

## Zur Zukunft der wehrtechnischen Industrie in Zeiten des Umbruchs - Quo Vadis?

Heinrich von Paulgerg – Klaus-Peter Stieglitz - Peter Roventa

### **Große Veränderungen durch veränderte Aufgaben und knappe Kassen**

Bis zum Ende des kalten Krieges 1990 waren alle militärischen Szenarien sowie die Ausrüstung der Armeen und damit auch die industriellen Kapazitäten auf konventionelle Schlachten zwischen symmetrischen Großverbänden ausgerichtet. Dies hat sich vor dem Hintergrund des internationalen Terrorismus, der Gefahr der Weiterverbreitung von Massenvernichtungswaffen sowie den Auswirkungen von regionalen Konflikten grundlegend verändert. Die größten Herausforderungen liegen heute oft weniger in der Stärke anderer Staaten, als in deren Schwäche. Durch zerfallende Staaten entstehen Bedrohungen wie Bürgerkriege, Destabilisierung von Regionen, humanitäre Krisen und damit verbundene Phänomene wie Radikalisierung und Migrationsbewegungen. Aktions- und Rückzugsräume des internationalen Terrorismus werden hierdurch begünstigt. Mögliche Bedrohungen entstehen heute im Rahmen von eher asymmetrischen Szenarien im Unterschied zu den früher im Vordergrund stehenden symmetrischen Auseinandersetzungen der Großverbände. Die sich daraus ergebende neue „Konzeption der Bundeswehr“ sieht vor, diesen Bedrohungen vorzubeugen und ihnen rechtzeitig vor Ort dort zu begegnen, wo sie entstehen. Der Einsatzraum der Bundeswehr umfasst damit prinzipiell den gesamten Globus. Tatsächlich ist die Bundeswehr mindestens seit 9-11 in den letzten zehn Jahren zu einer Armee im internationalen Einsatz geworden.

Spätestens seit Beginn der Finanz- und Schuldenkrise 2008 und der erheblichen zusätzlichen Finanzlasten in allen westlichen Industrieländern haben sich für die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie zusätzlich erhebliche Einschnitte ergeben. Das Sparpaket der Bundesregierung und ähnliche Ankündigungen in den meisten übrigen Industrieländern

werfen lange Schatten der Veränderung auf diese Branche: drastische Verkleinerung der Truppe und Aussetzen der Wehrpflicht. Auch wenn die Bundeswehrreform mit dem ursprünglich angedachten Sparziel von über 8 Mrd. € sich nicht mehr in dieser Form verwirklichen dürfte - wie der neue Verteidigungsminister de Maizière kurz nach seiner Verteidigung ankündigte -, werden die Auswirkungen nicht allzu lange auf sich warten lassen. De Maizière wolle in überschaubarer Zeit Grundsatzentscheidungen treffen, an denen später nicht mehr gerüttelt werden könne. Heute liegt die im Raum stehende Zahl der Soldaten bei 175.000 und die finanziellen Einschränkungen im Haushalt werden doch ganz erheblich sein. Diese Reduzierung erfordert aber, dass gerade die Ausrüstung erstklassig sein muss, um die notwendige Effizienz der kleiner werdenden Streitkräfte sicherstellen zu können. Das allerdings konfliktiert mit den reduzierten Wehretats.

Der Wegfall der Blockkonfrontation und die in Folge schon zurückgehenden Verteidigungsausgaben haben in den 90er Jahren in Deutschland und in vielen anderen EU-Ländern bereits zu einer lang anhaltenden Phase der Reduzierung der Fertigungskapazitäten und der Beschäftigung in der wehrtechnischen Industrie geführt. Diese Anpassung der Produktion hat die Zahl der Beschäftigten europaweit von einstmalig ca. 1,5 Millionen auf weniger als die Hälfte von heute in etwa 700.000 absinken lassen. Von den in der Spitze noch vor 20 Jahren vorhandenen 400.000 Arbeitsplätzen in Ost- und Westdeutschland sind gerade noch 80.000 übrig geblieben. Die wehrtechnische Industrie machte 2010 einen Umsatz von ca. 16 Mrd. €, davon entfielen rd. 6,5 Mrd. € oder 40% auf die wehrtechnische Luft- und Raumfahrtindustrie.

