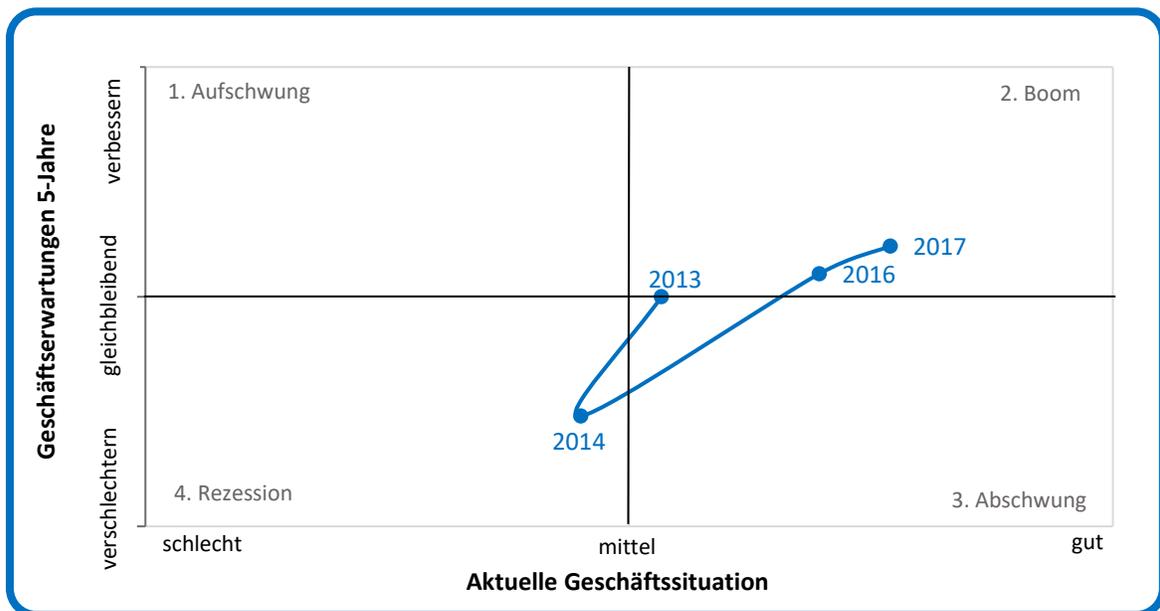


Abb. 11: Konjunkturuhr der deutschen wehrtechnischen Industrie

Allerdings ist es nicht so, dass sich die deutsche wehrtechnische Industrie keinen Herausforderungen gegenübersehen. **Skepsis** zeigt sich in etlichen Zitaten, welche in Form einer offenen Frage zur Nennung von Kernherausforderungen erfragt wurden [Syntax, Interpunktion in geringem Maße angepasst].

„Kritisch sehen wir die zunehmende Marktverdrängung traditioneller Anbieter durch große Beratungsfirmen“

„Eintritt von neuen Marktteilnehmer aus dem zivilen Geschäft“

„Überspezifizierte Produkte für die Bundeswehr verhindern Exporterfolge“

„Europaweite Ausschreibungen in Deutschland, während andere Nationen die EU - Gesetze und Verordnungen deutlich stärker zu Gunsten der lokalen Industrie auslegen“

„Handhabung des Exportkontrollrechts (derzeit häufig unklar, ob Genehmigung erfolgt oder nicht; bei schwierigen Themen eher keine Entscheidung als Ablehnung). Aufgrund dieser häufig unklaren Situation werden deutsche wehrtechnische Unternehmen im Ausland häufig als "unsichere Kandidaten" angesehen.

„Nationale Projekte und dementsprechend nationale Referenzen sind für das Exportgeschäft ein wichtiger Faktor. Aufgrund der aktuellen Höhe des Verteidigungshaushaltes sind Entwicklungen und Neubeschaffungen schwierig umzusetzen.“

„Größte Herausforderung ist der Fähigkeitserhalt, da keine neuen Programme der Bundeswehr in Sicht (Verträge). Gleichzeitig gibt es Absichtsäußerungen der Bw, künftig verstärkt "Off the Shelf" international (USA) einzukaufen.“

„Cyber Bedrohung der wehrtechnischen Industrie und des Auftraggebers Bundeswehr“

Auf die Inhalte dieser ausgewählten Zitate kann nur am Rande eingegangen werden (Abschnitt 7, Lieferantenzufriedenheit). Unabhängig von den einzelnen Themen bleibt der Eindruck, dass trotz der aus dem Stimmungsbild abgeleiteten „Trendwende in der Rüstungsindustrie“ weiterhin eine Vielzahl an Problemstellungen besteht, welche Bundeswehr und wehrtechnische Industrie immer wieder vor Herausforderungen stellt. Plakativ zeigt sich dies an folgendem Zitat:

„Größte Herausforderung? Wir haben nur Herausforderungen: Die Planungsunsicherheit auszugleichen, als kleiner Hersteller sich in einem Markt mit einem Fast-Monopolisten zu behaupten, der politischen Einflussnahme zu begegnen, den Zulassungswahnsinn zu bewältigen u.v.a.m.“

Trotz positiver Signale des Stimmungsbilds bleiben also noch viele Verbesserungspotentiale, um die Kooperation Industrie und Bundeswehr weiter zu optimieren.

6. Zukünftige Situation

Dieses grundsätzlich positive Lagebild lässt sich auch quantitativ weiter stützen. So beurteilen die Befragten die Wettbewerbsposition der deutschen wehrtechnischen Industrie deutlich besser als in den Vorjahren. Das bedeutet, dass sich die Wettbewerbsposition verbessern wird, was der Wert von 2,02 (2017) zu 1,53 (2016) zeigt. Auch die mittelfristige Wettbewerbsituation wird fast schon überraschend deutlich als entspannter als in den Vorjahren bewertet. Das bedeutet, dass erwartet wird, dass sich die Wettbewerbsintensität etwas entspannt.

