



6. Bericht des Bundesministeriums der Verteidigung zu Rüstungsangelegenheiten

Berlin, Dezember 2017



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1. Zahlen, Daten, Fakten	7
2. Ausgewählte Themen des Rüstungswesens	10
Vom Bedarf zum Produkt – Bedarfsermittlung und -deckung in der Bundeswehr	10
Verfahren für die Beschaffung handelsüblicher Informationstechnik	24
Rüstungskooperation	25
3. Modernisierung des Rüstungswesens	29
Verstetigung der Maßnahmen zur Modernisierung des Rüstungsmanagements	30
Strategische Grundlagen	31
Analysephase	33
Realisierung	36
Nutzung	40
Optimierung und Weiterentwicklung KDL	46
4. Vorausschau	52
Planung	52
Organisationsbereich Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung (AIN)	54
Cyber/Informationstechnik (CIT)	56
Personal	59

Vorwort

Der nun vorliegende **sechste Bericht des BMVg zu Rüstungsangelegenheiten** ist Ausdruck der Absicht des BMVg, den Deutschen Bundestag kontinuierlich und transparent zu informieren.

In der aktuellen Situation ist es jedoch wichtig zu erwähnen, dass dieser Rüstungsbericht in die **Phase der noch nicht abgeschlossenen Regierungsbildung** fällt. Während üblicherweise im **Herbst die parlamentarischen Beratungen des Haushalts für das kommende Jahr** erfolgen, liegt derzeit lediglich der noch in der letzten Legislaturperiode erarbeitete, aber dem Grundsatz der Diskontinuität unterliegende Haushaltsentwurf für das Jahr 2018 vor, der im Zuge des im Jahr 2018 anstehenden neu aufzusetzenden Haushaltsaufstellungsverfahrens 2018 noch Änderungen erfahren könnte. Somit können für die Rüstungsprojekte notwendige Richtungsentscheidungen mit zukünftigen finanziellen Auswirkungen derzeit nicht getroffen werden, diese Finanzzahlen sind jedoch **essentieller Bestandteil** der Projektübersichten und -bewertungen. Insbesondere der Rüstungsbericht im Herbst erscheint deshalb mit diesen spezifischen Informationen zu den dort behandelten Projekten. Aus den vorgenannten Gründen erfolgt daher ausnahmsweise keine Darstellung zu den einzelnen Rüstungsprojekten. Der Bericht fokussiert auf **ausgewählte Themen des Rüstungswesens** sowie auf **Modernisierungsmaßnahmen**.

Ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt ist der Umstand, dass der Rüstungsbericht normalerweise **im unmittelbaren Anschluss an ein Rüstungsboard** erscheint, das der Unterrichtung der Bundesministerin der Verteidigung zu den wesentlichen Rüstungsprojekten der Bundeswehr dient und in dem wichtige **Richtungsentscheidungen** zu diesen Projekten getroffen werden. Mit Blick auf die derzeitige spezielle Situation, dem Fehlen von validen Finanzzahlen und aus Respekt vor dem Prozess der Regierungsbildung, wurde das Rüstungsboard ausgesetzt. Es ist derzeit **für das erste Quartal 2018 geplant**. Das fortdauernde **Risikomanagement der Rüstungsprojekte** läuft jedoch in den **kontinuierlich** stattfindenden Vorbereitungskreisen für das Rüstungsboard unter Vorsitz der Rüstungsstaatssekretärin weiter.

Die vergangene 18. Legislaturperiode des Deutschen Bundestages war von neuen **sicherheitspolitischen Herausforderungen** geprägt, denen sich Deutschland im Bündnis mit unseren Partnern stellt: Die Bundeswehr nimmt derzeit an 18 Einsätzen und einsatzgleichen Verpflichtungen rund um die Welt teil. Das Rüstungsmanagement muss dabei das benötigte Material in der entsprechenden Stückzahl, Zeit und Qualität zur Verfügung stellen, um bestmöglich auszubilden und in den sehr unterschiedlichen und herausfordernden Einsätzen bestehen zu können.

Die initiierte Agenda Rüstung hat inzwischen nicht „nur“ Existenzbeweise geliefert, sondern auch verdeutlicht, dass **substantielle und nachhaltige Veränderungen** in der Umsetzung möglich sind. Der zu Beginn der Legislaturperiode existierende **Entscheidungsstau bei Rüstungsprojekten** konnte weitgehend überwunden werden. Kennzeichnend hierfür sind die 78 vom Parlament beschlossenen 25 Mio. Euro-Vorlagen mit einem Volumen von mehr als 30 Mrd. Euro. Erstes Material ist bereits zugelaufen und wird eingesetzt (siehe Kapitel 1).

Um das zu erreichen und die Leistungsfähigkeit in Planung und Rüstung zu erhöhen, wurden in den letzten drei Jahren die **strategischen Grundlagen geschaffen**. Durch Umsetzung einer strikten Bedarfssicht wurde die aufgaben- und strukturgerechte Ausstattung der Bundeswehr ermittelt und in die Trendwenden Personal, Material und Finanzen eingebracht. Ziel ist es, die existierenden **hohlen Strukturen** systematisch zu füllen sowie notwendige **Modernisierungen** einzuleiten.

Hinzu kommt eine klare rüstungspolitische Ausrichtung mit der Festlegung von **nationalen Schlüsseltechnologien**, um - mit Blick auf begrenzte Ressourcen - festzulegen, welche Technologien und Industriezweige bzw. Unternehmen für Deutschland aus Souveränitätserwägungen kritisch sind.

Neben einer klaren Strategie stand die Stabilisierung und systematische Optimierung der **Planungs- und Beschaffungsprozesse** im Fokus (Kapitel 3 und 4). Kernelemente sind die Verstetigung und Fortentwicklung der mit der **Agenda Rüstung** eingeführten Modernisierungen und Verbesserungen. Dazu zählen der weitere Roll-Out eines **durchgängigen Risikomanagements** in Rüstungsprojekten (Kapitel 3), die **Modernisierung** der wichtigen Beschaffungsregeln (Kapitel 2) sowie die Weiterentwicklungen bei **Komplexen Dienstleistungen** (Kapitel 3). Darüber hinaus konnten auch **methodische Weiterentwicklungen** (Portfolio- und Vertragsmanagement) und Fortschritte im **Projektmanagement** erreicht werden. Begleitet wurden alle diese Maßnahmen durch **erfolgreiche strukturelle Nachsteuerungen**, wie die Aufstellung der Abteilung CIT und des Kommandos CIR sowie die moderate Nachjustierung im BAaINBw.

In Summe ist dieser Rüstungsbericht ein Teil der durch das BMVg angestrebten **Transparenz** und verdeutlicht wesentliche Ziele der Agenda Rüstung, die in der 18. Legislaturperiode erreicht worden sind: Die **Agenda Rüstung wirkt**, etliche Projekte konnten stabilisiert und Fortschritte erreicht werden, wenngleich – vor allem bei langjährigen Projekten – bereits unterlaufene Fehler, insbesondere im Projektaufsatz, nicht mehr geheilt werden können.

Künftige Absicht des BMVg ist es daher, die mit der **Agenda Rüstung** eingeleiteten Veränderungsprozesse **konsequent fortzusetzen** und die effiziente und **effektive Bedarfsdeckung der Bundeswehr weiterhin als Zielmarke** zu nehmen. Die begonnenen Trendwenden sind zu verstetigen, um

unsere **Aufgaben im Rahmen von Landes- und Bündnisverteidigung und im Krisenmanagement erfüllen zu können.**

Mit dem Blick nach vorne liegen weitere Schwerpunkte im Rüstungsbereich auf der neu aufgesetzten **Agenda Nutzung**, als komplementärem Element zur Agenda Rüstung, der **Digitalisierung & Cyber** sowie der perspektivischen Weiterentwicklung zu einer **Europäischen Verteidigungsunion** mit einer starken Sicherheits- und Verteidigungsindustrie.

Ziele der Agenda Nutzung sind die Einführung einer Steuerungslogik und die Einbindung des Nutzungsmanagements in die **strategisch- und operative Planung**, um die Einsatzbereitschaft weiter zu erhöhen. Dazu gehört auch die **Verbesserung der Situation im Einkauf**, um die nachhaltige **Ersatzteilversorgung der Bundeswehr sicherzustellen.**

Der gestiegenen Bedeutung des Themas **Cyber- und Informationstechnik** wird mit der Weiterentwicklung der **Digitalisierung der Bundeswehr**, des **Informations- und Kommunikationsverbundes** sowie des **Organisationsbereichs CIR** (Kapitel 4) und der Anpassung ihrer **IT-Beschaffungsverfahren** (Kapitel 2) Rechnung getragen. Hierzu sind unter anderem die Einführung der Methode Architektur und neue Ansätze bei **Forschung und Innovation im Bereich Cyber** geplant.

Auf dem Weg zu einer Europäischen Verteidigungsunion ist die zukunftsweisende Entscheidung der Mehrheit der EU-Staaten über eine ständige strukturierte Zusammenarbeit in der gemeinsamen Sicherheits- und Verteidigungspolitik (PESCO) der erste Schritt für die Bundeswehr. Dabei müssen die einzelnen **europäischen Streitkräfte** gemeinsam **schneller entscheiden, effektiver** werden und **kooperieren**. Dies gilt insbesondere bei **Forschung & Entwicklung**, bei **Beschaffung**, in der **Nutzung** und bei der **Ausbildung**. Mit dem Aufsetzen des **European Defence Action Plan** und des **European Defence Fund** soll die europäische Kooperation gefördert werden und gleichzeitig als Katalysator zur Beseitigung der Defragmentierung wirken. Ziel ist eine Modernisierung und Verbesserung der militärischen Fähigkeiten durch eine leistungs- und wettbewerbsfähige europäische Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (Kapitel 2).

1. Zahlen, Daten, Fakten

Das Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw) und seine Dienststellen sind marktrelevante öffentliche Auftraggeber und gestalten große Teile des Investivanteils des deutschen Verteidigungshaushalts insbesondere im Ausgabenbereich Militärische Beschaffungen. Nachfolgende Angaben illustrieren den **Umfang des Rüstungswesens**¹.

Überblick BAAINBw (1. Januar - 31. Oktober 2017)

Anzahl Dienstposten im BAAINBw und seinen Dienststellen	11.026
Anzahl der bisher durch das BAAINBw geschlossenen Beschaffungsverträge ²	6.572
Umsetzung von 25 Mio. Euro-Vorlagen	29
Anzahl Projekte (inkl. Nutzungsphase)	1.254
Anzahl F&T ³ -Vorhaben	798

Ergebnisse des Jahres 2017 (1. Januar - 31. Oktober 2017) sowie Auswirkungen in der Truppe

Volumen der 25 Mio. Euro-Vorlagen

14 Mrd. € Der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages hat 34 von 35 der ihm vorgelegten 25 Mio. Euro-Vorlagen zugestimmt.

¹ Stichtag: 31. Oktober 2017.

² Beschaffungsverträge sind Direktverträge (In- und Ausland), die Lieferungen und Leistungen für die Bundeswehr betreffen und Zahlungsverpflichtungen begründen. Grundlage dieser Darstellung ist die statistische Erfassung der Daten durch das BAAINBw (SinN, EMIR, SASPF), ohne Güteprüfstellen.

³ Forschung & Technologie.

Auswahlentscheidungen⁴

56 Anzahl der gezeichneten Auswahlentscheidungen (AWE)

Beispiele:

System Sturmgewehr Bundeswehr

Joint Fire Support Team, schwer (zur Koordinierung und Leitung von Feuerunterstützung auf Plattform BOXER)

Vordringliches Marine Unmanned Aircraft System für Korvetten der Klasse 130

Mehrrollenfähiges Tankflugzeug (Multirole Transport Tanker Aircraft/MRTT)

Projekte, die vollständig in den Streitkräften zugelaufen sind (Auswahl)

6 aktive Aufklärungsausstattungen auf EAGLE IV (System zur Aufklärung zellularer Netze)

14 Ausbildungsausstattung Simulator Flugsicherung Platzkontrolle II (ASFP II)

14 (von nun insgesamt 45) elektronischen Schutzausstattungen (CG-13) gegen ferngesteuerte Auslösung von Sprengvorrichtungen (RCIED⁵) zur Integration in Fahrzeuge des Typs DINGO

115 elektronische Basisschutzausstattungen (CG-12+) gegen ferngesteuerte Auslösung von Sprengvorrichtungen (RCIED) für unterschiedliche Fahrzeuge

115 Scharfschützengewehr mittlere Reichweite (G29)

1.700 schultergestützte Abschussgeräte

⁴ Die Auswahlentscheidung (AWE) ist ein Instrument aus dem CPM (nov.) und bezeichnet die abschließende Entscheidung über die Realisierung eines konkreten Lösungsvorschlages, um eine Fähigkeitslücke zu schließen.

⁵ RCIED: Remote Controlled Improvised Explosive Device.

Projekte, die noch nicht vollständig in den Streitkräften zugelaufen sind (Auswahl)

- 16** von 133 geschützten Transportfahrzeugen mit einer Zuladung bis zu 15 Tonnen
- 25** von 60 schweren Maschinengewehren M2 (quick change barrel) für den Boxer 2. Los
- 40** von 157 Fusionsbrillen für das Kommando Spezialkräfte

Zulauf bei Kat. A-Projekten⁶ (Auswahl)

- 5** Unterstützungshubschrauber TIGER
- 6** NATO-Hubschrauber NH 90
- 6** Transportflugzeuge A400M
- 54** Schützenpanzer PUMA

⁶ Projekte, die der Kategorie A (Kat. A-Projekte) zugeordnet werden, stehen wegen ihrer besonderen Bedeutung im Fokus der Leitung des BMVg.

2. Ausgewählte Themen des Rüstungswesens

Vom Bedarf zum Produkt – Bedarfsermittlung und -deckung in der Bundeswehr

Das durch die Bundeswehr zu beschaffende Wehrmaterial ist sehr heterogen – es reicht vom Verbandmaterial über Funkgeräte bis hin zu hochkomplexen Waffensystemen wie Schiffen, Luftfahrzeugen und Panzern. Auch die Anforderungen an das Material selbst sind hoch, denn es geht um die Sicherheit der Soldatinnen und Soldaten. Um geeignete Ausstattung bereitzustellen und das Risiko von Fehlbeschaffungen zu minimieren, erfolgt die Entwicklung und **Beschaffung von Wehrmaterial entlang des novellierten Customer Product Management (CPM (nov.))**. Dieser ist die ressortinterne Rahmenweisung zur fähigkeitsorientierten **Bedarfsermittlung**, zur zeitgerechten und wirtschaftlichen **Bedarfsdeckung** mit einsatzreifen Produkten und Dienstleistungen sowie zu deren effizienten **Nutzung**. Die Verfahrensbestimmungen berücksichtigen auch die **externen rechtlichen Vorgaben**, wie beispielsweise das Vergabe- und das Haushaltsrecht.

Der **CPM (nov.)** wird seit gut viereinhalb Jahren in der Bundeswehr angewendet. Durch die Projektarbeit und durch gezielte Analysen, z.B. im Rahmen der Agenda Rüstung, konnten in diesem Zeitraum vielfältige Erfahrungen gesammelt und Verbesserungspotenziale identifiziert werden.

Diese wurden teilweise bereits durch Einzelregelungen umgesetzt. Hierzu gehören unter anderem das Vereinfachte Verfahren zur Realisierung von Bedarfen bis 500.000 Euro⁷, ein für die Bedarfsdeckung im Bereich handelsüblicher Informationstechnik angepasstes Verfahren sowie Änderungen bei der Deckung unvorhergesehener einsatzdringlicher Bedarfe. Damit stehen nunmehr verschiedene passgenaue Verfahren zur Verfügung, die den Anforderungen unterschiedlicher Projekte besser gerecht werden. Um diese neuen Verfahren auch in der Verfahrensvorschrift zu verankern und damit den Prozessanwendern mehr Handlungssicherheit zu geben, wurde eine Überarbeitung des CPM (nov.) eingeleitet. Über die Ergebnisse der **Überarbeitung** wird im nächsten Rüstungsbericht informiert.

Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, Einblick in die notwendigen Vorgänge, Prozesse sowie die jeweiligen Zusammenhänge im Rahmen eines Beschaffungsverfahrens zu geben.

Im Folgenden wird der Ablauf einer Beschaffung von der Bedarfsermittlung bis zur Bedarfsdeckung gemäß CPM⁸ entlang eines fiktiven Beispiels (*kursiv*) beschrieben.

⁷ Siehe Bericht des BMVg zu Rüstungsangelegenheiten (Rüstungsbericht) April 2017.

⁸ Nachfolgend wird der Einfachheit halber in diesem Beitrag die Abkürzung „CPM“ gebraucht. Zudem soll dieser Begriff nach Abschluss der Überarbeitung des CPM (nov.) für diesen zukünftig als Abkürzung dienen.

Ausgangsüberlegung ist, dass Patrouillen im Einsatz durch Sanitätskräfte mit hochmobilen und geschützten Sanitätsfahrzeugen begleitet werden. Mit dem voraussichtlichen Ende der Nutzung der bisherigen Fahrzeuge würde diese Fähigkeit entfallen und eine sogenannte **Fähigkeitslücke** entstehen.

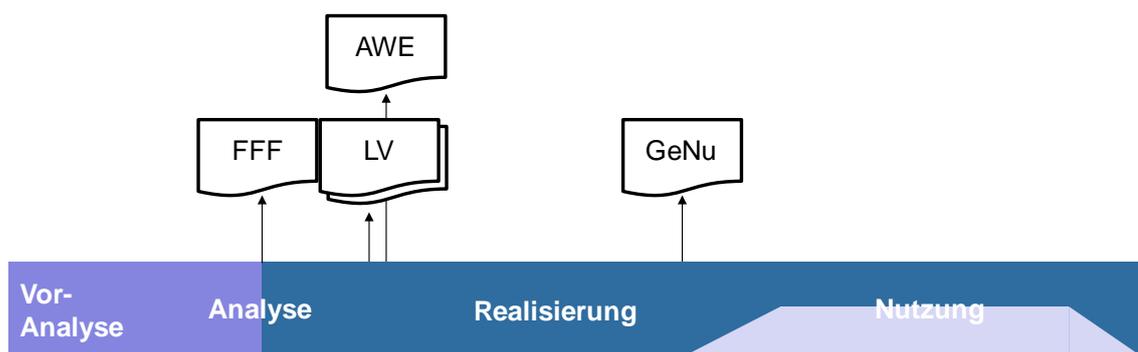
Die **Identifikation von Fähigkeitslücken** erfolgt auf zwei Wegen: Unter Federführung des BMVg wird in Zusammenarbeit mit dem Planungsamt der Bundeswehr (PlgABw) im sogenannten „TOP-DOWN“-Ansatz fortlaufend ein übergreifender Abgleich zwischen den im Fähigkeitsprofil der Bundeswehr geforderten (SOLL) und den vorhandenen (IST) Fähigkeiten der Bundeswehr durchgeführt. Komplementär hierzu können die Organisationsbereiche der Bundeswehr im sogenannten „BOTTOM-UP“-Ansatz auf eine Fähigkeitslücke bzw. ein Fähigkeitsdelta hinweisen. Im vorliegenden Fall könnte dieser Hinweis durch das Kommando Sanitätsdienst der Bundeswehr erfolgen.

