



**Dr. Reinhard Brandl**  
Mitglied des Deutschen Bundestages



**Ingo Gädechens**  
Mitglied des Deutschen Bundestages



**Bettina M. Wiesmann**  
Mitglied des Deutschen Bundestages

---

## **Zusammenfassung der Ergebnisse des Expertenrates zur Beschaffungs- und Nutzungsorganisation der Bundeswehr**

### **I. Ausgangslage:**

- Der **Koalitionsvertrag** hat festgelegt zu untersuchen, in welcher Weise die **Beschaffungsorganisation** der Bundeswehr angepasst werden sollte – u.a. mit dem Ziel der **Beschleunigung der Beschaffungsprozesse**.
- Zur Umsetzung dieses Auftrags wurde u.a. ein **Expertenrat** („Müller-Kommission“) einberufen, der **gemeinsame Vorschläge** an das Bundesministerium der Verteidigung vorgelegt hat. Der Expertenrat
  - hat **ergebnisoffen gearbeitet** und **unabhängig getagt**;
  - war **heterogen zusammengesetzt** (Vertreter von Wirtschaft, Wissenschaft, Arbeitnehmervertretung und Parlament);
  - und hat sich auf die **nationale Beschaffungsorganisation** konzentriert (also nicht auf die internationalen Agenturen OCCAR, NETMA, in denen die Großprojekte stattfinden).
- Der Expertenrat hat in dem Verständnis gearbeitet, dass die Beschaffungsorganisation der Bundeswehr die **Herzkammer** der modern **ausgerüsteten** und **einsatzbereiten Bundeswehr** ist. Wer an diesem Herzen mit dem Ziel gesteigerter Leistungsfähigkeit operieren möchte, tut gut daran, sich mit den Zusammenhängen detailliert zu befassen – ein auch nur vorübergehender Herzstillstand ist für die Bundeswehr, die derzeit einen **gewaltigen Modernisierungsschub** und das Füllen teils erheblicher **Ausrüstungslücken** zu **bewältigen** hat, keine Option. Geteiltes Verständnis ist deshalb, dass die Beschaffungsorganisation
  - bereits heute eine **sehr umfangreiche** und **komplexe Aufgabe** wahrnimmt (vergleichbar mit einem Großunternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern);
  - gerade erst einen mehrere Jahre währenden **Umbau** infolge der **2010** beschlossenen **Bundeswehrreform absolviert** hat (Umzug von Ämtern und Personal);
  - bereits in den letzten Jahren **eine signifikante Leistungssteigerung** (Volumen der großen Rüstungsverträge verfünffacht, Volumen mehr als verdoppelt) **erreicht** hat;



**Dr. Reinhard Brandl**  
Mitglied des Deutschen Bundestages



**Ingo Gädechens**  
Mitglied des Deutschen Bundestages



**Bettina M. Wiesmann**  
Mitglied des Deutschen Bundestages

---

- bereits in der **vergangenen Legislatur** einen **Reformprozess durchlaufen hat** (erhöhte Transparenz, Risikomanagement, neues Berichtswesen und Pilotierung einer neuen Großprojektorganisation PMO);
- und aufgrund der **verschärften sicherheitspolitischen Lage kurzfristig** weitere deutlich **steigenden Rüstungsinvestitionen** notwendig sind.

## **II. Befund des Expertenrats: BAAINBw sehr groß, sehr komplex und in seiner Aufgabenvielfalt nicht stringent steuerbar**

- Wesentlicher **Befund** ist, dass die **Beschaffungsorganisation** der Bundeswehr heute **strukturell nicht optimal** aufgestellt ist. Das Amt ist sehr **komplex**, sehr **groß** und in seinen **Aufgaben extrem breit** geworden.
  - Die **Diversität** der zu beschaffenden Rüstungsgüter und Dienstleistungen reicht von Fregatten über die IT bis hin zu kleinteiligen, handelsüblichen Gütern.
  - Das **Aufgabenspektrum** erstreckt sich von der **Konzeption** über die **Entwicklung komplexer Technologien** bis hin zu deren **Beschaffung**. Anschließend erfolgt die **Materialerhaltung**.
  - Der gesamte Dienstbereich des BAAINBw und nachgeordneter Stellen umfasst über **10.000 Dienstposten** – deren Besetzung dauert häufig zu lange, eine Priorisierung ist oftmals sehr komplex und langwierig.

