



**Streitkräftebasis**



## **Ergebnisbericht**

**aus dem Workshop Logistik – Unterbringung im Einsatz –  
im Rahmen der Klausur  
„Die Streitkräftebasis und ihre Partner in der Wirtschaft“**

---

## Inhalt

1	Executive Summary (Fazit und weiteres Vorgehen) .....	3
2	Vorbemerkungen.....	6
3	Rahmenbedingungen und Problembeschreibung .....	7
4	Ziele und Faktoren für erfolgreiche Kooperation .....	9
5	Beschreibung des Vorgehens.....	11
6	Fähigkeitsergänzung durch vertragliche Absicherung der gewerblichen Integration .....	12
6.1	Abholpunkte für eine bedarfsgerechte vertragliche Einbindung der Wirtschaft .....	13
6.2	Folgerungen für eine bedarfsgerechte vertragliche Einbindung .....	16
7	Dauerhafte Fähigkeitsentwicklung durch zivil-militärische Kooperation .....	19
7.1	Zukunftsmodell zivil-militärischer Kooperation „Unterbringung im Einsatz“ .....	19
7.2	Kooperation im Personalbereich.....	19
7.3	Kooperation im materiellen Bereich.....	23
	Anlagen.....	27

---

## 1 Executive Summary (Fazit und weiteres Vorgehen)

Für eine stationäre Unterbringung im Einsatz stehen der Bundeswehr in Umfang und Durchhaltefähigkeit nur begrenzt Kräfte und Mittel zur Verfügung. Dabei können die ausgebildeten und mit geschütztem Material ausgestatteten Spezialpioniere der Streitkräftebasis kurzfristig und bei hoher Bedrohungslage eingesetzt werden. Um die militärische und politische Handlungsfreiheit zu erhalten, gilt es diese vorzuhalten und nur dort einzusetzen, wo die Sicherheitslage keine anderen Alternativen zulässt, oder eine zivile Leistungserbringung noch nicht bereitsteht. Dies bedeutet auch, dass ihr Einsatz bei Übungen ebenfalls auf die Aspekte der Ausbildung und Inübunghaltung beschränkt bleiben sollte.

Vor dem Hintergrund aktueller Einsatzerfordernisse und Überlegungen zur Landes-/Bündnisverteidigung ist daher eine verlässliche und vertraglich abgesicherte Ergänzung militärischer Fähigkeiten durch die Integration gewerblicher Leistungen zur stationären Unterbringung unverzichtbar, um flexibler auf die logistischen Bedürfnisse reagieren zu können. Insbesondere vor der kommenden Stand-Up-Phase der VJTF 2019 im Jahr 2018 sollte die Verlässlichkeit einer gewerblichen Unterstützung unter Beweis gestellt worden sein, um eine belastbare zusätzliche Handlungsalternative für zukünftige Einsatzplanungen verfügbar zu haben.

Die Wirtschaft ist in der Lage, eine vollumfängliche stationäre Unterbringung im Einsatzgebiet flexibel zu gewährleisten. Bei einigen Leistungsbereichen (vor allem Wasser- und Stromversorgung) eines Feldlagers benötigt die gewerbliche Wirtschaft einen gewissen Vorlauf. Eine umfassende Leistungserbringung nach kurzer Reaktionszeit bedingt in diesen Bereichen die Bereithaltung von Personal und Material. Das resultierende wirtschaftliche Risiko müsste vertraglich im Rahmen eines ausgleichenden Risikomanagements Berücksichtigung finden und lässt sich auf Grund der damit verbundenen haushalterischen Implikationen kurzfristig nicht umsetzen.

Unter Ausnutzung der Möglichkeiten des Vergaberechtes kann jedoch als erster Schritt, den zeitgerechten Abschluss aller vorbereitenden Maßnahmen vorausgesetzt, bis Ende des ersten Quartals 2017 eine Rahmenvereinbarung mit mehreren Vertragspartnern ohne Vorhalte realisiert werden. Eine solche Vereinbarung spart langwierige Ausschreibungsverfahren ein, erlaubt, nach kurzem „Mini-Wettbewerb“ zwischen den Vertragspartnern, zeitnah den Abruf von gewerblichen Leistungen und fördert bei Einschluss einer gewerblichen Unterstützung von Übungen auch die Interoperabilität zwischen Bundeswehr und Wirtschaft. Insgesamt können damit ggf. schon eingesetzte militärische Kräfte und Mittel der Bundeswehr schnell abgelöst und für andere Aufgaben verfügbar gemacht werden. Liegt eine derartige vertragliche Regelung zeitgerecht vor, soll noch im Jahr 2017 im Rahmen

---

einer Übung ein Abruf zum beiderseitigen Nutzen und Erkenntnisgewinn als „Funktionstest“ erfolgen.

Mittelfristig könnte eine vertragliche Einbindung einer gewerblichen Unterbringung um eine Vorhaltekomponekte erweitert werden, um eine zivile Leistungserbringung sogar schon nach kurzer Aktivierungszeit zu ermöglichen und damit ganz von einem Einsatz bundeswehreigener Fähigkeiten absehen zu können.

Da sowohl die Bundeswehr als auch die Wirtschaft auf einem zunehmend knappen Fachkräftemarkt agieren und weiterhin Haushaltsmittel nur begrenzt zur Verfügung stehen werden, gilt es neben einer kurzfristig angestrebten vertraglichen Integration durch innovative Ideen zusätzliches Potential an Wirtschaftlichkeit zu erschließen. Die in den Untersuchungsfeldern Personal und Material entwickelten kooperativen Modellansätze können auf längere Sicht als zivil-militärisches Kooperationsmodell im Bereich der Unterbringung im Einsatz/in Übungen zu einer dauerhaften Fähigkeitserweiterung beitragen. Gemeinsam abgestimmte Rekrutierungs-, Ausbildungs- und Fortbildungs- sowie Beschäftigungsmodelle eröffnen Chancen, um der absehbaren Verknappung auf dem Fachkräftemarkt zu begegnen und Personal langfristig zu binden. Der Einsatz als „Reservist“ könnte zudem zusätzliche Ansatzpunkte für eine bruchfreie Leistungserbringung bei sich ändernden Sicherheitslagen bieten.

Die Begrenzung der Einbindung der gewerblichen Wirtschaft auf eine materielle Bereitstellung und den Betrieb ausschließlich im Einsatzbedarfsfall ist für den Auftragnehmer risikobehaftet und für die Bundeswehr kostenintensiv, da notwendige vorbereitende Maßnahmen bei Abruf auf den Auftraggeber umgelegt werden. Eine Ausweitung der Betrachtung auf den gesamten Lebenszyklus von Unterbringungsmaterial, von der Entwicklung, Beschaffung, Nutzung bis zur Verwertung, bietet zahlreiche Anknüpfungspunkte für eine synergie-orientierte Zusammenarbeit. Durch eine Integration beiderseitiger Fähigkeiten in ein solches Kooperationsmodell und eine Ausweitung des Nutzerkreises des Materials können die Interoperabilität der Partner langfristig verbessert werden und sich entstehende Kosten für die Beschaffung und Bewirtschaftung schneller amortisieren. Eine Festlegung eines militärischen Sperrbestandes erhält die militärische und politische Handlungsfreiheit.

Die bisher angestellten Überlegungen zu einem zivil-militärischem Kooperationsmodell im Bereich der Unterbringung werden noch eingehender untersucht und können möglicherweise später für die Weiterentwicklung anderer Fähigkeitsfelder der Logistik oder der Streitkräftebasis genutzt werden.

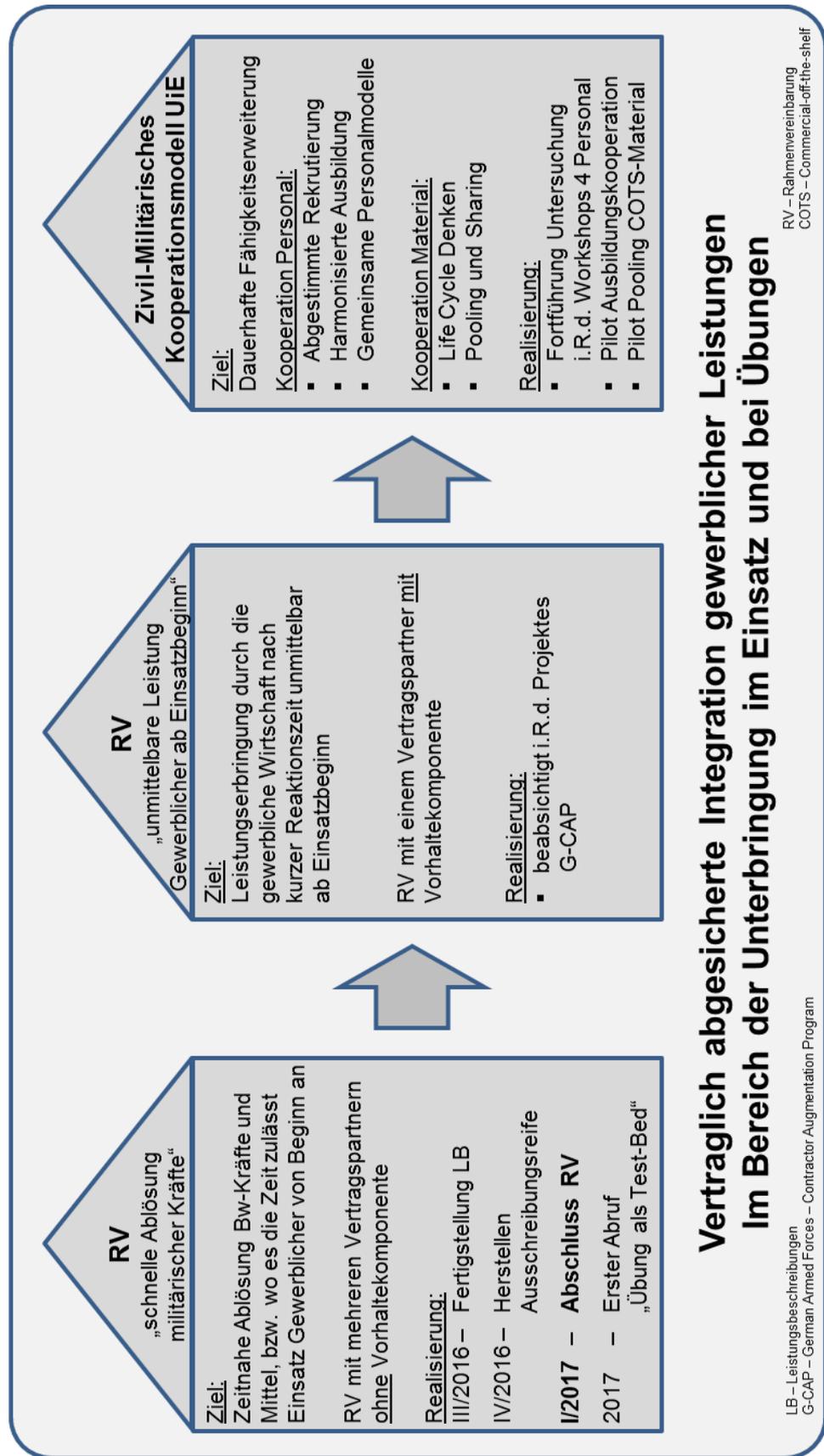


Abb. 1: Schritt einer vertraglich abgesicherten Integration gewerblicher UfE-Leistungen

---

## 2 Vorbemerkungen

Mit der ersten Klausurtagung „Die Streitkräftebasis und ihre Partner in der Wirtschaft“ am 19.05.2015 begann ein strukturierter Dialog als strategische Partnerschaft zwischen der Streitkräftebasis (SKB) und Vertretern der gewerblichen Wirtschaft im Vorfeld konkreter Projekte. Zielsetzung ist es, über einen dauerhaft angelegten Kooperationsprozess Informationen auszutauschen, Überlegungen zur Fähigkeitsentwicklung der SKB anzustellen und Möglichkeiten zur vertieften Zusammenarbeit zu identifizieren. Auch im Einklang mit gültigen Ressortpapieren<sup>1</sup> fokussiert sich die Betrachtungsrichtung der SKB auf Grund ihres vielfältigen, breit angelegten Fähigkeits- und Leistungsportfolios primär auf die deutsche mittelständische Industrie.

Die Integration und Kooperation mit der gewerblichen Wirtschaft ist insbesondere bei der logistischen Leistungserbringung der Bundeswehr fest etabliert und konzeptionell vorgesehen. Im Rahmen des auf die Logistik bezogenen Workshops 1 der Klausurtagung werden Optionen einer erweiterten Zusammenarbeit bei der „Unterbringung im Einsatz (UiE)“ untersucht und dazu entsprechende Wirtschaftsvertreter durch die Deutsche Gesellschaft für Wehrtechnik e.V. (DWT) eingeladen. Unter UiE wird in der weiteren Betrachtung nur die stationäre Unterbringung und nicht die bewegliche verstanden.

Während der ersten Klausur konnten im Workshop Logistik die gegenseitigen Erwartungshaltungen und Interessenlagen abgestimmt, ein gemeinsames Verständnis über die Erfolgsfaktoren für eine Zusammenarbeit identifiziert sowie die Zielsetzungen des Kooperationsprozesses festgelegt werden. In vier weiteren Arbeitsbesprechungen wurde ein Ansatz zur Struktur der weiteren Arbeit gefunden und neben kurz- und mittelfristigen Lösungen zur Einbindung gewerblicher Leistungen auch Möglichkeiten zur dauerhaften Fähigkeitsentwicklung untersucht. Die Ergebnisse fasst dieser Bericht mit seinen Anlagen zusammen. Dabei flossen auch Erkenntnisse aus der ministeriellen Arbeitsgruppe „Bundeswehr-gemeinsame Aufgabe Unterbringung im Einsatz“ und dem Projekt G-CAP<sup>2</sup> ein.

Auf Einladung der DWT haben sich Teilnehmer aus der Wirtschaft in den Dialog- und Kooperationsprozess eingebracht und haben an diesem Bericht mitgewirkt. Die Ergebnisse werden veröffentlicht, um alle interessierten Marktteilnehmer über den erreichten Stand zu informieren.

---

<sup>1</sup> BReg „Strategiepapier der Bundesregierung zur Stärkung der Verteidigungsindustrie in Deutschland“, Berlin 08.07.2015, S. 6 i.V.m. dem Konzept des BMVg zur Stärkung des wehrtechnischen Mittelstands vom 20.04.2016

<sup>2</sup> G-CAP – German Armed Forces Contractor Augmentation Program

---

### 3 Rahmenbedingungen und Problembeschreibung

Um den politischen Entscheidungsträgern ein ganzheitliches Portfolio an militärischen Handlungsoptionen anbieten zu können, hält die Bundeswehr ein breites Fähigkeitsspektrum bereit. Dies gilt auch für die vorhandenen organischen Fähigkeiten der Bundeswehr im Bereich UiE. Die Bundeswehr verfügt über Mittel, um eine erste stationäre – auch geschützte – Unterbringung gemäß der nationalen Zielvorgabe sicherzustellen, die Unterstützungsmöglichkeiten sind aber in Umfang deutlich und auch hinsichtlich der nutzbaren Dauer begrenzt. Innerhalb der Bundeswehr trägt der Organisationsbereich Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen (IUD) die federführende Verantwortung für die UiE<sup>3</sup>. Er wird dabei durch das Logistikkommando der Bundeswehr (LogKdoBw) als Gesamtverantwortlicher für das Funktionieren des logistischen Wirkverbundes aus allen Leistungsträgern innerhalb des Logistischen Systems der Bundeswehr (LogSysBw) unterstützt. Dem LogKdoBw unterstehen zudem die militärischen Kapazitäten für eine stationäre Unterbringung; dies gilt insbesondere für die geschützten Komponenten.

Die Spezialpionierkräfte des LogKdoBw verfügen zwar über ein umfassendes, jedoch kapazitiv begrenztes und nur beschränkt durchhaltefähiges Fähigkeitsspektrum für UiE. Darüber hinaus unterscheidet sich die aktuelle Einsatzrealität und damit der logistische Einsatzauftrag grundlegend von den bisherigen konzeptionellen Grundlagen, die der ursprünglichen Kräftebemessung zu Grunde lagen. Mehrere kleinere Einsätze, die mit wenig zeitlichem Vorlauf beginnen, gilt es schnell und flexibel auf längere Sicht logistisch zu unterstützen und bedeuten damit quantitativ und qualitativ höhere Anforderungen an das logistische System. Umso mehr gilt es, die begrenzten (und deshalb „wertvollen“) militärischen Ressourcen nur dann und solange in Anspruch zu nehmen, wie dies die Sicherheitslage erfordert oder eine anderweitige (zivile) Leistungserbringung **noch** nicht verfügbar ist.

Dies und die begrenzte Teilbarkeit der Fähigkeitspakete der Spezialpionierkräfte sowie die Dauer der Rekonstitution nach dem Einsatz zusätzlich berücksichtigend, verdeutlicht, dass eine Fähigkeitslücke vorliegt.

Es existiert eine **Fähigkeitslücke im Bereich UiE**.

Eine durchhaltefähige Sicherstellung der Unterbringung, gleichzeitig in mehreren Einsatzgebieten, macht eine Entlastung und Ergänzung der Kräfte der Bundeswehr durch Dritte, insbesondere gewerbliche Leistungen, schon heute und für die Zukunft zwingend notwendig.

---

<sup>3</sup> Der Ressourcenbereich IUD war durch das Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen der Bundeswehr (BAIUDBw) am Dialog aktiv beteiligt.

---

Die **Einbindung von Drittleistungen**, also von Leistungen der Host Nation, aus Multinationalen Kooperationen, vor allem aber privatwirtschaftlichen Partnern **ist unverzichtbar** und erfordert langfristig gesicherte und verlässliche Lösungen.

Ein hohes Maß an verteidigungspolitischer Handlungsfähigkeit verlangt von der Bundeswehrlogistik eine schnelle Reaktionsfähigkeit. Nach politischer Entscheidung ist der planerische Vorlauf für eine Einsatzunterstützung oft sehr kurz. Die Verfügbarkeit **mehrerer** Handlungsoptionen zur Sicherstellung einer UiE und deren Wirksamkeit so schnell wie möglich nach (idealerweise mit) Einsatzbeginn geraten in den Fokus der Einsatzplanung. Sollten Alternativen zum Einsatz militärischer Mittel nicht unmittelbar zu Einsatzbeginn verfügbar sein, muss die Bundeswehr zunächst eigene Kräfte binden. Sofern es die Bedrohungslage zulässt, ist eine Ablösung der nur limitiert verfügbaren militärischen Kapazitäten durch andere Leistungserbringer schnellstmöglich geboten, um die volle politische Handlungsfähigkeit für andere Einsätze wiederzugewinnen. Voraussetzung für eine schnelle Ablösung bzw. Ergänzung von bundeswehreigenen Fähigkeiten durch gewerbliche Partner ist ein, bereits vor einem Einsatz definiertes Leistungsverhältnis, das eine schnellstmögliche/verzugslose Einbindung von gewerblichen Leistungen und Kapazitäten, idealerweise bereits in der operativen Einsatzplanung, zulässt. Grundlage ist eine vertraglich abgesicherte Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und gewerblicher Wirtschaft. Auch scheint dies der einzige Weg, um zeitaufwändige Ausschreibungsverfahren zu vermeiden/verkürzen.

Der **Faktor Zeit bestimmt** alle **einsatzvorbereitende Planungen** und Maßnahmen.

