



FÜNF WEICHENSTELLUNGEN FÜR DIE MATERIELLE VERTEIDIGUNGS- BEREITSCHAFT DEUTSCHLANDS

Die CISS Munich Working Papers spiegeln die Meinung der jeweiligen Autorinnen und Autoren wider. Sie stellen nicht die Meinung der Bundeswehr oder der Universität der Bundeswehr München dar. Die Reihe wird vom Center for Intelligence and Security Studies (CISS) an der Universität der Bundeswehr München herausgegeben. Die Working Paper Serie am CISS befasst sich mit aktuellen, historischen und strategischen Fragestellungen in den Bereichen Sicherheit und Intelligence, Militär und Technologie, Politik und gesellschaftlichem Wandel. Die Reihe ordnet Entwicklungen in diesen Bereichen ein, liefert Analysen und Denkanstöße und skizziert Handlungsoptionen.

Weitere Ausgaben: <https://www.unibw.de/ciss/working-paper-series>

ISSN 3053-7800

Zusammenfassung

Die Zeitenwende verlangt schnelle materielle Verteidigungsfähigkeit, doch zwischen politischem Anspruch und tatsächlicher Lieferung bestehen weiterhin strukturelle Verzögerungen. Der Beitrag benennt fünf zentrale Weichenstellungen zur Steigerung der Beschaffungsleistung: (1) konsequente Priorisierung mit verbindlichen Vorrangregeln für Schlüsselprojekte, (2) gestufte Einsatzfähigkeit neuer Technologien durch schnelle Einführung nutzbarer Erstversionen und schrittweise Weiterentwicklung ohne vollständige Vorab-Spezifikation, (3) inklusiver Marktzugang durch vereinfachte Zulassung und staatlich flankierte Finanzierung, (4) industrielle Vorhaltefähigkeit über verlässliche Retainer-Modelle sowie (5) Entscheidungskultur und Governance, die kalkulierte Risiken politisch absichert und Kontrolle prozessbegleitend organisiert. Ohne diese strukturellen Reformen droht das Sondervermögen zu verpuffen, bevor die angestrebte Verteidigungsfähigkeit rechtzeitig erreicht

Von Robert Helbig

1. Zeitenwende vorantreiben trotz struktureller Beharrungskräfte

Die sicherheitspolitische Lage in Europa hat sich vor dem Hintergrund einer zunehmend fragilen internationalen Ordnung grundlegend verändert. Deutschland hat darauf mit umfangreichen Investitionen, neuen strategischen Zielsetzungen und einer systematischen Aufwertung der Verteidigungsindustrie reagiert. Laut der Zeitenwende-Rede des Bundeskanzlers vom 27. Februar 2022 gehört die Stärkung der Verteidigungsfähigkeit und die bessere Ausstattung der Bundeswehr zu den zentralen politischen Prioritäten.¹ Diese Zielrichtung wurde in strategischen Rahmendokumenten weiter konkretisiert. Die Nationale Sicherheitsstrategie der Bundesregierung von 2023 betont die Notwendigkeit, Fähigkeitslücken zügig zu schließen, die Bundeswehr reaktions- und

handlungsfähig zu machen und zugleich die gesellschaftliche Resilienz gegenüber sicherheitspolitischen Risiken zu stärken.²

In der praktischen Umsetzung zeigt sich jedoch weiterhin eine Diskrepanz zwischen politischem Anspruch und operativer Lieferung. Prüfberichte, Lageeinschätzungen und Fachanalysen dokumentieren wiederholt Verzögerungen und strukturelle Reibungsverluste.³ Die Jahresberichte der Wehrbeauftragten benennen überbürokratisierte Prozesse als konkrete Blockaden der Einsatzbereitschaft.⁴ Folgen sind eine gebremste materielle Wirkung in der Truppe, fortbestehende Fähigkeitslücken und eine Erosion der Glaubwürdigkeit politischer Prioritätensetzungen. So zeigen strategische Vorhaben wie die Division 2025 und die Fregatte 126 exemplarisch, dass die Realisierung zentraler Fähigkeitsvorhaben teils erheblich

¹ Olaf Scholz, Regierungserklärung vom 27. Februar 2022.

