

**Prof. Dr. J. Schnell,**  
Generalleutnant a. D.

Universität der Bundeswehr München  
Werner-Heisenberg-Weg 39  
D – 85577 Neubiberg

privat:  
Weinberg-Str. 12  
53177 Bonn – Bad Godesberg  
Tel: 0228-9324440  
Fax: 0228-9339451

**Fakultät für Wirtschafts- und  
Organisationswissenschaften**

*Sicherheits- und Militärökonomie /  
Streitkräftemanagement*

*März 2007*

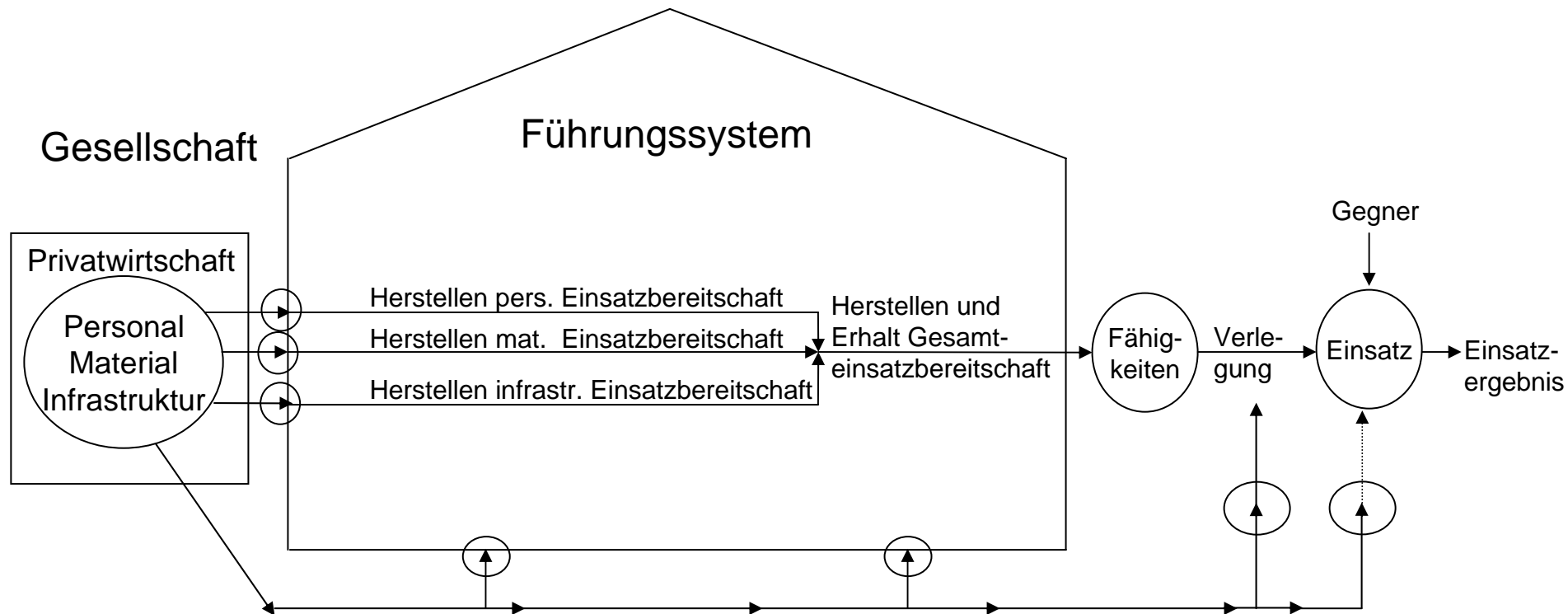
**Zur Schnittstelle zwischen Streitkräften und Privatwirtschaft  
im Bereich Beschaffung/Logistik aus militärischer Sicht**

**Gliederung**

1. Kernprozesse in Streitkräften und Schnittstellen
  - a) Streitkräfte als Ganzes
  - b) Supply Chain in Streitkräften
2. Bewertungskriterien für Gestaltungsalternativen
3. Strategien/Maßnahmen zur wirtschaftlichen Gestaltung der Supply Chain in Streitkräften
4. Risiken und Risikomanagement bei verstärkter Übertragung auf Private