## **III. Wichtige Vorschläge des Expertenrats: Stärkung von Personal und Kompetenzen sowie Fokussierung auf den Kern Beschaffung und Einsatzbereitschaft**

- Beim Personal muss über die bestehenden **Systemgrenzen hinausgedacht** werden. **Attraktivität, Kompetenz** und **Flexibilität** sollen u.a. verbessert werden durch
  - **Einrichtung** eines **Kompetenzpools** zur Sicherstellung erhöhter Flexibilität („atmende Strukturen“). Experten wie Vertragsjuristen oder IT-Ingenieure sind dann nicht mehr in Referaten gebunden und so flexibler in wichtigen Projekten einsetzbar.
  - **Etablierung von Projektkarrieren** („Expertenkarrieren“) in der Personalentwicklung zur Steigerung der Attraktivität des Spezialistentums sowie zur Vermeidung von



**Dr. Reinhard Brandl**  
Mitglied des Deutschen Bundestages



**Ingo Gädechens**  
Mitglied des Deutschen Bundestages



**Bettina M. Wiesmann**  
Mitglied des Deutschen Bundestages

---

kontinuierlichem Wissensverlust. Niemand muss mehr für die nächste Beförderung ein wichtiges Projekt verlassen.

- **Verstärkte Direkteinstellungen**, mit dem Ziel bestehende Vakanzen schneller und flexibler zu schließen sowie Expertise von außen zu nutzen. Der Seiteneinstieg wird attraktiver, wenn höhere Eingruppierungen möglich sind und nicht mehr zwingend eine vorgeschaltete Verwaltungsausbildung erforderlich ist.
  - **Einrichtung eines Binnenmarkts** zur Steigerung der Attraktivität für ehemalige Soldatinnen und Soldaten. Wer seine erwiesene **Kompetenz** weiter **in Zivil** der Bundeswehr zur Verfügung stellen möchte, kann das jetzt leichter tun. Das Amt spart Einarbeitungsaufwand für externe Neueinsteller.
  - Etablierung der **Möglichkeit** eines **dualen Studiums** mit zivilen Universitäten. Das ist ein starkes Attraktivitätsargument gegenüber zivilen Mitbewerbern um die raren Fachkräfte in der Region.
- Damit das Personal auch wirklich seinen Aufgaben gerecht werden kann, brauchen wir eine **Fokussierung** der Beschaffungsorganisation auf seine **Kernaufgaben** – die **Beschaffung** und **Nutzung** von Rüstung. Um diesen Fokus zu gewährleisten, sollten andere, ebenso wichtige, aber eben anders gelagerte Aufgaben von stärker darauf **spezialisierten Organisationen** übernommen werden:
    - Die Beschaffung von **handelsüblicher IT** sollte der bundeswehreigenen IT-Gesellschaft **BWI** zugeordnet werden, die in den vergangenen Jahren ihre Kompetenz und personelle Stärke deutlich ausgebaut hat. Damit ginge die Bundeswehr **den eingeschlagenen Weg der Konsolidierung** aller IT-Zuständigkeiten **konsequent weiter**. Zudem kann IT-Beschaffung so stärker aus dem Blickwinkel der **Innovationsgeschwindigkeit gedacht** werden, die oftmals in einer auf langfristige Rüstungsgüter ausgerichteten Beschaffung, zu kurz kam. Die privatwirtschaftliche BWI hat in einem extrem engen Markt für IT-Fachkräfte gegenüber der Behörde deutliche Vorteile bei der Personalakquise (zuletzt bis zu 1000 Neueinstellungen von IT-Fachkräften pro Jahr).
    - Der **Einkauf** von vielen, oftmals wiederkehrenden **Einzelteilen** sollte in einer spezialisierten **Einkaufsorganisation** – wie sie viele Unternehmen und auch der Bund unterhalten – **wahrgenommen** werden. So könnten hier die ausreichenden



**Dr. Reinhard Brandl**  
Mitglied des Deutschen Bundestages



**Ingo Gädechens**  
Mitglied des Deutschen Bundestages



**Bettina M. Wiesmann**  
Mitglied des Deutschen Bundestages

---

„Skaleneffekte“ in Prozessen und Kosten erreicht werden. Ein gutes Beispiel ist das existierende „Kaufhaus des Bundes“.