² Bundesregierung, Nationale Sicherheitsstrategie. Wehrhaft. Resilient. Nachhaltig., Berlin, Juni 2023.

³ Bundesrechnungshof, Bemerkungen 2024 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Bundes, Nrn. 15–17, 11. Dezember 2024; Wehrbeauftragte des Deutschen Bundestages, Jahresbericht 2024 (66. Bericht), BT-Drs. 20/15060, 11. März 2025, S. 10–11, 33–35; Torben Arnold, Neue Technologien für die Bundeswehr. Handlungsnotwendigkeiten durch technische Innovationen, SWP-Aktuell 2024/A 14, März 2024.

⁴ Eva Högl, Jahresbericht 2022 der Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages (64. Bericht), BT-Drs. 20/5700, 28. Februar 2023; dies., Jahresbericht 2023 der Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages (65. Bericht), BT-Drs. 20/10500, 12. März 2024; dies., Jahresbericht 2024 der Wehrbeauftragten des Deutschen Bundestages (66. Bericht), BT-Drs. 20/15060, 11. März 2025.

hinter dem Zeitplan zurückbleibt.⁵ Wie der Bundesrechnungshof hervorhebt, genügt ein bloßer Mittelaufwuchs nicht; entscheidend ist, dass Verteidigungsausgaben in wirksame Fähigkeitsgewinne übersetzt werden.⁶

Diese Befunde verdeutlichen, dass eine rein finanzielle Stärkung ohne eine gleichzeitige Reform der administrativen Umsetzungsprozesse nicht ausreicht. Zwar wurden erste Reaktionen auf diesen Reformbedarf eingeleitet, darunter das Gesetz zur beschleunigten Planung und Beschaffung für die Bundeswehr (BwPBBG), die Gründung des Innovationszentrums der Bundeswehr (InnoZBw) sowie die angekündigte Strukturreform des Bundesamtes für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw). Diese Maßnahmen entfalten ihre volle Wirkung nur dann, wenn sie verbindlich aufeinander abgestimmt werden. Der Mehrwert dieses Beitrags liegt darin, die zugrunde liegenden strukturellen Ursachen zu identifizieren und effizientere Steuerungsprozesse in der Beschaffung zu definieren. Internationale Vergleiche dienen dabei als Orientierung, um Best Practices auf deutsche Rahmenbedingungen zu übertragen.

2. Fünf systemische Weichenstellungen für einen beschleunigten Fähigkeitsaufbau⁷

Konsequente Priorisierung: Zielkonflikte durch klare Vorrangregeln auflösen

Die Bundeswehr hat in strategischen Bereichen wie der Luftverteidigung, der digitalen Führungsfähigkeit oder der Logistik Zielgrößen formuliert. In der Praxis bedarf es jedoch einer Präzisierung dessen, was Priorität im Kontext dieses Fähigkeitsprofils bedeutet. Denn es bleibt offen, welche Vorhaben im täglichen Beschaffungsbetrieb absoluten Vorrang genießen und welche harten Konsequenzen sich daraus für Verfahren, personelle Ressourcen und

zeitkritische Lieferpläne ergeben. Der Engpass entsteht vor allem durch eine Priorisierung in der Breite. Wenn eine Vielzahl von Zielen gleichzeitig als prioritär markiert werden, verliert das Instrument seine steuernde Kraft. Zielkonflikte werden dann selten dort entschieden, wo politische Abwägungen möglich sind, sondern in die Umsetzung verlagert und entlang rein formaler Kriterien aufgelöst. Dies begünstigt eine faktische Gleichbehandlung im Beschaffungsalltag, in der strategische Schlüsselprojekte, wie die Division 2025, die Brigade Litauen oder die F-35-Integration, um dieselben Kapazitäten konkurrieren wie prozessual weniger komplexe Vorhaben. Wenn die routinemäßige Ersatzbeschaffung oder kleinteilige Modifikationen an Bestandssystemen die gleichen personellen und juristischen Kapazitäten binden wie kriegsentscheidende Großprojekte, führt dies zu einer Verzögerung der strategischen Zielerreichung.