Damit die absehbare **Fähigkeitslücke** vermieden werden kann, ist zunächst zu beschreiben⁹, welche Fähigkeit benötigt wird. Neben den wesentlichen Fähigkeitsforderungen ist auch der veranschlagte Zeit- und Kostenrahmen zu dokumentieren.

Erkenntnisse aus der Fähigkeitsanalyse bzw. vorgenannten Dokumenten werden bundeswehrgemeinsam durch das PlgABw bewertet. Das BMVg überprüft zudem diese Bewertungen unter gesamtplanerischen Gesichtspunkten.

Sofern die **Fähigkeitslücke** anerkannt wird, beginnt, unter Berücksichtigung des zuvor festgelegten Zeit- und Kostenrahmens, die Umsetzung in den entsprechenden Bedarfsdeckungs- bzw. Beschaffungsprozessen.

Der Beschaffungsprozess nach **CPM gliedert sich in drei Phasen: Analysephase, Realisierungsphase und Nutzungsphase.**



Ablauf des Basisverfahrens gemäß CPM

⁹ Dies geschieht u.a. mittels Grobabschätzung/Vorhabensskizze bzw. Initiative.

Analysephase

Der Analysephase kommt eine bedeutende Rolle im Gesamtprozess zu. Bereits zu diesem frühen Zeitpunkt werden die wesentlichen Weichen für den gesamten Lebensweg des Produktes bzw. der Dienstleistung gestellt. Je sorgfältiger hier die Grundlagen gelegt werden, umso planbarer lässt sich das Projekt umsetzen. Die **Forderungslage** (notwendige Fähigkeiten des erforderlichen Wehrmaterials) und der Lösungsweg für die **Realisierung** werden **abschließend festgelegt**. Spätere Änderungen können den Projektverlauf im Hinblick auf Leistung, Zeit und Kosten maßgeblich beeinträchtigen.

Im **ersten Teil der Analysephase** geht es darum, die tatsächlichen Anforderungen an die Funktionalität des zu beschaffenden Materials so genau wie möglich zu erfassen („**Was** wird benötigt?“). Dadurch wird sichergestellt, dass nur die funktionalen Forderungen (Fähigkeiten) weiter betrachtet werden, die zwingend erforderlich sind.

Hierzu richtet das PlgABw ein **Integriertes Projektteam (IPT)** ein, das das CPM-Dokument „**Fähigkeitslücke und Funktionale Forderung**“ (**FFF**) erarbeitet. Im IPT wird die Fachexpertise

- des Bedarfsträgers (PlgABw¹⁰),
- des Bedarfsdeckers (BAAINBw),
- des künftigen Nutzers/Betreibers (OrgBer) und
- der Industrie (soweit erforderlich und vergaberechtlich zulässig)

gebündelt. Das IPT besteht über den gesamten Lebensweg des Projekts. Erfahrungen und Projektwissen bleiben so über den gesamten Lebenszyklus erhalten.

Wesentlicher Bestandteil der **FFF** sind die **Forderungen**, die **an das benötigte Wehrmaterial** gestellt werden. Die Forderungen sind grundsätzlich funktional sowie lösungswegneutral zu formulieren und zu gewichten. Durch die lösungswegneutrale Formulierung ist gewährleistet, dass im zweiten Teil der Analysephase auch neue, innovative Lösungsansätze einer technisch-wirtschaftlichen Betrachtung unterzogen werden können. Die Gewichtung der Forderungen ist Voraussetzung für die Bewertung des Erfüllungsgrades der Forderungen durch unterschiedliche Lösungsvorschläge.

Die FFF enthält ebenfalls eine **fortgeschriebene Prognose des Zeit- und Kostenrahmens** (siehe nachfolgende Hintergrundinformation zur Belastbarkeit von Finanzbedarfen zwischen erster grober Planung und Realisierung) für den gesamten Lebensweg der möglichen Lösung. Die FFF wird durch den Generalinspekteur der Bundeswehr (GenInsp) gebilligt¹¹.

¹⁰ Bei Projekten mit überwiegendem IT-Bezug das Kommando Cyber- und Informationsraum (KdoCIR).

¹¹ Bei Projekten, die auf Ämterebene bearbeitet werden, zeichnet der Amtschef des Planungsamts der Bundeswehr/Inspekteur CIR die FFF.

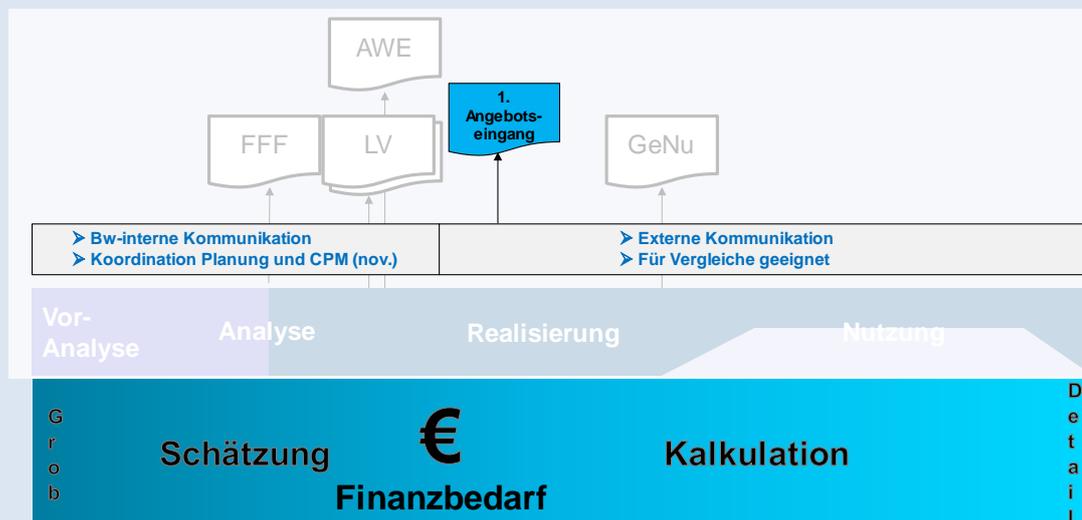
Im vorliegenden Beispiel des Sanitätsfahrzeugs könnten Forderungen zum Schutz und zur Mobilität (z.B. in Anlehnung an die zu begleitenden Patrouillenfahrzeuge) formuliert werden. Hinzu kämen etwa auch Forderungen zur Anzahl der zu Transportierenden und zur Qualität der Verwundetenversorgung.

Hintergrundinformation zur Belastbarkeit von Finanzbedarfen zwischen erster grober Planung und Realisierung

Finanzbedarfe von künftigen Rüstungsprojekten werden bis zum Vorliegen von Angeboten der Industrie geschätzt. Diese Schätzungen werden für die interne Rüstungsinvestitionsplanung benötigt. Die Genauigkeit dieser Schätzungen nimmt, entsprechend der fortschreitenden Festlegung von Rahmenbedingungen, beginnend mit der Voranalyse- über die Analysephase bis zur Realisierung stetig zu. Ein Vergleich dieser Schätzungen mit den tatsächlich im Vergabeverfahren erzielten Beschaffungspreisen ist jedoch nicht möglich.

In der **Voranalyse** werden durch das Planungsamt der Bundeswehr u.a. die **voraussichtlichen Finanzbedarfe** für Realisierung und Betrieb **ermittelt bzw. geschätzt**. Grundlage sind Abfragen beim BAAINBw (Kostenkompetenzcenter und zuständigen Fachabteilungen) ergänzt um Erfahrungswerte und Informationen aus offenen Quellen.

Potentielle **Auftragnehmer** werden **nicht** an diesen Schätzungen **beteiligt**, um mögliche Auswirkungen auf ein späteres Vergabeverfahren zu vermeiden.



Auf dem Weg zur Billigung einer Maßnahme über die Schritte Planungsportfolio, der Erarbeitung des Dokuments „Fähigkeitslücke und Funktionale Forderung“ (FFF) sowie der Lösungsvorschläge (LV) **konkretisieren sich diese Schätzungen** zwar, es bleiben aber **Prognosen**, die der **bundeswehrinternen** Rüstungsinvestitionsplanung dienen.

Erst mit **Beginn des Vergabeverfahrens** erfolgt durch das BAAINBw mit der Angebotsaufforderung die **konkrete Beteiligung der Industrie**. Mit der Auswertung der Industrieangebote ergeben sich **erste belastbare Finanzbedarfskalkulationen**, die ebenso wie die späteren vertraglich vereinbarten Preise und mögliche Entwicklungen in der Vertragsumsetzung **Grundlage für die transparente Darstellung der Kostenentwicklung** von Rüstungsprojekten gegenüber Parlament und Öffentlichkeit sind.

Nachdem im ersten Teil der Analysephase umfassend beschrieben wurde, welche Funktionalitäten bzw. Fähigkeiten benötigt werden, ist das Ziel des zweiten Teils der Analysephase, verschiedene Wege aufzuzeigen, um die geforderten Funktionalitäten bereitzustellen („**Wie** können die Forderungen umgesetzt werden?“).

Im **zweiten Teil der Analysephase** „übersetzt“ das IPT - nunmehr unter Leitung des BAAINBw - die funktionalen Forderungen in **technisch funktionale Leistungswerte** bzw. -parameter und analysiert auf dieser Grundlage unterschiedliche Lösungswege, die jeweils in sogenannten **Lösungsvorschlägen (LV)** beschrieben werden. Sie unterscheiden sich z.B. durch einen unterschiedlichen Erfüllungsgrad der Forderungen sowie unterschiedliche Kosten und Realisierungszeiten. Im Rahmen der Erstellung der Lösungsvorschläge muss sich jedoch mindestens ein Lösungsvorschlag innerhalb des Kostenrahmens befinden.

Die Entscheidung, welcher Lösungsvorschlag umgesetzt werden soll, trifft der GenInsp im Rahmen seiner Gesamtverantwortung für die Planung der Bundeswehr, die Einsatzfähigkeit und Einsatzbereitschaft der Streitkräfte sowie deren Einsatz. Diese Entscheidung, die sogenannte **Auswahlentscheidung (AWE)**¹², ist das haushaltsbegründende Dokument für die Realisierung und beschließt die Analysephase.

Beim gewählten Beispiel könnte im zweiten Teil der Analysephase untersucht werden, inwieweit Produktverbesserungen an einem bereits eingeführten Sanitätsfahrzeug die Forderungen z.B. durch eine Erhöhung des Schutzes oder eine Verbesserung der Mobilität erfüllen könnten. Als weiterer denkbarer Lösungsweg käme die Beschaffung am Markt verfügbarer Produkte, z.B. Sanitätsfahrzeuge anderer Nationen, die auch die wesentlichen Forderungen der Bundeswehr erfüllen, in Frage. Als dritte Option könnte die Entwicklung eines neuen Sanitätsfahrzeugs betrachtet werden, bei der die (funktionalen) Vorgaben der FFF zugrunde gelegt werden.

Im Weiteren soll davon ausgegangen werden, dass sich der GenInsp für eine marktgängige Lösung entscheidet, da mit dieser mehr Forderungen erfüllt werden können als bei der Produktverbesserung. Darüber hinaus fallen die Kosten

¹² Bei Projekten, die auf Ämterebene bearbeitet werden, trifft der Amtschef des Planungsamts der Bundeswehr/Inspekteur CIR die Auswahlentscheidung.

und die Realisierungsdauer deutlich geringer aus als bei der dritten Option, einer Neuentwicklung.

Realisierungsphase

In der vorhergehenden Analysephase wurde ermittelt, welche Fähigkeiten benötigt werden und festgelegt, wie die Fähigkeiten bereitgestellt werden sollen. In der Realisierungsphase geht es darum, den ausgewählten Lösungsweg umzusetzen und dem Nutzer/Betreiber damit **geeignete Produkte und Dienstleistungen zeitgerecht und einsatzreif zur Verfügung zu stellen**.

Der **Projektleiter** (PL) im BAAINBw ergreift geeignete Maßnahmen, um das Projekt im vorgesehenen **Leistungs-, Zeit- und Kostenrahmen** zu realisieren und richtet sein Handeln an den **Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit** aus. Zudem berücksichtigt er alle relevanten Anteile des Projektes, von technisch-wirtschaftlichen Aspekten über Sicherheitsfragen, Infrastruktur, Ausbildung und Logistik bis hin zu Ergonomie und Umweltschutz. Dabei kann er sich auf die Expertise der Fachbereiche des BAAINBw abstützen. Risiken im Projektverlauf begegnet er durch ein **begleitendes Risikomanagement**.

Zunächst erarbeitet der PL mit seinem IPT auf Grundlage der AWE die **Leistungsbeschreibung**. Auf dieser Grundlage führt das BAAINBw das **Vergabeverfahren** (Ausschreibung, Angebotsauswertung, Zuschlagserteilung) durch.

Dabei sind unter anderem - abhängig von der Art des Auftrags und des Auftragswertes - die Vorgaben des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB), der Vergabeverordnung (VgV) oder der Vergabeverordnung für die Bereiche Verteidigung und Sicherheit (VSVgV) oder der gerade neu erlassenen Unterschwellenvergabeordnung (UVgO¹³) zu berücksichtigen (siehe nachfolgende Hintergrundinformation zum Vergaberecht).

¹³ Ehemals VOL/A, bezogen auf Vergaben, die unterhalb eines bestimmten Vertragswertes liegen.

Hintergrundinformation zum Vergaberecht

Anhand des geschätzten Auftragswertes und des Leistungsgegenstandes ist zunächst das einschlägige nationale **Vergabeverfahrensrecht** (sog. "weiße Beschaffung", dann VgV oder verteidigungs- und sicherheitsrelevanter Auftrag, dann VSVgV bzw. im Unterschwellenbereich in beiden Fällen UVgO) und nachfolgend die konkrete Vergabeart festzulegen.

Ausgehend von dem hier aufgezeigten Beispielfall (Beschaffung eines marktgängigen geschützten und hochmobilen Sanitätsfahrzeugs für den Patrouilleneinsatz) läge eine Lieferung von Militärausrüstung und damit ein verteidigungs- oder sicherheitsspezifischer Auftrag vor, der sich nach der VSVgV bemisst.

Als regelmäßige **Verfahrensarten** sieht die VSVgV das nicht offene Verfahren oder das Verhandlungsverfahren mit Teilnahmewettbewerb vor, wobei der Auftraggeber zwischen diesen frei wählen kann. Trotz ihrer formellen Gleichwertigkeit unterscheiden sich das nicht offene Verfahren und das Verhandlungsverfahren dadurch, dass im Rahmen des nicht offenen Verfahrens keine Verhandlungen über die Angebote zulässig sind.

Innerhalb dieser Verfahrensarten und ausgehend vom grundsätzlichen **Vorrang der Vergabe im Wettbewerb** kann der Auftraggeber prüfen, ob ein **Ausnahmetatbestand** vorliegt, der eine Einschränkung des Wettbewerbs rechtfertigen könnte. Ein solcher kann beispielsweise zu einem Verhandlungsverfahren ohne vorgeschalteten Teilnahmewettbewerb führen. Diese Verfahrensart kommt unter anderem bei technischen Alleinstellungsmerkmalen, dem Schutz von Ausschließlichkeitsrechten wie Patent- oder Urheberrechten, oder in Einzelfällen auch aufgrund besonderer Dringlichkeit in Betracht.

Allerdings werden dabei Dringlichkeitsaspekte im Zusammenhang mit Einsätzen der Bundeswehr und speziell dem unmittelbar aus den Einsätzen resultierenden Erfordernis des Schutzes der deutschen Soldatinnen und Soldaten bisher nicht explizit in der Vorschrift erwähnt.

[Exkurs zu Ausnahmen vom Vergaberecht:

*Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) benennt **Ausnahmen**, bei deren Vorliegen der Auftraggeber weder die VgV noch die VSVgV anzuwenden hat. Wie in anderen Rechtsgebieten auch bedürfen diese einer **fundierte Begründung**. Ausgenommen vom Vergaberecht sind nach dem GWB u.a. Aufträge, die dem Anwendungsbereich des Art. 346 Abs. 1 b.) AEUV unterliegen. Dies betrifft auch Aufträge zu verteidigungsindustriellen Schlüsseltechnologien, deren Verfügbarkeit aus nationalem Sicherheitsinteresse zu gewährleisten ist. Jedoch wird dieser Fall im GWB nicht ausdrücklich aufgeführt.]*

Bei einem Verhandlungsverfahren **mit** Teilnahmewettbewerb fordert der öffentliche Auftraggeber dann eine unbeschränkte Anzahl von Unternehmen öffentlich zur Abgabe von Teilnahmeanträgen auf. Beim Verhandlungsverfahren **ohne** Teilnahmewettbewerb erfolgt keine öffentliche Aufforderung zur Abgabe von Teilnahmeanträgen, sondern unmittelbar eine Aufforderung zur Abgabe von Erstangeboten an die vom Auftraggeber ausgewählten potentiellen Auftragnehmer

Als rechtlich formalisiertes Verfahren gibt es innerhalb des Vergaberechts feste und „variable“ **Fristen**. Besonders die Teilnahmefristen (für die o.g. Teilnahmeanträge) sind normativ festgelegt, aber auch bei den Angebotsfristen gibt es gesetzlich normierte (Mindest-)Fristen bis zur Abgabe der Angebote. Gerade bei der Angebotserstellung gilt ferner der Grundsatz, dass der Auftraggeber die Pflicht hat, eine angemessene Angebotsfrist einzuräumen, die der Komplexität sowie der Ausarbeitungszeit der Angebote angemessen ist, um auf diese Weise einen funktionierenden Wettbewerb sicherzustellen.

Die Angebotsfristen werden daher maßgeblich durch die besonderen sachlichen Gegebenheiten des jeweiligen Beschaffungsverfahrens beeinflusst. Je komplexer hier der Beschaffungsgegenstand ist, desto mehr Zeit muss dem Bieter eingeräumt werden, um ein adäquates Angebot zu erarbeiten.

Mit diesem zeitlichen Ansatz korrespondiert auf Auftraggeberseite ein entsprechender Zeitraum, um die für das Beschaffungsverfahren erforderliche Leistungsbeschreibung im Vorfeld zu erarbeiten. Beide Bestandteile des Verfahrens, sowohl die aussagekräftige Leistungsbeschreibung des Auftraggebers als auch das darauf aufbauende Angebot des potentiellen Auftragnehmers sind aufgrund ihrer sachlichen Notwendigkeit für ein funktionierendes Wettbewerbsverfahren **unabhängig von jeglichen vergaberechtlich (zeitlichen) Vorgaben** für einen ordnungsgemäßen Prozessablauf gemäß CPM angemessen auszuplanen.

Nach Prüfung und Bewertung der eingegangenen Angebote wird der Zuschlag auf das wirtschaftlichste Angebot erteilt, was nicht zwingend gleichbedeutend mit dem günstigsten Angebot im Sinne des niedrigsten Preises ist.

Es bleibt festzuhalten, dass die Anwendung des öffentlichen Vergaberechts weiterhin wesentliche Rahmenbedingungen für nationale Rüstungsbeschaffungen setzt und damit auch teilweise ursächlich für langwierige Projektlaufzeiten ist.