Während in den letzten 20 Jahren für die übrige Industrie die Globalisierung im Vordergrund stand, hat sich dies in der wehrtechnischen Industrie eher etwas verhalten entwickelt. Grenzüberschreitende Fusionen waren die Ausnahme: überwiegend wurde im nationalen Bereich konsolidiert. Es lassen sich zwar einige Beispiele für grenzüberschreitende Kooperationen und auch Allianzen finden, jedoch war dies eher Ausnahme denn Regel. Während die militärische Luftfahrtindustrie einschließlich der Lenkflugkörper auf Grund politischen Drucks und auch aufgrund der Abstimmungsnotwendigkeiten stärker europä-

isch konsolidiert ist, veränderte sich in der Heerestechnik oder im Marineschiffbau deutlich weniger.

In den Industrieländern - insbesondere in Europa - ist in der Wehrtechnik in den letzten Jahren immer wieder über neue industrielle Strukturen nachgedacht worden, zu einer grundlegenden Veränderung kam es aber kaum. Parallelentwicklungen von Waffensystemen in Europa oder im atlantischen Bündnis - damit zusammen hängend vergleichsweise kleine Losgrößen und immer weiter steigende Kosten der Waffensysteme - waren zwar in vielen Studien immer wieder angemahnt worden, wurden aber höchstens halbherzig angegangen.

Einige Ausnahmen bestätigen die Regel: Die Rheinmetall AG erwarb im März 2008 vom niederländischen Mischkonzern Stork NV den Panzerhersteller Stork PWV. Auf diese Weise übernahm Rheinmetall auch den niederländischen Anteil der Herstellung von Boxer-Panzern, die für die Bundeswehr und das niederländische Heer entwickelt werden. Damit erhöhte sich die Beteiligung am Boxer auf über 60%. Durch viele Akquisitionen seit einer Reihe von Jahren ist BAE Systems heute durch seine Zukäufe weltweit und insbesondere in den USA eines der größten Rüstungsunternehmen der Welt und wird häufig als der führende amerikanische Konzern in Europa und umgekehrt der führende europäische Konzern in den USA bezeichnet. BAESystems und GDLS General Dynamics Land Systems und weitere US Firmen haben Firmen für gepanzerte Fahrzeuge gekauft und sich somit Zugang zu dem Europäischen Markt geschaffen.

Nachdem dies aber eher die Ausnahmen waren, konnten vorhandene Rationalitätsreserven einer stärker koordinierten Rüstungsbeschaffung kaum gehoben werden. Dies ist in der Vergangenheit vor allem an den unterschiedlichen verteidigungspolitischen Interessen und den divergierenden wirtschaftlichen Interessen der Nationalstaaten – wie Erhalt der nationalen Arbeitsplätze oder Anteil am Produktionsverbund - gescheitert. Rüstungsgüter sind auch im gemeinsamen Markt nach wie vor faktisch durch den Vertrag von Lissabon ausgenommen: die EU-Kommission setzt mit dem EU-Verteidigungspaket auf eine Strategie der kleinen Schritte. Das Verteidigungspaket soll den Wettbewerb auf den eu-

ropäischen Rüstungsmärkten verschärfen. Zugleich sollen die Unternehmen aber von verringerten bürokratischen Lasten profitieren. Vorrangig soll das Genehmigungssystem für den Handel von Rüstungsgütern innerhalb der EU vereinfacht werden und damit die derzeitige Zersplitterung des europäischen Rüstungsmarktes schrittweise verringert werden. Die praktischen Auswirkungen des Verteidigungspakets waren allerdings bisher eher begrenzt.