Eine wirksame Priorisierung bedürfte echter Konsequenzen in Form einer Konzentration auf strategische Kernvorhaben. Grundlage dieses Ansatzes wäre eine direkte Kopplung der strategischen Ziele an exklusive Budgetkontingente und personelle Vorrangrechte für Schlüsselprojekte. Eine solche Fokussteuerung ermöglichte es, Managementressourcen gezielt dort zu bündeln, wo der größte Beitrag zur Verteidigungsfähigkeit erzielt wird, während nachrangige Routinen im Beschaffungsalltag konsequent depriorisiert würden.

Dass eine solche verbindliche Vorranglogik praktisch umsetzbar ist, zeigt die französische Loi de programmation militaire, ein Gesetz zur mehrjährigen militärischen Programmplanung, das strategische Schlüsselfähigkeiten priorisiert und mit verbindlichen Mittelzuweisungen absichert.

⁵ Deutscher Bundeswehrverband, Medienbericht: Bundeswehr kann NATO-Zusagen nicht erfüllen, 11. April 2023; Bundesministerium der Verteidigung, Neue Ausbildungsboote für die Marine und mögliche Alternative zur Fregatte F126, 30. Januar 2026.

⁶ Bundesrechnungshof, Bericht nach § 99 BHO: Handlungsbedarf bei der Bundeswehr, 27. Mai 2025.

⁷ Siehe Übersicht in Tabelle 1 auf Seite 3.

	Systemisches Hindernis	Weichenstellung	Operationalisierung	Aktueller Stand (3/2026)
(1)	Zu viele Vorhaben gelten gleichzeitig als „prioritär“; Ressourcen und Aufmerksamkeit fragmentieren sich.	Konsequente Priorisierung durch verbindliche Vorrangregeln und Ressourcenfokus auf wenige Schlüsselprojekte.	BMVg definiert Top-Vorhaben und deren Vorrang; BAAINBw setzt dies verbindlich in Verfahren sowie Personal- und Budgetzuordnung um und stellt nachrangige Routinen konsequent zurück.	In Vorbereitung: erste Militärstrategie der Bundeswehr im Frühjahr 2026; aktualisiertes Fähigkeitsprofil bis Ostern 2026.
(2)	Vollständige Vorab-Spezifikation und lineare Prozesse verzögern die erste nutzbare Fähigkeit.	Gestufte Einsatzfähigkeit neuer Technologien durch frühe Einführung nutzbarer Erstversionen und schrittweise Weiterentwicklung statt vollständiger Vorab-Spezifikation.	Truppe liefert kontinuierlich Feedback; BAAINBw und Industrie liefern eine robuste Grundversion und entwickeln sie entlang einer verbindlichen Upgrade-Roadmap in kurzen Zyklen weiter.	Bereits angelaufen: Innovationszentrum der Bundeswehr, Erding, eröffnet 2. Feb. 2026; BwPBBG, inkl. Innovationspartnerschaften in Kraft seit 14. Feb. 2026; Spark Cells des Cyber Innovation Hub der Bundeswehr als dezentrale Erprobungseinheiten für schnelle Technologieintegration.
(3)	Unklare Zulassungspfade und hohe Vorleistungen schrecken neue Anbieter ab; Skalierung ist schwer finanzierbar.	Inklusiver Marktzugang durch gestufte, vereinfachte Zulassung und planbare Finanzierung für Innovation und Skalierung.	BMVg/BAAINBw etabliert gestufte Zulassung mit früh klaren Anforderungen und nutzt zivile Standards als Baseline; flankierende Finanzierungsinstrumente erleichtern den Übergang von Prototyp zu Serie.	Industriepolitischer Rückenwind: Vorschläge für ein regulatorisches Rüstungsbeschleunigungspaket der Bundesverbände der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (BDSV) sowie Luft- und Raumfahrtindustrie (BDLI); Deutschlandfonds seit Dez. 2025 als möglicher Finanzierungshebel für Verteidigungsinvestitionen.
(4)	Industrie optimiert Fertigungsvolumen nach aktueller Auftragslage; Reserve- und Hochlaufkapazitäten sind kaum vorhanden.	Industrielle Vorhaltefähigkeit durch Retainer-Modelle, die Skalierbarkeit als vergütete Bereitschaft organisieren.	BMVg/BAAINBw schließt Verträge, die nicht nur Lieferung, sondern auch vorgehaltene Kapazität finanzieren; Industrie hält Personal, Produktionslinien und Lieferketten abrufbereit.	Industrie signalisiert Bereitschaft: Präsident des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) Leibinger auf der Münchener Sicherheitskonferenz (MSC), Feb. 2026; BDSV/BDLI, Eckpunkte für regulatorische Anpassungen, 23. Juni 2025.
(5)	Verzögerungen im bürokratischen Beschaffungsprozess sind oft folgenarm, formale Fehler für Entscheidungsträger aber riskant; Kontrolle wirkt oft ex-post und verstärkt defensive Entscheidungslogik.	Entscheidungskultur und Governance dynamisieren durch politische Rückenbedeckung für vertretbare Risiken und prozessbegleitende Kontrolle mit Fokus auf Wirkung und Tempo.	Führung des BMVg und BAAINBw definiert verbindliche Entscheidungsfristen und übernimmt Rückendeckung für vertretbare Ermessensentscheidungen; Kontrollinstanzen werden früh eingebunden, um prozedurale Unsicherheit im Prozess zu reduzieren.	In Umsetzung: BAAINBw-Strukturreform, Konzept bis Mai 2026; „Entbürokratisierungs- und Modernisierungsagenda 2.0“, bis Ostern 2026.