Eine vorsorglich und **auf Dauer angelegte, vertraglich abgesicherte, Integration** gewerblicher Leistungen für die Einrichtung und den Betrieb von UiE-Lösungen ermöglicht:

- die Beteiligung ziviler Dienstleister an der militärischen Einsatzplanung und
- erlaubt eine frühestmögliche Freistellung, Ergänzung oder gänzlichen Ersatz militärischer Fähigkeiten.

Dies **ermöglicht eine flexible Reaktion auf unterschiedliche Lagen**

Die demographische Entwicklung in Deutschland wird das Potenzial für die Gewinnung jungen Fachpersonals stark absinken lassen. Die Bundeswehr steht diesbezüglich speziell in den Leistungsbereichen der SKB und somit auch im Leistungssektor UiE in ausgeprägter Konkurrenz mit der gewerblichen Wirtschaft. Kooperative Ansätze könnten zusammen mit den Leistungspartnern aus der Wirtschaft diese Situation nicht nur entschärfen, sondern für alle Beteiligten Zusatznutzen generieren.

---

***Bundeswehr und Wirtschaft beschäftigen gleichermaßen hoch qualifiziertes und spezialisiertes Fachpersonal***, dessen Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung eine zunehmend knappere Ressource darstellt.

Die in diesem Bericht vorgestellten Ergebnisse, des bisherigen auf den Leistungssektor UiE konzentrierten Dialoges zwischen SKB und Wirtschaft, könnten Modellcharakter auch für andere logistische Leistungsbereiche haben. Viele aufgeworfene Fragestellungen und Empfehlungen können schon jetzt erkennbar in andere Unterstützungsbereiche übertragen werden.

#### **4 Ziele und Faktoren für erfolgreiche Kooperation**

Die Streitkräfte verfolgen **zunächst** das Ziel, die eigene Leistungsfähigkeit durch die Integration von gewerblichen Leistungen zu erhöhen und eingesetzte militärische Unterbringungskapazitäten – wo immer es die Bedrohungslage zulässt – frühestmöglich wieder aus dem Einsatz zu lösen und damit schnellstmöglich für andere Einsätze wieder verfügbar zu machen.

Als erster Schritt wird eine **zeitnahe Realisierung einer rahmenvertraglichen Absicherung** zur frühestmöglichen Ablösung und Ergänzung bestehender UiE-Fähigkeiten der Bundeswehr angestrebt.

Weitergehende vertragliche Absicherungsmöglichkeiten, die eine Vermeidung der Bindung militärischer Kapazitäten von vornherein ermöglicht, sollen in einem nächsten Schritt untersucht werden.

Im Interesse der Wirtschaft liegt ein solides Geschäftsmodell. Dies bedeutet mit Blick auf eine vertragliche Ausformung, dass der „Business Case“ stimmen muss. Bei einer Vertragsgestaltung gilt es auf eine Balance der durch alle Vertragsparteien zu tragenden leistungsinhaltlichen und wirtschaftlichen Risiken zu achten.

Für die Wirtschaft muss der „**Business Case**“ stimmen. Bei der Vertragsgestaltung ist auf ein **ausgewogenes Risikomanagement** zu achten.

Für die Bundeswehr als Auftragsgeber ist es bei einer vertraglichen Absicherung einer Integration einer gewerblichen Leistung auch wichtig, dass die Ablösung oder Ergänzung eingesetzter eigener Unterbringungskapazitäten bruchfrei gelingt. Die Leistungserbringung der Wirtschaftspartner muss von Beginn an oder bei späterer Ablösung militärischer

---

Kapazitäten qualitativ und quantitativ vollumfänglich verlässlich einbringbar sein. Dafür ist ein hohes Maß an Interoperabilität zwischen beiden Seiten Voraussetzung.

Um dies zu erreichen, sollten Verfahrensabläufe, Materialstandards und berufliche Aus- und Fortbildungsgrundlagen weitestgehend harmonisiert sein. Ein gemeinsamer Austausch von Erfahrungen und die Etablierung einer vertrauensvollen praktischen Zusammenarbeit schon im Vorfeld eines Einsatzes sind z.B. im Rahmen von Übungen zu erzielen.

Eine **vertragliche Zusammenarbeit soll auf Dauer angelegt** sein und sowohl die Unterstützung im **Einsatz** als auch bei **Übungen** beinhalten.

Eine Ausweitung des in einem Vertrag berücksichtigten Leistungsumfanges über den Einsatzbedarfsfall hinaus, z.B. für Übungen oder gar eine Ausweitung des Nutzerkreises von Material, welches keinem Sperrbestand unterliegt, erhöht außerdem die Attraktivität der Kooperation deutlich. Der Zugewinn an Wirtschaftlichkeit ist für beide Seiten vorteilhaft.

Bei der Vorbereitung und Umsetzung einer vertraglich abgesicherten Fähigkeitsentwicklung setzt das Vergabe- und Haushaltsrecht einen wichtigen Rahmen. Hier sind einerseits vorhandene Ermessensspielräume, bezogen auf die Arten und Laufzeiten von Rahmenverträgen oder die Anwendung von Haushaltsgrundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, zu nutzen und andererseits unverzichtbare Sicherheits- und nationale Qualitätsstandards bei der Vergabe zu berücksichtigen. Unabhängig von Rahmenverträgen können Pilotvorhaben Testfelder für eine spätere umfassendere Kooperation sein, ohne einer langwierigen Ausschreibung zu unterliegen. Aus solchen Pilot- und Market Testing-Vorhaben lassen sich Erkenntnisse für eine integrierte Zusammenarbeit Bw / Wirtschaft sowie für eine Bewertung der Wirtschaftlichkeit ziehen.

Eine erfolgreiche und dauerhafte Kooperation zwischen Bundeswehr und gewerblicher Wirtschaft muss durch einen konstanten Umsetzungswillen auf beiden Seiten und auf jeder Ebene begleitet werden, um so ein Klima für ein langfristiges Vertrauen in den beschrittenen Prozess aufbauen und erhalten zu können.

Trotz aller Überlegungen zu einer intensivierten Kooperation mit der Wirtschaft und ggf. vertraglichen Einbindung von gewerblichen UjE-Leistungen, wird die Bundeswehr dabei stets militärische Fähigkeiten vorsehen müssen, um die politisch autarke Reaktionsfähigkeit und Handlungsfähigkeit auch bei Einsätzen mit hoher Gefährdung zu erhalten.

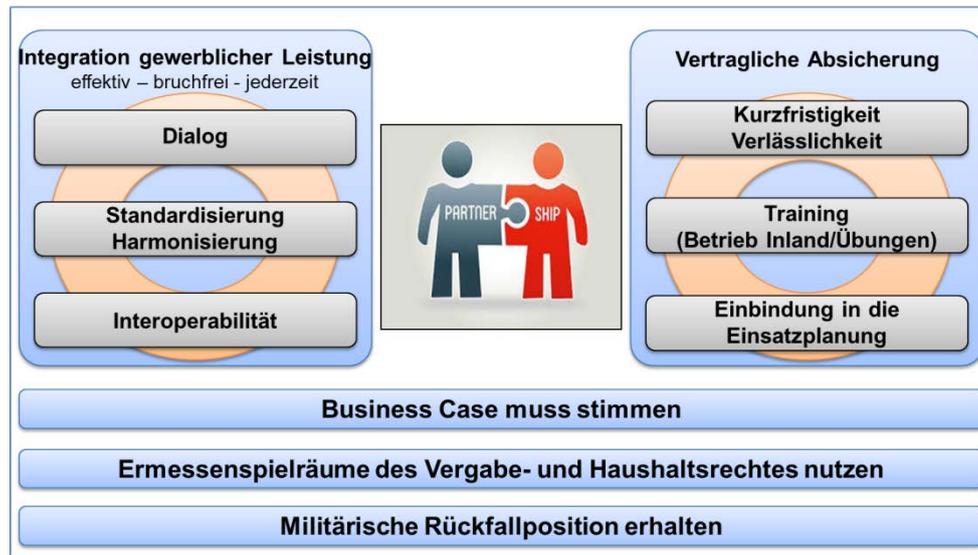


Abb. 2: Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation

## 5 Beschreibung des Vorgehens

Um dem übergeordneten Ziel einer dauerhaften Fähigkeitsentwicklung der Streitkräftebasis im Bereich UiE durch eine vertiefte Kooperation mit der Wirtschaft näher zu kommen, führte der Workshop 1 Logistik nach der ersten Klausurtagung am 19.05.2015 den Dialog in vier weiteren Arbeitsbesprechungen fort. Dabei wurden Möglichkeiten für eine zeitnahe, vertraglich abgesicherte Integration der Wirtschaft zur Ergänzung bestehender Bundeswehrkapazitäten untersucht. Darüber hinaus konnte vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklungen und dem Ziel einer dauerhaften Fähigkeitserweiterung der Streitkräftebasis unabhängig von einer möglichen rahmenvertraglichen Vereinbarung über neue innovative und ergebnisoffene Ideen nachgedacht werden. Die Untersuchung setzte sich in der Folge in verschiedenen Arbeitsgruppen in einem operativen und einem konzeptionell ausgerichteten Handlungsstrang fort.

Die Fragestellungen im operativen Entscheidungs- und Gestaltungsfeld richteten sich an den zu schaffenden Voraussetzungen und zu beachtenden Rahmenbedingungen für eine schnellstmöglich zu realisierende vertragliche Lösung für UiE aus. Dabei galt es Einsätze der Bundeswehr ebenso wie die Unterstützung von Übungen zu berücksichtigen. Schon früh wurde deutlich, dass eine vertragliche **Bindung einer unmittelbaren Leistungserbringung der gewerblichen Wirtschaft ab Einsatzbeginn** aufgrund der hierzu erforderlichen Bereithaltungsinvestitionen und der damit verbundenen haushalterischen Implikationen kurzfristig nicht realisiert werden kann.

Eine rahmenvertragliche Absicherung mit Fokus auf eine **schnelle Ablösung** von Kräften und Mittel der Bundeswehr durch gewerbliche Leistungserbringer hingegen, erwies sich als wesentlich weniger zeitaufwändig und kann die Möglichkeit eines ersten Leistungsabrufes bereits in 2017 bieten, ohne dass es einer vorgreifenden Berücksichtigung von Vorhalten

---

bedarf. Von daher konzentrieren sich alle Anstrengungen in einem ersten Schritt auf eine solche vertragliche Regelung.

Parallel zielt der konzeptionell ausgerichtete Strang auf das langfristige Ziel einer dauerhaften kooperativen Fähigkeitserweiterung. Hier wurden Möglichkeiten untersucht, wie ein zukünftiges zivil-militärisches Kooperationsmodell für UiE aussehen könnte. Dabei wurden sowohl Aspekte eines modernen und effizienten Materialmanagements einbezogen, als auch Überlegungen zur intensiveren Kooperation im personellen Ressourcenbereich angestellt.

Die so strukturierte Zusammenarbeit innerhalb des Workshops auf dem Weg zur dauerhaften Fähigkeitserweiterung im Bereich UiE kann damit in drei parallel laufende Fortschrittsphasen eingeteilt werden, die zu zeitlich gestaffelten Ergebnissen führen sollen (vgl. Abb. 3).



Abb. 3: Handlungsstränge Fähigkeitserweiterung UiE

## 6 Fähigkeitsergänzung durch vertragliche Absicherung der gewerblichen Integration

Um die Voraussetzungen für eine vertragliche Regelung durch eine Rahmenvereinbarung (RV) zu schaffen, konzentrierte sich die Zusammenarbeit im operativen Feld auf folgende Fragestellungen:

- Welchen Bedarf an Ergänzung hat die Bundeswehr?
- Welche Leistungsbereiche sollten Bestandteil einer Rahmenvereinbarung sein?
- Wann und ggf. zu welchen Kosten kann die Wirtschaft unterstützen?
- Gibt es Leistungsbereiche, die einer kritischen Verfügbarkeit unterliegen?

- 
- Welche Möglichkeiten bietet das Vergaberecht und welche weiteren Rahmenbedingungen spielen für eine vertraglich abgesicherte Unterstützung durch die gewerbliche Wirtschaft eine Rolle?
  - Welches Vertragsmodell lässt sich zügig verwirklichen und bietet sich für eine schnelle Ablösung bundeswehreigener Mittel bzw. für eine Leistungssicherstellung durch die gewerbliche Wirtschaft schon mit Einsatzbeginn an?
  - Welche Vertragsbestandteile müssen jetzt unmittelbar erstellt werden, damit es möglichst schnell zum Abschluss einer Rahmenvereinbarung kommen kann?

Im Weiteren werden zunächst die abgestimmten inhaltlichen Abholpunkte für eine vertragliche Integration erläutert. Die sich für eine vertragliche Realisierung ergebenden Folgerungen schließen sich an.

### **6.1 Abholpunkte für eine bedarfsgerechte vertragliche Einbindung der Wirtschaft**

Die bisherigen konzeptionellen Grundlagen sahen vor, bis zu 10.000 Soldatinnen und Soldaten in zwei Einsatzgebieten mit je bis zu 5.000 Soldatinnen und Soldaten unterzubringen. Die Festlegung des Bedarfs an Unterbringungskapazitäten im Einsatz für eine vertragliche Absicherung ex ante eines konkreten Einsatzbedarfs, kann hiervon modellhaft (Leistungsannahmen und Szenarioableitungen) hergeleitet werden. Da die Einsatzrealität flexible Größenordnungen erforderlich macht, müssen Leistungskomponenten skalierbar und modulierbar sein. Daher wurde ein Contractor Support to Operations (CSO) Camp<sup>4</sup>, welches durch einen zivilen Dienstleister errichtet und betrieben wird, mit 2.500 Unterbringungsplätzen detaillierter betrachtet.

Der exakte Bedarf für ein CSO Camp kann nur im jeweiligen konkreten Bedarfsfall festgelegt werden. Um die für ein CSO Camp benötigten Leistungsbereiche definieren zu können, wurden somit zunächst ein generisches Übungs- als auch ein Einsatzszenario zugrunde gelegt. Zusammen mit der Wirtschaft konnten in einer Matrix alle möglichen bzw. ggf. notwendigen technischen Leistungsbestandteile für die Realisierung eines CSO Camps dargestellt werden. Der in der Matrix erfasste technische Bedarf für die Errichtung und den Betrieb eines Feldlagers unterteilt sich in verschiedene Materialkategorien, die den Kostengruppen nach DIN 276<sup>5</sup> zugeordnet wurden. Er wurde auf den Kernbereich UiE, also die „zum Leben notwendigen“ Funktionselemente, beschränkt. Der so betrachtete Basisbereich der Unterstützung durch gewerbliche Leistungserbringer wird

---

<sup>4</sup> Das CSO Camp sieht für die Unterbringung Zelt- bzw. Containerlösungen vor, massive Bauten wurden nicht berücksichtigt.

<sup>5</sup> DIN 276 Teil 1 – Deutsche Norm zur Ermittlung von Bauprojekt-kosten anhand von Kostengruppen, zuletzt aktualisiert im Dezember 2008.

---

situationsabhängig um nutzerspezifische Komponenten wie z.B. Führungs-, Schutz- oder Instandsetzungseinrichtungen ergänzt werden müssen.

Auf Basis dieser Aufschlüsselung der Leistungsbereiche wurden die entsprechenden Zeit- und Kostenlinien sowie ggf. leistungsbegrenzende Faktoren definiert, die aus Sicht der mittelständischen Wirtschaft für eine Realisierung eines CSO Camps anzusetzen sind, und in einer Verfügbarkeitsmatrix (Anlage A) erfasst.

Bei einigen Teilleistungen, insbesondere spezialisierten Containern, Wasseraufbereitung und Energieversorgung, wurde deutlich, dass eine Leistungsbereitstellung im Einsatzgebiet ab Auftragsvergabe einen zeitlichen Vorlauf erfordert (vgl. hierzu Anlage B).

Des Weiteren wurde deutlich, dass der hohe Spezialisierungsgrad des deutschen Mittelstandes zwar eine hohe Qualität und Innovationsfähigkeit der jeweiligen Produkte mit sich bringt, die Vielzahl der Einzelleistungen für ein CSO Camp aber nicht von einzelnen Unternehmen des Mittelstandes in der entsprechenden Branche als Gesamtpaket bedient werden kann.

Die an der Aufstellung der Matrix beteiligten Unternehmen können die aufgeführten Dienstleistungen nicht bei jeder und für jede Bedrohungslage erbringen. Ist die Gefährdungslage hoch, erfordert dies weiterhin den Einsatz militärischer Kapazitäten.

Für eine vertragliche Absicherung einer gewerblichen Unterstützung im Rahmen eines CSO Camps sind die vergaberechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten.

Die im Verteidigungssektor maßgebliche Rechtsnorm ist die VSVgV<sup>6</sup>. Sie präzisiert die Regelungen aus dem Teil 4 des GWB<sup>7</sup> i.V.m. der VgV<sup>8</sup> für die Vergabe von verteidigungs- oder sicherheitsspezifischen öffentlichen Aufträgen. Im Übrigen kommen die VOL/A-EG<sup>9</sup> für Dienstleistungen und Lieferverträge (Betrieb einer Infrastruktur) sowie die VOB/A<sup>10</sup> für Bauleistungen zur Anwendung.

Für eine Vergabe eines öffentlichen Auftrages sind zunächst die Voraussetzungen für eine Ausschreibungsreife zu schaffen. Hierzu gehört, neben detaillierten und fachlich geprüften Leistungsbeschreibungen, auch die Vorbereitung der vertraglich vorgesehenen Konditionen. Mit der anschließenden Ausschreibung beginnt in der Regel zunächst eine Frist für den Eingang von Anträgen auf Teilnahme an der Vergabe. Nach Ende dieser Frist wird eine weitere angemessene Frist für die Einreichung von Angeboten gesetzt. Erst danach kann der Auftrag vertraglich vergeben werden. Vergibt man also eine Dienstleistung UiE erst mit

---

<sup>6</sup> VSVgV - Vergabeverordnung für die Bereiche Verteidigung und Sicherheit

<sup>7</sup> GWB – Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen

<sup>8</sup> VgV - Vergabeverordnung

<sup>9</sup> VOL/A-EG – Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen, Teil A

<sup>10</sup> VOB/A – Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen, Teil A, insbesondere die Abschnitte 2 und 3

---

Erteilung eines politischen Mandates für einen Auslandseinsatz, so werden ohne die im Ausnahmefall möglichen Beschleunigungs- und Verkürzungsmöglichkeiten<sup>11</sup>, die die Vergabennormen zulassen, mindestens 3,5 Monate bis zum Abschluss eines Leistungsvertrages benötigt. Da in einem solchen Fall davon auszugehen ist, dass die Wirtschaft erst bei Zuschlag mit vorbereitenden Maßnahmen beginnt, wird eine Ablösung bundeswehreigener Fähigkeiten erst einige Zeit nach erfolgtem Abruf der Leistung erfolgen können.

Diese Zeit lässt sich verkürzen, wenn eine rahmenvertragliche Vereinbarung bereits vor Erteilung eines politischen Mandates existiert. Hier sieht das Vergaberecht sowohl Rahmenvereinbarungen (RV) mit einem, als auch mit mehreren Unternehmen vor.

Insbesondere bei RV mit mehreren Vertragspartnern ist eine Frist für den Eingang von Anträgen auf Teilnahme an der Vergabe nicht mehr vorzusehen, da bereits mit einem begrenzten Kreis von Interessenten eine vertragliche Regelung unter Festlegung von annähernd allen Vertragsbedingungen abgeschlossen wurde, die sich im Anschluss im Rahmen eines „Miniwettbewerbs“ mit Angeboten einbringen können<sup>12</sup>.