Naturgemäß gingen von den Wehrtechnik-Unternehmen selbst eher wenige Impulse aus, lebten sie doch bisher nicht ganz schlecht in einem solchen Umfeld. Wirtschaftlich bestand in der Vergangenheit - abgesehen von einzelnen Teilbereichen - kein größerer Druck: im Branchendurchschnitt konnten die Wehrtechnik-Unternehmen gute bis sehr gute Erträge realisieren. Die akuten Haushaltsprobleme aller Industriestaaten aber werden nun zum ersten Mal ernsthaft größere Veränderungen unumgänglich machen.

### **Fünf Herausforderungen für die nächste Dekade**

Es sind mindestens 5 Entwicklungen mit wechselseitigem Einfluss zu sehen:

- Die **angespannte Haushaltslage** in vielen EU-Staaten wird im weiteren Verlauf die Spielräume für militärische Beschaffung erheblich verringern. Die bisherigen Beschaffungsprogramme werden in der Zukunft kaum mehr finanzierbar sein.
- Die **Produkte selbst** müssen sich mit Verlagerung der wehrtechnischen und globalen Aufgaben und der angepassten Personalressourcen in den jeweiligen Ländern erheblich verändern. Dies wird ganz **neue Technologien, Produkte, Verbunde und Systeme** erfordern und erhebliche Anstrengungen mit sich bringen.
- Eine zersplitterte europäische Rüstungsindustrie wird zunehmend weniger in der Lage sein, aufwändige, aber **notwendige technologische Entwicklungen zu finanzieren** und somit international mithalten zu können.
- Der Versuch der europäischen Wehrtechnikanbieter, durch **Erfolge im Export** für eine Auslastung der vorhandenen Kapazitäten und für eine Kostendegression zu sorgen, kann angesichts begrenzter Märkte und auch

angesichts der Sicherheitsbedürfnisse der Staaten, nur sehr **eingeschränkt** realisiert werden. Zudem dürften sich bereits mittelfristig auch international die Preise für die Systeme durch weiter zunehmenden Wettbewerb radikal nach unten entwickeln.

- Die Hersteller müssen in eine **noch engere Interaktion** mit den „bestellenden“ Kunden treten, z.B. der Bundeswehr in Deutschland. Auf der Grundlage der sich wiederum laufend anzupassenden Erfordernisse in immer kürzeren Zeiten, müssen letztlich bessere Produkte mit immer kleineren Stückzahlen entwickelt werden.

### **Europäische Wehrtechnik 2020 in drei Szenarien**

Für die industrielle Landkarte Europas des kommenden Jahrzehnts lassen sich **drei idealtypische Szenarien** konstruieren:

1. Das eher **„nationalstaatliche“ Entwicklungsszenario** setzt auf die Versorgung vor allem der jeweiligen Bedarfe der nationalen Armeen. Ein grundlegendes Problem dabei ist, dass die nationale wehrtechnische Nachfrage in keinem Land ausreichend ist, um unter den Budgetrestriktionen wirtschaftlich erfolgreich sein zu können.

2. Ein **„europäisch abgestimmtes“ Szenario** geht in Richtung einer industriellen Arbeitsteilung entsprechend der jeweiligen Fähigkeiten der EU-Mitgliedsländer. Vorhandene industrielle Überkapazitäten müssten dann nicht abgebaut werden, sondern es könnten die Produktionskapazitäten entsprechend der Fähigkeitsprofile abgestimmt werden. Die Vorbehalte der nationalen Politiken gegenüber einer solchen Integration und industriellen Arbeitsteilung sind aber aller Erfahrung nach zu groß, als dass eine zeitnahe Umsetzung realistisch wäre.

3. Schließlich bleibt ein **„globales“ Szenario**, in dem sich die großen europäischen wehrtechnischen Unternehmen zunehmend am Weltmarkt orientieren und als Konkurrenten agieren. Diese Variante zeigt sich aktuell im Bereich der Kampfflugzeuge: In Delhi, Saudi-Arabien oder anderswo sind die Europäer rund um das Eurofighter-Konsortium,

von BAE Systems über EADS bis zur italienischen Finmeccanica im steten Wettbewerb und treffen dabei auf US-amerikanische, russische und bald auch chinesische Konkurrenten. Gleiches passiert bei regionalen Anpassungen der bereits vorhandenen Produkte (Bsp. Weiterentwicklung des Leopard auf Gegebenheiten in Brasilien, in Afghanistan oder in der Türkei). Hier ist insgesamt ein scharfer Wettbewerb in Gang gekommen, der sich eher verstärken dürfte.