Tabelle 1: Übersicht struktureller Defizite und Reformhebel

Drei zentrale Dokumente bilden hierfür den aktuellen strategischen Rahmen in Deutschland. Die Verteidigungspolitischen Richtlinien (VPR) von 2023 formulieren die strategischen Vorgaben. Das Fähigkeitsprofil der Bundeswehr, dessen Aktualisierung für Frühjahr 2026 vorgesehen ist, leitet daraus konkrete Ausstattungsziele ab. Die Militärstrategie der Bundeswehr, deren Vorlage ebenfalls im Frühjahr 2026 erwartet wird, schließt als neues Verbindungsglied die bislang fehlende Ebene zwischen den politischen Vorgaben der VPR und dem operativen Fähigkeitsprofil. Mit der Veröffentlichung dieser Dokumente bietet sich die Chance, sie als operative Steuerungsinstrumente für den konkreten Mitteleinsatz zu etablieren.

Stufenweise Einsatzreife: Tempo durch agile Entwicklungsprozesse gewinnen

Die systemische Hürde liegt in einer methodischen Abwicklungslogik, die weiterhin überwiegend als linearer Prozess organisiert ist. Anforderungen werden vollständig vorab spezifiziert; Änderungen während der Umsetzung lösen komplexe Neuentscheidungen aus. Gerade bei technologisch hochdynamischen Fähigkeiten wirken vordefinierte Vollspezifikationen wie eine Barriere, denn sie verlängern die Zeit bis zur ersten nutzbaren Fähigkeit und erschweren die kontinuierliche Weiterentwicklung im Betrieb. Zwar wird in Einzelfällen bereits von dieser Wasserfall-Planung abgewichen, etwa bei der Integration von Drohnen-Abwehrsystemen oder der iterativen Implementierung des Battle Management Systems – doch diese Beispiele bilden noch kein reguläres Vorgehensmodell für die breite Einführung neuer Technologien.