Im Falle des hier gewählten Beispiels wäre die Durchführung eines Verhandlungsverfahrens mit Teilnahmewettbewerb denkbar, um geeignete Bieter zu identifizieren. Diese erhalten dann in einem zweiten Schritt die vollständigen Ausschreibungsunterlagen (einschließlich der Angebotsbewertungsmatrix, sofern nicht alleine der Preis zur Angebotsbewertung herangezogen werden soll) und werden aufgefordert, bis zu einem bestimmten Stichtag ein Angebot abzugeben. Das nach Auswertung ggf. anhand der Angebotsbewertungsmatrix wirtschaftlichste Angebot erhält dabei den Zuschlag.

Neben der Festlegung der Leistung liegt ein weiterer Schwerpunkt der Vertragsverhandlung mit dem potentiellen Auftragnehmer in der **Festlegung eines angemessenen Preises** für diese Leistung (siehe gesonderte Information zum Preisrecht).

Hintergrundinformation zum Preisrecht bei der Vertragsverhandlung

Für den öffentlichen Auftraggeber Bundeswehr gibt das **Preisrecht**¹⁴ die Regeln der Preisbildung vor.

Dem Grundsatz einer marktwirtschaftlichen Preisbildung entsprechend, ist der Vereinbarung von Marktpreisen grundsätzlich der Vorzug zu geben (sog. „**Marktpreisvorrang**“). Wenn z.B. durch mangelnden Wettbewerb eine Marktpreisvereinbarung nicht möglich ist, gibt das Preisrecht ein ausreichendes Regelwerk für die **Preisbildung auf Selbstkostenbasis** vor: Der Preis wird auf Grundlage der für die Leistungserstellung erforderlichen Güter und Dienste (u. a. Fertigung, Verwaltung, Vertrieb) in Form von Einzelkosten und Gemeinkosten ermittelt. Auf diese Bestandteile wird ein kalkulatorischer Gewinn aufgeschlagen.

Werden Selbstkostenpreise vereinbart, so ist bei der Prüfung deren preisrechtlicher Zulässigkeit auf die angemessenen Kosten des Auftragnehmers abzustellen, die im Rahmen einer wirtschaftlichen Betriebsführung entstehen. Die Angemessenheit der Kosten muss stets im Einzelfall überprüft werden.

Kann der Preisverhandler des BAAINBw mit den ihm im Rahmen des Angebots und der Auftragsverhandlungen vorliegenden Unterlagen die Angemessenheit der Kosten nicht bestätigen, so wird in der Regel auf das Instrument der **Preisprüfung** zurückgegriffen.

¹⁴ „Verordnung PR Nr. 30/53 über die Preise bei öffentlichen Aufträgen“ (VO PR Nr. 30/53) sowie „Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten“ (LSP).

Dazu erfolgen üblicherweise Betriebsbesichtigungen beim Auftragnehmer, bei denen technische und betriebswirtschaftliche Unterlagen (z. B. Zeichnungssätze, Rechnungen, Lieferscheine) eingesehen sowie Produktionsabläufe und Ressourcenverbräuche untersucht werden. Ziel ist der Nachweis, dass der kalkulierte Preis nach den Vorschriften des Preisrechts zustande gekommen und zulässig ist. Dafür werden ggf. erforderliche Korrekturen an der Kalkulation vorgenommen. Je nach Überschaubarkeit der Leistung erfolgt dies vor, während oder nach Abschluss der Leistungserstellung.

Die Preisprüfung ist eine hoheitliche Aufgabe der Preisüberwachungsstellen der Bundesländer. Das BAAINBw kann auf Basis einer zwischen BMVg und BMWi (als Federführer für das Preisrecht) bestehenden Ressortvereinbarung bestimmte Prüfungen selbst durchführen. Angesichts der Personalausstattung der Preisüberwachungsstellen wäre - zusammen mit dem BMWi - eine Ausdehnung der Befugnisse für die Preisprüfer der Bundeswehr im Rahmen der Ressortvereinbarung vorstellbar.

Unabhängig vom Vergabeverfahren ist zu berücksichtigen, dass u.a. bei Beschaffungen von Rüstungsgütern mit einem **Vertragswert ab 25 Mio. Euro** der Vertrag vor Vertragsunterzeichnung dem Deutschen Bundestag, hier dem Haushalts- und dem Verteidigungsausschuss, zur Zustimmung vorzulegen ist.

Hintergrundinformation zum Verfahren einer sogenannten „25 Mio. Euro-Vorlage“

Aufgrund eines zu Anfang der 1980er-Jahre gefassten **Beschlusses des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages** sind diesem u.a. solche Beschaffungsverträge, die vom BMVg und dessen nachgeordnetem Bereich im Namen der Bundesrepublik Deutschland geschlossen werden und **Verpflichtungen ab 25 Mio. Euro** (damals 50 Mio. DM) enthalten, zuvor zur **Zustimmung** vorzulegen.

Diese Wertgrenze wurde in dem Zeitraum von nunmehr 36 Jahren nicht angepasst. Allein unter Zugrundelegung des Verbraucherpreisindexes würden 50 Mio. DM heute einem Wert von rund 50 Mio. Euro entsprechen.

Es ist auch zu berücksichtigen, dass Rüstungsgüter in den letzten Jahrzehnten immer teurer geworden sind. Dies ist auf die zunehmende Komplexität von Rüstungsgütern aufgrund des technischen Fortschritts und geänderter Bedarfsforderungen sowie der überwiegend kleineren Seriengrößen zurückzuführen.

Beispielsweise erfolgte die erste Beschaffung des Kampfpanzers LEOPARD 2 im Jahr 1979 zu einem Gerätesystempreis in Höhe von rund 1,38 Mio. Euro. Die Neubeschaffung eines LEOPARD 2 auf den derzeit erreichbaren Konfigurationsstand (LEOPARD 2A7+) würde nach aktuellen Schätzungen zwischen 13 und 15 Mio. Euro (Gerätesystempreis) erfordern.

Der Gerätesystempreis für die Beschaffung eines Schützenpanzers MARDER betrug im Jahr 1971 0,54 Mio. Euro. Dagegen beträgt der Gerätesystempreis des Schützenpanzers PUMA 13,48 Mio. Euro (Preisstand 12/2017). Die Preissteigerung beläuft sich insoweit auf rund 2.500 %.

Beide Beispiele vereinen jedoch auch die Tatsache, dass sich das Fähigkeitsprofil der Systeme über die Zeit deutlich verändert hat.

Folglich wurde über diesen Zeitraum die parlamentarische Kontrolle im Haushaltsvollzug des BMVg allein aufgrund dieser Entwicklung tatsächlich sukzessive ausgeweitet und hat sich die Anzahl der notwendigen Vorlagen damit deutlich erhöht. Darüber hinaus müssen auch querschnittliche Projekte zur parlamentarischen Billigung vorgelegt werden (z.B. Bekleidung oder die Anpassung des Leistungsumfangs der BWI GmbH im Rahmen der Beschaffung handelsüblicher administrativer IT für den Grundbetrieb der Streitkräfte).

Zur Erstellung der 25 Mio. Euro-Vorlage werden die schlussverhandelten Regierungsvereinbarungen und Verträge nebst einem erläuternden und die wesentlichen Aspekte zusammenfassenden Beitrag an das innerhalb der Bundesregierung für Angelegenheiten des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages federführende Bundesministerium der Finanzen übermittelt.

Die Anfertigung und Prüfung der Unterlagen für die 25 Mio. Euro-Vorlage des Bundesministeriums der Finanzen ist teilweise mit einem erheblichen Verwaltungsaufwand im BAAINBw und auf allen Ebenen des BMVg verbunden.

Das Bundesministerium der Finanzen prüft diese Unterlagen im Rahmen seiner Zuständigkeit und legt sie sodann dem Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages als sogenannte 25 Mio. Euro-Vorlage mit der Bitte um Zustimmung vor. Vom Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages werden diese Vorlagen unter Wahrung einer Zuleitungsfrist von mindestens 13 Tagen behandelt.

Die 25 Mio. Euro-Vorlage wird vom BMVg an den Verteidigungsausschuss des Deutschen Bundestages zur Kenntnisnahme übermittelt.

Der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages erwartet grundsätzlich zunächst die Zustimmung des Verteidigungsausschusses des Deutschen Bundestages als zuständigem Fachausschuss.

In der Regel dauert das Verfahren vom Beginn der Erstellung des Beitrags des BMVg für die 25 Mio. Euro-Vorlage nach Abschluss der Vertragsverhandlungen bis hin zur Zustimmung des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages und dem erst dann möglichen Vertragsschluss mehrere Monate. Erst im Anschluss kann mit der eigentlichen Realisierung der Rüstungsprojekte begonnen werden.

In der 18. Legislaturperiode wurden dem Verteidigungs- sowie dem Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages 78 sogenannte 25 Mio. Euro-Vorlagen vorgelegt, davon alleine 35 im ersten Halbjahr 2017, darunter u.a. die Stückzahlerhöhung und Modernisierung von Kampfpanzern, die Fortführung der Betreibermodelle mit angepasstem Leistungsspektrum, die Beschaffung von Tankflugzeugen im multinationalen Rahmen oder die Stückzahlerhöhung geschützter Führungs- und Transportfahrzeuge.

Auf der Basis einer im Rahmen der festgelegten Finanzplanung bedarfsgerecht fortzuentwickelnden Finanzlinie ist mit einem Anstieg der Anzahl der 25 Mio. Euro-Vorlagen in der kommenden Legislaturperiode zu rechnen.

Nach der Zuschlagserteilung und dem Vertragsschluss begleitet der PL mit seinem IPT die Umsetzung des Vertrags und greift bei Abweichungen ein.

Die **Abnahme** (siehe nachfolgende Hintergrundinformation) der durch die gewerbliche Wirtschaft bereitgestellten Produkte erfolgt durch die Bundeswehr **nach** der erfolgreichen sogenannten **integrierten Nachweisführung**. Diese setzt sich einerseits aus den **Leistungsnachweisen des Auftragnehmers** (vertragskonforme Leistungserbringung, einschließlich der Erfüllung rechtlicher Auflagen und der technischen Sicherheit des Produkts) und andererseits aus Untersuchungen und der **Einsatzprüfung** sowie den Betriebstests **des Auftraggebers** zusammen.

Hintergrundinformation zur Abnahme

Dabei unterscheidet sich der hier verwendete Begriff der Abnahme graduell von der juristischen Definition dieser Institution. Sowohl das Kaufrecht (§ 433 Abs. 2 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)) als auch der Werkvertrag (§ 640 BGB) kennen eine Abnahmepflicht des Käufers, respektive des Bestellers.

Die Abnahme stellt dabei für das **Kaufrecht** einen tatsächlichen Vorgang dar, durch den der Käufer oder eine andere berechnigte Person den tatsächlichen Besitz an der gekauften, bereitgestellten und mangelfreien Sache vom Verkäufer übernimmt. Mit der Abnahme der Ware ist der Kaufvertrag üblicherweise erfüllt.

Die **werkvertragliche Abnahme** geht über diese rein körperliche Entgegennahme des Werks hinaus, da mit ihr gleichzeitig die Erklärung des Auftraggebers verbunden wird, dass das übernommene Werk in der Hauptsache vertragsgemäß ist und damit den Werkvertrag erfüllt.

Die **integrierte Nachweisführung** geht daher im Kaufrecht über die juristisch notwendigen Abnahmeanforderungen hinaus, im Werkvertragsrecht schafft sie dagegen die Voraussetzung für die notwendige Abnahmeerklärung. Insofern wird für beide Vertragsparteien die Feststellung der Vertragsgemäßheit formalisiert und in ihrem Ergebnis objektiviert, so dass nachträgliche Differenzen sich an Hand der festgestellten Daten und Fakten leicht beurteilen und entscheiden lassen.

Der (werkvertraglichen) Abnahme kommt also eine besondere Bedeutung zu.

Hier muss im Einzelnen durch die Projektleitung geprüft werden, **ob** das durch den Auftragnehmer bereitgestellte **Produkt den vertraglich vereinbarten Anforderungen** des Auftraggebers (dokumentiert in der Leistungsbeschreibung bzw. dem technischen Angebot als Anlage zum Vertrag) **entspricht**. Hierbei bedient sich der Projektleiter unter anderem der vielfältigen - teilweise einzigartigen - Erprobungsmöglichkeiten und des technischen Sachverstandes der Wehrtechnischen Dienststellen des Rüstungsbereiches. Zur Berücksichtigung juristischer Aspekte bindet der Projektleiter das zuständige Vertragsreferat bzw. für operationelle Aspekte den künftigen Nutzer ein.

Für die Abnahme des Sanitätsfahrzeuges aus dem fiktiven Beispiel wären Erprobungen an der Wehrtechnischen Dienststelle für landgebundene Fahrzeugsysteme, Pionier- und Truppentechnik (WTD 41) in Trier auf verschiedenen Erprobungsbahnen zur Geländegängigkeit des Fahrzeugs und Bremskraftuntersuchung sowie Tests zur Motorleistung auf dem Motorenprüfstand denkbar. Die Einhaltung bzw. Erfüllung der Schutzanforderungen (ballistischer Schutz gegen Geschosse und Sprengladungen) würde hingegen an der Wehrtechnischen Dienststelle für Waffen und Munition (WTD 91) in Meppen sowie der Wehrtech-

nischen Dienststelle für Schutz- und Sondertechnik (WTD 52) in Oberjettenberg überprüft. Die Dienststellen arbeiten dabei Hand in Hand.

Ziel der **Einsatzprüfung** ist der Nachweis einsatzwichtiger und logistischer Funktionen unter Berücksichtigung der im Soll-Nutzungsprofil vorgegebenen einsatznahen Bedingungen durch den künftigen Nutzer bzw. Betreiber. Der künftige Nutzer erklärt die Bereitschaft zur Übernahme, wenn die Einsatzprüfung, gemessen an den Vorgaben der AWE, erfolgreich durchgeführt wurde.

Erst durch die Kombination aller Anteile der Nachweisführung kann die Eignung der Produkte festgestellt werden. Auf Grundlage der Ergebnisse und sonstiger Erkenntnisse erteilt das BAAINBw die **Genehmigung zur Nutzung (GeNu)**. Hiermit wird im Wesentlichen dokumentiert, dass eine sichere Inbetriebnahme des Gerätes entsprechend der rechtlichen Vorgaben erfolgen kann und dass das Gerät die Anforderungen gemäß der Auswahlentscheidung erfüllt.

Mit der **Übergabe des ersten Exemplars** vom BAAINBw an den künftigen Nutzer bzw. Betreiber **beginnt** die **Nutzungsphase**.

Die **Realisierungsphase endet** jedoch erst **mit der Übergabe des letzten Exemplars an den Nutzer**.

Nutzungsphase

Die Nutzungsphase ist aufgrund der teilweise sehr langen Nutzungsdauer des eingeführten Materials, der hohen Belastungen und der ständigen Weiterentwicklungen der Technik in der Regel die **zeit- und kostenintensivste Phase**. In dieser Phase geht es darum, das Material einsatzreif zu halten (Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, Sicherstellung der Versorgbarkeit) und die Einsatzbereitschaft zu gewährleisten (regelmäßige Wartung, Instandhaltung).

Während der Präsident des BAAINBw die **Materialverantwortung für die Einsatzreife** trägt, übernehmen die Inspektoren bzw. Leiter der zivilen Organisationsbereiche die **Betriebs- und Versorgungsverantwortung** (Erhalt der Einsatzfähigkeit und Einsatzbereitschaft) für das in ihrem Organisationsbereich genutzte Material.

Die Materialverantwortung für die Einsatzreife umfasst alle Maßnahmen der technisch-logistischen Betreuung, die eine sichere und bestimmungsgemäße Verwendbarkeit eines Produkts im Sinne des in den CPM-Dokumenten dokumentierten Verwendungszwecks ermöglichen. Weiterhin werden alle produktbezogenen Kosten erfasst, geplant und deren Anfall im Sinne eines Life-Cycle-Cost-Managements (LCCM)¹⁵ überwacht und gesteuert.

¹⁵ Siehe hierzu Seite 35.

Die Betriebs- und Versorgungsverantwortung umfasst hingegen alle Maßnahmen, die erforderlich sind, um die Einsatzbereitschaft des Materials in den Einheiten und Dienststellen sicherzustellen.

Am fiktiven Beispiel des Sanitätsfahrzeugs lässt sich diese Rollenverteilung mit den Aufgaben eines Fahrzeugherstellers für Sanitätsfahrzeuge und eines Rettungsdienstes vergleichen.

Der Materialverantwortliche für die Einsatzreife übernimmt gemeinsam mit der Industrie (als eigentlichem Hersteller) die Rolle des Fahrzeugherstellers, der alle Fahrzeuge einer Serie im Blick hat und dafür Sorge trägt, dass die Fahrzeuge u.a. rechtliche Anforderungen erfüllen und bei Bedarf nachgerüstet werden (z.B. Einrüstung einer neuen Signalanlage). Zusätzlich gewährleistet er die Ersatzteilversorgung und ausreichende Instandhaltungskapazitäten.

Der Betriebs- und Versorgungsverantwortliche entspricht dem Rettungsdienst, welcher z.B. gewährleistet, dass die Fahrzeuge regelmäßig gewartet und bei Bedarf instandgesetzt werden und dass die Besatzung für das Fahrzeug ausgebildet ist.

Die in der Nutzungsphase gewonnenen Erkenntnisse werden dokumentiert und fließen in den Integrierten Planungsprozess¹⁶ sowie den Beschaffungsprozess ein. Sie dienen als Grundlage für die Weiterentwicklung der vorhandenen Systeme bzw. die Beschaffung von Nachfolgesystemen. Darüber hinaus haben wir die Agenda Nutzung gestartet, um durch zielgerichtete Maßnahmen und Anpassungen des Nutzungsprozesses die Einsatzbereitschaft zu verbessern¹⁷.

Verfahren für die Beschaffung handelsüblicher Informationstechnik

Handelsübliche bzw. marktgängige Produkte können in vielen Fällen bei einem vergleichbaren Einsatzprofil auch durch die Bundeswehr genutzt werden. Daher soll bei der Realisierung entsprechender Projekte - **soweit möglich - auf handelsübliche Lösungen und Produkte zurückgegriffen** werden.

Der Bereich der Informationstechnik weist eine **hohe Innovationsgeschwindigkeit** auf. Ziel ist daher eine beschleunigte Beschaffung von IT-Produkten.

Das Verfahren für die Beschaffung handelsüblicher IT unterscheidet sich vom Basisverfahren im Wesentlichen in der Analysephase. Aufgrund der Verfügbarkeit handelsüblicher IT-Systeme steht der Lösungsweg zum Schließen der Fähigkeitslücke bereits weitestgehend fest, so dass sich die Formulierung der Forderungen an den marktverfügbaren Lösungen orientieren soll. In der Konsequenz werden die Dokumente FFF und LV zum CPM-Dokument „Fähigkeitslü-

¹⁶ Im Integrierten Planungsprozess werden alle Fachplanungen zusammengeführt und koordiniert. Dabei wertet der Prozess das gesamte Leistungs- und Handlungsvermögen der Bundeswehr fähigkeitsbezogen planerisch aus. Fähigkeiten werden unter Berücksichtigung aller Planungskategorien (Personal, Rüstung, Organisation, Infrastruktur und Betrieb) auf Ausgabenbereiche für die Haushaltsanmeldung abgebildet.

¹⁷ Siehe hierzu Seite 44f.

cke und Funktionale Forderung mit Lösungsvorschlag“ (FFFmLV) zusammengefasst.