### **Unterschiedliche Rahmenbedingungen in den Rüstungshaushalten**

Diese drei Szenarien beschreiben zunächst nur Möglichkeiten der Entwicklung von industriellen Strategien, deren Realisierung wiederum von vielen Rahmenbedingungen abhängig ist. Eine entscheidende Rahmenbedingung sind aber auch die unterschiedlichen Voraussetzungen zwischen Europa und USA.

Die Europäische Verteidigungsagentur (EDA) beziffert die europäischen Verteidigungsausgaben für 2009 auf knapp 1,7 Prozent des EU-Bruttoinlandsprodukts, während in den USA fast fünf Prozent aufgewendet werden. In absoluten Zahlen ausgedrückt beträgt der Unterschied sogar 300 Mrd. €, von knapp 200 Milliarden in Europa zu knapp 500 Mrd. € in den USA und diese Schere geht eher weiter auf.

Noch deutlicher wird die Differenz bei den Verteidigungsinvestitionen: Während in Europa knapp 41 Mrd. € zur Verfügung stehen, ist es in den USA nahezu der 4-fache Betrag, nämlich knapp 155 Mrd. €.

### **Vergleich der Verteidigungsausgaben Europa - USA**

	<b>Europa</b>	<b>USA</b>
Verteidigungsausgaben in Mrd. €	194	498
Anteil am Bruttoinlandsprodukt	1,7%	4,9%
Anteil am Öfftl. Haushalt	3,3%	11,7%
Ausgaben je Einwohner in €	392	1.622
Verteidigungsinvestitionen	40,9	154,5

Führt man sich neben den absoluten Zahlen zusätzlich die nationalstaatlich zersplitterte Beschaffung in Europa vor Augen, verstärken sich die Größenunterschiede weiter. Innerhalb Europas gibt es naturgemäß bezogen auf die Wirtschaftsleistung eine starke Streuung der Verteidigungsausgaben. An der Spitze stehen aktuell Griechenland (wie lange noch angesichts der schwierigen Finanzlage?) sowie Großbritannien und Frankreich. Während sich der hohe Anteil Griechenlands aus der Konfliktsituation mit der Türkei heraus erklärt, sind in Großbritannien und Frankreich vor allem die Nuklearstreitkräfte sowie die Flugzeugträger sehr kostenintensiv. Deutschland kommt auf einen Anteil von knapp 1,3 % des BIP und liegt damit noch unter dem europäischen Durchschnitt von 1,6 %.

Die absoluten Verteidigungsausgaben innerhalb der EU hängen sehr stark mit der wirtschaftlichen Größe insgesamt zusammen: Deutschland liegt mit knapp 32 Mrd. € am dritten Platz hinter Frankreich (45 Mrd.) und Großbritannien (42 Mrd.). Es folgen Italien (knapp 23 Mrd.), Spanien (13 Mrd.), die Niederlande (8,5 Mrd.), Griechenland und Polen (je 6 Mrd.). Die wesentlichen rüstungsindustriellen Kapazitäten konzentrieren sich auf Großbritannien, Frankreich, Italien und Deutschland sowie mit einigem Abstand auf Spanien und die Niederlande.

Beim politisch häufig formulierten Ziel, die militärischen Fähigkeiten in Europa stärker aufeinander abzustimmen beziehungsweise über die europäische Beschaffung zu harmonisieren, ist man naturgemäß in der Realität nur wenig voran gekommen. Laut der Europäischen Verteidigungsagentur werden in Europa die Beschaffungsprojekte zu 80% national und maximal zu 20% europäisch beziehungsweise unter Beteiligung mehrerer Partnerländer realisiert. Die Süddeutsche Zeitung resümierte jüngst unter dem Titel „Friedenszeiten, schlimme Zeiten“: „Beim Waffenbau sind sich Regierungen meist selbst die nächsten“.