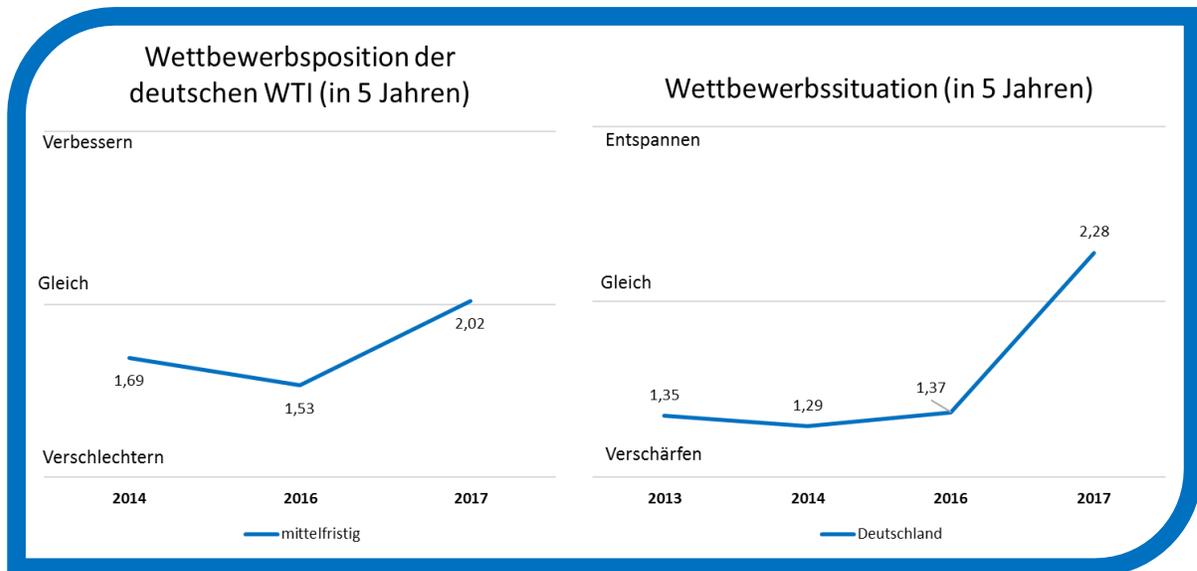


Abb. 12: Entwicklung des Wettbewerbs in den nächsten 5 Jahren

Sicherlich spielen hierbei die gestiegenen Verteidigungsbudgets und die Erwartungen an weiter erhöhte Verteidigungsausgaben eine wichtige Rolle. Gleichzeitig führt das zu einer weiter steigenden Bedeutung und Attraktivität des deutschen und europäischen/NATO Marktes im Gegensatz zum globalen Rüstungsmarkt. Dies wird anhand des geschäftsmäßigen Schwerpunkts der deutschen wehrtechnischen Industrie in den nächsten 10 Jahren veranschaulicht.

So wird weiterhin angenommen, dass sich der Fokus von Deutschland verschieben wird (IST: 42% des Geschäfts in Deutschland; zukünftig 25%). Allerdings fällt dieser Globalisierungstrend nochmals geringer aus als in 2016, so dass man weiterhin von einer „**Rückbesinnung auf den deutschen und europäischen Heimatmarkt**“ sprechen kann.

Denn während in 2014 noch 92,7% den Schwerpunkt im Ausland sehen, sind dies in 2016 13,2% weniger und in 2017 nochmalig weniger. Im Defence Industry Compass 2017 bewerten

immerhin 79,5% der Befragten, dass der Hauptmarkt in Deutschland und EU/NATO zu sehen ist. (Abbildung 13).

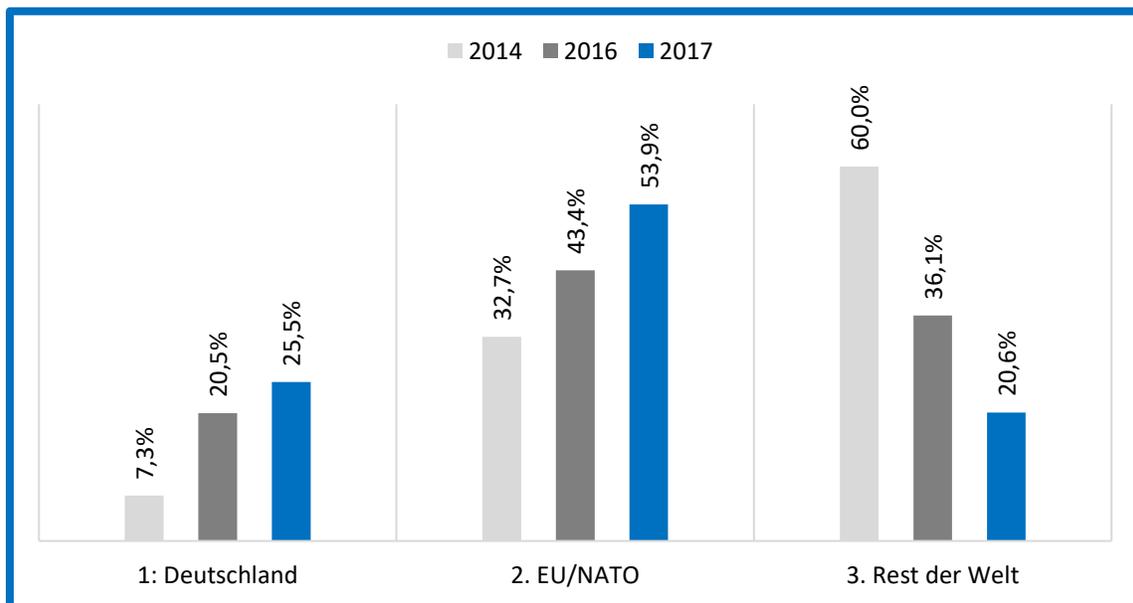


Abb. 13: Geschäftsmäßiger Schwerpunkt der wehrtechnischen Industrie (WTI)

Die Begründung für diese „Rückbesinnung“ ergibt sich auch aus den Wachstumserwartungen der Märkte. So wird gerade für die Heimatmärkte in Deutschland bzw. EU/NATO erwartet, dass ihr Volumen ansteigt, wobei der für die deutsche wehrtechnische Industrie sicherlich extrem wichtige deutsche Markt einen sehr hohen Erwartungsanstieg (+ 0,79 Skalenpunkte) zu verzeichnen hat. Der Erwartungswert des globalen Marktes nimmt leicht ab, was als Abnahme der relativen Bedeutung dieses Marktes gewertet werden kann. Gleichwohl ist der Erwartungswert des globalen Absatzmarktes am Höchsten und behauptet damit seine Stellung im Zeitvergleich.