Realisierung und Nutzung folgen verfahrensseitig den Vorgaben des Basisverfahrens. Die Anwendung spezifischer, für die Beschaffung handelsüblicher IT besonders geeigneter Instrumente und Verträge ist in diesem Rahmen möglich und gewollt.

*Ein Beispiel für die Anwendung des Verfahrens für die Beschaffung handelsüblicher IT bietet das Programm SASPF (Standard-Anwendungs-Software-Produkt-Familien). Durch die strategische Entscheidung der Bundeswehr für die Nutzung einer integrierten Standardsoftwareumgebung für administrative Prozesse ist die Bereitstellung weiterer, **kompatibler** Produkte bereits vorgegeben.*

Rüstungskooperation

Das BMVg hat sich im Weißbuch 2016 zum Ziel gesetzt, stärker als bisher die **bi- und multinationalen Kooperationen** aktiv auszugestalten sowie die strategische Planung und Steuerung der jeweiligen Maßnahmen zu verbessern.

Ziel der Kooperationen ist eine verstärkte Zusammenarbeit auf allen Ebenen, um ein Mehr an Fähigkeiten für die Streitkräfte sowie eine verbesserte Interoperabilität zu erreichen. Zur Ausgestaltung von Kooperationen stehen Deutschland grundsätzlich drei Optionen zur Verfügung: Diese können im Rahmen der NATO, der EU oder außerhalb dieser Organisationen umgesetzt werden.

In der **NATO und EU** findet rüstungsbezogene Koordination und Abstimmung im Rahmen der Gremienarbeit statt. Diese bildet die wesentliche Grundlage für die zukunftsorientierte und harmonisierte Entwicklung, Beschaffung und Nutzung von Wehrmaterial im Bündnis. Dieses Wirken dient u.a. dem Ziel, eine verbesserte Interoperabilität im Einsatz zu erlangen und überdies die wirtschaftlichsten Verfahren für die Beschaffung und den Betrieb von Wehrmaterial gemeinsam anzuwenden.

Eine aktive Teilnahme bzw. breite personelle Beschickung der entsprechenden internationalen Gremien in der NATO und EU bieten somit umfassende Möglichkeiten für die Einbringung deutscher Interessen, sowohl bei der Entwicklung und Festlegung von neuen, als auch bei der Anpassung und Umsetzung bereits bestehender Rüstungsprojekte.

Die Bedeutung der deutschen Gremienarbeit wird nachfolgend anhand der EU-Gesetzesinitiative Single European Sky (SES) und der dazugehörigen technischen Umsetzungskomponente Single European Sky Air Traffic Management Research Programm (SESAR) veranschaulicht:

Durch SES bzw. SESAR ist ein Prozess in der Europäischen Luftfahrt eingeleitet worden, der im Ergebnis eine optimierte gemeinsame Nutzung des Luftraums durch zivil-kommerzielle und militärisch-operative Luftfahrzeuge ermöglichen und zu einer vergleichbaren technischen Ausstattung aller Luftfahrzeuge führen soll. „Zwei Systemwelten“ sollen technisch besser interagieren können. Ohne eine auf die Interessen des militärischen Flugbetriebes ausgerichtete Positionierung in der Gremienarbeit würde in der Folge mit operationellen Einschränkungen des militärischen Flugbetriebs zu rechnen sein. Um kostenintensive Nachrüstungen militärischer Luftfahrzeuge zu minimieren, wird die Ausgestaltung des SES-Projekts von militärischer Seite aktiv begleitet. Das BMVg unterstützt daher die SESAR-Projektarbeit der **European Defence Agency (EDA)** und stellt dauerhaft Personal für die Gremienarbeit der EDA ab.

Die Europäische Kommission nutzt die EDA als Ansprechpartner. Die EDA fungiert als Sprachrohr für die Belange der Militärluftfahrt aller teilnehmenden Mitgliedstaaten der EU und weiterer Nationen mit einem EDA-Verwaltungsabkommen (Norwegen, Schweiz, Serbien, Ukraine). Die EDA agiert im Rahmen ihrer „Drei-Rollen-Funktion“, welche ihr durch die teilnehmenden Mitgliedstaaten zugewiesen wurden:

1. „military interface“: Die EDA bildet das Bindeglied zwischen EU-Institutionen und Agenturen und nationalen militärischen Akteuren.
2. „military facilitator“: Die EDA harmonisiert die nationalen Interessen der teilnehmenden Mitgliedstaaten.
3. „military coordinator“: Die EDA koordiniert die nationalen Positionen der beteiligten Mitgliedstaaten.

Gemäß ihrer Rolle als „military interface“ betreibt die EDA auch den Austausch mit der NATO. Durch diesen Wissenstransfer werden Synergien genutzt und Doppelstrukturen sowie Doppelarbeit vermieden. Es werden Vorgaben der EU-Initiative „SES“ mit den transatlantischen Vorgaben von „Next Generation Air Transportation System (NEXTGEN)“ der Vereinigten Staaten von Amerika aufeinander abgestimmt bzw. harmonisiert mit dem Ziel, diese zu vereinheitlichen.

Neben der Zusammenarbeit in den Organisationen NATO und EU bilden die **bi- und multinationalen Kooperationen** einen wichtigen Eckpfeiler deutscher Sicherheits- und Verteidigungspolitik. Erklärtes Ziel ist es, zukünftig besser als bisher **bilaterale Partnerschaftsbeziehungen** im Bereich der Rüstung anhand transparenter Kriterien zu bewerten, zu priorisieren sowie langfristig ausgerichtete Kooperationen gezielt auf- bzw. auszubauen.

Bereits in der Implementierung befindlich sind umfassende **sicherheits- und rüstungspolitische Analysen** und länderbezogene Kooperationsbewertungen auf Basis politischer, technischer und wirtschaftlicher Rationale, welche umfas-

send und systematisch die Chancen und Risiken der Zusammenarbeit beleuchten.

Darüber hinaus ist der Prozess des gezielten Meinungs- und Informationsaustauschs zu rüstungskoooperationsbezogenen Fragen, der die Grundlage der BMVg-seitigen Entscheidungsfindung bildet, nicht auf die jeweiligen Fachabteilungen des Hauses beschränkt, sondern schließt vielmehr aktiv auch andere Ressorts, die Industrieseite sowie perspektivisch auch Think Tanks und Nicht-regierungsorganisationen mit ein. Der Prozess der Entscheidungsfindung wird somit auf eine breite Basis abgestützt und ist auch als ein aktiver Beitrag zu größerer Transparenz anzusehen.

Multinationale Rüstungs- und Beschaffungsvorhaben bergen das Risiko von Kostensteigerungen und/oder zeitlichen Verzögerungen. Um diese Risiken frühzeitig zu minimieren, sind heute für Deutschland **vier Prinzipien** für das Zustandekommen von Kooperationen im internationalen Rahmen/in der internationalen Gremienarbeit **handlungsleitend**:

- die Gewährleistung standardisierten Materials und eines möglichst einheitlichen Designs zur wirksamen Reduzierung von Lebenszykluskosten sowie zur Steigerung der Interoperabilität,
- ein Lead-Nation-Ansatz, der sicherstellt, dass die Prozessierung und Realisierung eines Vorhabens nicht zwischen den nationalen Partikularinteressen aufgerieben wird,
- ein arbeitsteiliger Ansatz zwischen den Nationen, welcher sich nicht an sachfremden Erwägungen, sondern ausschließlich an der industriellen und technologischen Erfahrung und Fähigkeiten der jeweiligen Partner orientiert sowie
- eine umfassende Betrachtung des bi- und multilateralen Kooperationsumfelds, welche auch Felder der Zusammenarbeit jenseits des eigentlichen Rüstungsvorhabens in Betracht zieht.

In jeder Hinsicht beispielhaft für die Implementierung dieser vier Prinzipien ist die vereinbarte **Kooperation Deutschlands und Norwegens im Bereich U-Boote und Flugkörper**:

Das erste Prinzip wird durch die beabsichtigte Beschaffung identischer U-Boote und Seeziel-/Landziellenflugkörper in den entsprechenden Projekten eingehalten. Zersplitterungseffekte werden so ausgeschlossen. Der Lead-Nation-Ansatz und auch die Arbeitsteilung beziehen sich bei den beiden Projekten wesentlich auf die industrielle Generalunternehmerfunktion (U-Boot Deutschland, Lenkflugkörper Norwegen). Dabei werden die jeweiligen Schlüsseltechnologien zugrunde gelegt und damit gegenseitig gestärkt. Neben der für die Nutzungsphase selbstverständlichen Zusammenarbeit der beiden Nationen bei Ausbildung, Operation, Instandhaltung und Logistik in den beiden genannten Projekten wird

mit weiteren interessierten Nationen die Erweiterung des U-Bootprogramms untersucht. Überdies werden mit Norwegen in den Bereichen Forschung und Technologie sowie Zusammenarbeit der Marinen die Bande noch enger als zuvor geknüpft. Weitere Kooperationsmöglichkeiten in allen Feldern, auch bei Heer und Luftwaffe sowie industriell, werden untersucht.

3. Modernisierung des Rüstungswesens

Dieses Kapitel ist **gemäß den Phasen eines Beschaffungsverfahrens** aufgebaut, welches bereits im Kapitel 2 in Teilen dargestellt wurde.

Ziel dieses Vorgehens ist es, den Leserinnen und Lesern die entsprechende Einordnung der nachfolgend dargestellten **Maßnahmen zur Modernisierung des Rüstungswesens** zu erleichtern, die sich maßgeblich aus der Agenda Rüstung ergeben, zum größten Teil bereits implementiert sind und so weiterhin fortgeführt oder weiterentwickelt werden.

Vorab werden zunächst die Maßnahmen zur **Verstetigung** sowie die **strategischen Grundlagen** der Entwicklung des Rüstungsbereichs dargestellt.

Verstetigung der Maßnahmen zur Modernisierung des Rüstungsmanagements

Verstetigung der Maßnahmen der Agenda Rüstung

Durch die Modernisierung des Rüstungswesens, insbesondere durch die Agenda Rüstung¹⁸ ist es insgesamt im Rüstungsbereich zu substantziellen Verbesserungen gekommen. Der Entscheidungsstau bei den Rüstungsvorhaben wurde überwunden. Die **Klarheit hinsichtlich des Bedarfs der Bundeswehr** ist deutlich verbessert worden.

Mit dem Weißbuch 2016 hat die Bundesregierung Abholpunkte und Vorgaben für die Zukunft der Bundeswehr gesetzt. Die neue **Konzeption der Bundeswehr** und das **Fähigkeitsprofil** werden konkrete Vorgaben formulieren, die weitere Anpassungsschritte des Rüstungsmanagements erfordern werden. Schon heute steht fest, dass Prozesse besser ausdifferenziert werden müssen, um die Komplexität von Projekten von Anfang an besser zu erfassen, Risiken besser abschätzen zu können und Projekte damit zu beschleunigen.

Seit Ende 2016 sind alle Aktivitäten des Projektes Rüstungsmanagement in die zuständigen Linienorganisationen überführt¹⁹. Veränderungsnotwendigkeiten sollen kontinuierlich grundsätzlich dort identifiziert und angegangen werden, wo die größte Sachnähe und Betroffenheit besteht. Hierzu ist es notwendig, dass die neuen Strukturen stabilisiert und dauerhaft personell ausreichend alimentiert werden, um die angestrebten Verbesserungen langfristig realisieren zu können.

Veränderungsmanagement

Die Optimierungen im Rüstungsmanagement bedürfen der **Förderung des kulturellen Wandels**. Kern dieses Wandels ist die Einführung des „**Zielbildes Rüstungsmanagement**“²⁰ im Jahr 2015. Zur Erhöhung der Verbindlichkeit des Umgangs mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung wurde im Jahr 2017 erstmalig eine **Workshopkaskade** durchgeführt („bottom up“ und „top down“), die sicherstellen soll, dass jede/r Vorgesetzte sich mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung austauscht und konkrete eigene Folgemaßnahmen zur Verbesserung festgestellter Defizite festlegt.

Das Rüstungsmanagement ist durch die konsequente Identifizierung von ggf. notwendigen Folgemaßnahmen sukzessiv weiterzuentwickeln. Grundlage hierfür ist die regelmäßige Verpflichtung zur **Berichterstattung** zum Stand der Entwicklung durch die den ehemaligen Teilprojekten nachfolgenden Stellen.

¹⁸ Siehe hierzu Rüstungsbericht Frühjahr 2017, S. 66f.

¹⁹ Siehe a.a.O.

²⁰ Siehe hierzu den Rüstungsbericht Herbst 2016 (Seite 78f).

Strategische Grundlagen

Durch die Festlegung nationaler Schlüsseltechnologien und der Neuordnung der Beziehungen zur Industrie sind die Entscheidungen der Bundeswehr transparent und können sicher und zügiger getroffen werden.

Sicherheits- und Verteidigungsindustrie

Nationale Schlüsseltechnologien bieten einen maßgeblichen **Orientierungspunkt** bei der Wahrung nationaler Interessen im Rahmen der Erhaltung von sicherheitspolitisch national relevanten Kernkompetenzen oder der Priorisierung bei Beschaffung, Forschung und Entwicklung für die Bundeswehr.

Ferner gelten die Schlüsseltechnologien auch als **Bewertungsmaßstab** für die Konsolidierung der europäischen Verteidigungsindustrie (z.B. beim Zusammenschluss von Rüstungsunternehmen) und bei Investitionsprüfungsverfahren. Hier ist beispielhaft der Verkauf sensibler Geschäftsbereiche eines deutschen Unternehmens an einen Finanzinvestor im Jahr 2016 zu nennen, wodurch nationale Schlüsseltechnologien im Sinne des Strategiepapiers der Bundesregierung betroffen waren:

Die Bundesregierung hatte im Rahmen des hierzu durchgeführten Investitionsprüfungsverfahrens (gemäß Außenwirtschaftsgesetz) zur Wahrung wesentlicher Sicherheitsinteressen mit dem Finanzinvestor eine Sicherheitsvereinbarung verhandelt, die eine Reihe von Konsultationsrechten, Vorbehaltsangelegenheiten und Vorkaufsrechte für den Bund beinhaltet und somit ein hohes Schutzniveau gewährleistet. Das Parlament wurde über das Ergebnis unterrichtet²¹.

Insgesamt ist mit einer Zunahme von Investitionsprüfungsverfahren zu rechnen, bei denen eine Sicherheitsvereinbarung zur Wahrung wesentlicher Sicherheitsinteressen Deutschlands notwendig erscheint.

Nicht nur das **Strategiepapier der Bundesregierung zur Stärkung der Verteidigungsindustrie in Deutschland** vom 8. Juli 2015, sondern auch das hieran anknüpfende und mittlerweile umgesetzte **Mittelstandskonzept des BMVg** mit dem Ziel des verbesserten Zugangs des Mittelstandes zu Aufträgen des öffentlichen Auftraggebers Bundeswehr trägt zu einer innovativen, leistungs- und wettbewerbsfähigen Industrie bei.

²¹ Haushaltsausschussdrucksache 18/3299.

Rüstungskooperation

Ein weiterer zentraler Baustein für die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie ist darüber hinaus die **Intensivierung der bi- und multilateralen Rüstungskoperationen** (siehe Kapitel 2). Durch den intensivierten ressortübergreifenden Austausch einerseits, sowie die stetige Verbesserung der Konsultationsbeziehungen zwischen Amtsseite und Industrie andererseits, wird zudem zusätzliche Transparenz geschaffen.

Dialog BDSV-BMVg

Im Frühjahrsbericht 2017 wurde bereits das Konzept zum neuen strategischen Industriedialog vorgestellt, der den im Rahmen der Agenda Rüstung geschaffenen Dialog zwischen BMVg und dem Bundesverband der deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie (BDSV) zu einem **breiten strategischen Industriedialog** weiterentwickelt.

Im Rahmen des gemeinsam mit dem BDSV entwickelten Konzepts fand am 12. Juni 2017 ein erstes Gespräch auf Leitungsebene zwischen dem BMVg und der Industrie statt. In diesem wurde das neue Konzept des strategischen Industriedialoges noch einmal vorgestellt sowie neben dem Steuerungskreis die zukünftigen (sechs) Gesprächskreise, die jeweils durch einen Vertreter des BMVg und der Industrie geleitet werden. Alle Gesprächskreise haben bereits ihre Arbeit aufgenommen.

Analysephase

Portfoliomanagement

Das Portfoliomanagement Bundeswehr basiert auf dem ebenenübergreifenden Zusammenwirken von Planung und Bedarfsdeckung im Geschäftsbereich BMVg. Die Analyse-, Beratungs- und Entscheidungsfähigkeit wird hierbei mit dem übergreifenden Ziel der optimierten Fähigkeitsentwicklung der Bundeswehr kontinuierlich weiterentwickelt.

Das Portfoliomanagement Bundeswehr (PFM Bw) wurde im Rahmen der Agenda Rüstung etabliert: Die **Steuerung der vielfältigen Systemzusammenhänge und Wechselwirkungen** mit anderen Projekten und Produkten in Nutzung stellt hinsichtlich des **Managements komplexer Rüstungsprojekte** eine zentrale Herausforderung dar. Diese Wechselwirkungen umfassen neben rüstungstechnischen auch rüstungspolitische, finanzielle, infrastrukturelle, logistische und nicht zuletzt personelle Aspekte.

Ziel des PFM Bw ist daher die **gesamtplanerisch übergreifende Steuerung der Fähigkeitsentwicklung der Bundeswehr**, um die umfassende Analyse- und Bewertungsfähigkeit und damit die profunde Beratung der Entscheidungsträger zu gewährleisten. Die Beratung erfolgt ebenenübergreifend von der Projektebene im Rahmen der ämterseitigen Erarbeitung der bedarfs- und haushaltsbegründenden Dokumente bis zur Leitung BMVg im Rahmen der strategischen Steuerung. Dies wiederum ermöglicht die Einleitung zielgerichteter Maßnahmen aus **ganzheitlicher Perspektive** mit der Absicht, die Aufgabenerfüllung der Bundeswehr jetzt und zukünftig sicherzustellen.

Die Beratungsleistung wurde durch die bereits im letzten Jahr etablierte Gremienarbeit im PFM Bw auf ein solides Fundament gestellt. Die übergreifende Betrachtung der Fähigkeitsentwicklung steht im Mittelpunkt der Analysen und Bewertungen der Planungsorganisation. Die Bereiche der Bedarfsdeckung²² fokussieren dabei auf die Maßnahmen zur Realisierung der geforderten Fähigkeiten, also auf die Projekte, Produkte und Dienstleistungen bzw. Services für den Bereich der Cyber- und Informationstechnik.

Für die bereichsübergreifende Koordination wurden sogenannte „Zentralelemente PFM“ (ZE) auf ministerieller Ebene in den Abteilungen Planung, Ausrüstung und Cyber/Informationstechnik benannt.

Unterstützt werden diese ministeriellen ZE durch „Spiegelemente“ auf Ämterebene, d.h. im Planungsamt der Bundeswehr (PlgABw) und im BAAINBw. Mit dem Aufwachen des Kommandos Cyber- und Informationsraum wird

²² Dies sind die Ressourcenbereiche Ausrüstung (A), Cyber und Informationstechnik (CIT) sowie Personal (P) und Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen (IUD).