Eine Folge der zurückgehenden Verteidigungsausgaben in den meisten europäischen Ländern ist, dass dort ein Fähigkeitsverlust zu befürchten ist, der sich längerfristig auch in einer verringerten internationalen Kooperationsfähigkeit niederschlagen dürfte. Mit einher gehen ein Verlust der Systemauslegungsfähigkeit wie auch eine zu befürchtende

dauerhafte Schwächung der heute noch vergleichsweise starken Zulieferstruktur und – kette.

### **Schon in Auftrag gegebene Großprojekte blockieren darüber hinaus die knappen Budgets**

Ein wesentlicher Impuls für mehr Kooperation könnte von großen gemeinsamen Beschaffungsprojekten ausgehen. Auch wenn multinationale Programme bislang die Ausnahme sind, gibt es mit den Hubschraubern NH 90 und Tiger, dem Transportflugzeug A400M und im Bereich der Flugkörper wichtige europäische beziehungsweise transnationale Pionierprojekte.

Welche Perspektiven gibt es für die weitere Entwicklung? Eine Analyse der Beschaffungsentscheidungen wesentlicher europäischer Staaten zeigt, dass eine Mehrzahl von wichtigen Entscheidungen bereits getroffen ist. Die laufenden Beschaffungsprogramme in Deutschland wie Puma, Boxer, Tiger, NH90, Eurofighter, A400M, Meads, U212a, Fregatte 125, Dritter Einsatzgruppenversorger finden sich entsprechend in den Auftragsbüchern von Lürssen, TKMS, Rheinmetall, Krauss-Maffei-Wegman (KMW), Diehl und Cassidian resp. EADS, die in Zusammenarbeit mit weiteren Unternehmen auf der Subsystem- und Zuliefererebene (einschließlich der Militärelektronik) die jeweiligen Systeme fertigen. Ein ähnliches Bild ergibt sich in den anderen EU-Ländern. Auch hier sind volumenstarke Beschaffungsvorhaben auf Jahre festgelegt und blockieren neue Projekte.

Weitergedacht bedeutet dies angesichts insgesamt leerer Kassen: In den nächsten Jahren können in Europa kaum neue Großprojekte vergeben werden. Eine der wenigen Ausnahmen – und damit auch eine Chance für Kooperation – sind die unbemannten Aufklärungssysteme. Die Militärs wollen möglichst schnell, aber auch preiswert moderne Aufklärungsflugzeuge – z.B. für die Unterstützung der Soldaten bei den Afghanistan-Einsätzen. Um das Projekt gibt es aber bereits ein heftiges Tauziehen im Hintergrund zwischen den Militärs, der Politik und diversen Industriebündnissen. So will der US-Konzern General Atomics, einer der Marktführer bei unbemannten Flugzeugen, europäi-

sche Partner – wie die deutsche Tochter der RUAG - stärker in das Geschäft einbinden. Für den kurzfristigen Bedarf gibt es ein Angebot von Rheinmetall gemeinsam mit dem israelischen Hersteller IAI für das sogenannte Heron-Modell. Der deutsche Diehl-Konzern bietet auf der Basis des US-Modells Predator/Reaper eine Alternativlösung an. Zudem macht der immer mächtiger werdende französische EADS-Konkurrent Thales-Dassault ebenfalls auf der Basis des israelischen Heron-Modells ein Konkurrenzangebot. Eine europäische Strategie wäre hier dringend notwendig um auf dem Gebiet der UAV eine optimale Ressourcen Nutzung frühzeitig zu erreichen.