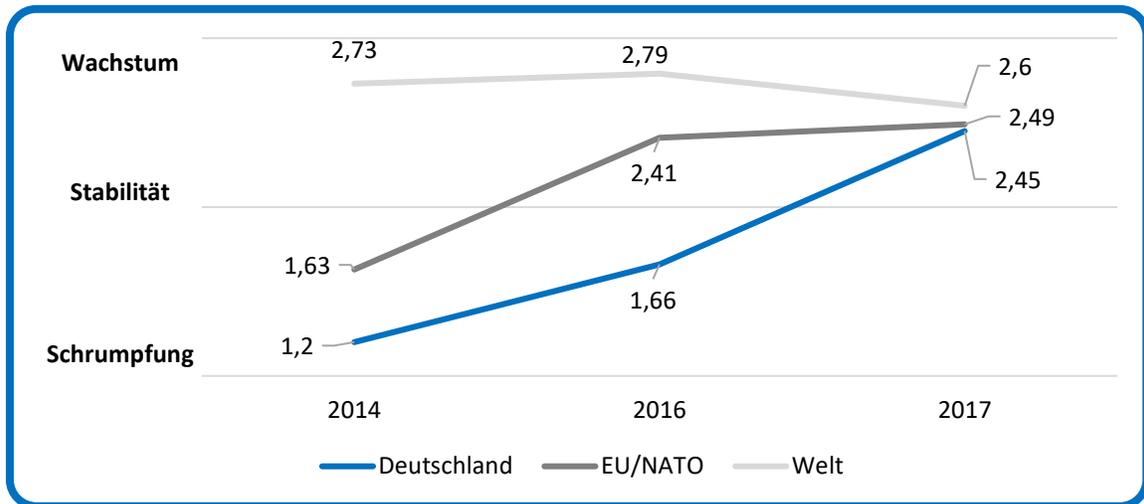


Abb. 14: Erwartete Entwicklung der Märkte für wehrtechnische Produkte)

Es bleibt aber eine gewisse „**Skepsis**“, da insbesondere die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland für die wehrtechnische Industrie weiterhin ungünstig bewertet werden (Abbildung 15). Die Beurteilung ist in 2017 zwar leicht verbessert (1,76 statt 1,34) gleichwohl werden insgesamt die Rahmenbedingungen auf allen Märkten eher negativ beurteilt. Hier ist mit Sicherheit die restriktive Exportpolitik als Ursache für diese Beurteilung zu sehen, wie auch nachfolgendes Zitat zusätzlich belegt:

„Die derzeit größte Herausforderung für die dt. wehrtechnische Industrie ist die bisweilen restriktive, aber durchweg inkonsistente Exportgenehmigungspolitik.“

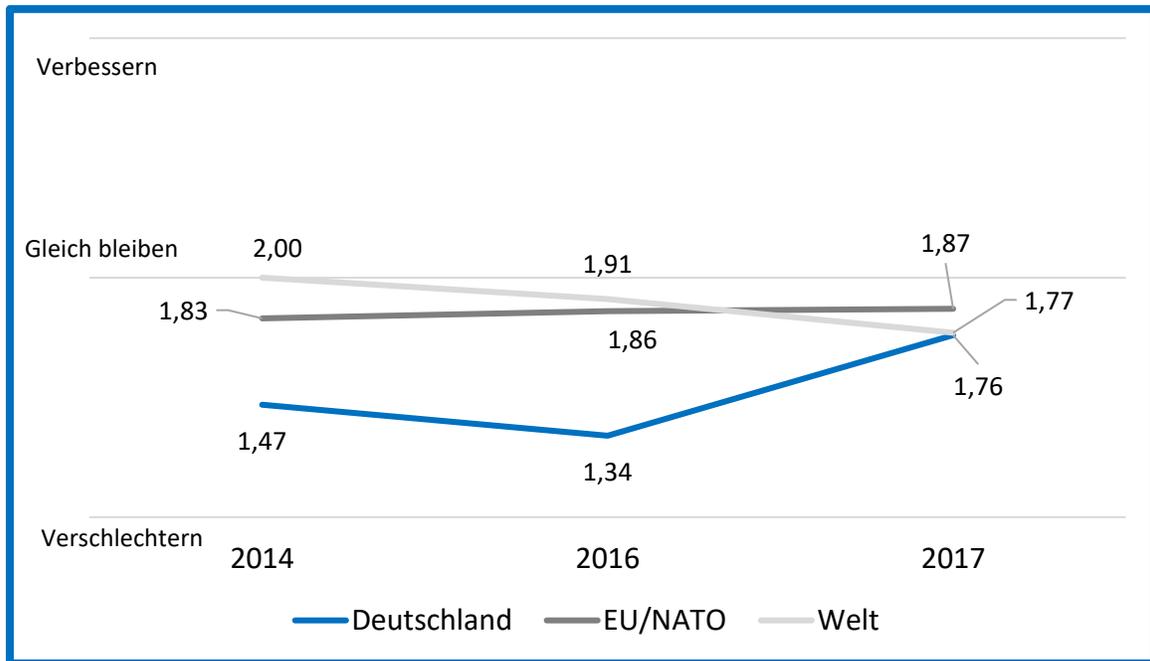


Abb. 15: Beurteilung der zukünftigen rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen

Insgesamt zeigen die Erwartungen an die zukünftige Geschäftsentwicklung eine weiter gestärkte „Rückbesinnung auf die Heimatmärkte“, die einerseits durch Zwang begründet werden kann (restriktive Exportregelungen) aber auch aufgrund von Markt- und Nachfrageentwicklungen gesehen werden können (gestiegene Nachfrage in den Heimatmärkten).