Ganzheitliches Zielsystem für das Lebenswegkostenmanagement

Mit vollständiger Umsetzung des **Life-Cycle-Cost (LCC) -Management (LCCM)** über alle Phasen des CPM erreicht die Bundeswehr **Ausgabentransparenz** über den gesamten Lebensweg ihrer Projekte.

Erfahrungen in der Implementierung haben gezeigt, dass in den verschiedenen externen (u.a. Deutscher Bundestag, Bundesrechnungshof) und internen Anspruchsgruppen (u.a. Projektleiter, Leitung BAANBw, Leitung BMVg) weitere Zielsetzungen mit einem LCCM verbunden werden. In Zusammenarbeit mit der Universität der Bundeswehr München, Lehrstuhl für Materialwirtschaft und Distribution fand nun die **systematische Entwicklung eines LCCM-Zielsystems** in einer Projektstudie statt.

Die interne Erhebung im Rahmen dieser Studie erfolgte entlang der Hierarchie, für die externen Anspruchsgruppen wurden Erhebungen auf parlamentarischer Ebene, der Ebene der externen Finanzkontrolle, bei Lieferanten sowie mehreren ressortübergreifenden Referenzorganisationen durchgeführt.

Übergreifend konnte als Erwartungshaltung ermittelt werden, dass eine feste Verankerung des LCCM bereits in den frühen Phasen einer Projektierung obligatorisch sein sollte und erste Abschätzungen über die Bindung zukünftiger Ressourcen über den Gesamtnutzungszeitraum hinweg bereits deutlich die Entscheidungsfindung unterstützen können.

Insbesondere durch die externen Anspruchsgruppen wird auch der weitere, nachhaltige Ausbau der LCCM-Fähigkeiten zur projektübergreifenden Steuerung erwartet, um so eine wirtschaftliche Verwendung der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel ganzheitlich unterstützen zu können.

Realisierung

Vertragsmanagement

Die **Fokussierung auf die Einhaltung von Qualitätsstandards und ein ausgewogenes Risikomanagement bei Vorbereitung, Abschluss und Abwicklung von Rüstungsverträgen**, insbesondere bei Großvorhaben der Bundeswehr, ist Voraussetzung für eine effektive Rüstungsbeschaffung zur bestmöglichen Ausstattung und zum Schutz unserer Soldatinnen und Soldaten sowie zur Steigerung der materiellen Einsatzfähigkeit und -bereitschaft der Bundeswehr. Es gilt, die bereits erzielten positiven Ergebnisse und Entwicklungen - den anspruchsvolleren Vorgaben der Agenda Rüstung folgend - weiter konsequent zu verstetigen. **Zur Erreichung dieses Ziels wird das Vertragsmanagement kontinuierlich optimiert.**

Diese Optimierung umfasst insbesondere das **Vertragsmanagement-Handbuch**, welches inhaltlich und redaktionell überarbeitet bis voraussichtlich Ende 2017 in der nunmehr sechsten Auflage erscheinen wird.

Die zum **Vertragsmanagement eingeführten Maßnahmen werden auch in Zukunft durch Schulungsmaßnahmen flankiert und gefestigt**, mit dem Ziel, einen maximalen Wissenstransfer in die Beschaffungspraxis sicherzustellen. Hierzu werden z.B. die bisher mit Erfolg durchgeführten **Inhouse-Schulungen** voraussichtlich ab dem vierten Quartal 2017 fortgeführt. Darüber hinaus wird **das Fort- und Weiterbildungsangebot** zur weiteren Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **ausgebaut**. Seit Anfang 2017 bietet beispielsweise die Führungsakademie der Bundeswehr in Hamburg unter Mitwirkung des BAAINBw einen einwöchigen **Lehrgang zum Thema „Verhandlungsführung“** an. Im Juli 2017 fand erstmals ein entsprechender Lehrgang am Bildungszentrum der Bundeswehr in Mannheim statt. Die Lehrgänge werden an beiden Bildungseinrichtungen fortgesetzt. Zur zielgerichteten Weiterentwicklung von Kompetenz im Rüstungsmanagement wurde ab 2017 an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg begonnen, die **Studiengänge** in den **Bereichen Logistik, Vergabe- und Vertragsrecht auch mit internationaler Ausrichtung, wehrtechnische Schlüsseltechnologien und Rüstungsmanagement zu erweitern** und mit der wehrtechnischen Forschung der Bundeswehr zu verknüpfen.

Externe Unterstützungsleistungen für das Projektmanagement

Aktuell sind im BAAINBw (ohne nachgeordneten Bereich) etwa 1.300 **Dienstposten nicht besetzt**. Das sind rund 20% aller Stellen in diesem für die Projektarbeit wichtigen Bereich. Betroffen sind hauptsächlich hochwertige Stellen, die nur mit geeigneten Absolventen technischer Studiengänge nachbesetzt werden können sowie militärisch zu besetzende Dienstposten, für die die erforderliche Fachexpertise nicht in ausreichendem Umfang für den Einsatz im BAAINBw zur Verfügung steht.

Der **Mangel an qualifiziertem Personal** ist ein Faktor, der einerseits einen anforderungsgerechten Projektaufsatz gefährdet und andererseits die Durchführung komplexer Projekte wesentlich beeinträchtigt. Aus diesem Grund ist mit der **Agenda Rüstung** auch der Wille der Leitung des BMVg verbunden, die **Rahmenbedingungen** für das Projektmanagement nachhaltig **zu verbessern**. Neben der Trendwende Personal zur mittel- bis langfristigen Lösung wurde durch Abschluss verschiedener Rahmenvereinbarungen die Möglichkeit eröffnet, dass Projektleiter und projektunterstützende Bereiche **zusätzliche Personaldienstleistungen Externer** für die Projektarbeit in der Übergangsphase abrufen können.

Damit kann kurzfristig auf den Sachverhalt knapper Ressourcen und limitierender Rahmenbedingungen im Personalwesen bis zum Wirkbetrieb der Trendwende Personal reagiert werden, um einem modernen Rüstungsmanagement mit neuen Methoden und dem Zusammenspiel verschiedener Disziplinen schnellstmöglich gerecht zu werden und die an den Rüstungsbereich gestellten Aufgaben erfüllen zu können.

Im Gegensatz zu Individualvereinbarungen mit den notwendigen, aber langwierigen europaweiten Ausschreibungen werden **Rahmenvereinbarungen** einmalig ausgeschrieben, um die im Wettbewerb erzielten Vorteile anschließend für die nächsten Jahre in schnellen und einfachen, aber damit auch transparenten, Abrufverfahren nutzen zu können. Dadurch konnte der Aufwand auch bei den Projekten im Vergleich zu den Verhandlungen für die Individualvereinbarungen reduziert werden.

Der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages hat am 8. März 2017 dem Abschluss der "Rahmenvereinbarung über Unterstützungsleistungen für das Projektmanagement im Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (RV PMU)" unter Auflagen zugestimmt. Bis zum 28. Februar 2018 dürfen insgesamt aus der Rahmenvereinbarung Einzelaufträge erteilt werden, die bis 31. März 2018 zu kassenwirksamen Ausgaben in Höhe von 40 Mio. Euro inkl. 19% USt. führen. Vor der Erteilung weiterer Aufträge, die zu kassenwirksamen Ausgaben über die Wertgrenze hinaus führen, oder Auftragserteilungen ab dem 1. März 2018 ist eine erneute Zustimmung des Haushaltsausschusses erforderlich.

Die RV PMU ermöglicht es den Projektleitern, nach Feststellung eines Bedarfs innerhalb weniger Wochen zusätzliches Know-how und externe Leistungen für die **zielgerichtete Unterstützung im Projekt** in Anspruch zu nehmen, um die Projekte möglichst wirkungsvoll und effizient umsetzen zu können. Typische Arbeiten sind z.B. die Unterstützung bei der Erstellung von Leistungsbeschreibungen, bei der Planung technischer Prüfungen und der Vorbereitung von Verträgen. Die Inanspruchnahme externer Unterstützungsleistungen ist dabei nicht als Beginn einer Dauerlösung zu verstehen, sondern als ein **effizientes Werkzeug** zur Überbrückung des Zeitraums bis die Trendwende Personal ihre volle Wirkung entfaltet.

Exkurs: Das Projektvolumen, das derzeit jährlich im BAAINBw umgesetzt wird, beläuft sich zurzeit auf mehr als 8,5 Mrd. Euro (Rüstungsinvestitionen, Materialerhaltung und Komplexe Dienstleistungen). Weniger als 0,5% des Jahresumsatzes werden mit den Abrufen aus der RV PMU in externe Unterstützung investiert, ohne die ein Projektaufsatz aus Kapazitätsgründen ggf. gar nicht erst möglich gewesen wäre.

Der Stab Operative Steuerung im BAAINBw und dort das Kompetenzzentrum Projekte/Produkte/Dienstleistungen steuert und überwacht die Abrufe aus den Rahmenvereinbarungen und berät die Projektleiter. Bis Ende November 2017 wurden 29 Einzelaufträge mit den drei Auftragnehmern der RV PMU (KPMG, Ernst & Young und P3 group/ESG) geschlossen. Die externen Unterstützer kommen aufgrund des vereinfachten Abrufprozesses neben Großprojekten wie dem EUROFIGHTER, PATRIOT oder dem „Infanteristen der Zukunft“ insbesondere auch den kleinen und mittleren Projekten zugute. Beispielhaft konnte durch die Inanspruchnahme von externem Know-how und Unterstützung in den Bereichen Integrations-, Risiko und Qualitätsmanagement die Integration eines komplexen Führungswaffeneinsatzsystems und moderner Minenabwehrtechnologie auf den letzten drei umzurüstenden Minenjagdbooten der FRANKENTHAL Klasse (MJ 332) projektiert werden. Nach dem erfolgreichen Projektaufsatz stehen in den nächsten eineinhalb Jahren die Begleitung der Einrüstung und Abnahmen an. Insbesondere die projektelementübergreifende Koordination sowie die vorausschauende toolbasierte Auftragssteuerung und die Terminnachhaltung durch externe Unterstützer haben das Projektrisiko im Bereich der Managementorganisation beim öffentlichen Auftraggeber schon jetzt deutlich reduziert. Die durch die projektübergreifenden Abstimmungen zwischen diversen Fachabteilungen entstehenden Reibungsverluste können hiermit erkennbar vermindert werden.

Mit der Inanspruchnahme von externen Unterstützungsleistungen werden **keine Kernaufgaben des BAAINBw in die Industrie verlagert; insbesondere nicht die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der jeweiligen Projektleitung**. Die Rahmenvereinbarungen bieten jedoch eine flexible und wirtschaftliche Möglichkeit, Projekte effizient und wirkungsvoll umsetzen zu können und Projektrisiken zu minimieren. Die sich erst mittel- bis langfristig entspannende

Personalsituation im Bereich der Beschaffung der Bundeswehr macht es erforderlich, im Interesse der Sicherstellung der Einsatzfähigkeit der Bundeswehr, alle Möglichkeiten zu nutzen, um aktuell bestehende personelle Engpässe auszugleichen. Zu den weiteren ergriffenen Maßnahmen zählen dabei auch die Überprüfung nicht vollständig zu befriedigender Anforderungsprofile unbesetzter Dienstposten, ebenso wie auch die Anpassung von Dotierungshöhen, um entsprechende Nachbesetzungen realisieren zu können.

Integriertes Projektmanagement

Im Rahmen des Projektes Rüstungsmanagement wurde ein integriertes Projektmanagement (PM) initial erarbeitet und wird derzeit punktuell weiterentwickelt. Zudem wurde ein **webbasiertes Projektmanagementhandbuch** erstellt (PM-Wiki).

Seit Frühjahr 2017 ist der Stab Operative Steuerung im BAAINBw dafür verantwortlich, die Inhalte des PM weiterzuentwickeln und die Funktionsträgerinnen und Funktionsträger²⁴ des BAAINBw in der Anwendung beratend zu unterstützen.

In der PM-Komponente „**Anforderungsmanagement**“ wurde in Zusammenarbeit mit dem Zentrum Cybersicherheit der Bundeswehr eine Initiative zur „*Einführung einer flächendeckenden Requirements-Engineering²⁵ und – Management- Unterstützungsumgebung (REMU) im Geschäftsbereich des BMVg und der nachgeordneten Bereiche*“ gestartet und im Frühjahr 2017 in den Integrierten Planungsprozess (IPP) eingebracht.

Ziel der Initiative ist die Einführung eines **phasenübergreifenden IT-Werkzeuges**, mit dem Anforderungen - beispielsweise an die Fähigkeiten eines Produktes - über verschiedene Schritte im Projektmanagement durchgängig und strukturiert erfasst werden können. Auf dieser Grundlage sollen diese Anforderungen zukünftig konsolidiert, fortentwickelt und analysiert werden.

Zudem sollen beispielsweise Auswirkungen von technischen (die grundsätzliche Funktionsfähigkeit prüfenden) und operativen Tests (Fähigkeitsprüfung unter verschiedenen Bedingungen/Szenarien) auf die Fähigkeitslage der Bundeswehr künftig mittels REMU ressourcenschonender erfasst und gespiegelt werden.

²⁴ Beispielsweise Projektleiter/innen oder Projektmanager/innen.

²⁵ Anforderungsmanagement.

Nutzung

Steuergruppe Nutzung Fliegende Waffensysteme

Zum April 2017 ist die Verantwortung für die Task Force Starrflügler auf die Abteilung Ausrüstung im BMVg übergegangen. Neben der Task Force Drehflügler wurde auch die Task Force Starrflügler zum 1. September 2017 in die neu eingerichtete Steuergruppe "Nutzung fliegende Waffensysteme" überführt.

Deren Aufgabe ist es weiterhin, die **materielle Einsatzbereitschaft** für Hub- schrauber sowie Strahl- (EUROFIGHTER, TORNADO) und Flächenflugzeuge (u.a. P3C-Orion, C160, A 400M) **nachhaltig zu erhöhen**. Die Maßnahmen werden mittel- bis langfristig wirken. Maßnahmen zu einer engeren Zusammenarbeit mit der Industrie sind erarbeitet und werden im Rahmen einer zentralen Planung und Steuerung von Waffensystemen umgesetzt.

Digitalisierung des Meldewesens materielle Einsatzbereitschaft

Das Meldewesen materielle Einsatzbereitschaft (MME) umfasst 56 Haupt(waffen)systeme aus allen militärischen Organisationsbereichen.

Die Inspektoren legen dem Generalinspekteur der Bundeswehr monatlich für die ihnen federführend zugeordneten Systeme die Kennzahlen „verfügbarer Bestand“ und „materielle Einsatzbereitschaft“, die Steckbriefe mit Erläuterungen zur aktuellen Lage, Prognose, Handlungsempfehlungen sowie die Gesamtbewertung zur Auftragserfüllung vor. Präsident BAAINBw ergänzt die Meldungen um Rüstungsaspekte.

Damit liegt der Leitung des BMVg eine **Sicht sowohl des Nutzers als auch des Bedarfsdeckers über die materielle Einsatzbereitschaft** vor, aus der gezielte Maßnahmen zu deren Erhöhung und Stabilisierung abgeleitet werden können.

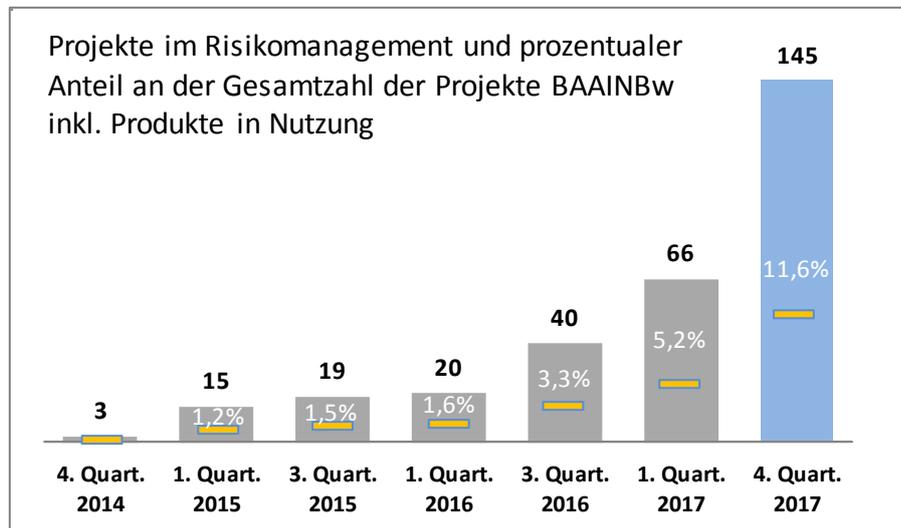
Die **Digitalisierung Meldewesen materielle Einsatzbereitschaft (DMME)** ermöglicht die **organisationsübergreifende einheitliche und transparente Erstellung** dieses Berichts. Gleichzeitig ist die DMME auf allen Ebenen verfügbar und wird die **alleinige Datenquelle** für den Abruf der materiellen Einsatzbereitschaft.

Seit dem Berichtsmonat März 2017 wird neben dem bisherigen Meldewesen materielle Einsatzbereitschaft die **DMME als Pilot** angewandt. Derzeit stehen die Herstellung der Betriebs- und Meldesicherheit inklusive einer Historienbetrachtung, die Zu- und Ablaufplanung von Haupt(waffen)systemen und die Prognosefähigkeit im Fokus.

Mit der Stabilisierung des digitalen Verfahrens ist es beabsichtigt, ab 2018 das **MME vollständig durch die DMME zu ersetzen** und zunehmend um andere Waffensysteme und Funktionalitäten zu erweitern.

Risikomanagement

Die Anzahl der in das standardisierte Risikomanagement überführten Projekte konnte weiterhin erhöht werden. Seit dem ersten Quartal dieses Jahres hat sich die Anzahl der Projekte der **Kategorie A, B und C** im Risikomanagement von 66 auf 145²⁶ Projekte erhöht.



Entwicklung der Gesamtzahl der im standardisierten Risikomanagement betrachteten Projekte²⁷

Die Überführung von derzeit 57 Projekten der **Kategorie B** in die Verantwortungsbereiche des Abteilungsleiters Ausrüstung sowie des Abteilungsleiters Cyber/Informationstechnik konnte abgeschlossen werden²⁸.

Bis Ende des Jahres 2018 ist zudem die Überführung von knapp 90 Projekten der **Kategorie C** im Verantwortungsbereich des Präsidenten BAAINBw in das standardisierte Risikomanagement beabsichtigt. Es wurden bisher 41 Projekte überführt und in drei Vorbereitungskreisen auf Ebene des Präsidenten BAAINBw erörtert. Die Erfahrungen zeigen, dass sich die Methodik des standardisierten Risikomanagements auch auf Ebene der Kategorie C-Projekte bewährt.

Das **gemeinsame Risikomanagement mit der Industrie** wurde um das Waffensystem P-3C ORION erweitert. Damit konnten in diesem bereits bewährten Format konkrete Risiken – insbesondere mit Blick auf den zukünftigen Verfügungsbestand des Waffensystems in der Truppe – mit einem der Hauptauftragnehmer auf der Ebene Staatssekretärin Dr. Suder erörtert sowie Lösungsmöglichkeiten konstruktiv diskutiert werden.

Entsprechend der wachsenden Anzahl an Projekten im Risikomanagement wird auch die **Ausbildung** kontinuierlich fortgeführt. Es wurden bisher 251 Lehrgangsteilnehmerinnen und Lehrgangsteilnehmer ausgebildet inklusive eines ers-

²⁶ Stand: November 2017; 144 Projektkennungen im System VOCON sowie zwei komplexe Dienstleistungen.