### **Verteidigungshaushalte und Sparzwang**

Unter dem Eindruck der Sparpolitik gilt mehr als je zuvor, dass in der deutschen Öffentlichkeit die Zustimmung zu einer substantiellen Erhöhung des Verteidigungshaushalts, insbesondere der Beschaffungsausgaben, noch niedriger sein dürfte als für die Auslandseinsätze der Bundeswehr. Ganz im Gegenteil: die leeren Kassen werden eher in weiter reduzierten Budgets münden. Der neue Verteidigungsminister de Maizière, der sich nach seinem Amtsantritt im März 2011 etwas Bedenkzeit erbeten hat, um nicht Schnellschüsse zu produzieren, hat schon angedeutet, dass sich die von seinem Vorgänger genannten Einsparungen von mehr als 8 Mrd. Euro (Einzelplan 14) bis zum Jahr 2014 nicht halten lassen - um wesentliche Einsparungen kommt aber auch er nicht umhin. Ein erster Zeitplan für die konkreten Planungen und belastbare Auswirkungen auf einzelne Beschaffungsvorhaben sind bislang naturgemäß nur umrissartig erkennbar und dürften sich im Laufe des Jahres 2011 weiter konkretisieren.

Stärker als in Deutschland dürfte sich die angespannte Haushaltslage vor allem in anderen EU-Ländern zu einem erheblichen Risiko entwickeln. So war und ist beispielsweise Griechenland ein wichtiges Empfängerland von Marineschiffen und gepanzerten Fahrzeugen. Mit dem Quasi-Staatsbankrott (die aktuelle Verschuldung im Juli 2011 liegt bei 150% des BIP!) sinkt die Wahrscheinlichkeit auf größere Exporte dorthin erheblich. Dieses Risiko dürfte sich in anderen großen wie kleinen EU-Ländern weiter ganz zeitnah er-

höhen: So wird unter anderem auch in Frankreich und vor allem in Italien über hohe Einsparungen spekuliert.

Das Ergebnis der Strukturkommission zeigt deutlich die heutigen Missstände und sie fordert schnellere Beschaffungs-, Entwicklungs- und Produktionszyklen bei noch kleineren Stückzahlen. Dies wiederum kann nur über eine enge Zusammenarbeit von Bundeswehr und Wirtschaft im Sinne einer Entwicklungspartnerschaft erreicht werden. Die Aussage gipfelt in der Prognose:

*„Ohne Veränderungen in der wehrtechnischen Industrie wie auch der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr wird diese bereits mittelfristig nicht mehr kostendeckend agieren können. Die deutsche wehrtechnische Industrie wird noch mehr als bisher vom Export und der zivilen Verwertbarkeit der Produkte abhängig sein.“*

Quelle: Bericht der Strukturkommission der Bundeswehr - Teil 4: Auf dem Wege zur neuen Bundeswehr, S. 36

Die Folgerungen daraus sind u.a. die Entwicklung eines rüstungsindustriepolitischen Konzepts, das die Kerntechnologiefelder auf Basis der Einsatzfähigkeiten definiert und in eine langfristige Planung umsetzt und eine Beschaffung - im Sinne einer zentralen Einkaufsorganisation -, die sich an zivilen Vorbildern orientiert. In diesem Zusammenhang wird auch internationale Standardisierung und Modularisierung gefordert, die auch Export durch Verzicht auf deutsche Sonderlösungen fördert. In jedem Fall ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Bundeswehr und Wirtschaft im Sinne einer „Collective Action“ gefordert.

### **Hohe Erwartungen an außereuropäische Märkte**

Zuwächse in den Verteidigungshaushalten werden künftig vor allem in Indien, Brasilien und gegebenenfalls weiteren Schwellenländern sowie evtl. in den Ländern Nordafrikas bis hin zur Golfregion erwartet, die zudem noch kaum über entsprechende Produktionskapazitäten verfügen. Allerdings sind als neue Unwägbarkeit die Freiheits- und Demokratiebestrebungen in großen Teilen der arabischen Länder hinzu gekommen, so dass die Abschätzung der mittel- und langfristigen Folgen noch vergleichsweise schwierig ist. Hierher

passt auch die aktuelle Nachricht, dass eine angedachte Kooperation von Thyssen-Krupp mit einer arabischen Schiffsbaugruppe gescheitert ist. Diese sollte den Verkauf von Freigattungen und Korvetten nach Nahost und Nordafrika erleichtern.