7. Zusammenarbeit der Industrie mit der Bundeswehr

Neben der jährlich wiederkehrenden Befragung nach Stimmung und Geschäftserwartungen lag ein Schwerpunkt des Defence Compass 2017 auf der Erhebung der Zufriedenheit der Industrie in der Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber Bundeswehr. Inhaltlich knüpft das Thema an die Diskussion der „Lieferantenzufriedenheit“ an.⁶ 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. Daher ist eine hohe Lieferantenzufriedenheit in der wehrtechnischen Industrie auch und vor allem im Interesse des Auftraggebers Bundeswehr. Zur Messung der Lieferantenzufriedenheit wird auf ein wissenschaftlich geprüftes Bewertungsverfahren zurückgegriffen.⁷

Tatsächlich zeigt sich, dass die Zufriedenheit mit dem „Kunden Bundeswehr“ durchaus vorhanden ist und wenngleich nicht extrem hoch, doch zumindest oberhalb des Mittelwertes liegt und sich im Vergleich zu 2016 auch deutlich verbessert zeigt (Abbildung 16 gibt vier Messwerte zur Zufriedenheit auf einer Skala von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu an).

⁶ Vgl. u.a. Eßig und Amann (2009).

⁷ Vgl. u.a. Hüttinger et al. (2012).

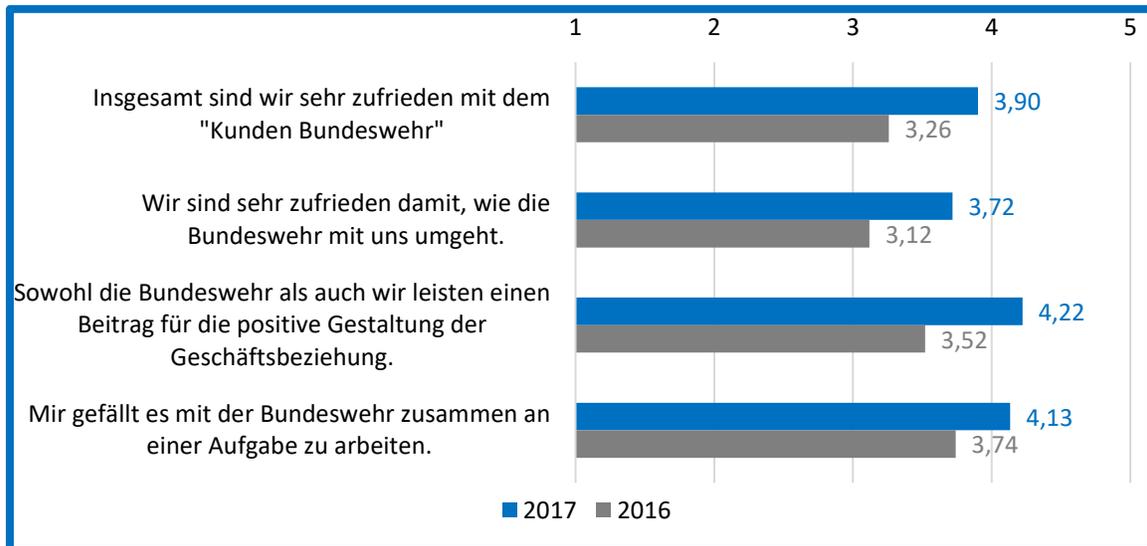


Abb. 16: Zufriedenheit mit dem „Kunden Bundeswehr“

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. Allerdings scheint es die Ressourcenlage nicht zuzulassen, dass die Ansprechpartner auch ausreichend Qualifikation /Expertenwissen zur Problemlösung erlangen und aufbauen können.

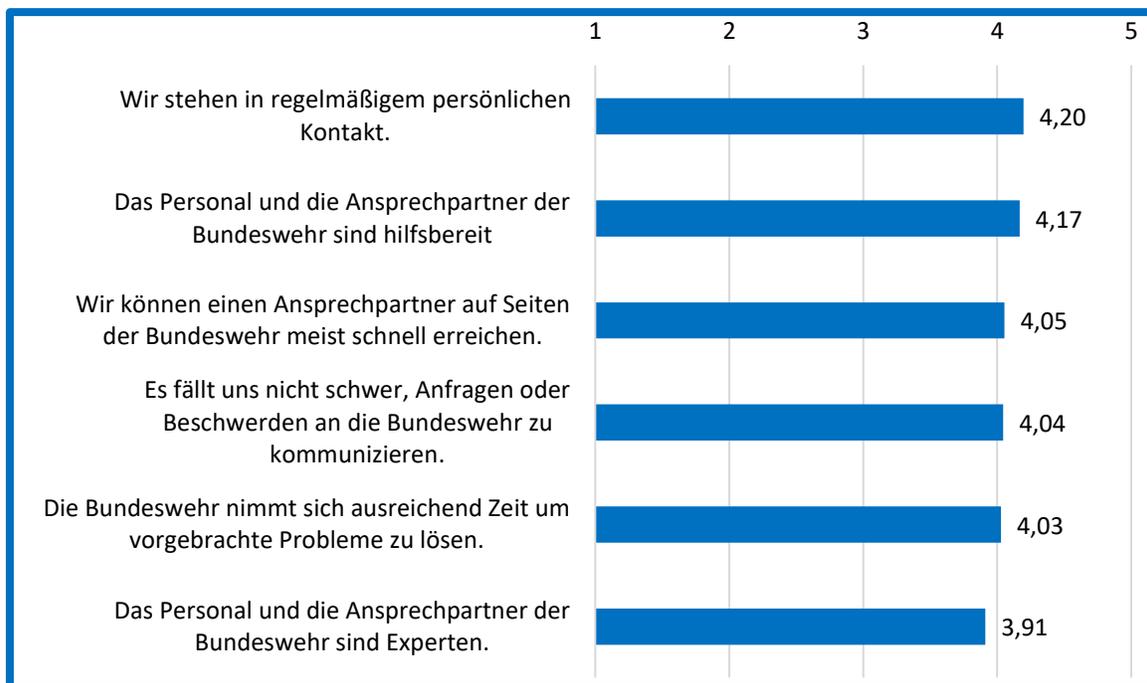


Abb. 17: Kommunikation mit der Bundeswehr

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 zwar in dem Defence Industry Compass 2017 deutlich besser ab als im Vorjahr, allerdings sind die Werte noch unterhalb einer „guten“ Bewertung (Abbildung 18).