²⁷ Stand: Oktober 2017; Basis für die Gesamtzahl bilden 1.254 Projekte im BAAINBw (siehe Seite 7).

²⁸ Stand: November 2017.

ten Lehrganges für das Planungsamt der Bundeswehr²⁹. Damit wird die Grundlage für eine bruchfreie Überführung der Risikobetrachtung im Rahmen des Beschaffungsprozesses (siehe Kapitel 2) künftiger Projekte vom PlgABw in das BAAINBw gewährleistet.

Die **Auswahl** der in den jeweiligen Kategorien im Risikomanagement zu betrachtenden Projekte richtet sich nach der **Risikosituation** der Projekte und Programme im Kontext mit der jeweiligen **Komplexität** und dem **finanziellen Gesamtumfang**. Diese Auswahl findet jeweils im Anschluss an den Rüstungsbericht im Frühjahr statt: Aufgrund der aktuellen Risikosituation konnten die Projekte „Neues Sturmgewehr“ (SysStGBw) und CH-53 in die Projektkategorie B auf der Behandlungsebene des Abteilungsleiters Ausrüstung neu eingestuft werden.

Erstmalig wurden zudem zwei **IT-Programme**, „Mobile taktische Kommunikation“ (MoTaKo) sowie „Harmonisierung der Führungsinformationssysteme“ (HaFIS) mit den dazugehörigen Projekten in das Risikomanagement der Kategorie A übernommen. Als weitere neue Projekte ebenfalls hinzugekommen sind u.a. der „Schwere Transporthubschrauber“ (STH) und die „Korvette Klasse 130 2. Los“.

Ziel zum Beispiel des **Programms MoTaKo** ist es, einen IP-fähigen, auch multinational interoperablen Kommunikationsverbund mit Zugang zum jeweiligen Kernnetz für mobile Elemente bereitzustellen. Basis für die hard- und softwareseitige Realisierung eines solch hochkomplexen Systems ist die Erstellung von Architekturen. Deren Qualität ist im Rahmen von IT-Projekten der Schlüssel zur Minimierung von **technisch-wirtschaftlichen Risiken**. Eine operationelle Architektur, die bis zu einem gewissen Detaillierungsgrad beschrieben ist und über das Programm hinaus ein klares übergreifendes Lagebild schafft, muss als Basis generiert werden. Ist der benötigte Grad nicht erreicht, entstehen Risiken, die das Programm auf der Zeitachse schieben. Dies gilt ebenso für die weiteren zu erstellenden Architekturen (Referenzarchitektur, Systemarchitektur), in denen auch technische Schnittstellen zu anderen Projekten/Programmen Berücksichtigung finden müssen. Diese Schnittstellen in einem solch komplexen Umfeld zu identifizieren und zu beschreiben ist ein schwieriges Unterfangen.

Generell birgt die Definition technischer Grundlagendokumente oder Applikationen in komplexen Hard- und Softwareprojekten hohe Risiken, die es laufend zu begleiten und zu minimieren gilt.

Beschaffungen von Luftfahrtgerät hingegen bedingen einen umfangreichen Zulassungsprozess, um – trotz aller operationellen Erfordernisse – das größtmögliche Maß an **Sicherheit** im Flugbetrieb zu erreichen. Im Projekt **STH** kann im Risikomanagement auf umfangreiche Erfahrungen zurückgegriffen werden, um das Produkt letztlich zulassungskonform und sicher betreiben zu können. Ein

²⁹ Stand: September 2017.

besonderer Schwerpunkt im Risikomanagement des Projektes STH liegt daher darin, sicherheitsrelevante Risiken frühestmöglich zu identifizieren. Eine frühzeitige Analyse möglicher einschränkender Faktoren soll in einem besonders zeitkritischen Projekt das Risiko von zeitlichen Verzögerungen mindern.

Im Zuge einer nachhaltigen Umsetzung der Projektsteuerung im Rüstungsmanagement werden sukzessive Tools und Techniken weiterentwickelt und implementiert. In diesem Zusammenhang wird das Risikomanagement um den Anteil "**Dialog über qualitative und quantitative Ergebnisse**" (**D2qE**) für Kategorie A-Projekte ergänzt. D2qE zielt im Risikomanagement darauf ab,

1. die Transparenz über Ziele und Prioritäten über alle Ebenen hinweg weiter zu verbessern,
2. einen stärker vorausschauenden, zukunftsorientierteren Dialog unter stärkerer Berücksichtigung übergeordneter, ministerieller Vorgaben zu etablieren,
3. das gemeinsame Verständnis aller Beteiligten im BMVg und BAAINBw über unterjährig zu priorisierende Projektergebnisse zu optimieren sowie
4. die Basis für eine verbesserte Ressourcen-Priorisierung zu schaffen, in dem die Ressourcenverantwortlichen in den Dialog mit einbezogen werden.

Das Ergebnis des Dialogs ist eine Vereinbarung zwischen der Staatssekretärin Dr. Suder als Projektponsorin, dem jeweiligen Projektleiter und dem projektübergeordneten Abteilungsleiter im BAAINBw als Ressourcenkoordinator. Die Vereinbarung hat eine Dauer von einem Jahr und wird jährlich neu geschlossen.

Agenda Nutzung

In der letzten Legislaturperiode standen die Stabilisierung und systematische Optimierung der Planungs- und Beschaffungsprozesse im Fokus. Dies gelang insbesondere über die Verstetigung und Fortentwicklung der mit der Agenda Rüstung eingeführten Modernisierungen und Verbesserungen im Rüstungsmanagement.

Als komplementäres Element der Agenda Rüstung legt das BMVg für diese Legislaturperiode den Schwerpunkt auf die Nutzungsphase.

Damit erfolgt rund fünf Jahre nach der Neuausrichtung der Bundeswehr und der Novellierung der Verfahrensbestimmungen mit einer Verlagerung der Materialverantwortung für die Einsatzreife auf das BAABw ein systematischer und strukturierter **Review der Nutzung**.

Erwartungsgemäß verlief der komplexe Veränderungsprozess des Nutzungsmanagements nicht in jeder Hinsicht völlig reibungslos. Vor allen Dingen der mit der Übernahme der Aufgaben verbundene und zwingend notwendige Wissenstransfer, der idealtypisch auch mit der Versetzung der Wissensträger einhergeht, ließ sich nicht in allen Bereichen so realisieren, wie es wünschenswert gewesen wäre.

Am 16. November 2017 hat Frau Staatssekretärin Dr. Suder daher gemeinsam mit dem Generalinspekteur der Bundeswehr und den Abteilungsleitern Ausrüstung, Planung, Führung Streitkräfte und Cyber- und Informationstechnik die Projektorganisation und die Projektinhalte der „Agenda Nutzung“ festgelegt und zur Umsetzung angewiesen.

Ziel der Agenda Nutzung ist die signifikante Erhöhung der Einsatzbereitschaft durch die Einführung einer Steuerungslogik und die Einbindung des Nutzungsmanagements in die strategisch- und operative Planung. Dazu gehört auch die Sicherstellung der Ersatzteilversorgung der Bundeswehr durch die Verbesserung der Situation im Einkauf.

Die nachhaltige Verbesserung der materiellen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr kann dabei nur unter Einbindung aller relevanten Stakeholder – auch derer außerhalb des BMVg – erreicht werden. Überdies ist eine enge inhaltliche Abstimmung mit anderen bereits laufenden Projekten (z.B. Weiterentwicklung des Logistischen Systems der Bundeswehr) erforderlich.

Die Grundsätze zu den Verantwortungsbereichen und der Aufbauorganisation in der Nutzung bleiben dabei unverändert, was einzelne systematische und organisatorische Nachsteuerungen jedoch nicht ausschließt.

In den bereits identifizierten Handlungsfeldern

- Schaffung von Grundlagen (einheitliches Prozessverständnis Nutzung, zukünftige Nutzungsstrategie und Gesamtsteuerung der Nutzung),
- dimensionsgerechte Nutzungssteuerung (See, Land, Luft) sowie
- querschnittliche Optimierungen der Nutzung (Einkauf, Vertragswesen, Organisation und IT-U)

sind Zusammenhänge transparent darzustellen, Defizite zu analysieren, Optimierungspotentiale zu identifizieren und umzusetzen sowie eine optimierte leitungsnahe Steuerungsmöglichkeit zur Verbesserung der materiellen Einsatzbereitschaft der Bundeswehr zu etablieren.

Hierzu sollen Probleme und deren Ursachen systematisch identifiziert und eine zielgerichtete und kennzahlenbasierte Aufarbeitung ermöglicht werden.

Um hierfür valide Daten mit einem vertretbaren Aufwand zu ermitteln und Wirkbeziehungen zwischen Ergebnissen, Ressourcen und Aufwänden transparent zu machen, bedarf es der konsequenten Digitalisierung dieses Steuerungsprozesses.

Zum Beispiel liegt mit dem Ersatz des manuellen Meldewesens durch das digitale Verfahren DMME, dem BMVg eine Sicht des Nutzers und Bedarfsdeckers über die aktuelle materielle Einsatzbereitschaft vor.

Um die Ziele zeitnah zu erreichen, werden ein Lenkungsausschuss „Agenda Nutzung“ bei Frau Staatssekretärin Dr. Suder und ein Steuerungsboard mit Projektverantwortung „Agenda Nutzung“ unter Vorsitz des Unterabteilungsleiters BMVg A IV eingerichtet.

Den Steuerungsgremien gehören die Abteilungsleiter- bzw. Unterabteilungsleiterbene der Abteilungen Ausrüstung, Planung, Cyber/Informationstechnik und Führung Streitkräfte des BMVg an. Weitere ständige Mitglieder sind der Präsident BAAINBw und die Inspektoren der militärischen Organisationsbereiche. Anlassbezogen werden Vertreter anderer Bereiche hinzugezogen.

Optimierung und Weiterentwicklung KDL

Eine zielstrukturelle organisatorische Erweiterung und Anpassung, die insbesondere ein integriertes Teilnehmungsmanagement der Komplexen Dienstleistungen (KDL)³⁰-Projekte BundeswehrFuhrparkService (BwFPS), Heeresinstandsetzungslogistik (HIL) und Bekleidungsmanagement berücksichtigt, dient der Anpassung an die gestiegenen Anforderungen an die unternehmerische Führung der Gesellschaften des Ressorts entlang der Bedarfe der Bundeswehr.

In den jeweiligen KDL-Projekten wurden folgende Fortschritte erreicht:

HIL

Für das KDL-Projekt Heeresinstandsetzungslogistik (HIL) besteht ein Leistungsvertrag mit der HIL GmbH, einer Inhouse-Gesellschaft des Bundes, wonach diese grundsätzlich eine **70-prozentige Verfügbarkeit von Landsystemen**, insbesondere von gepanzerten Rad- und Kettenfahrzeugen des Heeres, **zu gewährleisten** hat.

Mit Stichtag 30. September 2017 befanden sich ca. 4.650 Landsysteme in der Verantwortung der HIL GmbH. In den Jahren 2014 bis 30. Juni 2017 hat die Gesellschaft ihre vertragliche Pflicht zur Sicherstellung der Verfügbarkeit jährlich durchschnittlich zu 96,5% erfüllt. Sie leistet einen wesentlichen Beitrag zur Sicherstellung des Ausbildungs- und Übungsbetriebes der Truppe im Grundbetrieb in Deutschland.

Der aktuelle Vertrag endet am 31. Dezember 2017. Nachdem der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages im Juni 2017 dem Vertrag für die Folgelösung zugestimmt hat, wird die Leistungserbringung durch die HIL GmbH ab 1. Januar 2018 fortgeführt.

Der **Leistungsumfang wird dann sukzessive auf alle eigenbewirtschafteten geschützten und ungeschützten militärischen Landsysteme der Bundeswehr ausgeweitet**. Damit erhöht sich die Anzahl der durch die HIL GmbH zu betreuenden Landsysteme auf ca. 16.000. Darüber hinaus wird die Managementverantwortung der HIL GmbH auch auf die Einsätze ausgeweitet.

Abgabe der HIL-Werke an industrielle Betreiber

Nach der seit Gründung der HIL GmbH im Jahr 2005 gültigen strategischen Ausrichtung sind Werksinstandhaltungsleistungen, insbesondere die Instandhaltungsstufe (IHS) 4³¹, als Beitrag zum Erhalt der Systemfähigkeit der wehrtechnischen Industrie grundsätzlich an externe Auftragnehmer des Instandsetzungsmarktes zu vergeben.

³⁰ KDL sind eine Form der Bedarfsdeckung, die nicht vollumfänglich mit eigenen Kräften erfolgen kann oder soll. Wesentliches Merkmal ist u.a. die aufgabenteilige Zusammenarbeit mit mindestens einem privaten Partner.

³¹ Instandhaltungsstufe 4: Dabei handelt es sich um die umfassendste und tiefste Form der Instandsetzung, bei der beispielsweise ein Fahrzeug in einem Zeitraum von etwa 10 Monaten in Subsysteme z.T. bis auf Komponentenebene zerlegt und von Grund auf instandgesetzt wird.

Da im Jahr 2005 der mit der Privatisierung der Leistungen einhergehende **Strukturwandel für die Beschäftigten der Bundeswehr sozialverträglich auszugestalten** war, wurden sowohl die (damaligen) Systeminstandsetzungszentren der Bundeswehr in Doberlug-Kirchhain, Sankt Wendel und Darmstadt als auch das dort beschäftigte **Bundeswehrpersonal** der HIL GmbH **beigestellt**. Eine über diese Beschäftigungssicherung des beigestellten Bundeswehrpersonals hinausgehende Zielsetzung wurde und wird mit dem Betrieb der HIL-Werke nicht verfolgt. Deshalb ist nicht beabsichtigt, ausscheidendes Bundeswehrpersonal durch Bundeswehr- oder HIL-eigenes Personal zu ersetzen.

Unter diesen Rahmenbedingungen ist in Folge des Ausscheidens des beigestellten Bundeswehrpersonals der Weiterbetrieb der drei HIL-Werke nur noch bis etwa Mitte der 2020er Jahre wirtschaftlich. Bis zu diesem Zeitpunkt werden so viele Bundeswehrbeschäftigte altersbedingt ausscheiden, dass die wesentlichen Leistungsprozesse in den HIL-Werken nicht mehr störungsfrei erbracht werden können. Die Werke müssten geschlossen werden; dem dann noch vorhandenen beigestellten Bundeswehrpersonal könnte im örtlichen Umfeld der drei Werke voraussichtlich keine adäquate Beschäftigung beim Bund angeboten werden.

Vor diesem Hintergrund prüfte das BMVg, ob zur Erreichung einer nachhaltigen Beschäftigungs- und Standortsicherung eine Abgabe der drei HIL-Werke an industrielle Betreiber wirtschaftlicher wäre als die Fortführung durch die HIL GmbH in Eigenregie.

Bei einem mit Blick auf das Ziel der Beschäftigungssicherung zugrunde gelegten Betrachtungszeitraums von 20 Jahren kommt die **Wirtschaftlichkeitsuntersuchung** zu dem Ergebnis, dass die Abgabe der HIL-Werke an industrielle Betreiber die wirtschaftlichste Handlungsalternative wäre. Für die Abgabe der HIL-Werke ist folgende **Transaktionsstruktur** vorgesehen: Die HIL-Werke werden von der HIL GmbH abgespalten und auf neu zu gründende Rechtsträger (Werke-GmbH), als Tochtergesellschaften der HIL-GmbH, übergehen. Die Anteile an diesen Werke-GmbHs werden anschließend an die künftigen Betreiber veräußert. Um eine kontinuierliche Auftragslage und eine konjunkturunabhängige Beschäftigungssicherung in den Werken gewährleisten zu können, ist beabsichtigt, mit den jeweiligen künftigen Betreibern Leistungsverträge mit einer Laufzeit von 20 Jahren und einem festen Auftragsvolumen (jährlich für alle drei Werke zusammen 609.000 Instandhaltungsstunden) zu schließen. Dies entspricht im Wesentlichen dem heutigen Auftragsvolumen der Werke. Damit die Werke-GmbHs die von ihnen vertraglich geschuldete Leistung erbringen können, überlässt der Bund diesen das in den HIL-Werken tätige Bundeswehrpersonal im Wege einer Beistellung/Zuweisung, während die HIL-eigenen Beschäftigten im Wege eines Betriebsübergangs gemäß § 613 a BGB auf die Werke-GmbHs übergehen. Zudem soll die notwendige Infrastruktur verpachtet oder verkauft werden.

Auf Grundlage der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung wird noch im Jahr 2017 ein **europaweites Vergabeverfahren** zur Abgabe der drei Werke eingeleitet werden.

Sofern im Vergabeverfahren die Wirtschaftlichkeit bestätigt wird (Wirtschaftlichkeitsnachweis), ist vorgesehen, vor einer Unterzeichnung der Verträge, den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages mit einer 25 Mio. Euro-Vorlage zu befassen.

Die sich daran anschließende sog. Carve Out-Phase, in der die drei Werke von der HIL GmbH abgespalten und in die jeweiligen Werke-GmbHs eingebracht werden, soll im Jahr 2020 abgeschlossen werden.

BwFPS

Mit der BwFPS GmbH, einer Inhouse-Gesellschaft des Bundes, besteht seit dem 1. Juli 2016 ein unbefristeter Rahmenvertrag. Inhalt des Vertrages ist es, der Bundeswehr und dem BMVg **Mobilität im Bereich handelsüblicher Fahrzeuge** (einschließlich Chauffeurleistungen) und handelsüblicher Fahrzeuge mit militärischer Sonderausstattung (hümS Fzg) auf Mietbasis bereitzustellen.

Mit den beiden im Jahr 2015 vorgenommenen Einzahlungen des Gesellschafters Bund in die Kapitalrücklage der BwFPS GmbH konnte diese insgesamt 1.810 moderne hümS Fzg beschaffen.

Aufgrund von geringeren Beschaffungskosten und dadurch entstandenen Minderausgaben in Höhe von rund 15 Mio. Euro war es darüber hinaus möglich, zusätzliche 88 Containertransport-Lkw der Nutzlastklasse über 10 Tonnen zur Aufstellung der Very High Readiness Joint Task Force (VJTF)³² 2019 zu beauftragen. Diese Lkw sollen im ersten Halbjahr 2018 der Bundeswehr bereitgestellt werden.

Die Gesamtzahl der hümS Fzg konnte mit diesen Maßnahmen auf rund 7.700 erhöht werden. Einer Einzahlung in die Kapitalrücklage der BwFPS GmbH im Jahr 2017 zur Beschaffung von weiteren 450 hümS Fzg hat der Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages im Juni 2017 durch die grundsätzliche Freigabe der hierfür erforderlichen Mehrausgaben zugestimmt. Im Haushaltsvollzug 2017 konnten die für eine erneute Kapitalaufstockung erforderlichen Handlungsspielräume erzielt werden. Die Bereitstellung zusätzlicher Haushaltsmittel für die Kapitalrücklage hat sich bewährt und zu einer früheren Bereitstellung der Fahrzeuge geführt.