Bei einer Rahmenvereinbarung mit nur einem Vertragspartner<sup>13</sup> entfällt auch diese kurze Angebotsfrist, der Zuschlag ist erfolgt und die Vertragsbedingungen abgestimmt. Der gewerbliche Vertragspartner muss sich insofern darauf einstellen, dass er die Leistung unmittelbar nach Abruf erbringen soll. Die gewerbliche Wirtschaft erachtet für diesen Fall vertraglich vereinbarte Vorhalte- bzw. Bereithaltungskosten für obligatorisch. Damit lässt sich eine derartige RV nach planerischer und haushalterischer Berücksichtigung und Billigung nur mittelfristig erreichen. Abbildung 4 stellt die Möglichkeiten einer vertraglich abgesicherten Unterstützung gewerblicher Unterbringungsleistungen unter Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit der Wirtschaft und des Vergaberechtes idealtypisch mit ihren Zeitpunkten bis zur Leistungserbringung gegenüber. Dabei wurde die aus Sicht der Wirtschaft benötigte Zeit bis zur umfassenden Leistungserbringung im Einsatz mit bis zu vier Monaten angenommen. In den meisten Leistungsbereichen ist eine schnellere Bereitstellung möglich.

---

<sup>11</sup> Beschleunigungs- und Verkürzungsmöglichkeiten konnten im Workshop 1 Logistik rechtlich nicht bewertet werden.

<sup>12</sup> Während der Untersuchung wurde eine derartige Rahmenvereinbarung als „Vertrag im Mehr-Partner-Modell“ bezeichnet.

<sup>13</sup> Während der Untersuchung wurde eine derartige Rahmenvereinbarung als „Vertrag im Ein-Partner-Modell“ bezeichnet.

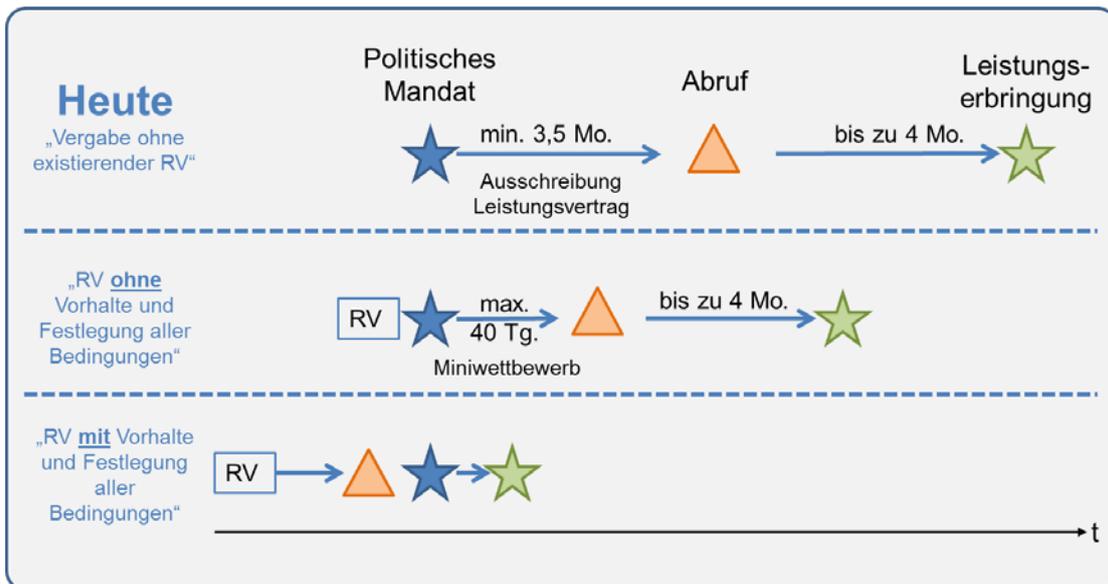


Abb. 4: zeitliche Verfügbarkeit der Leistungserbringung vor dem Hintergrund des Vergaberechtes und der Leistungsfähigkeit der Wirtschaft

## 6.2 Folgerungen für eine bedarfsgerechte vertragliche Einbindung

Die Bundeswehr beabsichtigt mit einer vertraglichen Absicherung der Einbindung gewerblicher UiE-Leistungen so zeitnah wie möglich die eigenen Handlungsoptionen zu erweitern, um, wo es die Sicherheitslage zulässt, eingesetzte eigene Mittel frühestmöglich ablösen zu können.

Die Untersuchungen zeigten, dass sowohl die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft, als auch die vergaberechtlichen Rahmenbedingungen, den möglichen Zeitpunkt einer gewerblichen Leistungserbringung im Einsatzgebiet bestimmen.

Die Zeit bis zur Wirksamkeit einer UiE-Leistung der Wirtschaft lässt sich deutlich verkürzen, wenn eine rahmenvertragliche Regelung im Vorfeld existiert.

Insbesondere bei einer RV mit mehreren Vertragspartnern ist davon auszugehen, dass die vorselektierten gewerblichen Partner auf Grundlage von generischen Leistungsbeschreibungen die zu erbringende Leistung bereits abschätzen können und danach im konkreten Fall, nach einer verkürzten Angebotsfrist, aus ihrem bestehenden Portfolio in vergleichsweise kurzer Zeit erste Leistungen erbringen können. Die Leistungsfähigkeit der gewerblichen Wirtschaft erlaubt dabei eine zeitnahe (ggf. schrittweise) Ablösung der eingesetzten militärischen Kapazitäten, ohne Vorhaltungen notwendigerweise berücksichtigen zu müssen. Eine derartige RV könnte somit haushaltsmittelneutral und dadurch auch kurzfristig umgesetzt werden. Die vertragliche Bindung einer begrenzten Anzahl von Unternehmen im Vorfeld eines Einsatzes ermöglicht zudem deren Beteiligung bereits bei der Einsatzplanung.

---

Eine **Rahmenvereinbarung mit mehreren Vertragspartnern** ohne Bereithaltungskomponente **ermöglicht eine schnelle Ablösung** bundeswehreigener UiE-Mittel durch die gewerbliche Wirtschaft und **lässt sich zeitnah realisieren**.

Hierfür müssen zunächst die für eine Ausschreibung und den Abschluss einer RV notwendigen Unterlagen vorbereitet werden. Dazu gehören neben generischen Leistungsbeschreibungen auch die Festlegung weiterer Vertragskonditionen und die Feststellung der Ausschreibungsreife.

Die **Schaffung der Vertragsgrundlagen ist die Voraussetzung** für den zeitnahen Abschluss einer Rahmenvereinbarung zur Integration von gewerblichen UiE-Leistungen.

Eine gewerbliche Sicherstellung umfassender UiE-Leistungen zu einem Zeitpunkt kurz nach Erteilung eines politischen Mandates setzt voraus, dass die Wirtschaft auch teurere und auf dem Markt sonst kaum nachgefragte Leistungspakete bereithält. Diese Vorhaltungen sind vertraglich im Vorfeld zu regeln und müssen haushalterisch eingeplant und gebilligt werden.

Eine **Rahmenvereinbarung mit nur einem Unternehmen erlaubt**, auch bei kurzen Aktivierungszeiten, eine umfassende gewerbliche **UiE-Leistung unmittelbar ab Einsatzbeginn**. Diese ist jedoch durch die notwendigen Vorhaltungen und den haushalterischen Rahmenbedingungen erst **mittelfristig erreichbar**.

Die Bandbreite der für ein CSO Camp benötigten Leistungen ist vielfältig und kann insbesondere durch die mittelständische Wirtschaft nur in Kooperation erbracht werden. Die bei der Leistungserstellung aufkommenden Friktionen an den Schnittstellen der Einzelleistungen müssen aus Sicht des Auftraggebers minimiert und durch die Wirtschaft koordiniert werden.

Eine **Vergabe** von UiE-Leistungen an die Wirtschaft sollte zur Koordination der Einzelleistungen des Gesamtpaktes CSO Camp möglichst **nur an einen Auftragsnehmer** erfolgen. Insbesondere die mittelständische **Wirtschaft wird hierzu Kooperationen eingehen müssen**.

Ein formaler Kooperationsverbund der Wirtschaftspartner untereinander, allein schon für eine Teilnahme an einem wettbewerblichen Verfahren, ist für die Wirtschaft nur sinnvoll, wenn gleichzeitig auf eine längerfristige Zusammenarbeit mit der Bundeswehr gebaut werden kann.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Konzept des BMVg zur Stärkung des wehrtechnischen Mittelstands vom 20.04.2016, S. 3f. Sollte die VSVgV für eine RV Anwendung finden, kann die Laufzeit bis zu sieben Jahre, in begründeten Sonderfällen auch länger, betragen. Ansonsten gilt für RV eine Laufzeit von vier Jahren.

---

Damit eine institutionalisierte Kooperation zwischen einzelnen Unternehmen des Mittelstandes betriebswirtschaftlich sinnvoll wird, sollte aus Sicht der gewerblichen Wirtschaft eine vertragliche **Zusammenarbeit mit der Bundeswehr** eine **Dauer von vier bis fünf Jahren** grundsätzlich nicht unterschreiten.

Die Feststellungen aus dem operativen Untersuchungsfeld zeigen deutlich, dass eine erste, rahmenvertraglich abgesicherte Integration gewerblicher UiE-Leistungen zeitnah abgeschlossen werden kann und ein erster Abruf 2017 für eine Übung oder einen Einsatz möglich ist. Folgende Handlungsempfehlungen können daher gegeben werden:

1. Erstellung der **Leistungsbeschreibungen** als Kalkulations- und Vertragsgrundlagen für eine rahmenvertragliche Regelung **bis September 2016** durch das BAIUDBw in Zusammenarbeit mit dem LogKdoBw. Parallel Schaffung der vergabe- und vertraglichen Voraussetzungen für eine **Ausschreibung bis Ende 2016** durch BAIUDBw.

2. **Abschluss einer Rahmenvereinbarung für eine schnelle Ablösung militärischer Mittel** zur Abdeckung des Kernbereichs eines CSO Camps **für Einsatz und Übung bis Ende des ersten Quartals 2017** mit einer Laufzeit von möglichst mindestens fünf Jahren durch den Federführer für UiE in der Bundeswehr.

3. **Auftragsvergabe** zur Vermeidung von Friktionen an den Schnittstellen der Einzelleistungen **möglichst an einen Gesamtauftragnehmer**. Dabei sollte eine direkte bundeswehrseitige Steuerungsmöglichkeit durch den Federführer UiE in der Bundeswehr als eindeutiger Ansprechpartner für die Wirtschaft vorhanden sein sowie bei zeitlicher Dringlichkeit und Kapazitätsengpässen die Integration bundeswehreigener Mittel möglich bleiben.

4. Weitere Bearbeitung der haushalts- und vergaberechtlichen Voraussetzungen für Rahmenvereinbarungen, die eine unmittelbare Sicherstellung der Unterbringungsleistung, auch bei kurzer Reaktionszeit, durch gewerbliche Dienstleister schon ab Einsatzbeginn gewährleisten; als Folgeschritt zu einer Rahmenvereinbarung zur schnellen Ablösung militärischer Mittel.

---

## 7 Dauerhafte Fähigkeitsentwicklung durch zivil-militärische Kooperation

### 7.1 Zukunftsmodell zivil-militärischer Kooperation „Unterbringung im Einsatz“

Neben der Verfolgung einer schnellstmöglichen vertraglichen Einbindung von gewerblichen Unterbringungsleistungen zur Ergänzung bestehender Fähigkeiten der Bundeswehr wurden Überlegungen zu einer dauerhaften Fähigkeitsentwicklung UiE angestellt. Ergebnisoffen wurde diskutiert, wie ein zukünftiges Kooperationsmodell zwischen Bundeswehr und Wirtschaft im Bereich der Unterbringung aussehen könnte.

Dabei wurde der gesamte Wertschöpfungsprozess, die demographische Entwicklung sowie die, wohl auch in Zukunft begrenzt zur Verfügung stehenden Finanzmittel der Bedarfsträgerseite berücksichtigt. Hierbei wurden die Teilbereiche Personal und Material zwar während des kooperativen Dialogs getrennt betrachtet, sind aber mit Blick auf ein Zukunftsmodell UiE untrennbar miteinander verbunden.

In der Folge werden die modellhaften Ideen im Personal- und Materialbereich mit seinen Fragestellungen, Kernaussagen und Handlungsempfehlungen vorgestellt.

### 7.2 Kooperation im Personalbereich

Ausgangspunkt des Dialogs im Feld Personal war die zunehmend enge Abhängigkeit zwischen Bundeswehr und Wirtschaft im Bereich UiE in Verbindung mit der demographischen Entwicklung und dem zu erwartenden Engpass an geeignetem Personal, welche zukünftig zunehmen wird und beide Seiten herausfordert.

Insbesondere dort, wo Personal mit vergleichbaren Fachqualifikationen auf beiden Seiten gebraucht wird, bieten sich Möglichkeiten einer vertieften Kooperation zwischen Bundeswehr und Wirtschaft an. Eine Zusammenarbeit im Personalsektor ist nichts Neues. Insbesondere gibt es bereits Rekrutierungskonzepte und –maßnahmen wie z.B. FENNEK<sup>15</sup>. Diese fokussierten jedoch nicht auf einen ganzheitlichen Systemansatz, sondern nur auf die berufliche Integration. Ein denkbarer umfassender Systemansatz wird als Modell in Abbildung 5 dargestellt. Um die knappe Ressource Personal bestmöglich für beide Seiten für eine bruchfreie und verlässliche Leistungserbringung im Bereich der Unterbringung verfügbar zu machen, wurden entlang der Phasen der Beschäftigung eines Mitarbeiters, quasi über einen Lebensarbeitszeitzyklus, Ansatzpunkte für eine vertiefte Zusammenarbeit im Personalbereich identifiziert.

---

<sup>15</sup> FENNEK – „Fachkräfteentwicklung in nachhaltigen Netzwerken mit Einsatzfeldern in Bundeswehr und Klein und Mittelständischen Unternehmen“

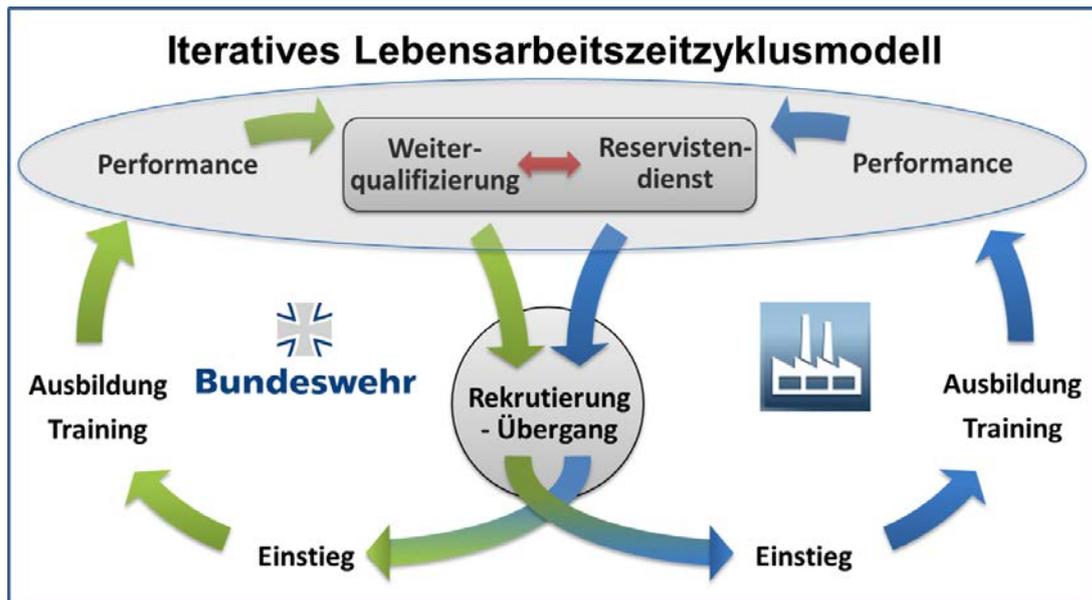


Abb. 5: Kooperationsmodell Personal

Dabei erscheint eine Zusammenarbeit nicht mit allen Partnern in der Wirtschaft gleichermaßen anwendbar. Für mittelständische und im Dienstleistungssektor aktive Unternehmen ist eine Personalkooperation interessanter, als für große oder produzierende Firmen.

Die Situation, dass ein Fachkräftepool nur begrenzt zur Verfügung steht und nicht kompetitiv sondern kooperativ langfristig nutzbar gemacht werden soll, führt zwangsläufig zu folgenden Fragestellungen:

- Wie gewinnt man neues Personal ohne in gegenseitige Konkurrenz zu treten?
- Wie kann die Personalauswahl so erfolgen, dass gemeinsame Anforderungsprofile und Auswahlkriterien erfüllt werden?
- Wie kann Personal langfristig gebunden werden? Welche Übernahmegarantien können gegeben werden?
- Wie kann ein problemloser Wechsel zwischen beiden Arbeitgebern (Bundeswehr und Wirtschaft) im Sinne eines gemeinsamen „Personalpools“ ermöglicht werden?

Mit Blick auf diese Fragen beginnt die erfolgreiche Zusammenarbeit im Personalsektor über eine gemeinsam abgestimmte und kommunizierte Rekrutierung. Dafür muss zuvor der quantitative und qualitative Personalbedarf zwischen Bundeswehr und Wirtschaft abgestimmt werden. Die jeweiligen Eignungsvoraussetzungen (physisch, psychisch, charakterlich, Impfstatus, Bildungsstand, Sprachkenntnisse etc.) sind zwischen Bundeswehr und Wirtschaft abzugleichen und bei der Anstellung von Personal zu berücksichtigen. Den Arbeitskräften gilt es, die Vorzüge einer individuellen Planungssicherheit im Rahmen der

---

Anwerbung zu verdeutlichen, um sie langfristig an beide Arbeitgeber binden zu können.

Gemeinsam abgestimmte Rekrutierungs-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Beschäftigungskonzepte können dazu beitragen, der absehbaren Verknappung auf dem Fachkräftemarkt zu begegnen und Personal perspektivisch über die gesamte Lebensarbeitszeit zum Nutzen aller Beteiligten zu entwickeln und zu binden.

Ein darauf folgender Verwendungs- und Karriereaufbau ist eng abzustimmen und nachhaltig zu etablieren. Eine gegenseitige Anerkennung von Qualifizierungsabschlüssen ist dafür Voraussetzung und ist über eine Harmonisierung entsprechender Begriffe und Lehrinhalte sicherzustellen.

Voraussetzung für einen durchlässigen Verwendungs- und Karriereaufbau in der Bundeswehr und Wirtschaft ist eine Harmonisierung von quantitativem und qualitativem Personalbedarf, Anforderungsprofilen, Qualifikationshöhen und gegenseitig anerkannter Abschlüsse sowie Aus- und Fortbildungsinhalten.

Ein wie in Abbildung 5 dargestelltes Kooperationsmodell ist auf lange Zeit angelegt. Ein Arbeitnehmer arbeitet nach seiner Schulausbildung in der Regel einige Jahrzehnte. Damit sich aber nicht nur der Arbeitnehmer langfristig an zwei Arbeitgebern ausrichtet, sondern auch die Bundeswehr und die beteiligten Wirtschaftsunternehmen auf Dauer angelegte Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer solchen Zusammenarbeit schaffen und diese erhalten, ist es wichtig, vertraglich hinterlegte Planungssicherheit zu kreieren und einen strukturierten Abstimmungsprozess mit stabilen Entscheidungen zu etablieren. Über regelmäßigen Informations- und Erfahrungsaustausch im Personalbereich kann sich das Zusammenarbeitsniveau zwischen Wirtschaft und Bundeswehr zielgerichtet entwickeln.