# Zur Schnittstelle zwischen Streitkräften und Privatwirtschaft aus militärischer Sicht

## 1. Kernprozesse in Streitkräften und Schnittstellen a) Streitkräfte als Ganzes



# Zur Schnittstelle zwischen Streitkräften und Privatwirtschaft aus militärischer Sicht

## Typen von Schnittstellen Material/Infrastruktur:

- a. „Klassische“ Beschaffung i.e.S. → z.B. Entwicklung/Kauf von STAN-Gerät, Infrastruktur („verteidigungsinvestive Ausgaben“, Nichtverbrauchsgüter)
- b. Laufende oder zeitlich begrenzte Prozessunterstützung → z.B. MVG, EVG, Instandsetzungsleistungen, Transportleistungen („Ausgaben für Materialerhaltung und -betrieb“, „sonstige Betriebsausgaben“)
- c. Alternativen/neue Formen von Schnittstellen: strategische Partnerschaft mit der Wirtschaft wie z. B. Kooperationsmodelle (BwFPS GmbH), Betreibermodelle (GÜZ); Leasing, Outsourcing

# Zur Schnittstelle zwischen Streitkräften und Privatwirtschaft aus militärischer Sicht

## b. Supply Chain in Streitkräften

- „From factory to foxhole“ → Prozessketten

### Kennzeichnend:

- SK auf Einsatz/Kampf ausgelegt → materielle Ressourcenfluss von herausragender existentieller Bedeutung
- viele zu koordinierende Prozesse/Unterprozesse/Aktivitäten
- viele Akteure! → Bw: milit. Akteure/Rü/WV – privatwirtschaftliche Akteure
- viele Schnittstellen!
- viele rechtliche Vorgaben (Vergaberecht, Wettbewerbsrecht, Dienstrecht, BHO und andere)

# Zur Schnittstelle zwischen Streitkräften und Privatwirtschaft aus militärischer Sicht

## Grundvoraussetzungen für Supply Chain Management (SCM) in SK:

- rüstungswirtschaftliche Basis
- Organisation der Abläufe und Zuständigkeiten → Bw: CPM, logistische Konzepte
- Ganzheitliche zentrale Planung, Steuerung und Kontrolle
- aktuelles IT-gestütztes Lagebild entlang der Supply Chain
- kurze Reaktionszeiten

Bw: Logistisches Führungssystem, Logistikzentrum

# Zur Schnittstelle zwischen Streitkräften und Privatwirtschaft aus militärischer Sicht

## 2. Bewertungskriterien für Gestaltungsalternativen der Schnittstellen Streitkräfte – Privatwirtschaft aus militärischer Sicht<sup>1</sup>

- (1) „4R-Kriterien“ (richtige Menge, richtige Qualität, richtiger Ort, richtige Zeit)
- (2) Flexibilität / rasche Reaktionsfähigkeit
- (3) Wirtschaftlichkeit
  - Nachhaltige Effizienzsteigerung
  - Ständig möglichst günstiges Verhältnis zwischen Kosten, Leistung und Zeit
  - Bei Haushaltsenge: Vorfinanzierung insbesondere von Rationalisierungsinvestitionen

→ Zielkonflikte

---

<sup>1</sup>. Bewertungskriterien im Einzelnen: s. Vorlesungen „Outsourcing als Rationalisierungsstrategie in Streitkräften“ sowie „Public Private Partnership (PPP) im Verteidigungsbereich“

# Zur Schnittstelle zwischen Streitkräften und Privatwirtschaft aus militärischer Sicht

## 3. Strategien/Maßnahmen zur wirtschaftlichen Gestaltung der Supply Chain (Rationalisierung)

### Übergeordnet:

Optimierung der Grundvoraussetzungen: Rüstungswirtschaftliche Basis mit Nutzung des marktlichen Wettbewerbs – Organisation der Abläufe und Zuständigkeiten – Ganzheitliches zentralisiertes Führungssystem  
Beschaffung/Logistik – aktuelles IT-gestütztes Lagebild

### Einzelstrategien und Maßnahmen:

#### Beschaffung:

- Verbesserung Prognosequalität materielle Fähigkeiten/Bedarf (SK-Planung, CPM) → national und Bündnis (EDA)