Darüber hinaus stellt die BwFPS GmbH der Bundeswehr aktuell ca. 22.000³³ handelsübliche Fahrzeuge (u.a. Pkw, Lkw, Transporter) zur Verfügung. Es ist vorgesehen, dass die Bundeswehr, die bereits rund 140 handelsübliche Fahr-

³² Die VJTF ist ein schnell verlegbarer Eingreifverband der NATO im Rahmen der NATO Response Force in Brigadestärke. Die Bundesministerin der Verteidigung hat die Übernahme der Rolle „Rahmennation VJTF 2019“ mit Bindungswirkung 2018 bis 2020 für den landgebundenen Anteil durch Deutschland gebilligt und im Rahmen des NATO-Verteidigungsministertreffens am 8. Oktober 2015 in Brüssel verkündet.

³³ Stand: 31. Oktober 2017.

zeuge mit alternativem Antriebskonzept nutzt (z.B. Elektro- oder Plug-In-Hybrid-Fahrzeuge), künftig weitere anmietet. Bis Ende 2018 soll dafür die Ladeinfrastruktur für insgesamt 200 Batterie-Elektro- und Plug-In-Hybrid-Fahrzeuge geschaffen werden.

Gemäß dem Mitte 2016 geschlossenen, unbefristeten Rahmenvertrag sollte die BwFPS GmbH beauftragt werden, u.a. ein **Daten- und Bereitstellungsmanagement** (DBM) für die aktuell durch die Bundeswehr eigenbewirtschafteten teilmilitarisierten Fahrzeuge (tmil Fzg) einzuführen.

An der Einführung eines DBM durch die BwFPS GmbH wird jedoch **nicht mehr festgehalten**. Intensive Untersuchungen zum tatsächlichen Kosten-Nutzen-Aufwand waren Grundlage dieser Entscheidung:

Aus planerischer Sicht haben sich die Umstände im Vergleich zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses Mitte 2016 verändert. Wesentlich ist die Reduzierung des Umfangs der für eine Übernahme in das DBM in Betracht kommenden Fahrzeuge von ehemals 22.000 tmil Fzg auf zurzeit 5.800.

Zudem erfolgt die Regeneration der tmil Fzg u.a. durch Kapitalverstärkungen bei der BwFPS GmbH und der damit verbundenen vordringlichen Bereitstellung von rund 1.900 hüMS Fzg sowie den weiteren zeitnah geplanten Maßnahmen deutlich zügiger als ursprünglich geplant. Damit sinkt die Anzahl der zu ersetzenden tmil Fzg ab 2019 nochmals auf rund 4.000.

Darüber hinaus haben die Aufstellung der VJTF 2019 und der damit verbundene notwendige Verbleib der tmil Fzg in der Bewirtschaftung der Streitkräfte zur Erkenntnis geführt, dass für alle bei einsatzgleichen Verpflichtungen oder in Einsätzen genutzten tmil Fzg die Eigenbewirtschaftung zwingend ist, also keine Übernahme in ein DBM bei der BwFPS GmbH stattfinden kann.

Entsprechend der deutlichen Minderung des für eine Übernahme in Frage kommenden Umfangs an tmil Fzg wäre ein DBM unzweckmäßig. Aus diesem Grund wird auf die Einführung verzichtet.

Drittgeschäft: Vertrag der BwFPS GmbH mit der Verwaltung des Deutschen Bundestages

Die BwFPS GmbH hat seit dem 1. Juli 2017 die Durchführung der Mandatsfahrten für die Mitglieder des Deutschen Bundestages im Stadtgebiet von Berlin sowie zum Flughafen Schönefeld bzw. Berlin-Brandenburg unter teils schwierigen Rahmenbedingungen übernommen. Ein entsprechender Leistungsvertrag mit der Verwaltung des Deutschen Bundestags wurde unbefristet abgeschlossen.

Der Fahrdienst für den Deutschen Bundestag ist personell, wirtschaftlich und organisatorisch von den Leistungen, die die BwFPS GmbH für die Bundeswehr erbringt, getrennt.

Zur Durchführung der Mandatsfahrten wurden bislang 100 Fahrzeuge, davon 25 Plug-In-Hybrid-Fahrzeuge sowie fünf Fahrzeuge, die rein batterieelektrisch betrieben sind, eingesetzt. Schwerpunkt wird es sein, die Durchführung der Mandatsfahrten in einen stabilen Wirkbetrieb unter Berücksichtigung der Anforderungen an einem modernen Arbeitgeber zu überführen. Vor dem Hintergrund der gestiegenen Zahl der Abgeordneten und Fraktionen wird gegenwärtig der Umfang der notwendigen Kapazitäten evaluiert. In diesem Zuge werden ebenso der erforderliche Personalumfang und die digitale Unterstützung für ein störungsresistentes und bruchfreies Dispositionssystem überprüft, um ein leistungs- und kundenorientiertes sowie wirtschaftliches System zur Durchführung von Mandatsfahrten sicherstellen zu können.

Bekleidungsmanagement

Die Überwindung der wirtschaftlichen Schwierigkeiten der ehemaligen LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft mbH (LHBw) sowie die Stabilisierung aber auch Weiterentwicklung der Versorgung mit Bekleidung waren die zentralen Herausforderungen in der letzten Legislaturperiode.

Die Gesellschaft betreibt nunmehr **ausschließlich das bundesbezogene Geschäft**. Hierzu gehören die Versorgung der Soldatinnen und Soldaten und der zivilen Beschäftigten der Bundeswehr mit Bekleidung und persönlicher Ausrüstung sowie der Betrieb der Kleiderkasse der Bundeswehr. Diesbezüglich wurden im Sommer 2016 neue Leistungsverträge unterzeichnet, die eine Laufzeit bis Ende 2020 vorsehen. Außerhalb des Bekleidungswesens wird durch die Gesellschaft auch die Versorgung mit der persönlichen ABC-Schutzausstattung sichergestellt.

Zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit wurde ferner entschieden, das Tochterunternehmen der LHBw, die LHD Group GmbH (LHD), mit der LHBw zu verschmelzen und das Unternehmen in **Bw Bekleidungsmanagement GmbH (BwBM)** umzufirmieren. Die Verschmelzung erfolgte zum 1. Januar 2017 und wurde mit der Umfirmierung am 19. Mai 2017 nach Eintragung in das Handelsregister wirksam.

Die Ausgestaltung der Folgelösung des Bekleidungsmanagements der Bundeswehr nach 2020 wird z. Zt. erarbeitet und eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung hinsichtlich der Alternativen der Bedarfsdeckung für Bekleidung durchgeführt.

Schwerpunkt aller Betrachtungen hinsichtlich einer tragfähigen Lösung für das Bekleidungsmanagement bleibt die „Kundenorientierung“. Die Einsatzfähigkeit der Streitkräfte erfordert moderne Ausrüstung und Bekleidung. Es gilt, die Herausforderungen aufzunehmen und die Bereitstellung nachhaltig sicherzustellen. So wird u.a. die Eigenkapitalausstattung der Gesellschaft erhöht werden, um u.a. die Bestände der Kleiderkasse aufzufüllen und die Bevorratungsreichweite zu erhöhen. Zur Koordination und Steuerung wurde parallel ein Steuerungs-

board Bekleidung im BMVg eingerichtet, um zeitnah deutliche Verbesserungen in der Versorgung der Soldaten mit Ausrüstung und Bekleidung zu erreichen.

BWI GmbH

Am 28. Dezember 2016 **hat** das **BMVg** - wie vertraglich vereinbart - die **Geschäftsanteile der Gesellschaften des BWI Leistungsverbundes** (BWI IT GmbH, BWI Systeme GmbH und BWI Services GmbH) von den privaten Partnern, der Siemens AG und der IBM Deutschland GmbH, **erworben**. Die BWI Services GmbH wurde am selben Tag auf die BWI Informationstechnik GmbH (BWI IT GmbH) verschmolzen. In einem zweiten Schritt wurde im Juli 2017 die **Verschmelzung** der BWI Systeme GmbH mit der BWI IT GmbH planmäßig abgeschlossen.

Die neue Gesellschaft wurde in **BWI GmbH** umfirmiert. Somit existiert **nur noch eine operativ zu steuernde Gesellschaft**.

Die im Rahmen des IT-Projektes HERKULES erbrachten Leistungen werden auch weiterhin von der Bundeswehr auf lange Sicht benötigt: Das BMVg führt daher die **BWI GmbH als Inhouse-Gesellschaft** auf Basis des am 28. Dezember 2016 geschlossenen **unbefristeten Leistungsvertrags** zur **Sicherstellung eines unterbrechungsfreien IT-Betriebs** im Ressort. Die Aufgabe der gesellschaftsrechtlichen und strategisch inhaltlichen Steuerung wird auch zukünftig im BMVg wahrgenommen werden.

Zum **Leistungsspektrum** der BWI GmbH gehören die Beschaffung, die Bereitstellung, der Betrieb und das Management von IT-Infrastruktur sowie die Realisierung, Integration und der Betrieb von IT-Anwendungen. Die BWI GmbH wird zudem mittel- und langfristig deutlich **mehr Leistungen** als bisher für eine zukünftig noch modernere und sicherere IT-Landschaft für die Bundeswehr **bereitstellen**. Ersten Maßnahmen zur Erweiterung des Leistungsportfolios wurden im Juni 2017 durch den Verteidigungs- und durch den Haushaltsausschuss zugestimmt und werden beginnend ab 2018 realisiert. In einem zweiten Leistungspaket soll der sukzessive Aufbau beginnend ab 2019 weiter fortgesetzt werden, um die Voraussetzungen für eine konsolidierte und harmonisierte Serviceerbringung zu schaffen. Die hierfür erforderliche Änderung des Leistungsvertrags bedarf erneut der Zustimmung durch den Haushalts- und durch den Verteidigungsausschuss des Deutschen Bundestages.

Parallel dazu hat die BWI GmbH begonnen, sich zu einem Dienstleistungszentrum des Bundes zu entwickeln, um künftig auch Leistungen im Rahmen der IT-Konsolidierung für andere Ressorts anzubieten.

Kernauftrag bleibt dennoch weiterhin die Bereitstellung von IT-Services in weltweiten Einsätzen und im Katastrophen-, Spannungs- und Verteidigungsfall für den Geschäftsbereich BMVg.

4. Vorausschau

Planung

Vor dem Hintergrund der Vorgaben des Weißbuchs 2016, der NATO-Planungsziele für Deutschland sowie der bereits angesprochenen Trendwenden wird der Bedarf der Bundeswehr in Qualität und Quantität eindeutig ermittelt. Als Soll-Vorgabe für die Planung dienen derzeit die vorläufigen konzeptionellen Vorgaben für das künftige Fähigkeitsprofil (später das Fähigkeitsprofil der Bundeswehr). Dies ermöglicht, belastbar, transparent und schnell zu entscheiden: Der bisherige Entscheidungsstau bei den Rüstungsprojekten konnte überwunden werden.

Im Weißbuch 2016 zur Sicherheitspolitik und zur Zukunft der Bundeswehr wurde u.a. die Re-Fokussierung auf die Landes- und Bündnisverteidigung verankert. In Verbindung mit den von Deutschland akzeptierten NATO-Planungszielen ergeben sich **teils signifikante Anpassungsbedarfe**, um das aus den Aufgaben der Bundeswehr resultierende **SOLL-Fähigkeitsprofil** über einen Zeitraum von mehr als 15 Jahren zu erreichen.

Die in der zurückliegenden Legislaturperiode eingeleiteten **Trendwenden**³⁴ leisten einen wichtigen Beitrag, um die **steigenden Ressourcenbedarfe** in den jeweiligen Planungskategorien zu decken. Damit die Trendwenden ihre Wirksamkeit entfalten, sind übergreifende Betrachtungen und ein abgestimmtes Vorgehen essentiell. Mit Blick auf **Rüstungsinvestitionen** bedarf es hierzu der effizienten und effektiven Durchführung der Projekte – unter Betrachtung aller Planungskategorien –, um die erforderliche Haushaltsreife rechtzeitig zu erreichen. „Rechtzeitig“ bedeutet hierbei, dass Material und Ausrüstung entsprechend der konzeptionell vorgegebenen Zeitlinien zur Verfügung stehen. So soll die komplexe, umfassende Koordination über alle Planungskategorien ermöglicht werden.

Trotz Optimierung bzw. Anpassung des Planungs- sowie der Beschaffungsprozesse wird die erforderliche **Fähigkeitsentwicklung** in der Regel nicht unmittelbar in der Truppe wirksam. Beispielsweise kann bei komplexen Rüstungsprojekten von der parlamentarischen Billigung bis zur Nutzung in Truppe und Einsatz durchaus bis zu einer Dekade vergehen.

Daher wurde im Rahmen der Agenda Rüstung das **Portfoliomanagement Bundeswehr** (siehe Kapitel 3) als Methode der strategischen Steuerung etabliert. Durch das Zusammenwirken der Planungsorganisation mit allen Ebenen der Bedarfsdeckung, z.B. mit dem Rüstungsbereich, können die für eine erfolgreiche Projektdurchführung notwendigen Steuerungsimpulse frühzeitig analytisch abgeleitet und initiiert werden.

³⁴ Finanzen, Material und Personal.

Noch vor Ende der 18. Legislaturperiode wurden **zahlreiche Vorhaben parlamentarisch gebilligt** und können damit in die Realisierung überführt werden. Beispielhaft sind hier die Beschaffung der Korvette K130 2. Los, die Realisierung umfangreicher Maßnahmen zur Herstellung der vollen Einsatzreife des Schützenpanzers PUMA, die fähigkeitssteigernden Maßnahmen für den Unterstützungshubschrauber TIGER sowie die Beschaffung geschützter Berge- und Kranfahrzeuge zu nennen.

Die **Fähigkeitsentwicklung in multi- bzw. interationalen Partnerschaften** wurde ebenfalls weiter intensiviert. Neben der Kooperation im Rahmen der Bündnisse, beispielsweise zum Fähigkeitserhalt zur strategischen Luftbetankung sowie zum aeromedizinischen Patiententransport³⁵, wurde vor allem die **Zusammenarbeit mit Frankreich** gestärkt.

Hierzu zählen sowohl die kurzfristigen Maßnahmen zum Fähigkeitserhalt im taktischen Lufttransport unter Bedrohung³⁶, als auch die perspektivischen Entwicklungen und der Aufbau eines zukünftigen Verbundes luftgestützter Waffensysteme³⁷, eines zukünftigen Fähigkeitsträgers zur Wirkung gegen mechanisierte und gepanzerte Kräfte³⁸ sowie der Fähigkeitsträger zur bodengebundenen indirekten Wirkung³⁹.

Schließlich werden mit der Fähigkeitsentwicklung im taktischen Lufttransport mit dem Schweren Transporthubschrauber, aber auch mit den Betriebsstofftankern für die Marine diejenigen Fähigkeiten realisiert, welche Voraussetzung für die Wirksamkeit der Bundeswehr im gesamten Aufgabenspektrum sind.

Das schrittweise Erreichen des Soll-Fähigkeitsprofils bedarf der **substanziellen Verstetigung** der mit den Trendwenden eingeleiteten **Verbesserung der Ressourcenausstattung** der Bundeswehr.

Nur durch das gesamtplanerisch abgestimmte Zusammenwirken von Personal, Material, Infrastruktur, Organisation und Betrieb - also aller sogenannter Planungskategorien - sowie unter Beachtung multinationaler Aspekte und notwendiger Interoperabilität werden die Einsatzfähigkeit der Bundeswehr sowie ihre Antwortfähigkeit auf krisenhafte Entwicklungen verbessert und die umfassende Befähigung zur kollektiven Verteidigung zurückerlangt.

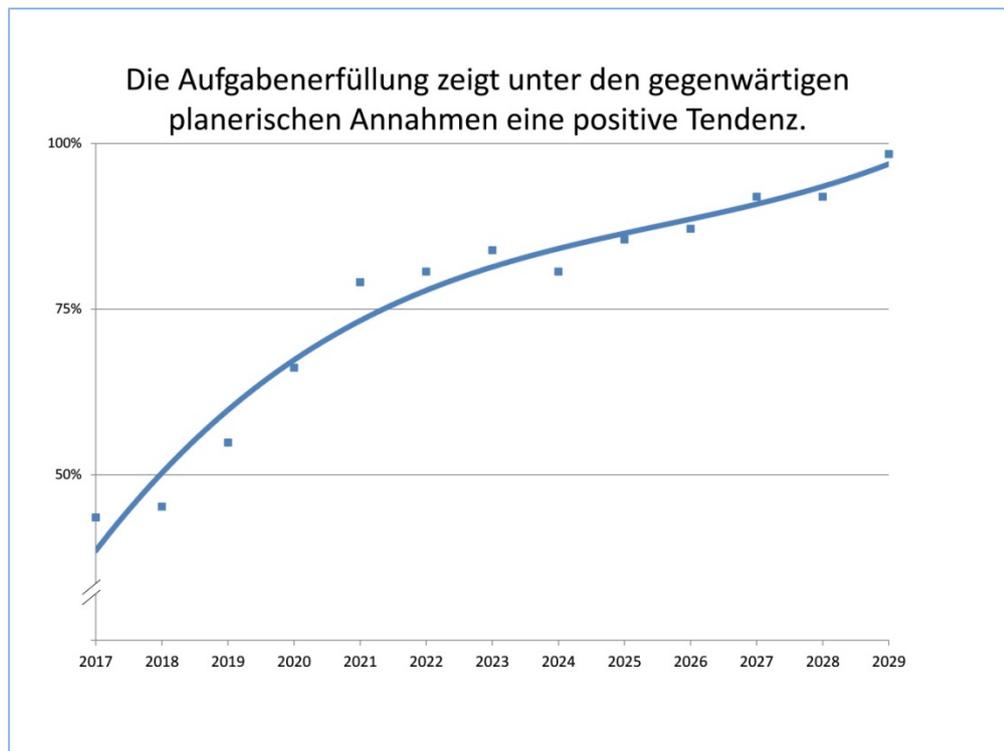
³⁵ Multirole Tanker Transporter (MRTT).

³⁶ Gemeinsamer Betrieb von Herkules C 130 Transportflugzeugen mit Frankreich („Kleine Fläche“).

³⁷ Future Combat Air System (FCAS).

³⁸ Main Ground Combat System (MGCS).

³⁹ Common Indirect Fire System (CIFS).



Prognostizierte Entwicklung der Teilaufgabenerfüllung

Organisationsbereich Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung (AIN)

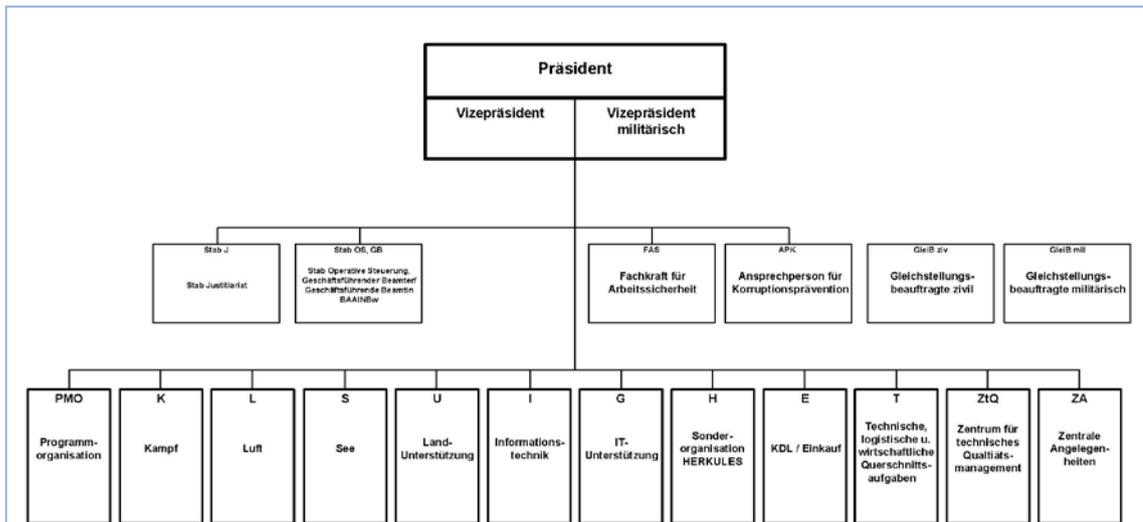
Die organisatorischen Grundlagen wurden weiter darauf ausgerichtet, den Beschaffungsprozess schneller, sicherer und transparenter zu gestalten.