Der Erfolg eines kooperativen zivil-militärischen Personalkonzeptes ist zudem von beidseitiger, auch vertraglich unterlegter, Planungssicherheit abhängig.

Ein gemeinsames Kommunikationsverständnis sowie ein strukturierter Abstimmungs- und Entscheidungsprozess sind die Basis für eine eingeübte vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Für eine dauerhafte Fähigkeitsentwicklung, ist es aus Sicht der Bundeswehr aber auch wichtig, dass die Leistung im Einsatzgebiet durchhaltefähig und bruchfrei sichergestellt wird. Sollte die Gefährdungslage sich negativ verändern, könnte es notwendig werden, dass Kombattanten den Auftrag anstelle eines zivilen Dienstleisters fortführen. Da aktive Spezialpioniere der SKB ggf. aber nicht ausreichend zur Verfügung stehen oder anderweitig gebunden sind, würde es einer Vertiefung der vorhandenen Fähigkeiten darstellen, wenn

---

gemeinsam angeworbenes und aus- bzw. weitergebildetes Personal in den Status eines Kombattanten wechseln könnte. Hierzu wurde folgende Fragestellung intensiver betrachtet:

- Wie lässt sich eine bruchfreie Leistungserbringung im Einsatzland gewährleisten, auch wenn die Lage sich verschärft?

Hier könnte das Konstrukt des „Reservisten“ eine Basis für eine intensivere Betrachtung sein. Sollte ein ziviler Dienstleister das Einsatzrisiko ab einem bestimmten Moment nicht mehr tragen wollen und sein Mitarbeiter wäre dennoch bereit die Leistung weiter zu erbringen, so könnte der Wechsel in den Reservistenstatus eine friktionsfreie Fortführung der Unterbringungsleistung ermöglichen.

Die Möglichkeit der Aktivierung von Personal der Wirtschaft als Reservistendienstleistende öffnet Perspektiven für eine lageunabhängige und bruchfreie Sicherstellung der integrierten Leistungserbringung durch die Wirtschaft, insbesondere in Einsätzen.

Mit der Konzeption der Reserve hat die Bundeswehr die Rahmenbedingungen beschrieben, unter denen eine Tätigkeit als Reservist in der Bundeswehr möglich ist. Die Regelungen basieren auf dem Soldatengesetz (SG) und dem Wehrpflichtgesetz (WpflG). Dabei befasst sich das SG mit den Möglichkeiten und Grenzen für eine Heranziehung von Reservisten zu freiwilligen Dienstleistungen, das WpflG den Spannungs- und Verteidigungsfall<sup>16</sup>.

Der Einsatz von Reservisten bei Einsätzen der Bundeswehr ist normativ möglich und wurde insbesondere in den vergangenen Jahren im Rahmen der Krisen- und Konfliktbewältigung erfolgreich praktiziert. Diese besonderen Auslandsverwendungen konnten mit zeitlichem Vorlauf geplant werden. Zu untersuchen bleibt, welche rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen zu schaffen wären, damit durch den gewerblichen Leistungserbringer eingesetztes Personal bei einer Lageverschlechterung verzugslos in den Status eines Reservisten wechseln kann. Gerade auch mit Blick auf die Neugewichtung der Aufgabe Landes-/Bündnisverteidigung sollte die Betrachtung auf diesen Aspekt ausgeweitet werden.

Für das Untersuchungsfeld Personal können daher folgende Handlungsempfehlungen zusammengefasst werden:

5. Durchführung einer Machbarkeitsstudie für beiderseits sowie allgemein rechtlich / prüfungstechnisch anerkennungsfähige Anforderungsprofile und Qualifizierungshöhen. Dabei sind der quantitative und qualitative Personalbedarf abzustimmen und Möglichkeiten für eine Harmonisierung von Personalbegriffen und Ausbildungsinhalten und -verläufen zu untersuchen.

---

6. Durchführung eines Pilotprojektes „Ausbildungskooperation zwischen Spezialpionieren der SKB unter ggf. Einbezug von Kräften IUD und der Wirtschaft“ als minimale Form der Zusammenarbeit im Sinne des vorgestellten Lebensarbeitszeitzyklusmodells begleitend zur unter 1. genannten Machbarkeitsstudie.

Diese Handlungsempfehlungen sind durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen zu begleiten, um die Bereitschaft zur Beteiligung und Unterstützung der Vorhaben zu gewinnen und zu erhalten.

Die Allgemeingültigkeit der bisherigen Erkenntnisse und Fragestellungen im Untersuchungsfeld Personal legen nahe, dass sich Überlegungen zu einer Personal-kooperation nicht ausschließlich auf den Bereich UiE oder logistische Fähigkeitsfelder begrenzen lassen. Es wird daher empfohlen, das umfassende Modell im Rahmen des nunmehr neu aufgelegten Workshops 4 Personal eingehender hinsichtlich seiner Umsetzbarkeit zu untersuchen. Dabei können Ergebnisse in den ursprünglichen Untersuchungsanteil UiE übernommen werden.

7. Berücksichtigung, Weiterentwicklung und Weiterverfolgung des generischen Kooperationsmodells Personal (Abb. 5) und der Überlegungen zur Konzeption der Reserve in den Untersuchungsumfang des Workshop 4 Personal der Klausur „SKB und ihre Partner in der Wirtschaft“ zur Bewertung der Umsetzbarkeit bzw. der Anpassungsnotwendigkeiten sowie anschließende Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse für eine tiefergehende Zusammenarbeit im Bereich der Unterbringung im Einsatz.

### **7.3 Kooperation im materiellen Bereich**

Bei den Diskussionen im Bereich des Unterbringungsmaterials konnte schnell festgestellt werden, dass eine Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Wirtschaft auf der bisher praktizierten Basis einer materiellen Einsatzbedarfsdeckung mit Unterbringungsmaterial für beide Seiten kostenintensiv ist. Die Wirtschaft muss beispielsweise Investitionen in Materialkomponenten tätigen, ohne zu wissen, wann und ob diese von der Bundeswehr abgerufen werden. Ist dies dann der Fall, werden die Kosten aus diesen Investitionen der Bundeswehr bereits beim ersten Abruf des Materials in Rechnung gestellt. Ähnliches gilt für Kosten aus der Bereithaltung von Personal und Infrastruktur.

Eine Begrenzung der Integration von gewerblichen Dienstleistungen UiE auf insbesondere die materielle Bereitstellung und den Betrieb ausschließlich im Einsatzfall ermöglicht nur eine eingeschränkte, beiderseits Nutzen bringende Kooperation, da diese Unterstützung für die Industrie risikobehaftet und die Bundeswehr kostenintensiv ist.

Konsequenterweise wurden Überlegungen angestellt, wie im materiellen Bereich eine kostennutzenoptimiertere Zusammenarbeit möglich ist. Diese sind in ein Kooperationsmodell, wie in Abbildung 6 dargestellt, eingeflossen.

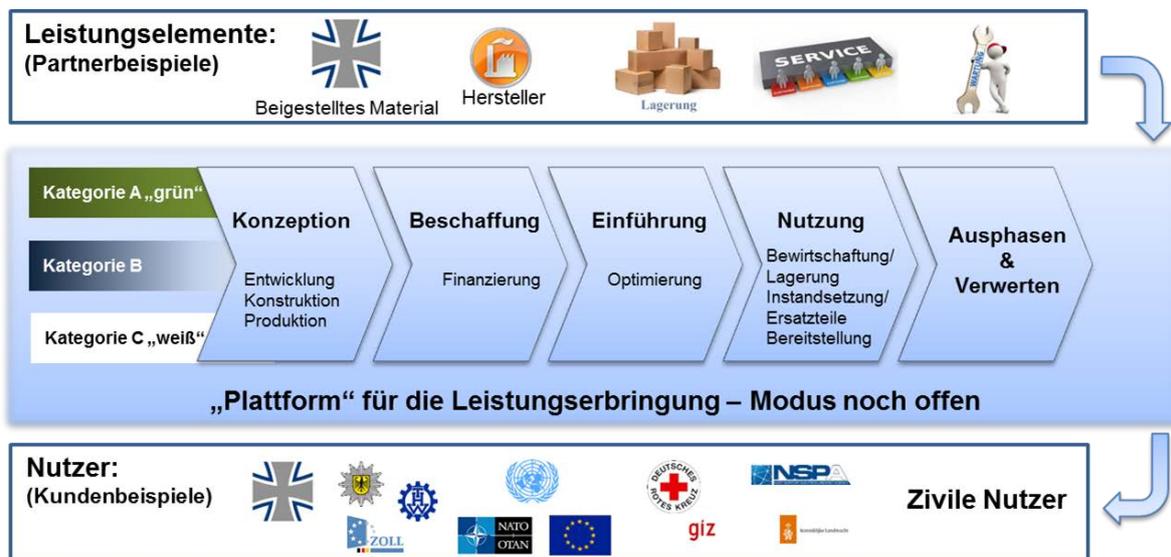


Abb. 6: Kooperationsmodell Material

Dabei wurde deutlich, dass es zweckmäßig sein kann, von der Konzeption, Beschaffung, Nutzung und Bewirtschaftung bis hin zur Verwertung von Unterbringungsmaterial zusammenzuarbeiten. Die Lebenswegbetrachtung des Materials bietet zahlreiche Ansatzpunkte für eine breit angelegte Leistungspalette. Eine gemeinsame Konzeption von Material nach einheitlichen Standards hilft zudem die spätere Interoperabilität im Einsatz zu erhöhen und erleichtert die Harmonisierung der gemeinsamen Ausbildung von Personal.

Eine gemeinsame Plattform für die materielle Leistungserbringung könnte die Leistungsträger mit ihren Fähigkeiten bündeln und über ein „Pooling“ Redundanzen reduzieren. Denkbar ist hier auch, dass sich die Bundeswehr mit vorhandenen Kapazitäten an der Materialerhaltung und -bewirtschaftung des bundeswehreigenem Materials beteiligt. Material sollte dabei in MOTS<sup>17</sup> und COTS<sup>18</sup>-Material untergliedert werden. Insbesondere MOTS-Material ist so spezifisch, dass es nur auf lange Sicht beschafft und auch nicht von

<sup>17</sup> MOTS – Military off the shelf

<sup>18</sup> COTS - Commercial off the shelf

---

jedem genutzt werden kann. COTS-Material jedoch ist breiter nutzbar und schneller am Markt regenerierbar. Hier muss eine Anschaffung und Lagerung nicht in allen Fällen auf den Nutzer Bundeswehr reduziert werden. Die Zusammenfassung von Material und Dienstleistungen wirkt sich ebenfalls vorteilhaft auf die Interoperabilität aus und erhöht letztendlich auch die Effektivität, Effizienz und Flexibilität im Einsatzfall.

Eine weiterer Aspekt für Synergie bietet der Sharingsansatz. Das zuvor kategorisierte und gemeinsam beschaffte Material könnte in Phasen der Nichtauslastung gegen Entgelt an andere Nutzer ausgeliehen werden. Zu diesen Nutzern könnten Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen, andere Ressorts, aber auch Streitkräfte anderer Nationen gehören. Es wäre auch vorstellbar, COTS-Material auch privaten Nutzern anzubieten. In welcher Rechtsform solche Plattformen etabliert werden könnten, wäre Gegenstand folgender Untersuchungen.

Eine Lebenszyklusbetrachtung unter Einbeziehung von Pooling- und Sharingsansätzen für Unterbringungsmaterial über die Anwendung für militärische Zwecke hinaus bietet zahlreiche Anknüpfungspunkte für eine synergie-orientierte Zusammenarbeit.

Unabhängig von der Ausformung eines solchen Kooperationsansatzes wird die Bundeswehr stets darauf achten, dass ihre autarke Handlungsfähigkeit im Bereich UiE nicht eingeschränkt wird. Es wird also einen zuvor festgelegten Anteil an Material geben, der ggf. zwar über die Plattform bewirtschaftet wird, aber nur der Bundeswehr zum alleinigen Zugriff zur Verfügung steht.

Ein Vorteil einer Zusammenarbeit in der beschriebenen Form liegt in der Streuung des Investitionsrisikos.

Eine solch konzeptionell ausgedehnte Berücksichtigung des Leistungsspektrums in Breite und Tiefe ermöglicht der gewerblichen Seite das Risiko zu streuen und der Bundeswehr eine ausgabenschonende und umfassende Fähigkeitsergänzung.

Durch die Ausweitung des Nutzerkreises und die Berücksichtigung von Einnahmen aus der Verwertungs- bzw. Aussteuerungsphase (Stichwort „Second Use“) amortisiert sich eine getätigte Ausgabe für die Wirtschaft. Dieser so wirtschaftlich optimierte Ansatz wird zu einem lohnenden Business Case für die Wirtschaft und ist auch für die Bundeswehr vorteilhaft. Dies liegt daran, dass die Wirtschaft ihre hohen Anschaffungs- und Bereithaltungskosten nicht ausschließlich auf das Nutzungsentgelt umlegen muss. Der einzelne Leistungsabruf wird günstiger.

---

Das im Teilbereich Material erkannte Modell hat das Potential die Fähigkeit UiE der Bundeswehr nachhaltig weiterzuentwickeln. Eine Operationalisierung eines solchen generischen Ansatzes bedingt zuvor jedoch die Erörterung einiger Fragestellungen, welche im Rahmen der Workshoparbeit identifiziert werden konnten:

- Wie sehen gemeinsam abgestimmte Materialstandards für Beschaffung aus?
- Welches Material der Bundeswehr fällt in welche Kategorie (COTS/MOTS)?
- Welcher Umfang des MOTS-Material könnte extern bewirtschaftet werden?
- Welcher Umfang an COTS-Material ist für ein Sharing interessant?
- Welche Fähigkeiten könnte die Bundeswehr einbringen?
- Gibt es andere Nutzer, die sich an einem solchen Modell beteiligen würden?
- Welchen Modus bzw. Rechtsform könnte die Plattform haben?
- Welcher Leistungsumfang kann erfasst werden und wie offen muss eine Leistungsbeschreibung gestaltet sein?
- Wie sind die Eigentumsrechte und Materialverantwortung regelbar?
- Wie ist die militärische Rückfallposition auszugestalten?
- Sind bestehende Betreibermodelle der Bundeswehr ggf. als Beispiel oder gar für die Durchführung von Pilotprojekten nutzbar?

Das macht deutlich, dass erste erfolgsversprechende Ansätze im Dialog identifiziert werden konnten, dass die Untersuchung jedoch weitergeführt werden muss. Es wird daher empfohlen:

8. Fortsetzung der Untersuchung zu Realisierungsmöglichkeiten eines materiellen Kooperationsansatzes unter Einbezug von quantitativen, inhaltlichen, rechtlichen, vergaberechtlichen, wirtschaftlichen Aspekten und Prüfung der Zuständigkeiten für die Materialverantwortung sowie mögliche Ausweitung des Nutzerkreises.

Ergebnisse zu diesem materiellen Kooperationsansatz sind aufgrund der Komplexität der Fragestellungen sicherlich nicht kurzfristig zu erzielen. Eine Kategorisierung des Materials der Bundeswehr kann die spätere Umsetzung von Pooling- und Sharingansätzen erleichtern. Nach dieser Festlegung sollte ein Market Testing des Modells für eine begrenzte Zusammenarbeit auf dem Feld des Poolings von bundeswehreigenem COTS-Material in Betracht gezogen werden.

9. Kategorisierung des Unterbringungsmaterials der Bundeswehr und Untersuchung eines Pilotprojektes zum Pooling und Bewirtschaften von handelsüblichem Bundeswehrmaterial durch einen zivilen Betreiber.

---

Hierzu sollte auch bewertet werden, inwieweit bereits erprobte Betreiberlösungen der Bundeswehr als Beispiel für die Umsetzung des vorgestellten Kooperationsansatzes herangezogen werden können. Ggf. bieten sich diese als Plattform für ein Austesten einzelner Aspekte des Ansatzes an.

Eine umfassende Beschreibung der Idee des materiellen Modells findet sich in Anlage C.

Für eine Realisierung eines zivil-militärischen Kooperationsmodells auf Basis der dargestellten konzeptionellen Ideen, müssen die Ergebnisse aus dem Bereichen Personal und Material verzahnt betrachtet und umgesetzt werden.

## **Anlagen**

**A Verfügbarkeitsmatrix CSO Camp**

**B Kritische Leistungsbereiche**

**C INDUSTRIEKOOPERATION MATERIAL – Kurzbericht mit Empfehlungen zu Möglichkeiten eines Kooperationsmodells „Unterbringung im Einsatz“ (UiE) – im Bereich des Material**