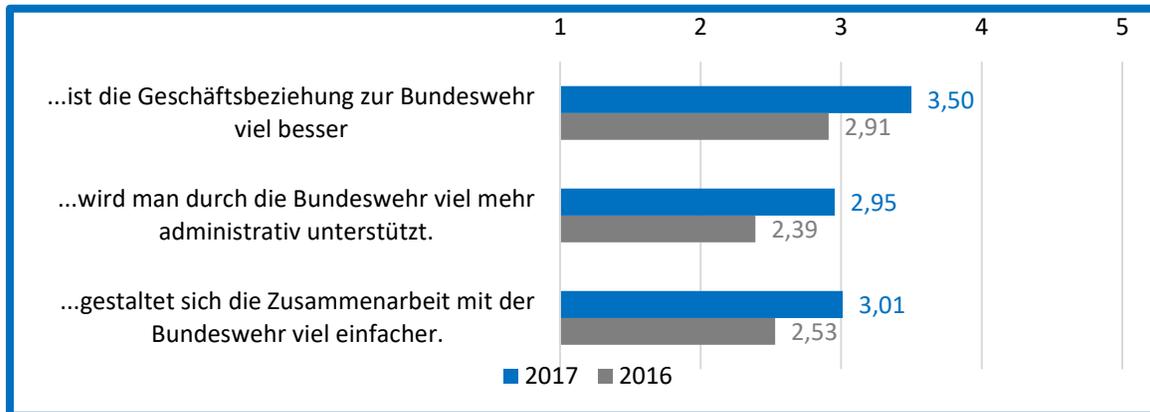


Abb. 18: Der Vergleich zu anderen Geschäftsbeziehungen

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. Dies kann als dringender Appell an den Auftraggeber Bundeswehr wie auch an die zuliefernde wehrtechnische Industrie verstanden werden, weiter an einer Optimierung der Beschaffung zu arbeiten.



Abb. 19: Wirkung des Beschaffungswesens der Bundeswehr

Aber die Industrie bleibt auch kritisch hinsichtlich ihrer eigenen Produkte (Abbildung 20). Auch wenn die Bewertung besser ausfällt als im Vorjahr, so ist die wahrgenommene Qualität der gelieferten Produkte immer noch unterhalb „guter“ Skalenpunkte. Diese Beurteilung kann angesichts der in der Presse häufig kolportierten Probleme in bestimmten Großvorhaben nicht gänzlich überraschen.⁸

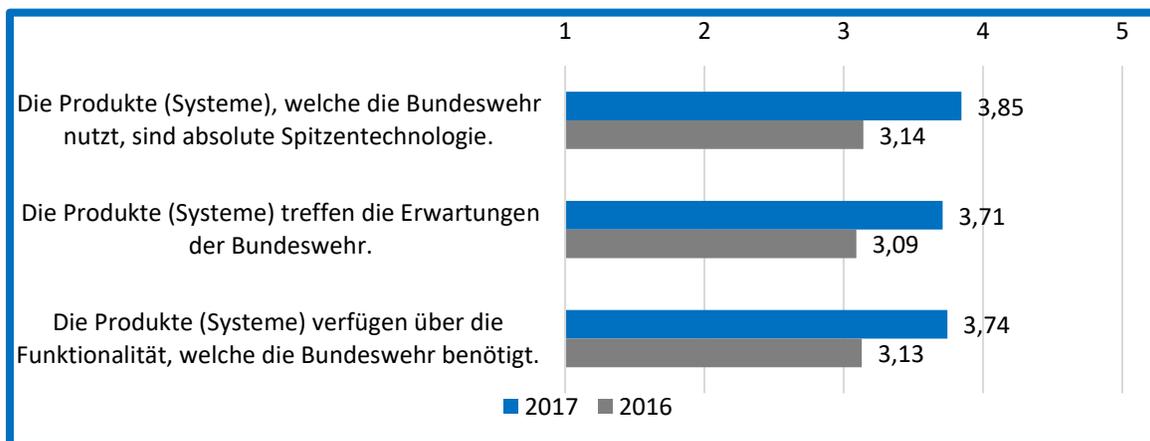


Abb. 20: Wahrgenommene Qualität gelieferter Produkte

⁸ Die Ergebnisse sind zudem ein positiver Indikator für die hohe Validität der Studie.

Obwohl also das Beschaffungswesen durchaus kritisch bewertet wird, was die Erreichung von Zielen als auch die Produktqualität angeht, wird trotzdem vermutet, dass die Kundenzufriedenheit mit der Bundeswehr recht hoch sei (Abbildung 21). Dies überrascht, müsste aufgrund der Erfahrungen in den Groß-Rüstungsvorhaben die Bundeswehr doch deutlich unzufriedener beurteilt werden. Gibt sich die Industrie also zu leicht zufrieden?

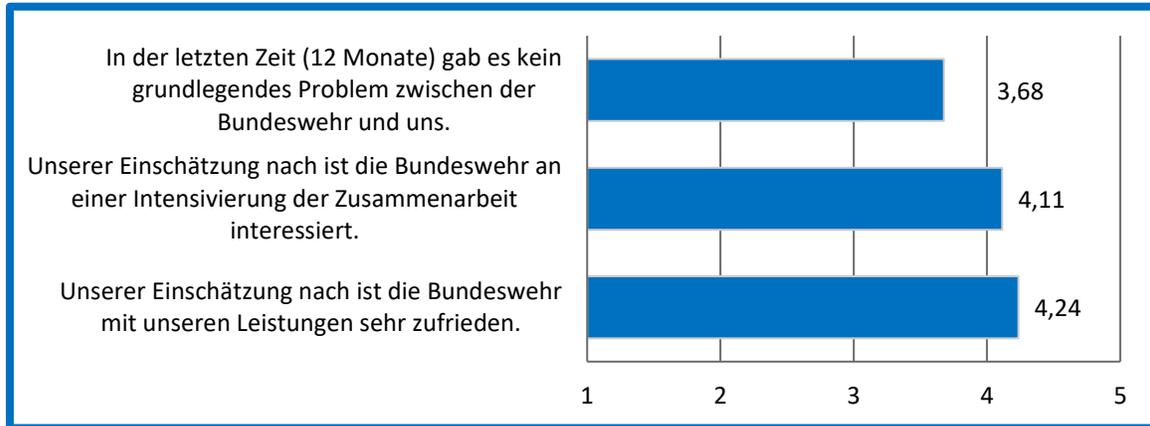


Abb. 21: Wahrgenommene Kundenzufriedenheit der Bundeswehr

Als Zwischenfazit ergibt sich ein deutlich verbessertes Stimmungsbild als in 2016. Die Frage stellt sich, ob sich die höhere Zufriedenheit der Lieferanten auch in erhöhter Anstrengung für den Auftraggeber und Kunden Bundeswehr bezahlt macht. Die Mehrzahl der Befragten gibt an, dass die Bundeswehr tatsächlich bevorzugt behandelt wird (Abbildung 22).