Ein agilerer Steuerungsmodus würde darin bestehen, für solche Innovationsfelder die iterative Entwicklung als Regelfall zu institutionalisieren. Entscheidend ist die Bereitstellung einer robusten Basisfähigkeit (Minimum Viable Product) mit einer verbindlichen Upgrade-Roadmap. Durch die Befähigung der Truppe, operative Bedarfe dezentral zu identifizieren

und in schnellen Zyklen zu pilotieren, entsteht eine unmittelbare Verzahnung von technischer Entwicklung und Truppenverwendung – eine wesentliche Voraussetzung für die systematische Institutionalisierung agiler Entwicklungsprozesse.

Auf internationaler Ebene belegt das Rapid Prototyping der US-Defense Innovation Unit (DIU), dass iterative Ansätze vom Prototyp bis zur Serienproduktion skalierbar sind. In Deutschland setzen die Spark Cells des Cyber Innovation Hubs der Bundeswehr in kleinerem Maßstab an, indem sie operative Bedarfe dezentral mit Technologieanbietern zusammenführen. Beschaffungsvorhaben wie die F-35 Kampfflugzeuge oder der Schwere Transporthubschrauber CH-47F zeigen zudem, dass zeitgerechte Verfügbarkeit militärisch hinreichender Lösungen konsequent Vorrang vor maximaler Spezifikationstiefe genießen kann.

Diese Ansätze werden zunehmend institutionell verankert. Das BAAINBw hat am 2. Februar 2026 das InnoZBw in Erding eröffnet, das als Innovationsknoten Start-ups, Forschungseinrichtungen und Industrie direkt mit militärischen Bedarfsträgern verbindet und auf iterative Entwicklungsansätze abseits klassischer Beschaffungsroutinen setzt. Die Schwerpunkte – KI, Drohnensysteme, autonome Logistik und resiliente Kommunikation – spiegeln jene hochdynamischen Fähigkeitsfelder, bei denen lineare Vollspezifikationen wenig zielführend sind. Zudem stehen mit dem BwPBBG erstmals belastbare rechtliche Instrumente zur Verfügung, die es ermöglichen, neue Technologien über gestärkte Innovationspartnerschaften agiler in die Nutzung zu bringen.

Inklusiver Marktzugang: Bürokratische Marktbarrieren abbauen und Finanzierungshürden überwinden

Innovationsstarke Anbieterunternehmen erleben den Markteintritt in den Verteidigungssektor häufig als intransparent und schwer kalkulierbar. In frühen Projektphasen bleibt oft vage, welche komplexen Zertifizierungen am Ende zwingend durchlaufen werden müssen. Diese

Eintrittsbarriere verschärft sich dort, wo zivile Standards nicht konsequent als Baseline anerkannt, sondern um militärische Zusatzanforderungen ergänzt werden. Dadurch werden Unternehmen zu finanziellen Vorleistungen gezwungen, ohne dass die Voraussetzungen für die finale Beschaffung durch die Bundeswehr klar definiert sind. Diese Lasten verengen den Wettbewerb auf wenige spezialisierte Großunternehmen, da nur diese über die notwendigen finanziellen und administrativen Ressourcen verfügen, um die langwierigen Zulassungsprozesse ohne vorzeitige Einnahmen zu überbrücken. Da junge Technologieunternehmen zudem oft über keine ausreichenden Sicherheiten für klassische Bankenfinanzierungen verfügen, führt ein Mangel an Liquidität, gepaart mit der fehlenden ökonomischen Planbarkeit, zu einer existenziellen Hürde für neue Marktteilnehmer.

Um Innovationen schneller in die Truppe zu bringen, empfiehlt sich daher ein gestuftes Verfahren, das regulatorische Hürden zeitlich staffelt. In einem solchen Modell würden iterative Erstversionen als Einstiegspunkt zugelassen, während militärische Zusatzzertifizierungen erst für spätere Ausbaustufen verbindlich würden. Zivile Standards bildeten konsequent die Baseline, um den initialen Markteintritt neuer Anbieter zu erleichtern. Ergänzend würden gezielte Finanzierungsinstrumente den Übergang vom Prototyp zur Serienproduktion absichern, sodass innovative Unternehmen nicht an der Skalierungslücke scheitern.