Los 1: Camp- Errichtung KGr nach DIN 276		Kernbereich UIE (angelehnt an Konzeptentwurf)	Modulsys FLgr Bw		Gliederung Leistungsbereiche gleichzeitig Abholpunkt für Leistungsbeschreibungen (sh. G-CAP)				Zeitsätze [Monate]	Kosten [TEUR]	gewerbliche Leistungserbringung bis Bedrohungslage (Angriffe)		
			Typ I	Typ II	Abschnitt	Erläuterung	Lager/ Fertigung/ Einkauf	Transport				vor Ort	
													Nr.
					0.0	Allgemeine Vorbemerkungen			0,5				
					1.0	Vorbemerkungen Camp- Errichtung							
200 Herrichten/ Erschießen					1.1	Herrichten und Erschießen	KGr 200, Bauleistung vor Ort			1-3	mittel		
300 Bauwerke - Baukonstruktionen		Unterkünfte Sanitäre Einrichtungen Verpflegungseinrichtungen  Betreuungseinrichtungen  Wäschereinrichtungen Waffenkammer Munitionsaufbewahrungseinrichtungen	Unterkunft Sanitär/ Hygiene Verpflegung Sozialbereich Betreuung Militärseelsorge Truppenpsychologie Markelender Kantine Information- und Kommunikationsversorgung Feldpost Truppenfriseur Wäscherei Zahlstelle Waffenkammer Munitionsaufbewahrung		1.3	Bauwerke/ Konstruktionen	KGr 300, siehe Modulsys FLgr Bw Typ				mittel		
					1.3.1	Zelte	leicht	0,25	0,5-1,5	12,5	3.250	mittel	
					1.3.2	Container ungehärtet	fest	3-6	0,5-1,5	8,5	6.250 - 12.500	mittel	
					1.3.3	Container gehärtet	schwer	28	0,5-1,5	21	62.500 - 93.750	mittel	
					1.3.4	Sanitäre Anlagen		3-6	0,5-1,5	2	1.282,5 - 2.565	mittel	
					1.3.5	Möblierung	ohne Zuordnung KGr nach DIN 276, da nicht fest mit Bauwerken verbunden		0,5-1,5	2	2.250	mittel	
400 Bauwerke - technische Anlagen	410 Abwasser-, Wasser-, Gasanlagen 420 Wärmeversorgungsanlagen 430 Lufttechnische Anlagen 440 Starkstromanlagen 450 Fernmelde- und informationstechnische Anlagen	Wasserversorgungsanlagen Abwasserentsorgungsanlagen Heizungsanlagen Klimaanlagen Stromversorgungsanlagen IT- Versorgungsanlagen	Entsorgung Abwasser    Energieversorgung		1.4	Technische Anlagen innerhalb der Bauwerke/ Konstruktionen	KGr 400, entspricht Technischer Gebäudeausrüstung (TGA), identisch für ungehärtete/ gehärtete Container, soweit für Zelte abweichend, Beschreibung in den jeweiligen Unterabschnitten			1.3 "Bauwerke/ Konstruktionen" enthalten	mittel		
					1.4.1	Stromversorgungsanlagen	KGr 440	0,5-1,5			mittel		
					1.4.2	IT- Versorgungsanlagen	KGr 450	0,5-1,5			mittel		
					1.4.3	Wasserversorgungsanlagen	KGr 410	0,5-1,5			mittel		
					1.4.4	Abwasserentsorgungsanlagen	KGr 410	0,5-1,5			mittel		
					1.4.5	Wärmerversorgungs- und Klimaanlagen	KGr 420 + 430	0,5-1,5		2	mittel		
510 Geländeflächen 520 Befestigte Flächen 530 Baukonstruktionen in Außenanlagen			Bodenabdeckung Absicherung/ Bewachung Energieversorgung		1.5	Befestigte und unbefestigte Flächen				1,5	mittel		
					1.5.1	Befestigte Flächen	KGr 520, z.B. Verkehrsflächen				mittel		
					1.5.2	unbefestigte Flächen	KGr 510, z.B. Grünflächen, Schotterflächen (soweit nicht Verkehrsfläche) KGr 540, Rohr- bzw. Kabelnetze jeweils bis zum Übergabepunkt an den einzelnen Bauwerken/ Konstruktionen			3	mittel		
					1.2	Technische Anlagen in Außenanlagen		0,5-1,5			mittel		
					1.2.1	Stromversorgungsanlagen	KGr 546, beinhaltet Stromerzeugungsanlagen sowie komplettes Verteilernetz	12-14	0,5-1,5	2,5	11.000 - 12.000	mittel	
					1.2.2	IT- Versorgungsanlagen	KGr 547, beinhaltet komplettes IT- Netz		0,5-1,5		mittel		
					1.2.3	Wasserversorgungsanlagen	KGr 542, beinhaltet Wasseraufbereitungsanlage	6	0,5-1,5	2,5	4.000	mittel	
								10	0,5-1,5	2	1.800	mittel	
									0,5-1,5	3	mittel		
					1.2.4	Abwasserentsorgungsanlagen	KGr 541, beinhaltet komplettes Abwasserbehandlungs/ aufbereitungssystem incl. Rohnetz etc.)	0,5-1,5	1.500		mittel		
					1.2.5	Abfallentsorgungsanlagen	KGr 548	3-6	0,5-1,5	0,5	mittel		
					1.7	Einfriedung, Zugangsbereich	KGr 530	0,5-1,5	2	1.000	mittel		
500 Außenanlagen	540 Technische Anlagen in Außenanlagen	Abfallentsorgungsanlagen	Entsorgung Abfall		2.0	Vorbemerkungen Camp- Betrieb							
					2.1	Technischer Betrieb Stromversorgungs	Betrieb der Anlagen sh. 1.2.1				mittel		
					2.1.1	IT- Versorgung	Betrieb der Anlagen sh. 1.2.2				mittel		
					2.1.2	Wasserversorgung	Betrieb der Anlagen sh. 1.2.3				mittel		
					2.1.3	Abwasserentsorgung	Betrieb der Anlagen sh. 1.2.4				mittel		
					2.1.4	Abfallbehandlung und -entsorgung	Betrieb der Anlagen sh. 1.2.5				mittel		
					2.2	Wäschereileistungen					mittel		
					2.3	Wäschereileistungen					mittel		
					2.4	Hausmeisterleistungen					mittel		
					2.5	Betreuungseinrichtung					mittel		
					2.6	Verpflegung					mittel		
							Eigenleistung SK separat über SK oder gesonderten Vertrag?						
Los 2: Camp- Betrieb													

Zelte: vergleichbar mit Modulsys FLgr Bw Typ I, luftverlastbar  
fest (Cl. ungehärtet): vergleichbar mit Modulsys FLgr Bw Typ II, allerdings ohne passiven, systemintegrierten oder adaptiven Schutz der Klasse C4 nach STANAG 2280  
schwer (Cl. ungehärtet): vergleichbar mit Modulsys FLgr Bw Typ II, beinhaltet passiven, systemintegrierten oder adaptiven Schutz der Klasse C4 nach STANAG 2280

**Bedrohung durch „Angriffe“** (gemäß Zentralerlass 1100/5 "Definition der Sicherheits- und Bedrohungslage als Teil der militärischen Nachrichtenlage")  
Ein Staat, eine Organisation oder Gruppe verfügt über die Fähigkeit und/oder die Absicht, deutsche oder verbündete Streitkräfte bzw. andere Personen (z. B. DEU Staatsbürger) oder Organisationen (z. B. IO, NGO) mit direkten oder indirekten Wirkmitteln anzugreifen.

**Niedrig (Grün)** Obwohl die grundsätzliche Möglichkeit besteht, liegen keine weiteren Anzeichen für bevorstehende Angriffe vor.

**Mittel (Gelb)** Allgemeine, nicht spezifizierte Anzeichen deuten auf möglicherweise bevorstehende Angriffe hin.

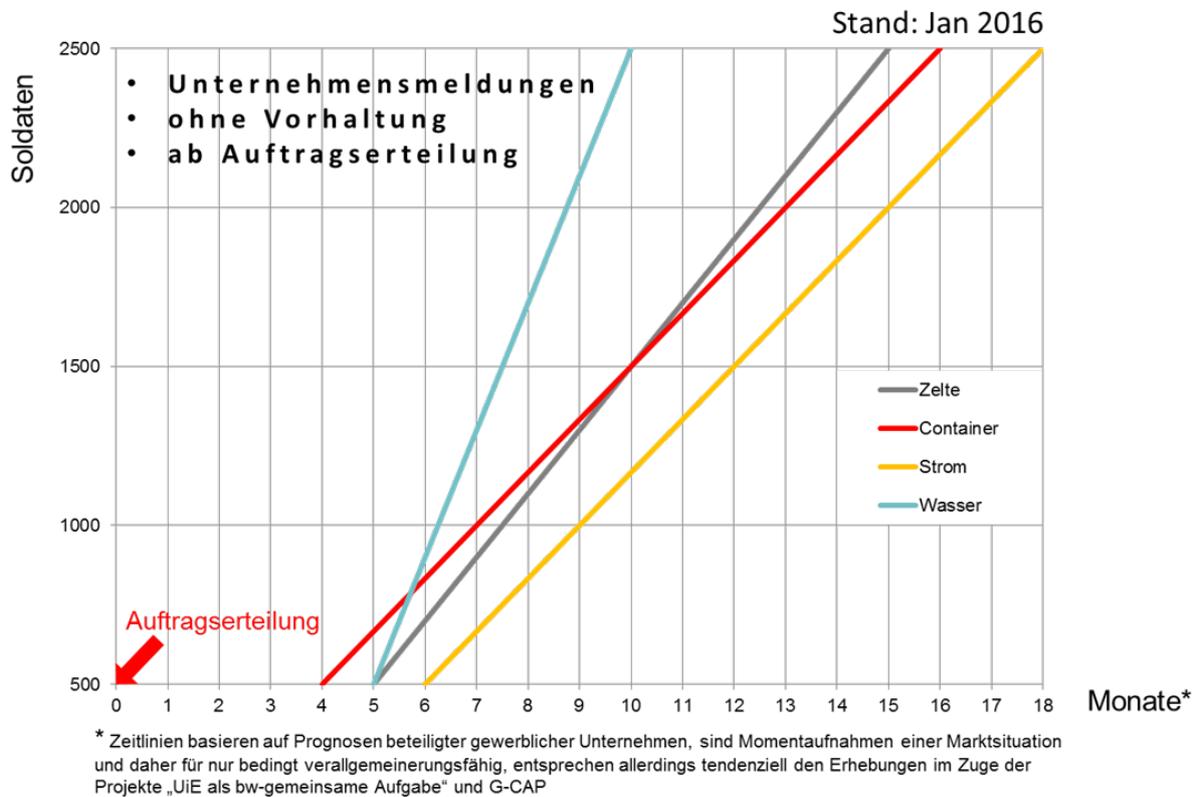
**Erheblich (Orange)** Mit Angriffen wird in naher Zukunft gerechnet. Erkenntnisse zu konkreten Angriffszielen und -zeiträumen liegen nicht vor.

**Hoch (Rot)** Angriffe gegen konkrete und spezifizierte Angriffsziele in definierten Angriffsräumen sind in einem bestimmten Zeitraum zu erwarten.

**Unbekannt (Grau)** Es liegen keine entsprechenden Erkenntnisse vor.

## Anlage B

### Kritische Leistungsbereiche



Die Zeitlinien stellen die Zeitpunkte der Leistungserbringung in Relation zum Leistungsumfang dar. Dies beinhaltet z.B. bei Containern (inkl. geschützter Varianten) die Beschaffung, den Transport, der Aufbau und die Bereitstellung im Einsatzland.

## Anlage C zu Ergebnisbericht aus dem Workshop Logistik UiE



# INDUSTRIEKOOPERATION MATERIAL

Kurzbericht mit Empfehlungen zu Möglichkeiten eines Kooperationsmodells „Unterbringung im Einsatz“ (UiE) – im Bereich des Material

Dr. Jürgen Kieschowitz

# Industriekooperation Material

## Inhalt

### Management Summary

1. Erkenntnislage – warum ein Kooperationsansatz Material?
  - 1.1. Generelle Ableitungen für einen Kooperationsansatz
  - 1.2. Ableitungen für einen Kooperationsansatz aus dem konkreten Untersuchungsthema „UiE“
2. Gestaltungselemente für einen Kooperationsansatz
  - 2.1. Leistungsspektrum auf der Basis eines Life Cycle Managements
  - 2.2. Business Case Optionen
3. Empfehlungen

## Management Summary

Die Streitkräfte werden zukünftig durch zahlreiche unterschiedliche Einsätze und einsatzgleiche Übungen / Ausbildung intensiv gefordert werden. Insbesondere in den logistischen Unterstützungsbereichen werden integrativ gewerbliche Leistungen die militärischen Fähigkeiten ergänzen, zum Teil, soweit es eine notwendige Krisenvorsorge zulässt, vollständig und vertraglich gesichert sogar ersetzen.

Die Konzeption der Bundeswehr (KdB) wie auch die Teilkonzeption Logistik (TKLog) stellen die Absicht, eine derartige integrative Zusammenarbeit mit der Wirtschaft zu realisieren, deutlich heraus.

Die Untersuchung zum Thema „Unterbringung im Einsatz“ (UiE) hat beispielhaft deutlich gemacht, dass eine umfassende Kooperation Bundeswehr (Bw) und Wirtschaft für die Beschaffung sowie Nutzung und Bewirtschaftung von Material inklusive der Integration einer umfassenden Life Cycle (LC) – Sicht zweckmäßig sein kann. Ein solcher Ansatz geht allerdings über den ursprünglich gesteckten Untersuchungsrahmen sowie die bislang gängige Zuordnung und definitorische Ab- oder Eingrenzung von UiE im Sinne einer einfachen „Hotel-Lösung“ deutlich hinaus, schließt materielle, teilweise spezifisch militärische Komponenten für ein Feldlager wie Absicherung, Sanitätsdienst, Gefechtsstände u.a.m. mit ein und beinhaltet eine Vielzahl von nicht unmittelbar einsatzrelevanten Leistungselementen bezogen auf die gesamte Lebenswegbetreuung des Materials.

Nachfolgende Kernaussagen haben sich aus der Arbeit im Workshop ergeben und sind für eine weitergehende Befassung mit dem Thema von wesentlicher Bedeutung:

1. Eine privatwirtschaftliche Leistungserbringung zur Unterstützung im Bereich der Unterbringung im Einsatz ausschließlich zur Bedarfsdeckung im Einsatzfall bildet nur einen „sichtbaren“ Teilausschnitt des gesamten notwendigen und denkbaren Leistungsspektrums ab. Eine Konzentration der Leistungserbringung auf die unmittelbare Einsatzbedarfsdeckung ist für die Industrie insbesondere einerseits durch die damit verbundene Planungsunsicherheit und andererseits durch die erwartete Flexibilität bezüglich der tatsächlichen Leistungsbreite und -tiefe äußerst risikobehaftet. Für die Bundeswehr als Auftraggeber ist dies entsprechend kostentreibend, da diese Risiken bei der Leistungserbringung zwangsläufig durch die Industrie eingepreist und / oder vorgehalten werden.

2. Ein Leistungsspektrum, das den gesamten materiellen Life Cycle mit einbezieht, bietet dagegen hinreichend Chancen für einen gewerblichen Business Case sowie für eine akzeptable Risiko- und Lastenteilung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.
3. Eine zumindest in Teilbereichen eines Life Cycle – orientierten Leistungsspektrums praktikierbare Ausweitung des Nutzerkreises für Unterbringungs- / Feldlagermaterial auf andere staatliche und nichtstaatliche Institutionen / Organisationen als Kunden (z.B. verbündete Streitkräfte, Bundespolizei, Zoll, THW, WHO, UN u.a.m.) bietet zusätzliche Möglichkeiten für eine wirtschaftliche Optimierung sowohl für die Wirtschaft, als auch für die Bundeswehr. Pooling- und Sharingansätze bieten einerseits für jeden Nutzer die Chance, seinen Investitions- und Nutzungsaufwand zu reduzieren und andererseits für die beteiligte Wirtschaft die Chance zur Erschließung weiterer Geschäftsfelder und Optimierung des gesamten Business Cases.
4. Unbenommen der Regelung von zukünftigen Eigentumsrechten und Bewirtschaftungsmodellen für das gesamte Material und / oder einzelnen Materialkategorien ist eine militärische Zugriffs- und Rückfallkapazität unabdingbar sicherzustellen. Die politische Handlungsfähigkeit darf nicht eingeschränkt werden.

Die genannten Kernerkenntnisse sind in die Darstellung eines ersten konzeptionellen Modelansatzes für eine umfassende Life Cycle – orientierte Leistungserbringung eingeflossen. Um ein solches Kooperationsmodell auf seine Tauglichkeit und Realisierungschancen sowohl von Seiten der Bw als auch von Seiten der Wirtschaft abschließend bewerten und einer Realisierung näher zu bringen, müssen der Gestaltungsrahmen sowie die unabdingbaren Voraussetzungen noch eingehender untersucht und geprüft werden. Es wird daher im Wesentlichen Folgendes empfohlen:

1. Der bisher lediglich skizzierte Ansatz einer zivil-militärischen Kooperation im Bereich des Unterbringungs- / Feldlagermaterials sollte in Bezug auf inhaltliche, rechtliche – insbesondere auch vergaberechtliche - und wirtschaftliche Aspekte, die Definition der unabdingbaren sowie optionalen Leistungsinhalte und zwingende Rahmenbedingungen noch ausführlicher ausgestaltet werden. Die bereits vorhandene SWOT - Analyse ist entsprechend fortzuschreiben. Die Nutzungsvorteile für die beteiligten Parteien sind als besonders wichtige Aspekte für eine Umsetzungsentscheidung sehr deutlich herauszuarbeiten.

2. Zu prüfen ist die Zuständigkeit bzw. Materialverantwortung für sämtliches Material, dass für eine Feldlager- / UiE - Situation codiert ist bzw. wird. So wie der Kunde Bw möglichst einen Ansprechpartner für die gesamte Leistungserbringung anstrebt, so ist es auch aus Sicht des / der Leistungserbringer(s) wichtig, möglichst nur einen gesamtverantwortlichen Ansprechpartner auf der Kunden- / Bw – Seite zu haben („one face to the supporter“).
3. Für die Umsetzung zukünftiger Pooling- und Sharingansätze muss eine mehrdimensionale Kategorisierung des im Bw Bestand bereits vorhandenen Materials erfolgen. Noch wichtiger ist dies für zukünftig noch zu beschaffendes insbesondere militärspezifisches Materials, um entscheiden zu können, wer dies wie finanziert und wie weit man sich in einem solchen Ansatz von der Jährlichkeit der Steuerung von Haushaltsmitteln entfernen kann. Daraus müssen ableitbare Gestaltungsbegrenzungen z.B. unausweichliche Vorhalteforderungen für military of the shelf (MOTS) und / oder sogar für Commercial of the shelf (COST) – Material für einen Poolbetreiber ebenso wie die daraus ableitbaren potentiellen Märkte z.B. ein erweitertes Nutzerspektrum für Spezialcontainer ersichtlich und abschätzbar werden.
4. Auszugsweise sollte unverzüglich parallel zur Verfolgung des Gesamtansatzes die schnelle Umsetzbarkeit eines Poolingansatzes für COTS-Material für die Bw im Rahmen eines ersten Market Testing Projektes innerhalb der nächsten drei Jahre angestrebt werden. Eine stufenweise Ausdehnung während der Laufzeit des Pilotvorhabens auf andere Nutzer sollte dabei von Beginn an berücksichtigt werden. Die Möglichkeiten einer Einbeziehung des Know Hows der Eigengesellschaften BwFPS wie auch der HIL GmbH sind dabei zu erwägen.
5. Generell sollten die Erkenntnisse aus dem Untersuchungsfeld „Kooperationsmodelle Personal“ in die Bewertung und Entscheidungsfindung mit einfließen.

Der bisherige kooperative Dialog zwischen dem LogKdoBw und den Vertretern aus der Wirtschaft konnte eine zukunftsweisende Modellidee entwickeln, die das Potential hat, auf mittel- bis langfristige Sicht die Fähigkeit „Unterbringung im Einsatz“ nachhaltig weiterzuentwickeln und sicherzustellen. Dieser Entwicklungsprozess ist daher auf der Basis der gemachten Einzelempfehlungen fortzusetzen und ggf. sogar auf andere wichtige Material- / Materialbewirtschaftungsbereiche zu übertragen. Er bedarf aber auf Grund seiner innovativen Elemente der Prüfungs- und Umsetzungsunterstützung auf allen Hierarchieebenen, um praktikable sowie gleichsam akzeptable Umsetzungslösungen erreichen zu können.

## 1. Erkenntnislage – warum ein Kooperationsansatz Material?

Die Konzeption der Bundeswehr (KdB) wie auch die Teilkonzeption Logistik (TKLog) stellen für die Zukunft die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit mit der Wirtschaft im Sinne von integrierten gewerblichen Leistungen mit gesichertem Zugriff bei Bedarf (Krisen- und Einsatzvorsorge) deutlich heraus.

Besonders die Streitkräftebasis (SKB) mit ihrem breit angelegten Unterstützungsauftrag ist vor dem Hintergrund zahlreicher kleinerer Einsätze und zunehmender Übungsaktivitäten mit einsatzgleichem Charakter (Forderung einer „wiederbelebten“ Landes- und Bündnisverteidigung) zunehmend auf Leistungen gewerblicher Dritter angewiesen. Ziel ist dabei stets im logistischen System vorgehaltene Fähigkeiten zu ergänzen und knappe bundeswehreigene Kapazitäten zu entlasten bzw. im Bedarfsfall rasch wieder frei verfügbar zu haben. Die effektive und effiziente Integration von gewerblichen Drittleistungen verlangt vor allem eine kooperative, die Stärken beider Seiten zusammenführende Vorgehensweise bei Konzeptionierung, Planung und Durchführung.

Die generelle Befassung sowie die Detailuntersuchungen zum Thema „Unterbringung im Einsatz“ (UiE) haben gezeigt, dass weiterführende konzeptionelle Überlegungen und Ansätze zu einem umfassenden Kooperationsansatz Bundeswehr (Bw) und Wirtschaft für die Beschaffung sowie Nutzung und Bewirtschaftung von Material inklusive der Integration einer umfassenden Life Cycle (LC) – Sicht über den ursprünglich gesteckten Untersuchungsrahmen UiE hinausgehen.