In vielen dieser Länder ist die deutsche Industrie bereits unterwegs, wie die internationale Expansion des Panzerherstellers Krauss-Maffei-Wegmann (KMW) mit neuen Tochtergesellschaften in Brasilien und in der Türkei und seinen Aktivitäten in Indien und im Nahen Osten belegt. Es ist allerdings kaum anzunehmen, dass das milliardenschwere Auftragsvolumen nur in Richtung Europa fließen wird. Gerade die US-amerikanischen Anbieter, die angesichts der angekündigten Strukturverschiebungen auch im US-Verteidigungshaushalt verstärkt international auftreten werden, stellen eine große Konkurrenz dar.

Im Export liegen ohne Zweifel zwar Chancen, eine notwendige Auslastung zu sichern. Doch schon jetzt ist sicher: Neben wenigen Gewinnern wird es aber auch eine ganze Reihe von Verlierern geben. Der Weltmarkt dürfte angesichts der weltweit engen Haushaltslagen insgesamt nur begrenzt wachsen. Zudem werden immer mehr der Zielmärkte aus heutiger Sicht – wie Brasilien oder Indien – darauf drängen, bei Aufträgen einen local content von z. B. 50% oder mehr zu verhandeln, was wiederum auf die Strukturen der Unternehmen und deren Veränderung Einfluss haben wird. So hat Cassidian bereits erhebliche Streichungen im Inland angekündigt, nicht ohne in den neuen Länderorganisationen entsprechend zuzulegen.

Zudem zeigt die jüngste öffentliche und parlamentarische Diskussion um den Export von 200 Panzern des Typs 2A7+ nach Saudi-Arabien – immerhin ein 1,7 Mrd. €-Auftrag –, dass weitere Restriktionen politischer Natur nicht ganz undenkbar sind.

### **Instrumente, wie Strategische Allianzen, Kooperationen, Zu- und Verkäufe werden bedeutsamer – schon aus Zeitgründen**

Politisch und wirtschaftlich wird in den nächsten Jahren die Parallelentwicklung wehrtechnischen Geräts wegen der weiter steigenden Entwicklungskosten und der finanzpolitischen Engpässe mehr und mehr unter Druck geraten. Die EU-Kommission hat im Zu-

sammenhang mit dem EU-Verteidigungspaket jüngst die relevanten industriellen Akteure zu einem Dialog und einem sogenannten Restrukturierungsforum eingeladen. In der gemeinsamen Erklärung haben sich die Europäische Kommission, der europäische Verband der Luftfahrt-, Raumfahrt- und Verteidigungsindustrie auf den Weg gemacht, um über Möglichkeiten der industriellen Weiterentwicklung zu diskutieren. Die Ergebnisse und Empfehlungen dieses Prozesses stehen noch aus, dürften aber in Richtung einer engeren Zusammenarbeit und weiteren Konsolidierung zeigen. Dies bedeutet aber, dass die eigentliche Projektsteuerung komplexer Projekte mehr und mehr in den Vordergrund rückt.

Trotz der vorhandenen Auslastung über nationale Aufträge werden in der europäischen Wehrtechnik künftig (zu) viele Wettbewerber um die wenigen und möglicherweise (noch) komplexeren Programme konkurrieren. Hinzu kommen veränderte Produkte, die den neuen Herausforderungen in vielen Spannungsregionen gerecht werden.

