



Prof. Dr. J. Schnell, GenLt a.D.  
Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften  
Sicherheits- und Militärökonomie

---

1

# **Leitlinien zur Rüstungs- und Beschaffungsplanung in Streitkräften**

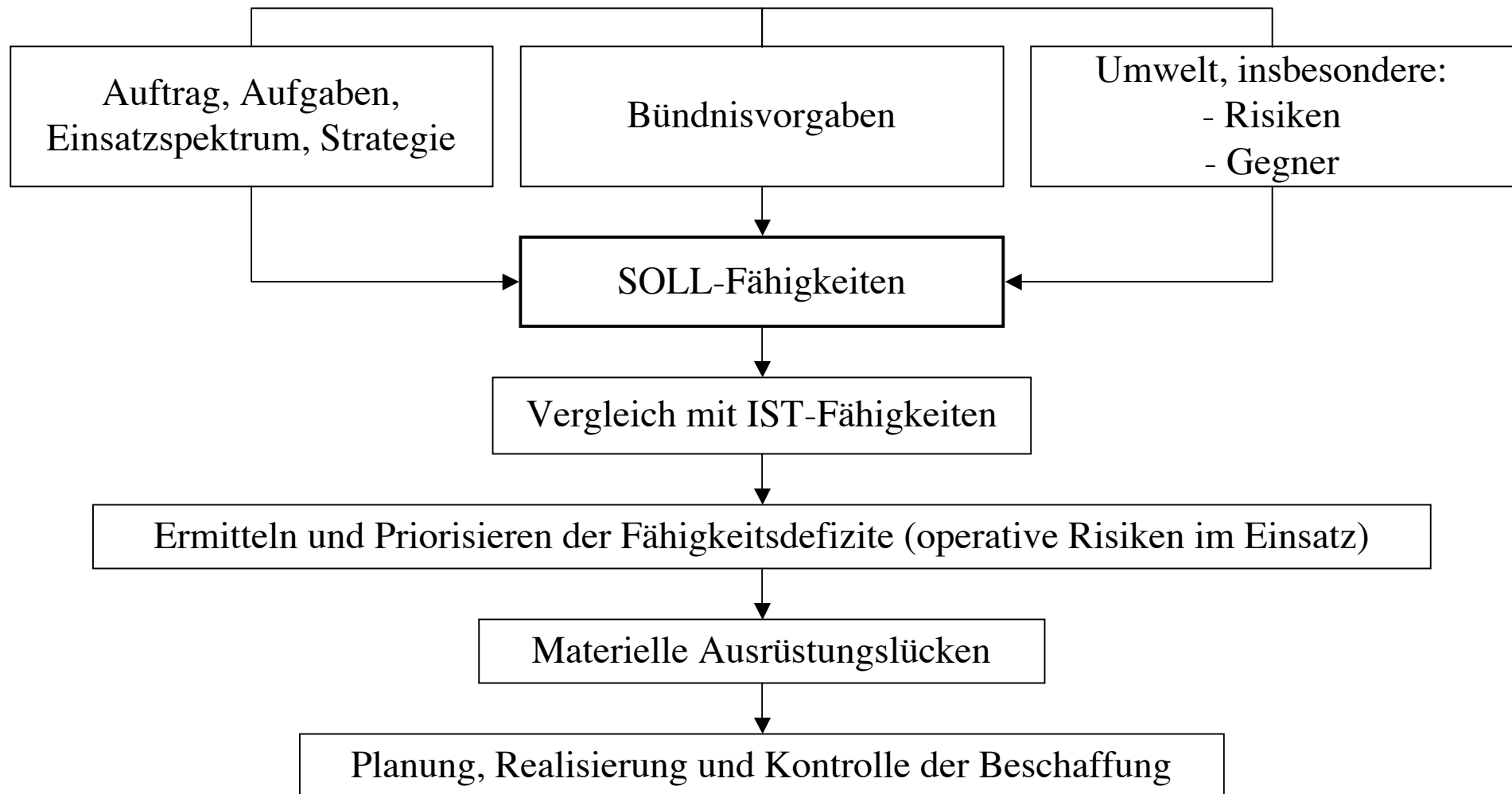
Fragen zur Messung der Effektivität des Beschaffungswesens



---

## **1. „Wichtigste Steuerungsgröße der Rüstungsplanung sind die erforderlichen Fähigkeiten der Streitkräfte als Ganzes“**

Grundsätzliches methodisches Vorgehen zur Ermittlung des Material- und Ausrüstungsbedarfes:





---

Wesentliches zu diesem Vorgehen:

- Ständiger Prozeß
- Dynamischer Prozeß, bei dem es vor allem darum geht, die Fähigkeiten an die ständigen Veränderungen in der Umwelt und in den Streitkräften selbst anzupassen
- Muß organisiert sein

Checkfragen:

1. Wie ist der gesamte Prozeß organisiert?
2. Erfäßt der Prozeß alle erforderlichen Phasen und Aktivitäten?



## **2. „Jedes Beschaffungsvorhaben ist ganzheitlich im Wirkungsverbund zu konzipieren“**

Beispiel: Neues Waffensystem

→ Wirkungen/Konsequenzen auf

- Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation)?
- Personal (Menge, Art, Ausbildung)?
- Logistik?
- Infrastruktur?
- Aufklärungs- und Führungssysteme?
- Betriebskosten?

u. a. m.

Checkfrage:

Wird bei den Beschaffungsvorhaben der gesamte funktionale Wirkungsverbund berücksichtigt?



---

**3. „Große Beschaffungsvorhaben sind grundsätzlich auf der obersten Führungsebene zentral zu steuern, mit anderen Beschaffungsvorhaben zu harmonisieren und dezentral zu realisieren“**

Checkfrage:

Sind die zentralen Verantwortlichkeiten klar nach dem Grundsatz „Management aus einer Hand“ geregelt?



---

**4. „Die Ausrüstungs- und Beschaffungsplanung hat dem Leitgedanken der Wirtschaftlichkeit (Effizienz) und der Rationalisierung zu folgen. Im Beschaffungsbereich liegt das größte Rationalisierungspotential“**

→ Möglichst günstiges Verhältnis von Leistung/Wirksamkeit zu Kosten!

Beispiele: HAWK/PATRIOT; Zerstörer/Fregatten

- stets einbeziehen: Investitionen/Beschaffungen zur Rationalisierung des Betriebes →  
reine Rationalisierungsinvestitionen!



Beispiele:

- Informationstechnologie im administrativen Bereich
- Simulatoren
- Bewachung
- oft vernachlässigt: zweckmäßig gesondertes Rationalisierungsinvestprogramm

Grundsatz: Substitution von teurer Arbeit durch Kapital!

Vorraussetzung: genügend Finanzmittel für Investitionen

- kritische Erfolgsgröße: Anteil der investiven Ausgaben am Verteidigungshaushalt!
- Anteil  $\geq 30 \%$





Checkfragen:

1. Folgt die Ausrüstungs- und Beschaffungsplanung dem Leitgedanken der Effizienz und der Ausschöpfung von Rationalisierungspotentialen?
2. Wie ist die Rationalisierung des Betriebes organisiert?
3. Ist ein angemessener Anteil der Verteidigungsausgaben für Investitionen vorgesehen?



## **5. „Bei jeder größeren Beschaffungsplanung ist die gesamte Bandbreite möglicher Alternativen zu prüfen“**

- Leitfrage stets: Wie kann das Fähigkeitsdefizit am wirtschaftlichsten beseitigt werden?
- Gefahr des starren „Denkens in Nachfolgemustern“, insbesondere infolge getrennter und spezialisierter Organisationsstrukturen!
- Jede Ausrüstungsplanung ist nicht nur analytisch, sondern zugleich innovativ und kreativ anzusetzen!



Bei Beschaffungsvorhaben stets als Alternativen zu prüfen:

- weitere Nutzung der vorhandenen Ausrüstung durch Maßnahmen des Kampfwerterhalts/der Kampfwertsteigerung?
- Mix „alt“ und „neu“?
- Make or buy?
- Handelsübliches/modifiziertes handelsübliches Gerät möglich?
- Kooperationen bei Entwicklung? Erprobung? Beschaffung?
- Kooperationen in funktionalen Teilbereichen wie z. B. Logistik, Ausbildung?
- Pool-Bildung im Bündnis? (z. B. AWACS)
- Arbeitsteilung im Bündnis? (z. B. Aufklärung)
- Outsourcing?
- Leasing?



Checkfragen:

- 1. Werden bei den Beschaffungsvorhaben alle möglichen Alternativen kreativ und analytisch einbezogen?
- 2. Wie sind Informationsaustausch und Zusammenarbeit mit Verbündeten organisiert?



## **6. „Die Ausrüstungs- und Beschaffungsplanung erfordert die Kenntnis und Anwendung professioneller Methoden (Methodenkompetenz)“**

Bei größeren Beschaffungsvorhaben grundsätzlich einzusetzen:

- Kosten-/Nutzen-Untersuchungen, Kosten-Wirksamkeitsanalysen
- Life-Cycle-Cost Rechnungen
- Investitionsrechnungen
- Methoden des Projektmanagements
- Finanzplanung, Ausgabenrechnungen
- Controlling

Checkfrage:

Wie sind der Kenntnisstand und die Anwendung professioneller Methoden im Beschaffungsmanagement?