Eine enge konzeptionelle Konzentration auf die Spitze des Eisberges, also den Einsatz im engeren Sinne (siehe unten Abb.1) ist für die Industrie, die potentiellen Leistungserbringer kostenintensiv und risikobehaftet. Dies wird eingepreist. Daher ist dies im Umkehrschluss für die Bw i. d. R. die ausgabenintensivste, weil teuerste Lösung! Aber ihr bleibt als Bedarfsträger im Einsatzfall keine Alternative! Dieser Fakt wird auch nicht durch Rahmenvertragslagen gelöst, solange darin u.a. Vorhalteleistungen gefordert und Kostenrisiken einseitig verteilt werden.

Dementsprechend stellt sich die Frage: wie ist eine Kooperation zu gestalten, die diese Situation verbessert, ohne die Kernforderung „Denken vom Einsatz her“ aufgeben zu müssen?

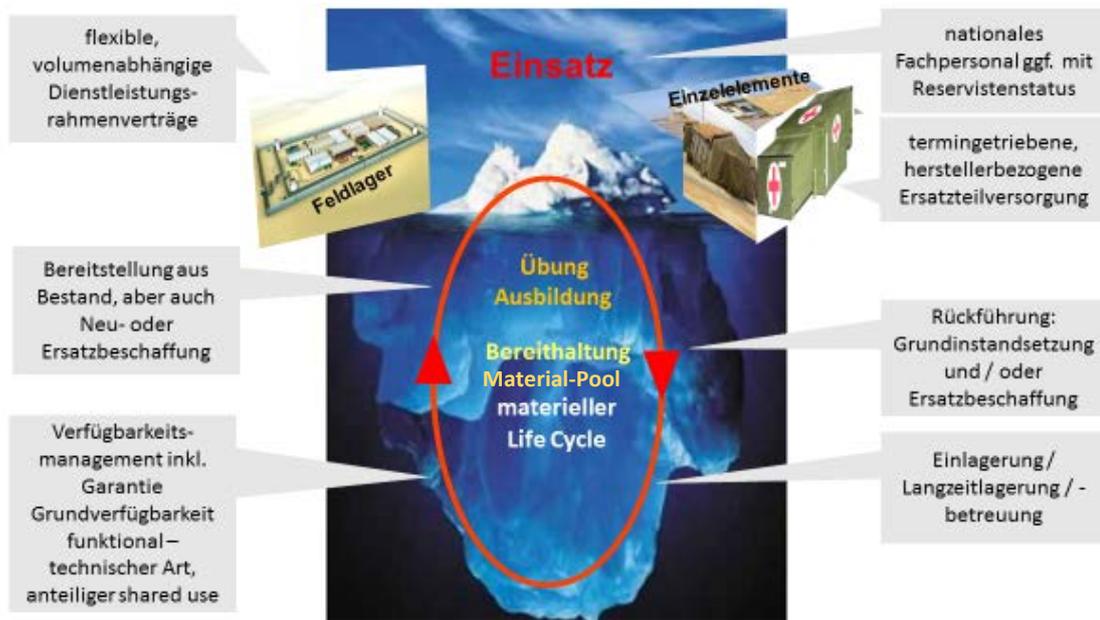


Abb. 1 Einsatz nur Teil eines umfassenden Leistungsspektrums

Die grafisch plakativ dargestellte Grundidee für eine umfassende Kooperation Bw / Wirtschaft bezüglich Material löst sich von der reinen Ausrichtung auf eine Leistungserbringung ausschließlich für den Einsatz als „Spitze des Eisberges“! Es wird aber dennoch stets vom „Einsatz her gedacht“!

Als Untersuchungsthese gilt somit:

eine konzeptionelle Ausdehnung des möglichen Leistungsspektrums in Breite und Tiefe, wie in der Abb. 1 holzschnittartig dargestellt, bietet generell für die Industrie zahlreiche Möglichkeiten zur Risikostreuung und für die Bw ausgabenschonendere Möglichkeiten für eine umfassenden Bedarfsdeckung.

Die Bereitstellung (Beschaffen, Lagern, Transportieren etc.) und das Servizieren (Wartung, Pflege, Instandsetzung, etc) von beweglichen / leicht verlegbaren Elementen / Materialkomponenten für Unterbringungs- / Feldlagerlösungen sind weniger infrastrukturelle, als vielmehr vornehmlich komplexe logistische Aufgaben (vgl. hierzu u.a. Untersuchungen der g.e.b.b. zu G-CAP). Die damit verbundenen Leistungen können aktuell und zukünftig nur äußerst begrenzt von Seiten des Bedarfsträgers „Streitkräfte der Bundeswehr“ selber geleistet werden (fehlende bzw. zukünftig zu schwach ausgeprägte Fähigkeiten / Kapazitäten). Selbst die zukünftig noch vorhandenen militärischen Kräfte sollen stets frühestmöglich substituiert werden, sobald die Einsatzrahmenbedingungen dies zulassen (vgl. TKLog). Die Verfügbarkeit von Leistungen Dritter wird folglich eine unverzichtbare Komponente. Eine darauf ausgelegte, dauerhafte und umfassende Kooperation mit der Wirtschaft- u.U. sogar als sogenannte

komplexe Dienstleistung (KDL) - erscheint ein denkbarer, prüfenswerter und mittelfristig umsetzbarer Ansatz. Ggf. können einzelne Elemente eines solchen Ansatzes schon zeitnah zur Umsetzung kommen.

### 1.1. Generelle Ableitungen für einen Kooperationsansatz

Betrachtet man den Lebenszyklus (Life Cycle = LC) von Material sehr vereinfacht, unterscheidet man folgende Phasen: Entwicklungsvorlauf (Forschung, Konstruktion usw.), Produktion (Realisierung), Nutzung inklusive aller nutzungsbegleitenden Vorgänge wie z.B. Service und Wartung und schließlich Verwertung bzw. Entsorgung. Dies greift auch der Customer Project Management (CPM) – Prozess der Bundeswehr auf.

Dieser LC von Material bietet grundsätzlich zahlreiche Ansätze für eine Leistungserbringung. Dabei ist es generell unerheblich, wer zu welchem Zeitpunkt Material beschafft und zu welchen Konditionen dies geschieht. Es geht zunächst darum, Material für einen oder mehrere Nutzer (Pooling, Sharing)<sup>1</sup> verfügbar zu machen und bereitzuhalten. Zwischen den Nutzungsphasen z.B. für Übungen muss das Material technisch – logistisch betreut werden. Dieses Leistungsspektrum kann generell aus der Sicht der Streitkräfte, aber auch aller anderen potentiellen Nutzer vergeben werden.

Aus der Sicht eines Unternehmens, das ein solches Leistungsspektrum alleine oder mit Partnern abdecken kann / will, sind vor allem die Überlegungen zu den Risiken und deren Management sowie den Kosten für eine „aktive“ Nutzung einerseits und für „Nicht-Nutzungs- oder Ruhephasen“ des Materials andererseits ausschlaggebend. Dies ist umso wichtiger, je stärker von Seiten des Wirtschaftspartners in Material direkt investiert wird. Zentral stellt sich diesbezüglich die Frage: was geschieht, wenn keine „aktive“ Nutzung (kein Einsatz) stattfindet? Dieses Risiko bzw. Managementproblem wird leichter gelöst, wenn man in Teilen Material für mehrere Nutzer einsetzen kann sowie eine (vertraglich) gesicherte „Verwertung“ für Material in einem second use cycle (cost sharing auf der Zeitachse vergleichbar Gebrauchtwagen mit Rücknahmeverpflichtung!) erreichen kann.

---

<sup>1</sup> *Pooling* wird verstanden als das Zusammenführen und Bereithalten von Material in einer optimierten Verfügbarkeitsmenge. Aus einem Pool werden Nutzern Komponenten in unterschiedlichen Bereitstellungsstrukturen bedarfsgerecht und zeitlich begrenzt zur Nutzung verfügbar gemacht. *Sharing* wird verstanden als das gemeinsame („geteilte“) Nutzen von Material je nach zeitlichen und technischen Bedarfslagen (prominentes Beispiel: carsharing). Der Nutzer wird wirtschaftlich nur für die Nutzungsphase belastet.

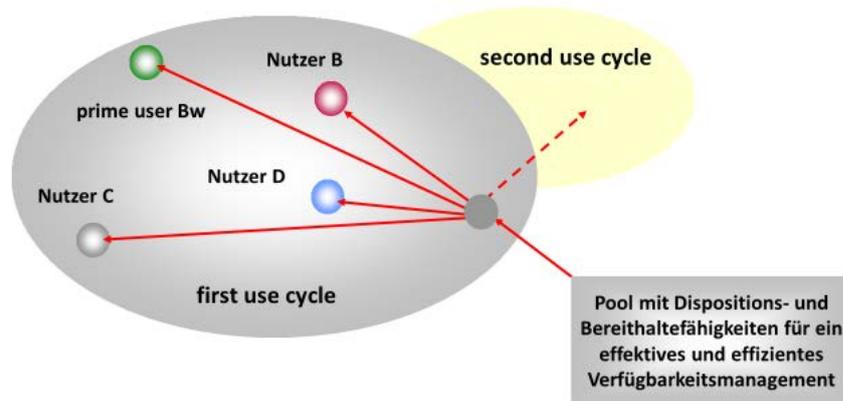


Abb. 2 Prinzip eines Pooling- und Sharing - Ansatzes

Grundsätzlich bietet ein derartiger Pooling- und Sharing - Ansatz folgende Möglichkeiten / Chancen (Achtung: nicht nur für Bw, sondern auch für weitere, andere militärische / nichtmilitärische Nutzer)<sup>2</sup>:

a) Bezogen auf die Wirtschaftlichkeit

- Erhöhte Transparenz: Life-Cycle-Kosten (LCC im Sinne der total cost of ownership) nicht nur Investitionskosten als Betrachtungsgegenstand
- Ausgabenschonung im Nutzerhaushalt (Bw: EP 14) – bezahlt wird nur bei „aktiver“ Nutzung und anteilig für technische Materialbetreuung in möglichen „Ruhephasen“ – geringere Investitionsausgaben und Ausgaben für Betrieb / Bereithaltung
- Mehrere Nutzer werden mit gleichen Materialkomponenten bedient / versorgt – Option zum burden und cost sharing für die Nutzer – Mehrfachgeschäftsoptionen für den Poolbetreiber

b) Bezogen auf das Life-Cycle-Management (LCM)

- Effizientes Steuern von Material in der Beschaffung, im Bestand und im Betrieb orientiert an den Verfügbarkeitsbedarfen der Nutzer – technisch hochwertiges und einwandfreies, jederzeit qualitätsgesichertes und teilweise unmittelbar aus der Produktion kommendes Material für die Nutzer
- Globale Beschaffung und Bereithaltung – Senkung der Bereithaltungs- und Transportkosten sowie lokal rasche Reaktionszeiten

c) Bezogen auf Auftraggeber-/Nutzerzufriedenheit

- „One face to the Customer“ Prinzip – ein Ansprechpartner für Bereithaltung und Bereitstellung sowie alle Serviceleistungen – Schonung nutzereigener Ressourcen (normale Outsourcing – Effekt!)

<sup>2</sup> z.B. nationale Behörden, nationale und internationale Regierungs- und Nicht-Regierungsorganisationen, gewerbliche Kunden u.a. Ölindustrie u.a.m.

- Gleichbleibende hohe Professionalität und Qualität der Leistungserbringung – Verlässlichkeit und Vertrauen – Umsetzungssicherheit durch „eingespielte“ organisatorische und funktionale Abläufe (Automatismen)
- d) Bezogen auf Material, Materialerhaltung und –erneuerung
- optimierte Produkt-Life-Cycle, d.h. technische Aktualität des Materials bleibt erhalten (vgl. Effekte wie beim Flottenmanagement im System BwFPS insbesondere bei den white fleet Anteilen)
  - fachlich hochwertige, technische Betreuung in der Materialerhaltung ist dauerhaft sichergestellt – Schonung von entsprechenden Ressourcen bei den Nutzern
  - Nutzungserfahrungen gehen im Rahmen eines „Trade Off“ direkt in die Weiter- und Neuentwicklung von Produkten – keine („politischen“) Filter mehr und Beschleunigung von Innovationen
- e) Bezogen auf Personal und fachliche Qualifikationen (know how Erhalt)
- Poolbetreiber ist Aus- und Weiterbilder für Nutzerfachpersonal – speziell für Bw bietet sich eine enge personelle Verzahnung in Fachfunktionen an (Attraktivität und Reservistenpotentiale werden geschaffen - alternative Beschäftigungsoptionen!)
  - Poolbetreiber kann auf Personal aus den Nutzerbereichen zurückgreifen – direkte Einsatzerfahrungen werden besser und auf Dauer genutzt

## **1.2. Ableitungen für einen Kooperationsansatz aus dem konkreten Untersuchungsthema „UiE“**

Die Befassung mit der materiellen Ausstattung eine Feldlager / UiE – Lage ergibt grundsätzlich drei Materialkategorien:

- A- Kategorie („grün“, militärische, auch MOTS - modifiable / military off-the-shelf - Produkte): technisch hoch anspruchsvolle, komplexe und nutzer-, also militärspezifische Produkte mit hohem Beschaffungs- und Betriebsaufwand (= hohe Investitions- und Life Cycle – Ausgaben) sowie daher zumeist langer first use – Nutzungsdauer (Beispiel: Wasseraufbereitungsgeräte WTC 8000/15000, Lieferzeit 40 Wochen)
- B – Kategorie („blau“, zumeist handelsübliche, auch COTS – commercial off-the-shelf - Produkte): marktgängige, weniger nutzer- aber gleichwohl branchenspezifische Produkte „aus dem Regal“ mit einer Beschaffungszeit von unter sechs Monaten und einer sehr variablen first use Nutzungsdauer, (Beispiel: Wasseraufbereitungsgeräte WTC 500 GT, Lieferzeit 20 Wochen)
- C – Kategorie („weiß“, „Baumarkt“): „One - way – Material“ mit hoher Marktverfügbarkeit auch bei einer Host Nation, sehr fungibel und jederzeit aussteuerbar aus einer

first use Nutzungsphase (Beispiel: ungeschützte Wohn- oder faltcontainer, Lieferzeiten zwischen 4 – 9 Wochen)



Abb. 3 Beispiele für eine mögliche Materialeinteilung in Kategorien (hü = handelsüblich)

Generell eignet sich vorrangig das handelsübliche Material für Pooling- und Sharingmodelle. Militärisches, ggf. sogar durch Rechtsauflagen beschränkt nutzbares Material z.B. Waffenanlagen (u.a. Kriegswaffenkontrollgesetz) können allerhöchstens von mehreren Streitkräften z.B. innerhalb der NATO im Rahmen „smart defence / connected forces initiative“ in Abfolge oder parallel im Sinne von Sharing genutzt werden. Gleichwohl bietet dieses Material Möglichkeiten für eine Leistungserbringung durch einen privatwirtschaftlichen Poolbetreiber so z.B. im Rahmen der technisch - logistischen Betreuung inklusive Langzeitlagerung.

Vom Einsatz her gedacht, zeigt sich bei den bisherigen Einsätzen ein Bild der vornehmlich gemischten, integrativen Lösungen. Die extremen Lösungen der 100% militärischen Rückfallposition (MRP) einerseits sowie andererseits ein 100 % Contractor Support – Camp werden gemäß den bisherigen Erfahrungen eher die Ausnahme für eine „real live UiE / Feldlager – Lösung“ im militärischen Einsatz sein (vgl. nachfolgende Abb 4). Das lässt darauf schließen, dass auch bei zukünftigen Einsätzen die unterschiedlichsten Materialkategorien im Leistungsmix eingesetzt werden. In dieses Bild passt, dass ebensowenig lupenreinen „UiE“ – Hotellösungen betrieben werden. Üblicherweise beinhalten die bekannten Einsatzcamps stets eine Reihe anderer Komponenten wie z.B. Einrichtungen für medizinische Betreuung, Gefechtsstände, Absicherungselemente, angebundene Feldflugplätze, Instandsetzungseinrichtungen u.a.m.

## Anlage C zu Ergebnisbericht aus dem Workshop Logistik UiE

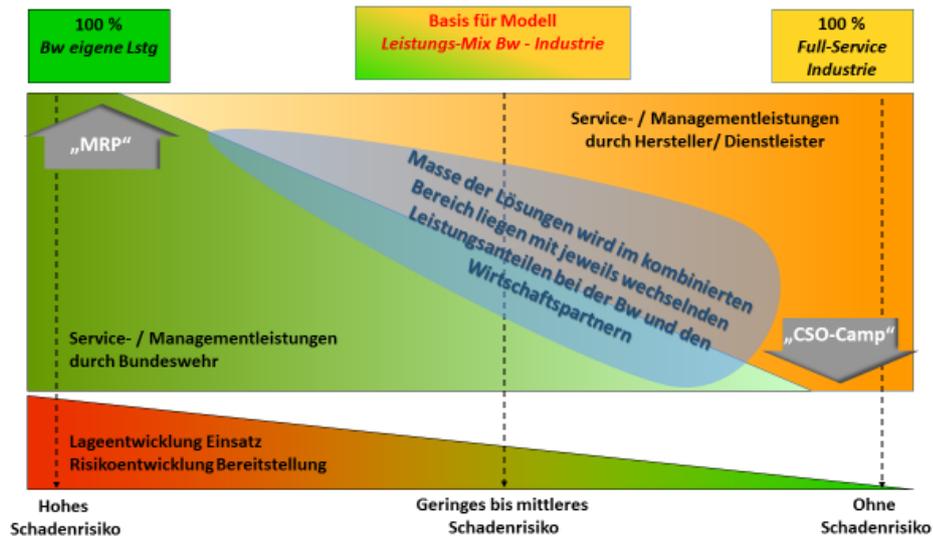


Abb. 4 Erfahrungswert: kaum Extremlösungen bei militärischen Einsätzen

Überträgt man diese Alltagserkenntnis auf die „Ruhephasen“ des Materials, ergeben sich eine Vielzahl von möglichen, zusätzlichen Leistungsbausteinen in der Materialbetreuung und -logistik (Service) für einen oder mehrere Leistungspartner aus der Wirtschaft.

Allerdings stellen sich aus dieser Erkenntnis heraus auch Fragen zur Art und Tiefe einer nationalen und internationalen Standardisierung sowie Kompatibilität von Materialkomponenten. Je singulärer militärische Bedarfsforderungen sind, umso kosten- /ausgabenintensiver wird die Lösung. Diesbezüglich können kooperationserfahrene Wirtschaftspartner bereits in der Entstehungsgeschichte einer technischen Anforderung bei der Vermeidung von sogenannten „Goldrandlösungen“ unterstützen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ergibt sich aus der Bereitstellung und Finanzierung von Material (vgl. nachfolgende Abb. 5).