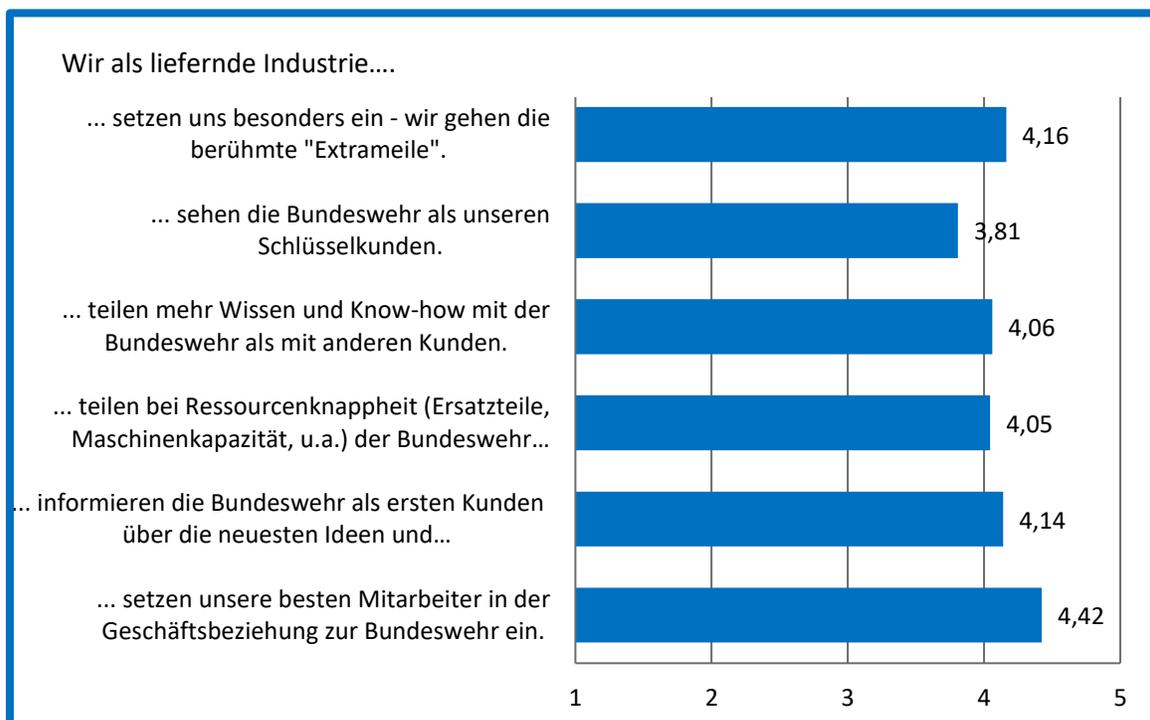


Abb. 22: Bevorzugte Behandlung des „Kunden“ Bundeswehr

Abschließend zum Thema Zusammenarbeit der wehrtechnischen Industrie mit der Bundeswehr wird auf die Auswertung des „Commitment“ als Grad „innerer“ Bindung hingewiesen. Dabei zeigt sich, dass bei allen Herausforderungen die deutsche wehrtechnische Industrie sich weiterhin 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. Dies ist auch im Zeitverlauf in etwa gleichbleibend hoch, wenngleich leicht rückläufig im Vergleich zu 2016. 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.

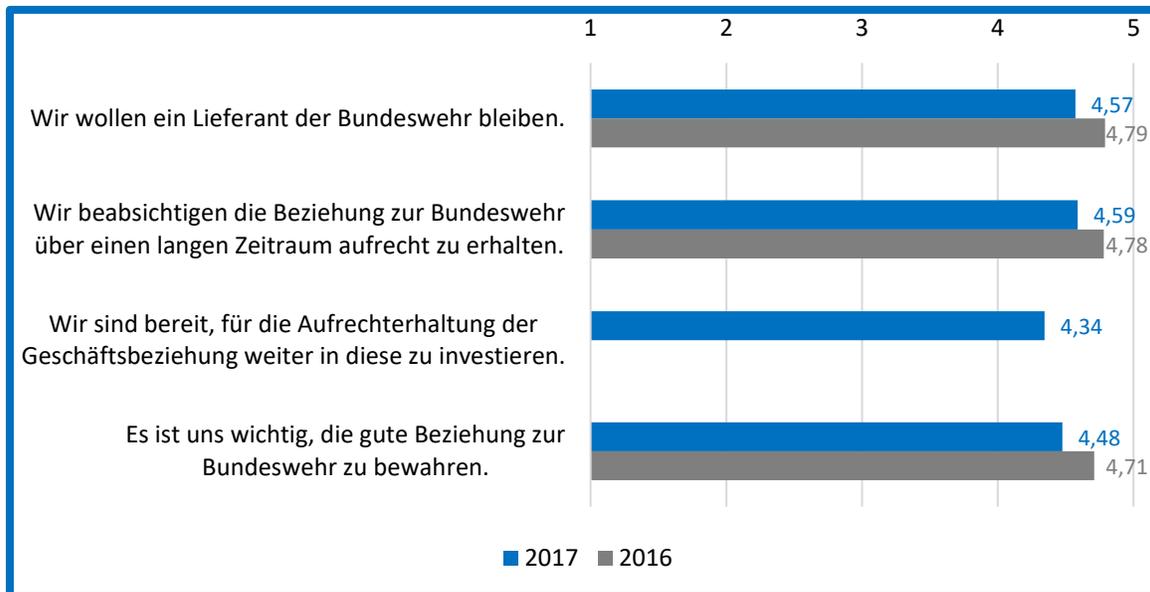


Abb. 23: Commitment zur Bundeswehr (Aussage 3 in 2016 nicht abgefragt)

Insgesamt zeigt eine multivariat-statistische Varianzanalyse mit Hilfe des Programms Smart PLS noch deutlicher die aktuellen Zusammenhänge auf. Die Analyse belegt den positiven Einfluss der aktuellen Wahrnehmung der Geschäftsbeziehung auf die Behandlung der Bundeswehr durch ihre Lieferanten (Abbildung 23).

