

Impulse für ein Reformjahrzehnt Beschaffung

Philip von Haehling, Christian Fischbach und Bert Ille

Die Beschaffung zählt in vielen Organisationen zu den Achillesfersen – so auch in der Bundeswehr. Ihr gebührt daher besondere Beachtung.

Übergeordnetes Ziel ist eine deutliche Beschleunigung und Flexibilisierung der Beschaffung, die von einem dynamischen (Bedrohungs-)Umfeld eingefordert wird – die das digitale Zeitalter gleichzeitig aber ermöglicht. Mit diesem vierten Beitrag unserer Reihe zu Impulsen für ein Reformjahrzehnt wollen wir konkrete Ansätze beschreiben, wie notwendige Innovationen angegangen werden könnten.

Zunächst einmal gilt es festzuhalten, was das Ziel ist: Ausrüstung, IT-Services und Dienstleistungen müssen bei der Truppe, dem „Kunden“, ankommen – und zwar in der notwendigen Qualität und Menge, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort.

Wahl der Beschaffungsvariante an der Komplexität ausrichten

Die Bundeswehr versucht dies mit ein und demselben Verfahren zu lösen: Von der komplexen Entwicklung und Realisierung eines Kampfflugzeugs bis zur Beschaffung eines marktverfügbaren Kampfstiefels durchläuft die Beschaffung das immer gleiche Verfahren. Und das in vielen unterschiedlichen Varianten. Was wäre, wenn wir stattdessen in Abhängigkeit der Komplexität ein passgenaueres Verfahren wählen? Wenn die Beschaffungs-

portfolios für die Beschaffungsvarianten Materielle Lösungen (CPM), EinkaufBW sowie der komplexen Dienstleistungen (KDL) inklusive der Inhouse-Gesellschaften dahingehend neu bewertet würden? Gerade Dual-use-Lösungen und marktverfügbare Lösungen (off the shelf) könnten zur weiteren Beschleunigung grundsätzlich aus dem CPM herausgelöst und über die dafür effizienteren Prozesse des Einkaufs der Bundeswehr oder über die entsprechenden Inhouse-Gesellschaften beschafft werden. Die Einführung von neuen Produkten sowie die Festlegung von deren Folgeversorgung könnte unter Einbeziehung marktverfügbarer Lösungen ermöglicht werden. Auch wäre es denkbar, für diesen Bereich stärker als bisher die Potenziale der Digitalisierung durch Microservices, den ressortgemeinsamen Einkauf über das Kaufhaus des Bundes sowie weiteren Einkaufsgemeinschaften zu nutzen. Bei einfachen Beschaffungsgängen ist Einfachheit und Geschwindigkeit gefragt – jegliche unnötige Komplexität ist zu vermeiden.

Denken in Wertschöpfungsketten: durchgängige Produktverantwortlichkeit schaffen

Für komplexe Entwicklungs- und Realisierungsprojekte sind aktuell eine Vielzahl von „funktionalen Säulen“ in mehr oder weniger klar abgegrenzten Verantwortungsbereichen zuständig. Weder der Projektleiter noch der Prozesseigner für die Bereitstellung von materiellen Lösungen nach CPM haben eine durchgängige Entscheidungskompetenz. Wie wäre es, wenn statt über fragmentierte Zuständigkeiten zu debattieren systembezogene Verantwortliche für End-to-End-Wertschöpfungsketten festgelegt würden? Könnte dadurch nicht die Verantwortung ergebnisorientiert klar geregelt und die Kommunikation daran ausgerichtet werden? Bei den Aktivitäten und Entschei-



Von der komplexen Entwicklung und Realisierung eines Kampfflugzeugs bis zur Beschaffung eines marktverfügbaren Kampfstiefels durchläuft die Beschaffung das immer gleiche Verfahren, zuständig dafür ist das in Koblenz ansässige Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr

dungen stünde der Nutzen für die Truppe viel stärker im Vordergrund. Die Beschaffungs- und Nutzungsorganisation wäre dann im Spannungsverhältnis Produkt- vs. Prozessorientierung neu zu bewerten.

Produktinnovationen in der laufenden Beschaffung ermöglichen

Eine letzte Überlegung in diesem Kontext: Den Anforderungen des Gefechtsfelds der Zukunft könnte die Bundeswehr vielleicht besser und schneller entsprechen, wenn Lösungen iterativ und der Innovationsgeschwindigkeit angepasst würden, wenn Operateure und dimensionsbezogene Systemhäusern sowie die Industrie diese Ansätze in enger Zusammenarbeit verfolgen, gemeinsam auf Effektivität in Operationen testen und realisieren. Wie wäre es daher, in der Beschaffung noch stärker die eigentlich benötigte Leistung beziehungsweise Wirkung in unterschiedlichen Evolutionsstufen anstelle der konkreten und abschließenden Beschreibung des Produkts in den Vordergrund zu stellen? Das Ganze müsste unterstützt werden durch ein agiles Management der Beschaffungsorganisation? Dies könnte dazu beitragen, dass das Ergebnis zum Zeitpunkt der Einführung noch mehr „state-of-the-art“ wäre. ■

Autoren

Philip von Haehling war bis Mai 2021 Geschäftsführer der BwConsulting, der Inhouse-Beratung der Bundeswehr. **Christian Fischbach** leitete dort ebenfalls bis Mai 2021 das Themenfeld Strategie. **Bert Ille** ist in der BwConsulting für das Themenfeld Projektmanagementberatung verantwortlich und berät aktuell große, komplexe Beschaffungsprojekte. Der Beitrag gibt die persönlichen Ansichten der Autoren wieder.