Internationale Referenzen belegen die Wirksamkeit solcher gestufter Ansätze. Das Strategic Capabilities Office (SCO) des US-Verteidigungsministeriums belegt die Wirksamkeit differenzierter Zulassungsphasen, indem es vorhandene Technologien agil für neue militärische Zwecke adaptiert und so die Zeit bis zur Einsatzreife verkürzt. Ergänzend zeigen Initiativen wie die vorgeschlagene Defence, Security and Resilience Bank (DSRB), wie sich finanzielle Hürden durch staatliche Flankierung gezielt abbauen lassen. Die Bank soll als multilateraler Finanzierungshebel fungieren, der staatliche

Garantien nutzt, um privates Kapital für die Verteidigungsindustrie zu mobilisieren.

Auch in Deutschland rücken Hürden stärker auf die politische Agenda, die den Markteintritt neuer Anbieter erschweren. Die von BDSV und BDLI vorgelegten Vorschläge für ein regulatorisches „Rüstungsbeschleunigungspaket“ zielen darauf, verfahrensbedingte Hemmnisse zu reduzieren und damit den Kapazitätsaufbau der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie zu flankieren. Im Hinblick auf die Finanzierungslücke für Markteinsteiger könnte der im Dezember 2025 aufgelegte Deutschlandfonds zu einem wirkungsvollen Finanzierungshebel werden. Er zielt darauf ab, durch staatliche Garantien privates Kapital für Zukunftstechnologien zu mobilisieren. Indem der Fonds das Ausfallrisiko für private Geldgeber reduziert, fungiert er als strategischer Hebel, um die Kreditvergabe an innovative Start-ups und Wachstumsunternehmen auch ohne klassische bankübliche Sicherheiten zu ermöglichen. Ein solcher Rahmen ist essenziell, damit technologische Durchbrüche nicht an der Finanzierung scheitern, sondern über verlässliche Pfade bis zur vollen materiellen Verteidigungsbereitschaft skaliert werden können.

Industrielle Reaktionsfähigkeit: Skalierbarkeit als staatlich finanzierte Vorhalteleistung organisieren

Eine kurzfristige industrielle Skalierung setzt prozedural vorbereitete Kapazitäten voraus. Da Beschaffungen im Regelfall auf begrenzte Stückzahlen ausgelegt sind, fehlt der Industrie der Anreiz für notwendige Vorhaltekapazitäten im Ernstfall. Produktionslinien und resiliente Lieferketten erfordern jedoch langfristige Planungssicherheit. Die Folge ist eine strukturelle Lücke bei der einsatzrelevanten Bevorratung sowie der aktivierbaren Fertigungskapazitäten, was insbesondere bei Munition sowie Ersatzteilen die operative Durchhaltefähigkeit beeinträchtigt. Der Engpass resultiert aus einem Organisationsdefizit der staatlichen Nachfragelogik, die primär die Lieferung vergütet, nicht aber die Bereitstellung von

Hochlaufkapazitäten als eigenständige strategische Reserve finanziert. Solange industrielle Skalierbarkeit lediglich eine implizite Erwartung bleibt, werden privatwirtschaftliche Entscheidungen konsequent auf Effizienz im Normalbetrieb statt auf Resilienz im Krisenfall ausgerichtet.

Ein belastbarer Ansatz besteht in der Einführung von Retainerverträgen, die die Bereitstellung der industriellen Reaktionsfähigkeit als eigenständige Leistung vergüten und so die Möglichkeit des schnellen Fähigkeitsaufbaus durch die Industrie für den Krisenfall in einer planbar finanzierten Vertragslogik verankern. Diese Retainer-Logik folgt bewährten Prinzipien der staatlichen Daseinsvorsorge, wie sie in Deutschland bereits in der Energiewirtschaft mit der Kapazitätsreserve oder in der Pandemievorsorge praktiziert werden. In beiden Fällen finanziert der Staat nicht primär die laufende Produktion, sondern die garantierte Verfügbarkeit von Kapazitäten. Für die Verteidigungsfähigkeit bedeutet dies, dass die Industrie dafür entlohnt wird, Produktionslinien, Fachkräfte und Lieferketten vorzuhalten, um bei Bedarf eine sofortige Skalierung zu ermöglichen.