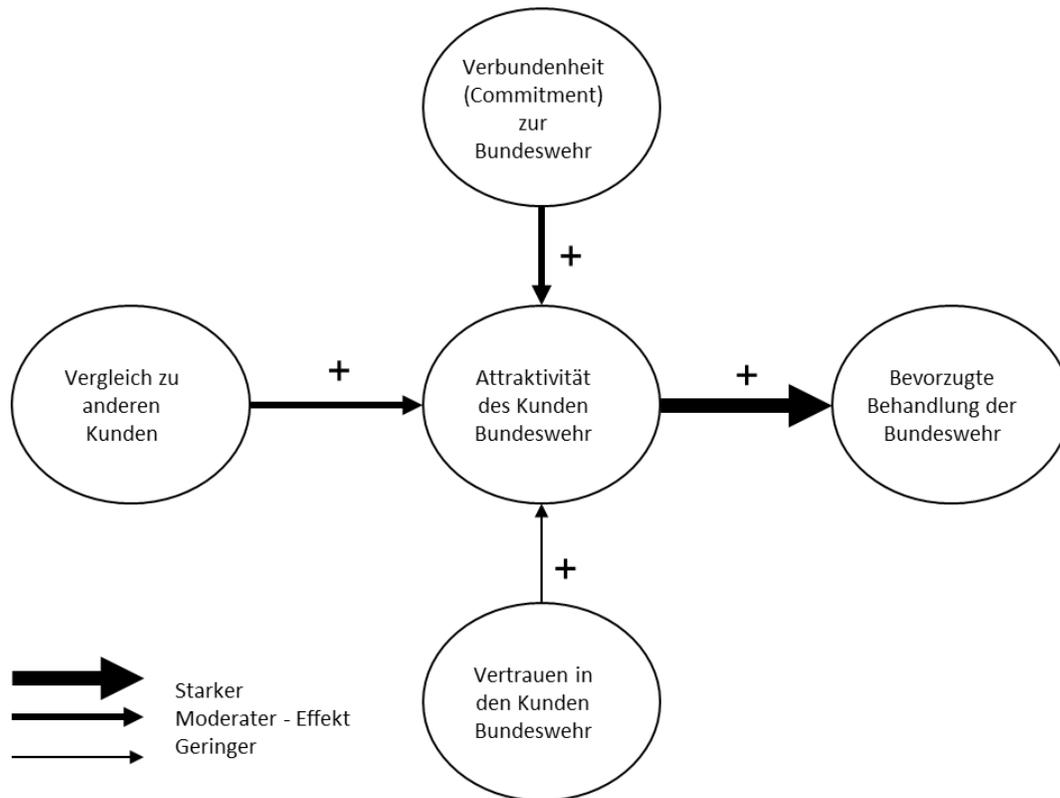


Abb. 24: Bevorzugte Behandlung des „Kunden“ Bundeswehr

Kurz gesagt: Aktuell scheint sich zu ergeben, dass die Bundeswehr (wieder) als attraktiver Kunde wahrgenommen wird. Diese Attraktivität speist sich aus dem Vergleich mit anderen potentiellen Kunden/Absatzmärkten und dem Vertrauen und dem Commitment welches die Lieferanten der Bundeswehr zusprechen. Insgesamt führt das dazu, dass die Lieferanten zunehmend die Bundeswehr (wieder) als präferierten Kunden behandeln. Andersherum ausgesprochen: Will die Bundeswehr weiterhin innovative und leistungsfähige Produkte und Dienstleistungen von nationalen Lieferanten (bevorzugt) erhalten, dann gilt es sich auch als Auftraggeber attraktiv und verlässlich aufzustellen.

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 bieten die Studienergebnisse starke Indizien dafür, dass die deutsche wehrtechnische Industrie und in der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr grundsätzlich effektiv kooperieren, wengleich die Statistiken auch Potentiale zur Verbesserung aufzeigen.

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. 48,5% der Unternehmen dieser Befragung KMU.⁹ Es ist sicherlich von Interesse, wie diese die aktuellen Entwicklungen im Gegensatz zu den größeren Unternehmen beurteilen (Abbildung 22).

Es zeigt sich, dass ein hohes Maß an Übereinstimmung bei der Beurteilung der aktuellen Lage existiert. Insgesamt bewerten KMU die Situation in allen wichtigen Themenfeldern konservativer als die Befragten von Nicht-KMU, wenngleich die Unterschiede gering ausfallen (Betragsmäßiger Unterschied von 0,13 bis max. 0,49 auf der 5-er Likert-Skala). Der größte Unterschied besteht beim Auftragsbestand und bei der aktuellen Geschäftslage.