## **7. „Wesentliche Kriterien des Beschaffungsmanagements sind Anpassungsfähigkeit und Anpassungsgeschwindigkeit“**

### Anpassungsfähigkeit:

- Problem bei großen Beschaffungen: einerseits sehr lange Lebenszeit - andererseits sich wandelnde Anforderungen an das System → Änderungen im Fähigkeitsprofil während der Nutzungszeit
- notwendig: von Anfang an eingebautes Entwicklungs- und Wachstumspotential des Systems. Z. B. einzelne Komponenten/Module; Ausbau zu Mehrrollenfähigkeit; zweckmäßige Aufteilung in Losen



Anpassungsgeschwindigkeit:

- „Die beste Beschaffung ist wertlos, wenn sie zu spät kommt“
- notwendig: Bei jedem Beschaffungsvorhaben Strukturierung des Prozesses vom Zeitpunkt des Bedarfes her

Strukturierung grundsätzlich als Arbeits-, Zeit- und Finanzplan mit „Meilenstein-Entscheidungen“

Checkfragen:

1. Enthält das System genügend Entwicklungs- und Wachstumspotential?
2. Ist der Beschaffungsprozeß am Zeitpunkt des Bedarfes orientiert?
3. Wie lange dauern die Beschaffungsprozesse? Ist der Beschaffungsprozeß selbst rational und effizient gestaltet?



---

**8. „Zu jeder Beschaffungspolitik gehört die Förderung und die Nutzung des Wettbewerbs auf den Märkten bei gleichzeitigem Erhalt einer hinreichenden nationalen rüstungswirtschaftlichen Basis“**

Wettbewerb?

vorrangig durch das Prinzip der Ausschreibung

Rüstungswirtschaftliche Basis?

- häufig konfliktär zu Wettbewerbsprinzip
- Lösungsansatz: Festlegen und Priorisieren derjenigen rüstungswirtschaftlichen Bereiche, in denen eine nationale Kernkompetenz aus militärischen oder wirtschaftspolitischen Gründen erhalten bleiben soll





Checkfragen:

1. Fördert und nutzt die Beschaffungspolitik dem Wettbewerb?
2. Wie groß ist der Anteil der Aufträge, die im Wettbewerb vergeben werden?
3. Entspricht die zu erhaltende rüstungswirtschaftliche Basis den militärischen und wirtschaftspolitischen Erfordernissen?

## **9. „Erfolgreiches Beschaffungsmanagement erfordert ständige und organisierte Kooperation mit Industrie und Wirtschaft“**

### Schwerpunkte:

1. Informationsaustausch
  - Absehbarer Ausrüstungsbedarf
  - Technologische Trends
  - Entwicklung Märkte und Potentiale
2. Know-how-Transfer
  - Moderne Managementmethoden
3. Identifizieren absehbarer Probleme und Perspektiven kooperativer Problemlösungen
4. Kooperationen bei Entwicklung, Erprobung und Beschaffung



## Typische Organisationsformen:

- branchenspezifische, gemischte rüstungswirtschaftliche Arbeitskreise
- Gemeinsame Seminare, Symposien u. a.
- Eigenständige Organisationen der Streitkräfte zur Realisierung strategischer Partnerschaften
- Rüstungswirtschaftliche Komponenten in den Industrieverbänden
- Verträge



---

Checkfragen:

1. Wie intensiv ist die ständige Kooperation mit der Industrie? Kurze Wege?
2. Kennen die Streitkräfte die aktuellen technologischen Trends und Marktentwicklungen?
3. Kennt die Industrie die Ausrüstungslücken und den absehbaren Beschaffungsbedarf?
4. Wie ist die Kooperation - auch außerhalb vertraglicher Beziehungen - organisiert?

## 10. „Beschaffungsmangement erfordert enge Informationsbeziehungen zu meinungsbildenden Gruppen, Medien und insbesondere zum Parlament“

- große Beschaffungsvorhaben sind Gegenstand öffentlicher Diskussion und Meinungsbildung
- Letzte Entscheidung fällt i. a. im Parlament über Bereitstellung der Finanzmittel
- notwendig: umfassende Information und überzeugende Begründungen; jedes große Beschaffungsvorhaben ist von Anfang an mit einer Informationsstrategie zu verbinden

### Checkfragen:

1. Werden wichtige Beschaffungsprogramme von Anfang an mit Informationsstrategien verbunden? Richtig angelegt?
2. Wie sind die Informationsbeziehungen der Streitkräfte zur Regierung und zum Parlament organisiert?