In Großbritannien wird die Logik vorgehaltener Skalierungsfähigkeit inzwischen ausdrücklich auf die Munitionsproduktion übertragen. Die Strategic Defence Review 2025 fordert eine dauerhaft verfügbare Produktionskapazität, die im Krisen- oder Kriegsfall rasch hochgefahren werden kann. Ebenso adressieren die NATO-Initiativen zur Stärkung der industriellen Resilienz und dauerhaften Hochlauffähigkeit im Rahmen des NATO Defence Production Action Plan dieselbe Herausforderung.

Dass diese Retainer-Logik politisch und industriell reif ist, belegen aktuelle Signale. Auf der Münchner Sicherheitskonferenz 2026 betonte BDI-Präsident Peter Leibinger, Sicherheit beginne „in Fabrikhallen, in Entwicklungsabteilungen, in sicheren Lieferketten und in strategisch gebotener Vorratshaltung“. Bereits 2024 hatte BDSV-Hauptgeschäftsführer Atzpodien erklärt, die mehr als 240 Mitglieds-

unternehmen stünden bereit, ihre Kapazitäten sofort hochzufahren, sobald Budget- und Beschaffungsentscheidungen hinreichende Planbarkeit schaffen. Mit der Verankerung von Retainerverträgen und langfristigen Abrufgarantien in der Beschaffungslogik könnte Deutschland diese industrielle Bereitschaft in eine verlässlich aktivierbare Skalierungsreserve überführen.

Entscheidungskultur stärken: Gestaltungskraft durch institutionelle Rückendeckung freisetzen

Die Optimierung der Prozesslandschaften entfaltet nur dann Wirkung, wenn Entscheidungen effizient getroffen werden. In der Praxis entstehen Verzögerungen im Beschaffungsprozess oft dadurch, dass bestehende Verantwortungs- und Anreizsysteme defensives Verhalten begünstigen. Während fachliche Fehler unmittelbar sanktioniert werden können, bleiben Verzögerungen organisatorisch meist folgenarm. Obwohl der Gesetzgeber den Einzelnen durch die Amtshaftung nach außen schützt und Regressansprüche des Dienstherrn im Innenverhältnis auf Vorsatz sowie grobe Fahrlässigkeit beschränkt (gemäß Art. 34 GG i.V.m. § 839 BGB und § 75 BBG bzw. § 24 SG), bestimmt eine systemische Hemmungskultur den Arbeitsalltag. Perzipierte Haftungsrisiken und die Sorge vor disziplinarischen Konsequenzen führen zu prozeduraler Trägheit, die Entscheidungsprozesse maßgeblich verlangsamt. Hinzu kommt die klassische Rolle der Kontrollinstanzen, die oft erst ex-post und rein formal bewerten. Diese retrospektive Prüflöge zwingt die Beschaffer in eine defensive Absicherungskultur, in der prozedurale Haftungsvermeidung die Beschaffungsprozesse systematisch bremst.

Eine wirksamere Steuerung bedürfte einer konsequenten Top-down-Rückendeckung. Da die rechtliche Haftung im Innenverhältnis ohnehin an die hohe Hürde eines vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Dienstvergehens geknüpft ist, zielt diese Maßnahme primär auf die Beseitigung disziplinarischer und karriererelevanter Risiken. Die Führungsebene müsste hierzu

explizit die Verantwortung für das mit einer Beschleunigung verbundene Ermessensrisiko übernehmen. Parallel dazu erscheint eine Neuausrichtung der externen Kontrolle sinnvoll. Ein Ansatzpunkt liegt in einer veränderten Einbindung des Bundesrechnungshofs in den Beschaffungsprozess. Seine Rolle beschränkt sich bislang überwiegend auf eine nachgelagerte Prüfung der Wirtschaftlichkeit. Würde er stattdessen als prozessbegleitender Berater frühzeitig eingebunden, ließe sich die defensive Absicherungskultur im Beschaffungswesen aufbrechen.