Dies aber erfordert häufig ganz neue Fähigkeiten, die in einer Reihe von Unternehmen heute noch eher unterentwickelt sind. Eine Entwicklung aus eigener Kraft wird häufig schon aus Zeitgründen und nicht nur aus Kostengründen scheitern. Der Königsweg dürfte eher die konsequente Weiterentwicklung der eigenen Kernfähigkeiten sein, ergänzt um einen strategischen Zuerwerb notwendiger weiterer Kernkompetenzen – und dies in einem Umfeld, das mehr und mehr strategische Allianzen erfordert. Die Entwicklung in anderen Bereichen, wie der Flugzeugindustrie oder des Automobilbaus können hier durchaus neue Ideen und Anregungen geben und auch als Blaupause dienen. Wobei das schon in der Ära Scharping als Verteidigungsminister geprägte „Kooperative Modell“ hier durchaus weiterentwickelt und umgesetzt werden könnte. So sind EADS und BAE Systems – und darüber hinaus Finmeccanica (Italien), Thales und Dassault Aviation (beide Frankreich) über eine Reihe von Joint Ventures miteinander verbunden, z.B. in der zivilen Airbus-Produktion, in der Raketenproduktion (MBDA), in der Raumfahrt (Astrium) und bei Kampfflugzeugen (Eurofighter). Gut im Rennen – sogar gegenüber den kanadischen und US-amerikanischen Konkurrenten - liegt auch das Gemeinschaftsunternehmen Eurocopter (aus MBB und Aerospatiale) auf dem Gebiet der Militärhubschrauber. In vielen Berei-

chen werden in Zukunft Kooperationen und Strategische Allianzen mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Wichtig wird es daher, dass sich die Rüstungsindustrie die Fähigkeiten verschafft – und dies möglichst rasch! -, die in anderen Branchen schon längere Zeit tägliche Praxis sind: Strategische Allianzen und Kooperationen, aber auch gezielte Zukäufe, wie auch eine durchdachte „Entrümpelung“ sind wichtige Instrumente im verschärften Wettbewerb – auch mit der Zeit!

#### **Die Autoren:**

##### **Heinrich von Paulgerg**, Dipl.-Ing.

ist Senior Advisor der CORFINA AG. Er hat über 30 Jahre Erfahrung in der Luftfahrt- und Verteidigungsindustrie mit internationalen Aufgaben und Führungsfunktionen. Langjähriger Geschäftsführer mittelständischer Firmen in der Zulieferindustrie (Steinheil Optronik, Autoflug Gruppe) und Mitglied des Verwaltungsrates einer Schweizer AG. Umfangreiche Erfahrung in der strategischen Ausrichtung und Strukturierung von Firmen und langjähriges Mitglied des Präsidiums des BDLI und der AECMA/ASD und Interessenvertreter der europäischen und deutschen mittelständischen Luftfahrtindustrie.



**Klaus-Peter Stieglitz**, Generalleutnant a. D.

ist ebenso Senior Advisor der CORFINA AG und war davor 40 Jahre bei der Luftwaffe tätig. Dabei mehrere nationale und internationale NATO Stabs- und Führungsverwendungen. Zuletzt Inspekteur der Luftwaffe. Jahrzehntelange Erfahrung in der Führung komplexer Organisationen und Projekte sowie in deren Aufbau und Umstrukturierung. Langjährige Erfahrung in der Einführung moderner, state-of-the-art Waffensysteme in Kooperation mit der Industrie. Mitglied im Aufsichtsrat und Beirat der Deutschen Flugsicherung, DFS GmbH.

**Dr. Peter Roventa**, Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., Dipl.-Ing.

war lange Jahre Vorstand einer großen börsennotierten Finanzholding mit mehr als 50 Beteiligungen in einer Vielzahl von Branchen. Seit Mitte der 90er Jahre ist er Partner und Vorstand der Corfina AG in Frankfurt, eines auf große und mittelgroße Unternehmen spezialisierten Corporate Finance- und M&A-Beratungshauses. Ein Branchenschwerpunkt liegt im Bereich der Verteidigungs- und Sicherheitsindustrie wie auch der Aviation-Industrie. Er hat eine Vielzahl von Käufen, Verkäufen, Strategische Allianzen als Manager, Berater oder als aktiver Aufsichts- oder Beirat geleitet oder begleitet.

Corfina AG  
Börsenplatz 1  
60313 Frankfurt/Main  
Tel.: +49-(0)69-219 32 999  
Fax: +49-(0)69-219 32 998  
Email: [mail@corfina.de](mailto:mail@corfina.de)  
Homepage: [www.corfina.de](http://www.corfina.de)