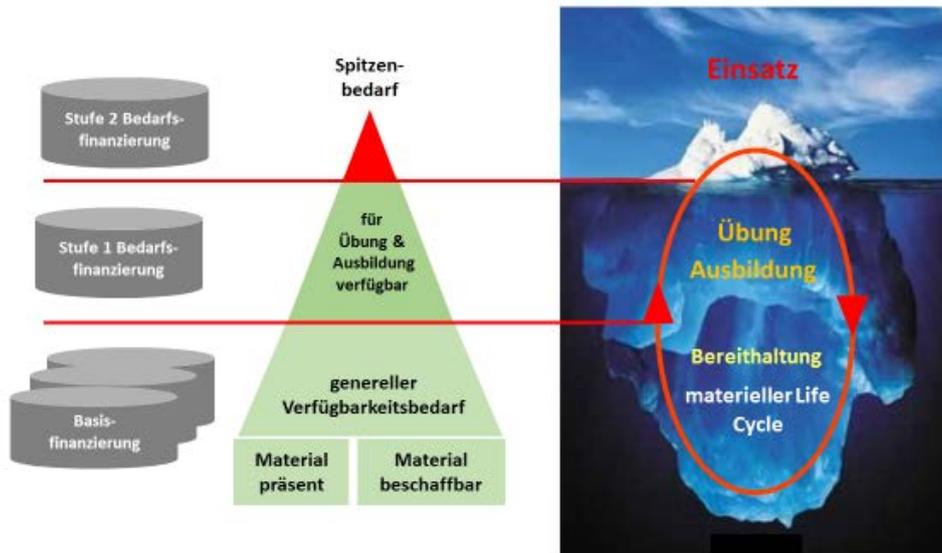


Abb. 5 LC - Management: Bereitaltungspyramide und Finanzierungsstufen

In diesem Zusammenhang entsteht die Erkenntnislage, dass nicht alles erforderliche Material stets präsent bereitgehalten werden muss. Beschaffbares Material (vornehmlich der Kategorie B) ist marktgängig und teilweise im Rahmen von vorgegebenen Bereithaltungs- und Verfügbarkeitsvorgaben der Nutzer i.d.R. problemlos für eine jeweilige Nutzung zeitgerecht beschaffbar. Ggf. werden hierfür vertragliche Regelungen für eine optionale präferierte Produktion bei den Herstellern für den dringenden Bedarfsfall geschlossen.

Nur für dauerhaft präsent Material muss eine Basisfinanzierung sichergestellt werden. Dies bedeutet im optimalen Fall, dass sich mehrere Nutzer eines Pools anteilig an einer solchen Finanzierung beteiligen (sharing des Investitionsvolumens über verschiedene Wege). Ein Weg kann beispielsweise ein anteiliges Management- und Bereithaltungsfee sein: je mehr Nutzer umso ausgabenschonender für jeden einzelnen!

Ein besonderer Fall in diesem Zusammenhang bildet das von einem Nutzer investiv selbst beschaffte, für ihn und seine Nutzung spezifisch ausgerichtete Material, das u.U. dem Pool zur technischen Betreuung, Lagerung etc. beigestellt wird (i.d.R. nur Material der Kategorie A). Derartiges Material darf durch den Poolbetreiber nur in sehr begrenzten, vertraglich definierten Ausnahmefällen auch anderen Nutzern bereitgestellt werden (s.o. beispielsweise NATO – Partner). Ein anderes nichtmilitärisches Beispiel: Spezialcontainer mit Stromerzeugern primär beschafft und vorgesehen für militärische Nutzung (Bw) werden im nationalen Katastrophen - oder Hilfeleistungsfall (vgl. z.B. Flüchtlingssituation) einer anderen Organisation (z.B. THW / DRK / Feuerwehren usw.) zeitlich befristet verfügbar gemacht.

Je näher man in der Materialnutzung dem Spitzenbedarf kommt – Bw: militärischer Einsatz, andere Nutzer: z.B. humanitärer Einsatz – umso intensiver gestaltet sich im Rahmen der Bedarfsfinanzierung der Finanzierungsanteil des jeweiligen aktuellen Nutzers z.B. über eine „Einsatz - Miete“. In diese Finanzierungsart kann eine Bezahlung von einsatzbegleitenden Dienstleistungen des Poolbetreibers z.B. technische Wartung / Instandhaltung integriert werden (vergleichbar einer heute marktgängigen Full Service Rate für Betriebsmittel z.B. Gabelstapler).

## 2. Gestaltungselemente für einen Kooperationsansatz

Angesichts der grundsätzlichen und spezifischen Ableitungen für die Behandlung und die Finanzierung von Materialkategorien als Basis für einen Kooperationsansatz gilt es nunmehr folgende Fragen zu beantworten:

Wie kann ein Life Cycle orientiertes Leistungsmodell gestaltet werden?

Welche Chancen, aber auch Risiken werden für die Partner in einem solchen Modell erkennbar?

### 2.1. Leistungsspektrum auf der Basis eines Life Cycle Managements

Die Abb. 6 zeigt einen neutralen LC - Ansatz im Überblick. Die Elemente und Phasen folgen einem normalen Produktlebenszyklus von der Entwicklung und Produktion bis hin zur Verwertung. Die blau hinterlegten Elemente (3., 4.) umfassen Serviceleistungen, die während der Nutzungsphase Bereithaltung z.B. Lagerung oder Bereitstellung für konkrete Nutzungsanlässe z.B. militärischer oder humanitärer Einsatz immer wieder wechselweise erforderlich werden.

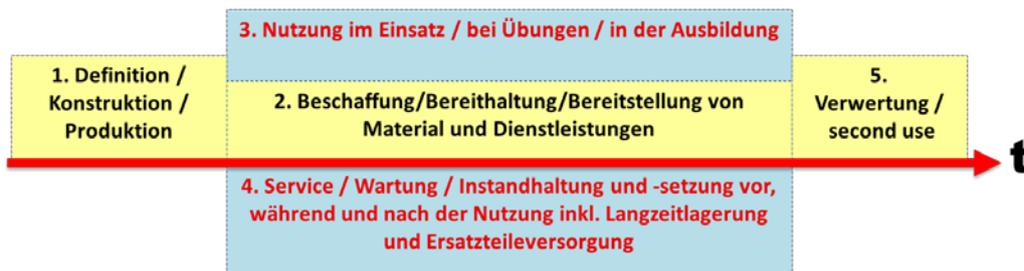


Abb. 6 Elemente und Phasen des LC

In der Folge werden tabellarisch entlang der in der Abb. 6 dargestellten LC – Elemente / Phasen die wesentlichsten Leistungsinhalte für eine umfassende Kooperation mit einem oder mehreren Partnern aus der Wirtschaft ausführlich beschrieben:

Aus Vereinfachungsgründen wird die Organisationsform für die Leistungen der Wirtschaftspartner Feldlager - Bereitstellungs- und Dienstleistungsplattform (kurz: FBD) oder einfach „Bereitsteller“ genannt.

Life Cycle	Leistungsinhalte
1. Definition, Konstruktion, Fertigung von UiE- /	Diese LC - Phase ist für den Bereitsteller/Betreiber von Feldlagerkomponenten bei handelsüblichem, eingeführtem und wenig komplexem Material ohne besondere Relevanz. Zum einen prüft der Bereitsteller beim „Wareneingang“ Funktionalität und Qualität, zum

## Anlage C zu Ergebnisbericht aus dem Workshop Logistik UiE

Feldlagermaterial	<p>anderen stellt er aus der Nutzung Kriterien und Erfahrungswerte für die Weiter- / Neuentwicklung von Folgeprodukten zur Verfügung. Letzteres ist dann von besonderer Relevanz, wenn es sich um komplexe technische Systeme / Geräte handelt. In einer Entwicklungs- und Fertigungsphase des Produkts wird ein großer Teil der Life-Cycle-Cost festgelegt.<sup>3</sup></p> <p><b>Material</b>, das technisch hoch anspruchsvoll, komplex und <b>bundeswehrspezifisch</b> (MOTS) und mit einem hohen Beschaffungs- und Betriebsaufwand sowie mit langer first use – Nutzungsdauer verbunden ist, wird durch die Bundeswehr direkt mit den Herstellern entwickelt und für eine Fertigung bestellt („Investitionsgüter EP 14“).</p>
2. Beschaffung, Bereithaltung, Bereitstellung	<p>Beschaffung, Bereithaltung und Bereitstellung<sup>4</sup> erfolgen im Rahmen eines <b>Verfügbarkeitsmanagements</b>.<sup>5</sup></p> <p><b>Beschaffung</b></p> <p>Einzelne nutzerspezifisch funktional definierte Materialkomponenten eines Feldlagers werden bei der produzierenden Industrie z. B. aus entsprechenden Rahmenverträgen (zw. Bereitsteller und Hersteller mit termingebundenen Produktions- und Lieferoptionen) sowie als Einzelleistung (auf direkte Einzelbestellung des Bereitstellers, auch Host Nation Leistungen möglich) oder aus dem bereits vorhandenen Bestand der Bundeswehr im Sinne einer Materialbeistellung sowie aus betreibereigenen Lagerbeständen abgerufen.</p> <p>Materialbeistellungen Bw erfolgen insbesondere bei allen o.a. Investitionsgüter EP 14.</p> <p>Der Bereitsteller steuert die neu beschafften Feldlagerkomponenten unmittelbar in eine Nutzung oder in seine Bevorratung (eigene Lagerbestände) ein.<sup>6</sup></p> <p>Nicht durch die Bw beigestelltes Material wird von Bereitsteller finanziert (Kauf / Leasing / Miete).<sup>7</sup></p>

<sup>3</sup> So wird u.a. die Instandhaltbarkeit, z.B. Wartungs-/Reparaturfreundlichkeit von Komponenten, Zustandsüberwachung, Zugänglichkeit zu Komponenten, wesentlich in dieser Phase definiert, sie wirkt unmittelbar auf die Funktionsfähigkeit und die prognostizierbare Verfügbarkeit des Materials.

<sup>4</sup> Die genannten Funktionen beziehen sich immer auf Feldlagerkomponenten (auch über das Spektrum UiE Bw hinausgehend) mit zugehöriger Ausrüstung und Ausstattung sowie Ersatzteillogistik und Dienstleistungen, hier Management- und Serviceleistungen sowie Transportleistungen für alle Nutzungsoptionen.

<sup>5</sup> Managementansatz, der einen bedarfsgerechten, vertraglich zugesicherten Zugriff auf Material und Dienstleistungen nach Qualität, Quantität, Bereitstellungsort und Termin sicherstellen soll

<sup>6</sup> Auf Lager vorzuhaltende Materialkomponenten werden auf der Basis von Nutzerverhalten und quantitativen Bedarfsprognosen der Kunden nicht nur Bw oder andere mil. Nutzer festgelegt. Sie müssen von der Funktionalität der Spezifikation der Kunden entsprechen.

	<p><b>Bereithaltung</b></p> <p>Die einzelnen Feldlagerkomponenten werden je nach Materialkategorie in einem Materialbestand (Bereithaltungslager) oder auf termingebundenen Fertigungs- und Lieferabruf optimal in einem Material- und Dienstleistungspool örtlich unabhängig (ggf. sogar weltweit disloziert) durch den Bereitsteller bereitgehalten. In diesem Pool können auch beigestellte Produkte der Bw und anderer Kunden / Nutzern sein, die dort<sup>8</sup> gelagert und technisch langzeitbetreut werden.</p> <p>Eine „betreute“ Lagerung umfasst alle Maßnahmen einer differenzierten Lagerhaltung von Hauptmaterial und Ausrüstungs- und Ausstattungskomponenten, die Instandhaltung einschl. der entsprechenden Dokumentation sowie die Herstellung des von Nutzern jeweils geforderten Rüstzustands.</p> <p>Wesentlich für die Bereithaltungsstrategie eines Bereitstellers sind auf der einen Seite die Verfügbarkeitsforderungen der Bw oder auch anderer Nutzer sowie auf der anderen Seite die Möglichkeiten der herstellenden Industrie, Produkte innerhalb einer definierten Zeit termingerecht in passender Qualität zu liefern. Ein wirtschaftliches Ziel des Bereitstellers ist die Minimierung der Bereithaltungs (=Lager)-zeiten und Lagerbestände des von ihm beschafften und finanzierten Materials (Minimierung der Bereithaltungs- bzw. Vorhaltekosten!).</p> <p><b>Bereitstellung</b></p> <p>Eine termin- und qualitätsgerechte Bereitstellung erfolgt auf Abruf / Bestellung der Nutzer (Bw und andere) für Einsätze (militärische und nichtmilitärische), Übungen und Ausbildungsvorhaben. Der Bereitsteller organisiert alle dafür erforderlichen logistischen und sonstigen Unterstützungsleistungen (z.B. Ersatzteilversorgung, Werkstatt- und Prüfleistungen u.a.m.) gemäß den Planungsvorgaben / szenarienabhängigen Grundforderungen des jeweiligen Nutzers.</p> <p>Eine optimale Bereitstellung von Feldlagerkomponenten setzt die</p>
--	---

<sup>7</sup> Funktioniert voraussichtlich in Bezug auf technisch hochwertige Investitionsgüter nur, wenn der Bereitsteller einen mittelfristigen Dienstleistungsrahmenvertrag – mehr als vier Jahre - hält!

<sup>8</sup> „dort“ im Sinne von Lagereinrichtungen, die für den Pool verfügbar sind; dies können auch Infrastrukturen der jeweiligen Kunden sein. In Bw Liegenschaften kann grundsätzlich gem. aktueller Gesetzeslage nur Bw eigenes Material, das nicht zu Drittgeschäften genutzt wird, eingelagert werden.

## Anlage C zu Ergebnisbericht aus dem Workshop Logistik UiE

	<p>frühzeitige Einbindung des Bereitstellers in eine Nutzereinsatzplanung und die Erarbeitung eines gemeinsamen szenarienabhängigen logistischen Konzepts voraus.</p>
<p>3. Nutzung im Einsatz, bei Übungen / in der Ausbildung</p>	<p><b>Feldlagermaterial</b> und alle für eine Leistungserbringung erforderlichen <b>Dienstleistungen</b> werden bei Einsätzen, Übungen und spezifischen Ausbildungsvorhaben weltweit aktiv genutzt<sup>9</sup>.</p> <p>Das Nutzerspektrum sollte unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit „mehrdimensional“ sein und kann Nutzer aus nationalen Behördenbereichen, z.B. BP, Polizei der Länder, THW, GIZ und international z.B. NATO, EU, oder NGO, z.B. DRK, IRK, WHO sowie Industrie bzw. generell Privatwirtschaft umfassen.</p> <p>Die Nutzung erfolgt grundsätzlich auf der Basis einer Nutzermiete, bei vom Nutzer (auch Bw) beigestelltem Material entsprechend eine Dienstleistungs- und Managementpauschale<sup>10</sup>. Die Abwicklungsmodalitäten sind rahmenvertraglich zu vereinbaren und bei Nichtrahmenvertragspartnern in Einzelverträgen zu regeln.</p> <p>Eine Nutzung im Rahmen militärischer Einsätze, aber auch bei militärischen Übungen und Ausbildungsvorhaben (z.B. Lehrvorführungen) ist immer mit einer Dienstleistung, d.h. anteiligen Management- und Serviceleistungen siehe Ziff. 4.) verbunden. Hierfür hält der Bereitsteller / Betreiber rahmenvertraglich vereinbartes, ausgebildetes und eingewiesenes Fachpersonal selbst oder im Rahmen von Beauftragungen der Herstellerfirmen vor. Ein Teil dieses Fachpersonals sollte den Reservistenstatus der Bw haben, um ggf. im Einsatz bedarfsweise im Kombattantenstatus tätig werden zu können. Parallel unterstützt der Bereitsteller die Bw und auch andere Nutzer bedarfsweise bei der Schulung des Nutzerpersonals zum Erhalt notwendiger Nutzerfähigkeiten beim Betrieb der eingesetzten Feldlagerkomponenten. Diese Leistung ist rahmenvertraglich als Leistungsoption zu vereinbaren.</p>
<p>4. Service / Wartung / Instandhaltung und -setzung vor,</p>	<p>Der Bereitsteller stellt im Rahmen seines Verfügbarkeitsmanagements sicher, dass Material entsprechend den Verfügbarkeitsvorgaben der Kunden (Bw u.a.) in einem einwandfreien technischen</p>

<sup>9</sup> Aus Sicht eines Bereitstellers/Betreibers ist eine „aktive“ Nutzung immer dann gegeben, wenn Material für einen dieser Nutzer bereitgestellt und von diesem bezahlt wird (Nutzermiete).

<sup>10</sup> Beigestelltes Material der Bw, also Bw finanziertes und damit Bw eigenes Material ist hinsichtlich der Möglichkeiten der „Dritt-/Andersnutzung“ eingeschränkt. Eine Nutzung unter hoheitlichen Aspekten, z.B. durch die Bundespolizei, GIZ oder THW sowie weitere Ausnahmen z.B. in einem nationalen Katastrophenfall sollten möglich sein und sind zu prüfen.

<p>während und nach der Nutzung inkl. der Aspekte Langzeitlagerung und Ersatzteileversorgung</p>	<p>und qualitativ erforderlichen Zustand bereitgehalten und entsprechend den konkreten Bedarfsforderungen bereitgestellt werden kann.</p> <p>Dies bedingt eine <b>Service- und Wartungsleistung</b> nicht nur in den „aktiven“ Nutzungsphasen, sondern auch in den „inaktiven“ <b>Bereithaltungs</b> (= Lager oder „Ruhe“)-<b>phasen</b>.<sup>11</sup></p> <p>In der <b>Bereitstellungsphase</b> unmittelbar vor einer aktiven Nutzungsphase durch einen Kunden wird das Material aus einer (u.U. lange andauernden) Lagerhaltung „aktiviert“, auf Einsatzbereitschaft geprüft und ggf. auf den neuesten technischen und / oder szenariengerechten Standard gebracht.<sup>12</sup></p> <p>Bei jeweils neu, unmittelbar aus der Produktion beschafftem Material erfolgt dies im Zuge des Wareneingangs beim Bereitsteller. Dies kann am Einsatz- (Nutzungs-) ort des Kunden geschehen (z.B. wenn die Beschaffung mit einer host nation durchgeführt wird).</p> <p>Alle <b>Service- und Wartungsleistungen während einer Nutzung</b> gehören zu den rahmenvertraglichen Regelleistungen des Bereitstellers (und dann auch Feldlagerbetreibers; siehe oben Ziff. 3.).</p> <p><b>Nach einer Nutzungsphase</b> werden die Feldlagerkomponenten durch den Bereitsteller zurückgeführt und auf ihren Einsatzstatus geprüft.<sup>13</sup> Sie werden dann entweder instandgesetzt und eingelagert oder einer Verwertung zugeführt (Ziff. 5.). Grundsätzlich kann dies auch für von der Bw beigestelltes Material durchgeführt werden. Bei Langzeiteinlagerungen sind die Leistungen während einer solchen Lagerhaltungsphase rahmenvertraglich zu definieren und ihre gesonderte Vergütung ist vertraglich festzulegen.</p>
<p>5. Verwertung im Sinne von Ausphasen aus der Verfügbarkeit für den Erstnutzer in Form von a) Verkauf / 2. Use oder b) Recycling / Demontage</p>	<p><b>Verwertung</b> bedeutet ein Ausphasen von Material aus einer Nutzung durch einen ersten Nutzer (first use) oder durch eine Gruppe von ersten Nutzern, die sich einem Sharing in der Erstnutzungsphase angeschlossen haben. Bei nicht Bw beigestelltem Material entscheidet der Bereitsteller über den Zeitpunkt der Verwertung i.d.R. nach dem Prinzip eines optimalen wirtschaftlichen Ersatzzeitpunktes. Ggf. muss er zur Verwertung anstehendes Material unmittelbar durch neues gemäß den Verfügbarkeitsvorgaben seiner Kunden (Nutzer) ersetzen und einlagern (vorhalten). Der Be-</p>

<sup>11</sup> Diese Leistungen können auf beigestelltes Bw Material ausgedehnt werden.