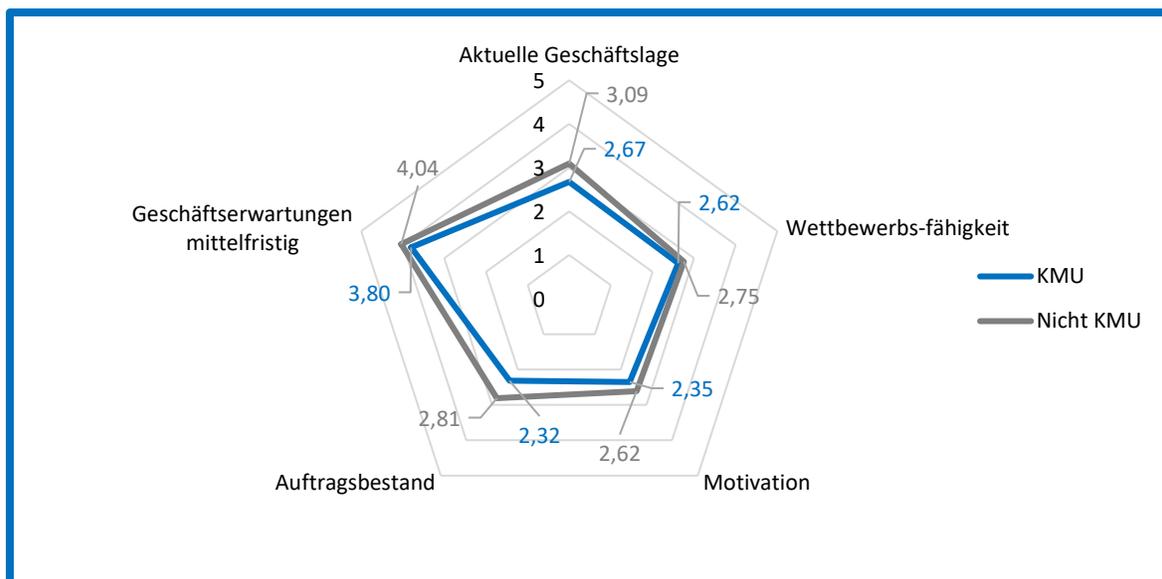


Abb. 25: Unterschiede KMU zu Nicht-KMU

Obwohl rein von den Zahlen her KMU nicht grundlegend anders antworten wie die großen Unternehmen, zeigen sich doch deutliche Unterschiede in der qualitativen Bewertung der Lage. Wie problematisch einige KMU ihre Situation wahrnehmen, zeigen exemplarisch einige Zitate aus den offenen Fragen:

⁹ 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“

„Der Mittelstand wird systematisch durch die Großindustrie/die Systemhäuser zerstört. Gerade multinationale Konzerne - in deren Heimatländern KMU keine große Rolle spielen - zeigen keinerlei Verständnis für KMUs.“

„Die deutsche Politik spricht nur mit der Großindustrie und den Verbänden z.B. BDI. Sämtliche Beteuerung, dass KMUs gestützt werden sollen sind leere Versprechungen. Beispiel/ Beweis: Keine einzige Anwendung des § 9 Abs 3 Nr 1 der Vergabeverordnung Verteidigung und Sicherheit (VSVgV) in den letzten 10 Jahren!!“

„Die Durchführung auch von kleineren Projekten (1 - 25 Mio €) wird durch den bürokratischen Verwaltungsapparat, Vertragsjuristen und generell durch Personalknappheit bei den aus-schreibenden Stellen extrem behindert und erschwert.“

„Aufgrund der derzeitigen sehr restriktiven Exportpolitik, sehen betroffene Kunden Deutschland weniger als verlässlichen Handelspartner an und widmen sich anderen potentiellen Lieferanten. Aufgrund dessen ist die Herausforderung für KMU's volumenträchtige Aufträge zu erhalten, um weiter innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben.“

9. Zusammenfassung, Limitationen und Ausblick

Fasst man die Ergebnisse zusammen, so bleiben drei Kernergebnisse aus der diesjährigen Umfrage:

1. Die Beurteilung der Geschäftssituation und der Geschäftserwartungen sind nochmals deutlich besser als in den Vorjahren. Dies bestärkt die „**Trendumkehr im deutschen Rüstungsgeschäft**“. Während eine makroökonomische Erklärung die gestiegene Relevanz der Sicherheitspolitik bieten könnte (Stichwort Ukraine, Terror, Cyber u.a.) so zeigen die Ergebnisse auch betriebswirtschaftliche Erklärungen wie z.B. steigende Verteidigungsbudgets und zufriedenstellender Auftragsbestand.
2. Ebenso erhärtet sich die Feststellung, dass zunehmend wieder die Heimatmärkte in Deutschland und EU/NATO im Fokus stehen. Dies geschieht aber auch deshalb, weil in den qualitativen Antworten (Zitate) extrem häufig auf die **restriktive Exportpolitik** eingegangen wird. Fehlende Planungssicherheit und fehlender politischer Support wird im Gegensatz zu anderen Nationen beklagt, was die Exportchancen radikal minimieren würde und insgesamt das internationale Ansehen der wehrtechnischen Industrie in Deutschland beschädigt. Dies steht insgesamt in einer Reihe von Herausforderungen, welche der deutschen wehrtechnischen Industrie grundsätzlich auch bewusst sind.
3. Die **Zufriedenheit der wehrtechnischen Industrie mit der Bundeswehr** ist grundsätzlich hoch. Dabei wurde erstmalig festgestellt, dass viele Befragte die Bundeswehr als attraktiven Kunden wahrnehmen und sogar bereit wären, ihm präferiert Ressourcen /Innovation / Know-How zur Verfügung zu stellen. Eine bevorzugte Behandlung durch Lieferanten wird seit Langem in der Industrie (Automobilbau) diskutiert. Statistische Analysen belegen grundsätzlich, dass die gestiegene Zufriedenheit der Lieferanten im letzten Jahr zu einer höheren Bereitschaft geführt hat, die Bundeswehr präferiert zu behandeln. Angesichts knapper Ressourcen bspw. im Bereich des qualifizierten technischen Personals kann dies für die Realisierung innovativer Rüstungsprojekte entscheidend sein.

Allerdings unterliegen die Auswertungen und Interpretationen dieser Studie auch Limitationen. So besteht zwar seit den Jahren 2013 eine durchgehende Erhebungsmethodik, gleichwohl ist die Datenbasis - insbesondere für 2013 - noch zu wenig repräsentativ. Aus diesem Grund wurden meist nur die Daten aus dem Jahr 2014 mit den Daten aus dem Jahr 2016 und

2017 verglichen. Die Gründe liegen auch an einer leicht geänderten Fragestellung und veränderten Mess-Skalen im Jahr 2014.

Daneben erfolgten die Auswertungen in diesem Defence Industry Compass noch weitgehend mit Hilfe der deskriptiven Statistik. Auch wenn die Strukturgleichungsmodellierung erste Anhaltspunkte ergab, so ist den Autoren bewusst, dass weitere multivariate Analyseverfahren (Korrelation, Regression, Strukturgleichungsmodelle) anzuwenden sind, 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 2017 zur Fortführung der Studie.

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.

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
- 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)

Impressum

Herausgabe- /Veröffentlichungsdatum: 30.05.2017

Hinweis zur Zitierweise:

Glas, A.H./Eßig, M. (2017), Defence Industry Compass 2017, Universität der Bundeswehr München, Kompetenznetzwerk PBL, veröff. am 30.05.2017,
https://www.unibw.de/PBL/copy_of_informationen-downloads, Neubiberg/München, 2017.

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