# Zur Schnittstelle zwischen Streitkräften und Privatwirtschaft aus militärischer Sicht

- Ganzheitliche fähigkeitsorientierte und innovative Analyse (kein Nachfolgedenken; CPM; CD&E) → national, EU und Bündnis
- zunächst stets Prüfung: eigenes Gerät vorhanden? Ggf. modifizierbar? – Beschaffung handelsüblicher Geräte? Ggf. modifizierbar?
- falls neue Produkte: kurze Entwicklungszeiten, Wachstumspotential, Mehrrollenfähigkeit / modulare Komponenten
- EU und Bündnis: Aufgabenteilung, Pool-Bildung, „Kaskaden-Modelle“
- Bündelung der Beschaffung → Kooperation mit Bündnispartnern
- statt Kauf: Leasing
- Nutzung e-business



# Zur Schnittstelle zwischen Streitkräften und Privatwirtschaft aus militärischer Sicht

## Prozesse:

- kurze Wege von „Anforderung“ bis „bei der Truppe“
  - Reduzierung Bestände entlang Supply Chain
  - günstige Nutzung interner und externer Kapazitäten (keine Leerkosten; variable statt fixe Kosten)
  - Übertragung von Aufgaben / Prozessen / Unterprozessen / Aktivitäten auf Private → unterschiedliche Strategien des Outsourcing → strategische Partnerschaften mit der Wirtschaft wie z.B. Kooperationsmodelle, Betreibermodelle, spezielle Leasing-Verträge (z.B. SALIS), kooperative Logistik
- Aktueller Trend: verstärkte Ausgliederung / Übertragung auf Private
- neue Formen von Schnittstellen

# Zur Schnittstelle zwischen Streitkräften und Privatwirtschaft aus militärischer Sicht

## 4. Risiken und Risikomanagement bei verstärkter Übertragung von Teilen der Supply Chain auf Private

### a) Wesentliche Risiken:

- generell: „4R“-Risiken; verstärkte Abhängigkeit von Privaten

### Risikobereiche:

- unzureichende rüstungswirtschaftliche Basis (qualitative und quantitative Kapazitäten)
- Keine Liefer- und Vertragstreue bei Gefahr bzw. unter Einsatzbedingungen oder situative Dominanz unternehmerischer Ziele (kein militärisches Team-Verständnis)
- Beeinträchtigung rascher Reaktionsfähigkeit → keine hierarchische Struktur („Befehl und Gehorsam“), Basis: Verhandlungen und Verträge
- Kosten-Risiken insbes. bei monopolistischen Märkten → Kostensenkung nur vorübergehend; keine Nachhaltigkeit

# Zur Schnittstelle zwischen Streitkräften und Privatwirtschaft aus militärischer Sicht

- IT-Risiken
- Wenig informelle Kommunikation, geringeres Vertrauensniveau
- Know-How-Verluste bzw. Kompetenzverluste

→ Stets notwendig: sorgfältige Risikoanalyse

## **b. Strategien/Maßnahmen zur Minderung der Risiken**

- Sicherung rüstungswirtschaftlicher Basis (nationale und europäische Industriepolitik)

### Prozesse:

- Beschränkung auf nicht-kampfnaher Aufgaben und Prozesse
- Bildung und Erhalten begrenzter interner Reserven und Kapazitäten
- sorgfältige Auswahl Marktpartner
- hinreichend flexible Vertragsgestaltung (hohe Anpassungsfähigkeit)

# Zur Schnittstelle zwischen Streitkräften und Privatwirtschaft aus militärischer Sicht

- Hohe Sanktionen bei Nichterfüllung Vertrag
- Sonderregelungen für Sofortbeschaffungen
- Frühwarn-/Überwachungssysteme
- gemeinsames Controlling, Datenaustausch
- personalwirtschaftliche Maßnahmen (Teambildung, Vertrauen):
  - Institutionalisierung personaler Kontakte; kein ständiger Wechsel Ansprechpartner
  - zeitlich begrenzter Personalaustausch
  - Bildung und Stärkung gemischter Teams
  - Wehrübungen, Reservistenstatus für bestimmten Mitarbeiterkreis, besondere Verpflichtungen
  - Firmenseitig: bevorzugte Verwendung ehemaliger Zeitoffiziere
  - One face to the customer
  - gemeinsame Workshops

# Zur Schnittstelle zwischen Streitkräften und Privatwirtschaft aus militärischer Sicht

- ständige Überprüfung IT-Sicherheit

Wichtigstes Instrument Risikomanagement: aktuelles ganzheitliches Lagebild mit hoher Prognosequalität und zentralisiertes Führungssystem  
Beschaffung/Logistik mit rascher Reaktionsfähigkeit