<sup>12</sup> Zahlreiche Aktivierungsschritte u.a.: Auslagerung, Aufrüstung, Prüfung Vollzähligkeit/Vollständigkeit/Funktion, Wartung, ggf. Technische Änderung/Anpassung, sonstige Prüfungen, ggf. HU, Erfassung LC-Daten“

<sup>13</sup> Redeployment-Maßnahmen: Identifizierung , Reinigung, Prüfung Vollzähligkeit/Vollständigkeit, Zustandsprüfung, Feststellung InsKosten, Vorschlag Verwertung, Einleitung Inst/Verwertung, Dokumentation, Erfassung LC-Daten, Abrüsten, Instandsetzung, Einlagerung

	<p>reitsteller kann das Material auf zwei Wegen verwerten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der <b>Verkauf</b> oder eine bereits langfristig vorgesehene Nutzung durch einen <b>second user</b> (ein Nutzer, der z.B. mit geringeren Qualitätsansprüchen bereits gebrauchtes Material für seine Zwecke abnimmt oder sogar bei dem Bereitsteller für sich vorhalten lässt – kann vertraglich bereits sehr frühzeitig – im Idealfall bei der Erstbeschaffung - vereinbart werden);</li> <li>• das <b>Recycling</b> im Sinne von Demontage und Verkauf von Einzel- (Ersatz-) teilen / Wertstoffen.</li> </ul> <p>Beide Wege können u.U. für Bw eigenes Material optional als Zusatzleistungen angeboten werden.</p>
--	--

Aus dem Beschriebenen ergibt sich dann letztlich folgendes Gesamtbild für eine Kooperation:



Abb. 7 Prinzip eines möglichen materialbezogenen LC - induzierten Kooperationsmodells

Eine Bereitstellungs- und Dienstleistungsplattform kann als eigenständiges Unternehmen agieren. Dabei ist eine Bundesbeteiligung denkbar. Jedoch darf diese Konstruktion nicht dazu führen, dass diese Leistungsplattform zur öffentlichen Vergabestelle mutiert. Dies wäre zumindest teilweise hinderlich für ein wirtschaftlich optimiertes und auf Internationalität ausgerichtetes Handeln.

Ein solcher Ansatz hat grundsätzlich folgende Hauptstärken und – schwächen:

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Leistungen entlang eines LC von Feldlager- / UiE -Komponenten werden aus einer Hand erbracht (Nutzer = BwVorteil – „one</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potenzielle zeitweise Instabilität der Leistungserbringung bei negativer Entwicklung der Sicherheitslage im militärischen Einsatz</li> </ul>

Stärken	Schwächen
<p>face to the customer“-Prinzip) mit hoher Kostentransparenz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kurze Informations-, Kommunikations- und Entscheidungswege,</li> <li>• Personal der Betreiberlösung kann einschließlich gemeinsamer Aus- / Weiterbildung mit Bw durchgängig bereitgestellt werden</li> <li>• hohe globale Verfügbarkeit von „technisch aktuell betreutem“ Material</li> <li>• effektives und effizientes Verfügbarkeitsmanagement über den gesamten Life-Cycle hinweg einschl. einer optimierten Verwertung</li> <li>• umfassender technisch- / funktionaler Erfahrungshorizont, der das gesamte Nutzerspektrum für Material und Dienstleistungen abdeckt</li> <li>• schnelle Reaktionsfähigkeit auf Bedarfsänderungen aufgrund eines Global Sourcing</li> <li>• Finanzierungsflexibilität</li> <li>• keine Materialüberalterung mehr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nur eingeschränkte Andersnutzung für Material im Eigentum des Bundes</li> <li>• Lernkurve bis zu einem funktionieren Gesamtsystem ist für alle Beteiligten nicht zu unterschätzen; nicht alle Leistungsbausteine sind sofort erfassbar („lebende“ Vertragsdokumente erforderlich)</li> </ul>

Die Stärken des dargestellten Modells zeigen, dass es lohnenswert sein muss, diesen Ansatz weiteren Untersuchungen zu unterziehen. Dabei sollten auch die Erfahrungen aus anderen vergleichbaren Ansätzen wie die der BwFPS GmbH und der HIL GmbH einfließen.

#### a. Business Case Optionen

Kombinieren wir die Life Cycle orientierte Leistungsplattform mit der Sicht auf mögliche andere Kundensegmente ist festzustellen, dass die Leistungserbringung insbesondere für die Materialkategorien B und C sowie in den Servicebereichen Betrieb und Instandhaltung bereits heute für Marktteilnehmer zu 80 % und mehr auf nichtmilitärische Einsätze ausgerichtet ist (vgl. Abb. 8). Ein Markt scheint also vorhanden zu sein und ein business case - Modell sollte sich entsprechend ausrichten.



Abb. 8 Märkte für Pooling und Sharing Optionen

Damit ist das Mehrfachgeschäftsrisiko aus Sicht eines Plattformbetreibers beherrschbar. Der Umsatz einer solchen Leistungsplattform kann sich aus einer ganzen Reihe von Leistungselementen für eine Vielzahl von Auftraggebern generieren.

Durch die nachfolgende Prinzipdarstellung (vgl. Abb. 9) soll deutlich werden, dass durch die zahlreichen auch oder gerade in inaktiven „Ruhephasen“ des Materials (was geschieht, wenn kein Einsatz ist?) entstehenden Geschäftsvorfällen ebenfalls ein dauerhaftes Geschäftsvolumen entstehen kann. Finanzierungsrisiken werden somit ebenfalls beherrschbarer.



Abb. 9 Geschäftsmöglichkeiten auch ohne Einsätze

Die dargestellten Umsatzträger aus einer Leistungserbringung in Einsätzen umfassen alle Management-, Service- und Transportleistungen für die militärischen und nichtmilitärischen

Einsätze mit einer einsatzspezifisch unterschiedlichen Leistungsdauer in Abhängigkeit der jeweils szenarbezogenen Ausprägung.

Damit lohnt sich nunmehr ein abschließender Blick auf die erkennbaren Chancen und Risiken aus den unterschiedlichen Sichtweisen für ein solches Kooperationsmodell:

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>aus Sicht des Nutzers Bw:</b> Kosten (= Ausgaben) - Optimierung für das Material, da ausschließlich die militärspezifischen Materialien aus EP 14 finanziert werden und deren technische LC – Betreuung durch die Wirtschaftspartner erfolgt; somit sind also keine Bw eigenen Kapazitäten mehr gebunden</li> <li>• <b>aus Sicht des Nutzers Bw:</b> kürzere Erneuerungszyklen für Material und damit eine erhöhte technische Modernität werden möglich z.B. im Bereich der nachhaltigen Energieversorgung mit erneuerbaren Energien</li> <li>• <b>aus Sicht eines Bereitstellers / Betreibers und dessen Vertragspartner / Lieferanten:</b> mehr Drittgeschäftsoptionen bei marktgängigem Material im Rahmen einer globale Leistungserbringung</li> <li>• <b>aus Sicht eines Bereitstellers / Betreibers und dessen Vertragspartner / Lieferanten:</b> Hersteller können Material / Produkte in größeren Stückzahlen unabhängig von jährlich verfügbaren Haushaltsmittel an Bereitsteller / Betreiber verkaufen</li> <li>• <b>aus Sicht des Nutzers sowie aus Sicht des Bereitstellers / Betreibers und dessen Vertragspartner / Lieferanten:</b> ein umfassender technisch- / funktionaler Erfahrungshorizont schafft mehr Möglichkeiten für rechtzeitige technische Adaptionen sowie umfassende Erkenntnisse für Neuentwicklungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>aus Sicht des Nutzers Bw:</b> Unklarheiten bei der Festlegung und dem Verständnis der zu erbringenden Leistungen</li> <li>• <b>aus Sicht des Nutzers Bw:</b> erhöhte Abhängigkeit von einem Dienstleister</li> <li>• <b>aus Sicht des Nutzers Bw:</b> Know How – Verlust zum Thema Feldlager</li> <li>• <b>aus Sicht des Nutzers Bw:</b> zu lange Nutzungsphasen bei Bw eigenem Gerät / Material führt zu unverhältnismäßigem Erhaltungsaufwand</li> <li>• <b>aus Sicht des Bereitstellers / Betreibers und dessen Vertragspartner / Lieferanten:</b> Absatzmärkte lassen sich nicht so rasch öffnen, dass einen cost sharing über mehrere Nutzer von Beginn an möglich wird</li> <li>• <b>aus Sicht des Bereitstellers / Betreibers und dessen Vertragspartner / Lieferanten:</b> möglich, dass partiell zivilwirtschaftliche Absatzmärkte durch eine Nähe zum Auftraggeber „Militär“ versperrt bleiben</li> <li>• <b>aus Sicht des Bereitstellers / Betreibers und dessen Vertragspartner / Lieferanten:</b> geeignetes qualifiziertes Personal kann nicht zeitnah in vollem Umfang rekrutiert werden (spezifisch: Auszubildungsverzahnung mit Bw wird nicht oder mit erheblicher Verzögerung realisiert)</li> </ul>

Die Risiken werden durch entsprechende Managementmaßnahmen beherrschbar. Besonders herauszuheben sind allerdings die zwei wichtigsten Chancen eines LC - induzierten Kooperationsmodells:

- Die Bw kann sich finanziell auf die Beschaffung des Kategorie A - Materials konzentrieren, die Betreuung dieses Materials einem Betreiber / Bereitsteller überlassen und damit eigene Kapazitäten für einsatzbezogene Aufgaben freistellen.
- Die unternehmerisch betriebene Bereitstellungs- und Betreuungsplattform bietet eine Reihe von Mehrfachgeschäftsoptionen sowohl in Richtung Bw / andere Streitkräfte als auch und dies im Besonderen in andere Kunden- / Nutzerbereiche hinein – hier bieten sich umfangliche Risikostreuungs- und – verteilungsmöglichkeiten.

## 6. Empfehlungen

Mit Blick auf die Gestaltungsmöglichkeiten werden nachfolgende grundsätzliche und spezielle Empfehlungen für eine mittelfristige Untersuchung / Weiterentwicklung eines Kooperationsansatzes für Material einschließlich möglicher Pooling- und Sharingaspekte gegeben. Hinweise auf kurzfristig umsetzbare bzw. zeitlich vorziehbare Maßnahmen sind in diese Darstellung integriert.

### a) Leistungsinhalte

In Bezug auf die **Materialkategorisierung** sollte geprüft werden, ob die dargestellten „technischen“ Kategorien inhaltlich ausreichend sowie nachhaltig definiert sind und ob die daraus resultierenden Ableitungen mittel- bis langfristig Bestand haben werden. Grundsätzlich muss eine Einteilung des Materials neben den technischen, drei wesentliche leistungsbezogene Kriterien bedienen:

- + eindeutige Eigentums- und Besitzregelungen mit zugeordneten Verfügbarkeitsvorgaben,
- + eindeutig geregelte Zuständigkeit für das LC Management und
- + begründeter Aus- bzw. Einschluss von Mehrfachgeschäftsoptionen für das jeweilige Material.

Zusammen mit den technischen Kategorien bilden diese Einteilungsmöglichkeiten die Basis für die Freiheitsgrade im LC - Management, die Einschätzung von „Breite und Tiefe“ einer Poolgestaltung für das Material sowie die Sharingoptionen (operativer Zugriff / Verfügbarkeitsregeln und Cost Sharing). In letzter Konsequenz muss, ggf. in Abstimmung mit den Sharing-Partnern, eindeutig definiert werden, was mit dem Material einer Kategorie funktional und rechtlich möglich ist oder eben nicht.

Beteiligungsgesellschaften insbes. BwFPS und HIL). Wichtig ist, dass ein funktionales Eine LC – bezogene **Materialbewirtschaftung** ermöglicht die Dehnung des Leistungsspektrums in die Bereiche Instandsetzung und Instandhaltung (technische Wartung und Service) sowie Ersatzteillogistik hinein. Die diesbezüglichen funktionalen / logistischen Bedarfsforderungen und in Folge logistische Leistungsinhalte sind wegen ihrer Kostenintensität sehr genau zu definieren und abzugrenzen. Wichtig ist aber ebenso eine Leistungsbeschreibung, die insbesondere optional abrufbare Leistungen (z.B. in Form eines Leistungskatalogs) beinhaltet. Nicht alle Leistungsinhalte werden von Beginn an eindeutig und umfassend beschreibbar sein (vgl. Leistungsvertragsentwicklungen bei den heutigen Leistungserstellungsprinzip als Basis für die Nutzung von Pooling / Sharing – Ansätzen entlang einer LC - Achse skizziert

und der dazu passende business case zur Orientierung für die anschließende Erstellung einer Leistungsbeschreibung und einer passgenauen Vertragslage ausgearbeitet werden.

Kurzfristig umsetzbare Leistungselemente:

Untersuchen / Prüfen von möglichen Outsourcingeffekten und -maßnahmen in der Materialbereithaltung (Betrieb und technische Betreuung einer Lagerhaltung von bereits vorhandenem Feldlager - / UiE - Material und entsprechenden Ersatzteilen in einer Hand).

Untersuchen / Prüfen beispielsweise im Rahmen eines Market Testings von rahmenvertraglich regelbaren logistischen Teilleistungen in den Bereichen Transport, funktionsbezogene Betriebsleistungen, Materialerhaltungs- und Materialbewirtschaftungsleistungen mit der Zielsetzung einer Umsetzung in definierte einzelne Life-Cycle-Management-Services, die zu einem späteren Zeitpunkt in einen größeren Leistungsumfang eingepasst werden können.

b) Zuständigkeitsregelungen

Zu prüfen ist die Zuständigkeit bzw. Materialverantwortung für sämtliches Material, dass für eine Feldlager- / UiE - Situation codiert ist bzw. wird. So wie der Kunde Bw möglichst einen Ansprechpartner für die gesamte Leistungserbringung anstrebt, so ist es auch aus Sicht des / der Leistungserbringer(s) wichtig, möglichst nur einen gesamtverantwortlichen Ansprechpartner auf der Kunden- / Bw – Seite zu haben („one face to the supporter“).

c) Untersuchung und Prüfung von Sharing-und Pooling-Optionen

Untersuchen / Prüfen, in welcher Dimensionierung und in welcher Form die Sharing-Pooling-Ansätze im öffentlichen Bereich rechtlich und „in praxi“ umsetzbar sind. Diese Untersuchung mit möglichen konkreten Sharing- / Pooling-Partner gemeinsam gemacht werden. Als Partner dafür kämen NATO – Partner ebenso in Frage wie nationale Behörden / Organisation wie BMI für Bundespolizei und THW, BMF für Zoll oder das Ministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Ein wesentlicher Aspekt der Untersuchung sind die über ein potenzielles Sharing / Pooling erzielbaren ausgabenreduzierenden Wirtschaftlichkeitseffekte und die für eine Realisierung der Effekte erforderlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben.

Kurzfristig umsetzbare Leistungselemente:

Optional ist zu prüfen, ob eine Zusammenführung des in den unterschiedlichen nationalen Behördenbereichen bereitgehaltene Material aus einem erweiterten Funktionsbereich Unterbringung, z.B. Zelte, Stromversorgungseinheiten in einen zentralen Pool zusammengeführt und technisch betreut werden könnte.

d) Organisation einer Leistungsplattform

Wesentlich für die Leistungserbringung ist die rechtliche und operative Struktur der Leistungsplattform. Zu prüfen ist daher, in welcher Kooperationsform sich die Partner aus der Wirtschaft organisieren können / sollten. Es bieten sich auf den ersten Blick Generalunternehmer / Unterauftragnehmer – Kombinationen ebenso an wie z.B. die Gründung einer „Projektgesellschaft“ von mehreren Marktteilnehmern zum Zweck der Leistungserbringung (vgl. u.a. die wechselnden Leistungserbringer des GÜZ).

Zu prüfen ist darüber hinaus, ob eine Leistungsplattform unter Einbeziehung oder sogar Führung der beiden bereits bestehenden Eigengesellschaften der Bw (BwFPS für die Materialdisposition und HIL für die Steuerung der Instandhaltungsleistungen) genutzt werden können.

Kurzfristig umsetzbare Leistungselemente:

BwFPS / HIL GmbH könnten Bestandsmaterial (Feldlager / UiE) in einem Dispositions- und Verfügbarkeittest (Pilotverfahren) übernehmen und unter Integration von Partnerleistungen aus der Wirtschaft ganzheitlich planen und steuern (vgl. Abb. 10).

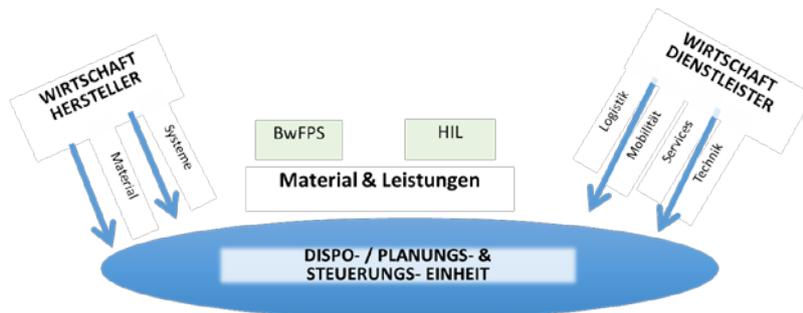


Abb. 10: Prinzip für ein Pilotverfahren mit der BwFPS und HIL GmbH

e) Märkte für Materialbeschaffung und Leistungserbringung

Ausgehend von einer global orientierten Leistungserbringung ist der **Beschaffungsmarkt** auf der Ebene der potenziellen behördlichen, gewerblichen und industriellen Sharing-Partner und auf der Basis **szenarbezogener spezifizierter Leistungsdefinitionen** abzustimmen und zu analysieren. Entsprechend der Abstimmung ist der Beschaffungsmarkt ohne Qualitätsverluste über rahmenvertragliche Regelungen/MOU/ LOI gezielt zu erweitern, um eine globale Verfügbarkeit handelsüblicher Materialkomponenten zu ermöglichen und über eine gewollte Konkurrenzierung die Kosten für die Materialbeschaffung zu reduzieren.

Der **Markt für die Leistungserbringung** ergibt sich zum einen Anteil aus den Wirkungsbereichen der im behördlichen Bereich abgestimmten Sharing- und Poolingpartner, zum anderen, deutlich umfangreicheren Teil, aus den Freiheitsgraden für den Betreiber, im Schwer-

punkt auf dem gewerblichen und industriellen Markt global tätig zu sein. In einer ergänzenden Untersuchung sind die Marktoptionen für einen Plattformbetreiber unter den behördlichen, gewerblichen und industriellen Aspekten zu prüfen, Restriktionen und deren Auswirkungen zu erfassen und die ausgabenmindernden Aspekte eines optimierten Life-Cycles für den behördlichen Bereich aufzuzeigen

f) Übertragbarkeit des konzeptionellen Ansatzes Pooling und Sharing

Identifizierung weiterer Leistungsbereiche, auf die der konzeptionelle Ansatz Sharing und Pooling, verbunden mit einem effektiven und effizienten LCM partiell oder in Gänze übertragen werden kann. Beispielhafte Analyse für die Fähigkeiten:

- handelsübliches Betriebsgerät des Bereichs IUD, das z.B. auch im kommunalen Bereich genutzt werden kann,
- Betrieb von Ersatzteilzentren in Ablösung oder Ergänzung der SKB-Lager- und Distributionsfunktion

g) Finanzierung und Verträge

Wichtig für die praktische Umsetzung der dargestellten konzeptionellen Möglichkeiten mit einer maximalen Gestaltungsmasse sind die Auslotung einer weitest gehenden Unabhängigkeit von einer haushalterischen Jährlichkeit und einer offenen Vertragsgestaltung trotz der stets als hinderlich empfundenen Bindungen an das Vergaberecht. Hierzu wird empfohlen, einerseits frühzeitig das BMF und den BRH mit deren Expertisen sowie andererseits die Vergaberechterspertise des BMWi und eventuell unabhängiger externer Vergaberechtersperthen mit einzubeziehen. Dies hat sich u.a. seinerzeit bei der Entstehung der BwFPS und der HIL GmbH als förderlich erwiesen.