Die moderate Nachjustierung des BAAINBw wurde im Sinne einer organisatorischen Weiterentwicklung im geplanten Zeitraum erfolgreich fortgeführt.

So konnte die **Einrichtung der neuen Abteilungen** „Zentrale Angelegenheiten (ZA)“ und „Technische, logistische und wirtschaftliche Querschnittsaufgaben (T)“ mit Wirkung zum 1. Juli 2017 organisatorisch umgesetzt werden.

Die Auflösung der bisherigen Abteilungen „Ausrüstungsmanagement und Strategie (P)“, „Qualität / Logistik (Q)“ und „Zentrale Aufgaben (Z)“ geht nach Abschluss aller in diesem Zusammenhang erforderlichen Anpassungen sukzessive damit einher.

Die organisatorische Nachjustierung der heutigen drei IT-Abteilungen wird als nächster und letzter Schritt den Abschluss bilden.



Organigramm BAAINBw

Durch die Leitungsentscheidungen im Rahmen der **Mittelfristigen Personalplanung (MPP)**⁴⁰, mit der die bisherige Personalplanung innerhalb starrer Obergrenzen für die Personalumfänge der Bundeswehr erstmals durch eine **bedarfsgerechte und flexible Planung** abgelöst wird, wurden dem Rüstungsbereich für die kommenden Jahre ab 2017 zusätzliche Dienstposten, die dringend benötigt werden, zur Verfügung gestellt⁴¹.

Mit der MPP 2019 wird dieser Prozess fortgesetzt. Auch hier wird der Rüstungsbereich den für eine aufgabenorientierte Personalausstattung erforderlichen Ressourcenbedarf weiter einbringen.

Die wesentliche Herausforderung besteht nunmehr darin, diese auf der Zeitachse mit qualifiziertem Personal zu besetzen. In diesem Zuge sind besondere Anstrengungen zur Bedarfsdeckung sowie die bedarfsträgerseitige Priorisierung im Rahmen der Vakanzensteuerung von zentraler Bedeutung.

⁴⁰ Vgl. Bericht des BMVg an den Verteidigungsausschuss – Ausschussdrucksache 18. WP Nr. 18(12)960 vom 23. März 2017.

⁴¹ MPP 2017 und 2018.

Cyber/Informationstechnik (CIT)

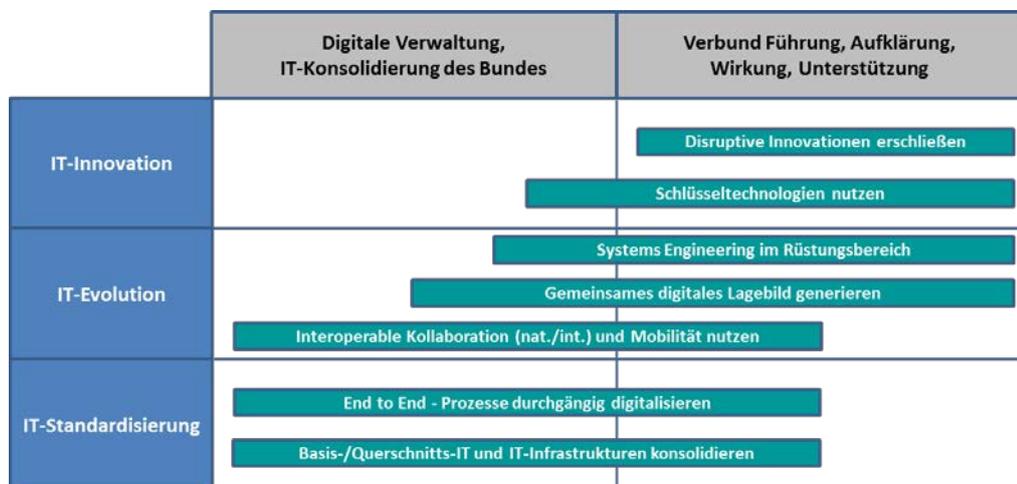
Aufgrund des rasanten technischen und querschnittlichen Fortschritts spielt die IT im Rüstungsmanagement eine entscheidende Rolle. Dieser Bedeutung wird mit dem organisatorischen Umbau des BMVg und des nachgeordneten Bereichs künftig Rechnung getragen. Die Beschaffungsverfahren für die IT richten sich soweit möglich an deren hoher Innovationsgeschwindigkeit aus.

Dezidiertere Strukturen auf der Ebene BMVg und der neu aufgestellte Organisationsbereich CIR⁴² sind eine wesentliche und notwendige Voraussetzung für konkrete Verbesserungen wie die Etablierung schnellerer Beschaffungsprozesse, einheitlicher Strategien und harmonisierter Architekturen, um ein leistungsfähiges IT-System der Bundeswehr (IT-SysBw) zu gewährleisten, in dessen Fokus die Einsatzorientierung als Kernauftrag der Bundeswehr steht.

Heutige und zukünftige Einsätze sowie der Grundbetrieb erfordern ein IT-SysBw, das

- die Einsatzfähigkeit und Einsatzbereitschaft in stationären, verlegefähigen und mobilen Einheiten gewährleistet,
- durchgängig, belastbar, skalierbar, nutzerorientiert, sicher, zuverlässig und flexibel in nahezu Echtzeit und bei Bedarf in Teilen autark betrieben werden kann und
- spezielle Fähigkeiten verzugslos integrieren kann und dabei Aspekte wie die Übernahme der Verantwortung als Rahmennation und Anpassungsfähigkeit im multinationalen Rahmen sowie mit Blick auf staatliche und nicht staatliche Organisationen sowie weitere Partner unterstützt.

Die **Digitalisierung** im Geschäftsbereich BMVg und der durchgängige und leistungsfähige **Informations- und Kommunikationsverbund** werden daher auf drei aufeinander aufbauenden Ebenen aktiv gestaltet:



⁴² Siehe hierzu Rüstungsbericht April 2017.

IT-Innovation erschließt Neuerungen und Schlüsseltechnologien, um dem Geschäftsbereich BMVg mit der zeitnahen Einführung digitaler Technologien zu einem Vorsprung im Einsatz und letztendlich auch im Grundbetrieb zu verhelfen und diesen zu erhalten. Als Beispiel sind hier das ressorteigene Forschungsinstituts **CODE** (Forschungsinstitut für Cyber Defence und Smart Data der Bundeswehr und des Bundes) als auch der im Rahmen eines Pilotprojektes eingerichtete »**Cyber Innovation Hub**« zu nennen⁴³.

IT-Evolution baut die bestehenden IT-Services weiter mit dem Ziel aus, technologische Fortschritte zu nutzen, die Interoperabilität zu erhöhen und die IT-Steuerung effizient auszugestalten. Maßgeblich sind hierbei die Gewährleistung von Informationssicherheit und die Qualität der genutzten Informationen. Qualität bedeutet hier die Integrität, Vertraulichkeit und Verfügbarkeit der Informationen, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden. Darüber hinaus sind weitere Schutzziele, wie Authentizität und Verbindlichkeit sowie Zurechenbarkeit der Informationen zu erreichen.

Als strategische Projekte bzw. aufgrund der Tragweite und des Umfangs als sogenannte Programme werden demzufolge **HaFIS**⁴⁴/**GMN**⁴⁵ für die überwiegend militärischen Anteile und **Groupware Bw**⁴⁶ für die administrativen und querschnittlichen Anteile fortgeführt bzw. zukünftig im Hinblick auf Groupware Bw voraussichtlich mit ersten Maßnahmen umgesetzt. Tragweite und Umfang der Programme ermöglichen im Rahmen einer erfolgreichen Digitalisierung auch prozessuale und strukturelle Verbesserungen.

Um einen **durchgehenden Kommunikationsverbund** sicherstellen zu können, ist die Anbindung der mobilen Elemente durch eine einheitliche und gesicherte Sprach- und Datenübertragung auf der taktischen Ebene („Digitalisierung der letzten Meile“) sowie eine Anbindung über verlegefähige Elemente im Einsatzland an die Basis im Inland über weitreichende Kommunikationsmittel an moderne Führungsmittel erforderlich. Insbesondere für die Führungsfähigkeit der Landstreitkräfte ist die Modernisierung und Evolution der mobilen Führungsmittel von strategischer und zeitkritischer Relevanz. In 2017 wurde diese Modernisierung im Projekt SVFuA⁴⁷ als Teil des Programms MoTaKo⁴⁸ im Gesamtkontext der Services für Mobile Elemente für die ersten 50 Führungsfahrzeuge SPz PUMA und GTK BOXER initiiert.

IT-Standardisierung schafft modular aufgebaute, deterministische, effiziente, agile und skalierbare IT-Strukturen im Geschäftsbereich BMVg, in denen Prozesse flexibel, umfassend und auch in der Mobilität digital unterstützt werden können.

⁴³ Siehe hierzu Rüstungsbericht April 2017, S77f.

⁴⁴ Harmonisierung der Führungsinformationssysteme.

⁴⁵ German Mission Network.

⁴⁶ Wesentliches Ziel des Programms Groupware Bw ist die Schaffung einer bundeswehrgemeinsamen IT-Plattform zur Zusammenarbeit (Kollaboration), die die bestehenden Teil- und Insel-Lösungen im IT-System der Bundeswehr (IT-SysBw) im Bereich der Kollaborationswerkzeuge harmonisieren, modernisieren und bis 2022 ablösen soll.

⁴⁷ Streitkräftegemeinsame Verbundfähige Funkgeräteausstattung

⁴⁸ Mobile Taktische Kommunikation.

Als IT-Systemhaus ist die BWI GmbH in diesem Kontext wesentlicher IT-Dienstleister der Bundeswehr und sorgt weltweit zusammen mit den Streitkräften auch in den Einsätzen für eine reibungslose Bereitstellung aller vereinbarten Leistungen. Die gemeinsame Aufgabenwahrnehmung berücksichtigt dabei die unterschiedlichen Rollen und Verantwortlichkeiten für die Planung, die Realisierung sowie den Einsatz und den Betrieb von IT-Services. Mit der schrittweisen Fortschreibung des Leistungsportfolios stellt die BWI GmbH künftig eine Basisarchitektur zur Verfügung, die die Standardisierung und Harmonisierung für eine durchgängige Serviceerbringung gewährleistet.

Mit dem Projekt Standard-Anwendungs-Software-Produkt-Familien (SASPF) als Anteil des IT-SysBw wird in Ergänzung zu den o.a. Maßnahmen die betriebswirtschaftliche Standardsoftware von SAP und komplementäre Software zur Standardisierung, Harmonisierung und Optimierung von Prozessen, Verfahren, Abläufen und der Organisation im gesamten Geschäftsbereich BMVg fortgesetzt eingeführt. Mit der Anfang 2017 gebilligten und jährlich fortzuschreibenden SASPF-Programmstrategie sollen mit noch mehr Nachdruck die heute noch zum Teil veralteten, nicht stringent an Prozessen ausgerichteten und in der Nutzung aufwändigen IT-Fachverfahren, sogenannte Systeme in Nutzung (SinN), zur IT-Unterstützung logistischer und administrativer Prozesse in wesentlichen Teilen abgelöst und eine moderne, an den aktuellen Erfordernissen und Prozessen ausgerichtete IT-Unterstützung zur Verfügung gestellt werden.

Um im Teilportfolio Cyber- und Informationstechnik die Realisierungsrisiken zu beherrschen und ein ganzheitliches IT-Servicemanagement gewährleisten zu können, soll ein umfängliches Rüstungsprojekt bzw. Planungskategorien übergreifendes Portfoliomanagement als integraler Bestandteil des PFM Bw auf Basis eines umfassenden Steuerungsmodells etabliert werden. Mit dem Ausbringen von eigenen Zentralelementen in den Bereichen Abteilung CIT und im Kommando CIR wird hierzu ein wichtiger Schritt unternommen.

Zudem soll beginnend in 2018 ein neues, durchgängiges und auf Architekturen basierendes IT-Management aufgebaut werden, das auf Basis eines neuen Verständnisses von IT-Steuerung eine logische Durchlässigkeit über alle Prozessebenen hinweg gewährleistet.

Personal

Die Aufgaben der Bundeswehr wachsen auf. Nur mit ausreichend qualifiziertem Personal ist die Bundeswehr in der Lage, alle ihr anvertrauten Aufgaben wahrzunehmen.

Für das Personalmanagement liegt nach wie vor der Fokus darauf, dem Dienstpostenaufwuchs im Rahmen der Trendwende Personal gerecht zu werden und insbesondere die für die Projektarbeit im BAAINBw benötigte Fachexpertise durch geeignete Personalmaßnahmen bereit zu stellen.

Der **Personalbestand** des BAAINBw und seines nachgeordneten Bereichs hat mit ca. 9.300⁴⁹ zivilen und militärischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, trotz personeller Abflüsse im Zuge des Aufbaus des neuen Organisationsbereichs CIR⁵⁰, seit dem fünften Rüstungsbericht aus dem April 2017 nur geringfügige Änderungen in einer Größenordnung von ca. minus 200 erfahren.

Im **militärischen Bereich** gilt es, die durch die Trendwende Personal eröffnete Möglichkeit zu nutzen, über die externe **Personalgewinnung** hinaus, geeignete Soldatinnen und Soldaten zu motivieren, sich durch Weiterverpflichtungen oder flexible Zuruhesetzungen länger an die Bundeswehr zu binden. Im Zuge dieser **Personalbindung** werden mittelfristig positive Auswirkungen auf die Besetzung im BAAINBw erwartet.

Dem erhöhten Bedarf des BAAINBw an **zivilem Personal**, vor allem an Technikerinnen und Technikern sowie an Juristinnen und Juristen, wurde durch eine **Erhöhung der Quoten für die Einstellung** in die technischen Laufbahnausbildungen und für **Direkteinstellungen** verstärkt Rechnung getragen. Als einer der Hauptbedarfsträger wird das BAAINBw in Bezug auf neu gewonnene Personalressourcen weiterhin überproportional berücksichtigt, um den personellen Aufwuchs in besonderem Maße zu unterstützen. So wird sich voraussichtlich die Anzahl der **Juristinnen und Juristen** im BAAINBw durch Neueinstellungen im Laufe des nächsten Jahres, zusätzlich zu den bereits erfolgten Aufwüchsen, deutlich erhöhen.

Auch der Personalbestand im **höheren technischen Verwaltungsdienst** wird aufgrund der nach wie vor guten Bewerberlage für die Laufbahnausbildung und des Zulaufs bereits im Vorbereitungsdienst befindlicher Referendarinnen und Referendare bis Ende 2018 weiter spürbar steigen.

Im gehobenen technischen Verwaltungsdienst ist eine signifikante Verbesserung der Personallage aufgrund des strukturellen Personalfehls und der fehlenden Marktverfügbarkeit technischer Bachelorabsolventen allerdings **erst mittel- bis langfristig** und bei Fortschreibung des im Jahr 2016 erreichten hohen Niveaus an Einstellungen in den **Vorbereitungsdienst** - insbesondere **mit inte-**

⁴⁹ Stichtag 1. August 2017.

⁵⁰ Durch Aufgabenverlagerungen in den Organisationsbereich CIR (u.a. das gesamte bisherige IT-Zentrum) hat sich der Dienstpostenumfang um 369 Dienstposten verringert.

griertem Studium - zu erwarten. Neben der personellen Unterstützung der Rüstungsprojekte im BAAINBw ist stets auch die Auftragserfüllung aller übrigen Bedarfsträger im Grundbetrieb und Einsatz zu gewährleisten. Für die Personalführung besteht daher die Herausforderung, die nötige Balance zwischen Dienstpostenbesetzungen in den Streitkräften und im BAAINBw mit seinem nachgeordneten Bereich zu schaffen. Gleichzeitig ist, wo immer möglich, zu gewährleisten, dass auch bei kurzfristigen Dienstpostenaufwüchsen die Planungssicherheit für das Personal erhalten bleibt.

ZIELBILD RÜSTUNGSMANAGEMENT FÜR DIE BUNDESWEHR.

WIR SORGEN FÜR AUFGABENGERECHTE AUSRÜSTUNG UND PROFESSIONELLE DIENSTLEISTUNGEN.

- WIR ARBEITEN LÖSUNGSORIENTIERT, TRANSPARENT UND RISIKOBEWUSST.
- WIR VERSTEHEN UNS ALS DIENSTLEISTER.

WAS IST UNSER ZIEL?
 WIE WOLLEN WIR ES ERREICHEN?
 WORAUF KOMMT ES UNS DABEI AN?

FÜHRUNGSKULTUR <ul style="list-style-type: none"> • WIR FÖRDERN EIGENVERANTWORTUNG IN GEGENSEITIGEM VERTRAUEN. • WIR SCHAFFEN FREIRÄUME UND BEKENNEN UNS ZU UNSERER VERANTWORTUNG. 	TEAMKULTUR <ul style="list-style-type: none"> • WIR NUTZEN INDIVIDUELLE FÄHIGKEITEN UND TEILEN ERFÄHRUNGEN AKTIV. • WIR DENKEN UND HANDELN EIGENINITIATIV UND ÜBERGREIFEND.
TRANSPARENZ-KULTUR <ul style="list-style-type: none"> • WIR BEGEGNEN RISIKEN VORAUSSCHAUEND UND BENENNEN PROBLEME VORBEHALTLOS. • WIR KOMMUNIZIEREN UNSER HANDELN. 	DIENSTLEISTUNGSKULTUR <ul style="list-style-type: none"> • WIR FOKUSSIEREN BEI JEDER LÖSUNG AUF DEN NUTZEN FÜR DIE BUNDESWEHR. • WIR FESTIGEN DAS MITEINANDER MIT UNSEREN PARTNERN.

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium der Verteidigung
Stauffenbergstraße 18
10785 Berlin

Redaktionsschluss

12. Dezember 2017

Gestaltung

Bundesministerium der Verteidigung

Bildnachweis

Titelbild oben: OHB System AG (SAR LUPE), Sonstige: Bundesministerium der Verteidigung/Bundeswehr

Druck

Bundesministerium der Verteidigung

Weitere Information im Internet unter

www.bmvg.de
www.bundeswehr.de
www.baainbw.de
www.einsatz.bundeswehr.de
www.deutschesheer.de
www.luftwaffe.de
www.marine.de
www.sanitaetsdienst-bundeswehr.de
www.streitkraeftebasis.de
www.terrww.bundeswehr.de
www.militaerseelsorge.bundeswehr.de

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums der Verteidigung. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.