Wie die Praxis in Skandinavien, insbesondere in Dänemark, zeigt, wird Tempo in sicherheitspolitischen Dringlichkeitslagen bewusst höher gewichtet als maximale Verfahrensabsicherung. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer Steuerungslogik, die Kontrollmechanismen konsequent an der zeitgerechten operativen Gesamtwirkung ausrichtet. In einer solchen Logik treten Realisierungsgeschwindigkeit und fristgerechter Fähigkeitsaufbau stärker in den Vordergrund, statt maximale Vorababsicherung gegen kleinste formale Fehler zu priorisieren. Ziel ist eine Entscheidungskultur, in der nicht die rein formale Fehlervermeidung, sondern die rechtzeitige Erreichung des Einsatzzwecks den Maßstab des Erfolgs bildet.

Konkrete Ansätze zu einer Reform der Entscheidungskultur werden in Deutschland derzeit auf institutioneller Ebene vorangetrieben. Verteidigungsminister Pistorius hat am 23. Februar 2026 in Koblenz eine Strukturreform des BAAINBw angekündigt. Staatssekretär Plötner soll bis Mai 2026 ein Konzept vorlegen, das das Amt „zukunftsfest“ macht und für schnellere Innovationszyklen aufstellt. Begleitet wird die Reform durch ein dreiköpfiges externes Expertenteam aus Industrie und Wissenschaft. Parallel hat Staatssekretär Stöß den Auftrag, bis Ostern 2026 eine „Entbürokratisierungs- und Modernisierungsagenda 2.0“ für den Geschäftsbereich des BMVg vorzulegen. Diese laufenden

Reformprozesse lassen sich als institutionelle Antwort auf die beschriebene Hemmungskultur deuten und könnten die strukturellen Voraussetzungen dafür schaffen, dass institutionell abgesicherte Führungsverantwortung für vertretbare Ermessensrisiken gelebte Praxis werden kann.

3. Strategische Ziele durch konsequente Weichenstellungen verlässlich realisieren

Deutschlands sicherheitspolitische Glaubwürdigkeit hängt davon ab, wie konsequent aus strategischen Plänen echte Verteidigungsfähigkeit entsteht. Es geht im Kern darum, die staatlichen Abläufe so zu gestalten, dass eine verlässliche und zeitgerechte Bereitstellung von Fähigkeiten zum dauerhaften Standard wird.

Um dieses Ziel zu erreichen, bedürfte es eines ganzheitlichen Zusammenspiels der fünf analysierten Weichenstellungen: (1) Eine präzise Fokussteuerung, die strategischen Schlüsselprojekten echten Vorrang einräumt. (2) Ein iterativer Beschaffungsprozess, der robuste Grundversionen frühzeitig nutzbar macht. (3) Ein phasengerechter Marktzugang mit Finanzierungssicherheit, der innovative Anbieter schneller in die operative Nutzung bringt. (4) Eine organisierte Skalierung durch Retainerverträge, die industriellen Leistungsreserven dauerhaft vorhält. (5) Eine Entscheidungs-Governance, die Verantwortliche institutionell absichert und Kontrollinstanzen früh einbindet.

In allen fünf Handlungsfeldern werden bereits konkrete Reformschritte eingeleitet. Doch ihre Wirkung erfordert einen verbindlichen Ordnungsrahmen mit klaren administrativen Vorgaben, Zuständigkeiten und messbaren Kennzahlen, die den Reformerfolg an der tatsächlichen Einsatzbereitschaft der Truppe spiegeln. Ohne eine solche Operationalisierung droht selbst eine überzeugende Reformlogik im Alltagsbetrieb zu versanden.

Dr. Dr. h.c. Robert Helbig ist Reservist und forscht am Center for Intelligence and Security Studies (CISS), wo er Handlungsempfehlungen zur Stärkung der deutschen Verteidigungsfähigkeit entwickelt.