- Die **verbleibende Beschaffungs- und Nutzungsorganisation** könnte somit mehr Fokus auf ihre Kernaufgaben legen, muss aber **in sich auch den aktuellen Anforderungen gemäß strukturiert** werden.
  - Die **Nutzung** (Erhalt materieller Einsatzbereitschaft) muss als Aufgabe **aufgewertet** werden und wird deshalb in den Beschaffungsabteilungen **höher verankert**. So sollte in jeder Abteilung ein **Stellvertretender Abteilungsleiter** eingerichtet werden („Anwalt der Streitkräfte“) sowie die **Einrichtung von Systemhäusern** („CAMO-Verbund“) in den Dimensionen **Land, Luft und See** erfolgen. Die Teilstreitkräfte können so direkt an der Entscheidungsebene ihre Nutzeranliegen einbringen. Ziel ist die Einsatzbereitschaft der Systeme zu steigern.
  - Die Etablierung eines neuen **Lieferantenmanagements** zur verbesserten Kontrolle von industriellen Zulieferern muss sich auch organisatorisch widerspiegeln.
  - Einrichtung einer **Clearingstelle** („Entscheidungsstelle“) zur Auflösung von Zielkonflikten. Das spart Zeit, auch weil über die Clearingstelle die Möglichkeit eröffnet werden soll, Entscheidungs- und Beteiligungswege für unkritische oder besonders eilbedürftige **Prozesse abzukürzen**.
- **Prozedurale Verbesserungen** sind zum Beispiel:
  - Eine verstärkte Ausrichtung von **Lieferantenverträgen** auf **Leistungsziele** (z.B. Mindestziele und erhebliche Sanktionen bei Nichterreichen). Dies soll **Anreize** für die Vertragspartner **schaffen**, fristgerecht zu liefern und sich bei Problemen um schnelle Lösungen zu bemühen.
  - Bei der **Wahl der Vertragspartner** sollen die Kriterien Preis, Qualität, Zuverlässigkeit und Risiken künftig gleichgewichtig nebeneinander stehen. Dabei sollen künftig nach Möglichkeit von Beginn an auch Zulieferer und Unterauftragnehmer mit betrachtet werden. So soll das **Risiko** für den **Bund minimiert** werden. Diese Überprüfungen sollen bei lang dauernden Projekten regelmäßig wiederholt werden, um später auftauchende Risiken für das Projekt zeitig entschärfen zu können.



**Dr. Reinhard Brandl**  
Mitglied des Deutschen Bundestages



**Ingo Gädechens**  
Mitglied des Deutschen Bundestages



**Bettina M. Wiesmann**  
Mitglied des Deutschen Bundestages

---

- **Designfreeze** in **früher Phase**. Das soll verhindern, dass nachgemeldete neue Anforderungen und Wünsche den Prozess über Gebühr verlangsamen und verteuern. Es gilt die 80/20-Regel.

#### **IV. Unser Fazit**

- Als Mitglieder des Expertenrats wünschen wir uns nun eine **intensive Prüfung** unserer Vorschläge durch das **Bundesministerium der Verteidigung** sowie einen **Bericht** an das **Parlament** inkl.
  - eines **Sachstandsberichtes** zur Umsetzung der **weiteren Aufträge des Koalitionsvertrages** zur Reformierung der Beschaffungs- und Nutzungsorganisation der Bundeswehr.
  - eines Vorschlages zu einer **schlagkräftigen Umsetzungsorganisation**.
  - einer **Ergänzung** der (im Rahmen des Expertenrats nicht intensiv betrachtenden) **europäischen Dimension der Beschaffung** insbesondere aufbauend auf den Erfahrungswerten aus 30 Jahren Großprojekte der **europäischen Beschaffungsagentur OCCAR** für europäischen Zukunftsprojekte.
- **Ausgangspunkt** und **Zentrum** unserer Arbeit im Expertenrat war die Frage, wie der **wachsende Materialbedarf** gedeckt und **die Einsatzbereitschaft der Bundeswehr** erhöht werden kann.
- Die **Mitarbeiter** der Beschaffungsorganisation haben den Mittelaufwuchs der letzten Jahre **mit hohem persönlichem Einsatz** geschultert. Um das **Fähigkeitsprofil** der Bundeswehr umzusetzen, muss der **Aufwuchs** aber in den nächsten Jahren **beschleunigt** fortgeführt werden und wir machen **uns große Sorgen** darüber, ob das BAAINBw dies in seiner jetzigen Organisationsform nachhaltig umsetzen kann.
- Wir bedauern sehr, dass durch **öffentliche Vorfestlegungen** unseres Koalitionspartners, der Spielraum für Empfehlungen des Expertenrats begrenzt war und **es keine klaren Empfehlungen zu Veränderungen des Status-Quo** bei der Aufbauorganisation und der Rechtsform des BAAINBw gab. In der mittelfristigen Betrachtung müssen aber auch solche grundsätzlichen Fragen weiter gestellt werden.



**Dr. Reinhard Brandl**  
Mitglied des Deutschen Bundestages



**Ingo Gädechens**  
Mitglied des Deutschen Bundestages



**Bettina M. Wiesmann**  
Mitglied des Deutschen Bundestages

---

- Wir wenden uns ausdrücklich gegen den in der Öffentlichkeit erweckten Eindruck, der Expertenrat habe die Abstützung auf externe Unterstützung nur mehr kurzfristig und für Ausnahmefälle empfohlen. Wir halten **den Einsatz fachkundiger externer Expertise** auch künftig für **unverzichtbar**, um die Herkulesaufgabe der Umstrukturierung und Modernisierung des Beschaffungswesens der Bundeswehr in Zeiten anwachsender Beschaffungsaufgaben zu bewältigen.