



Die Bundeswehr braucht zivile Transportunternehmen – vor allem Lkw mit Fahrer

Logistik meets Militär

Aufgaben für die Bundeswehr übernehmen: Das bietet für Transport- und Logistikunternehmen neue Wachstumschancen. Doch auf die leichte Schulter nehmen sollte man die Verteidigungslogistik nicht. Worauf es dabei ankommt.

WENN ES ERNST wird – etwa wenn Deutschland mehr Soldaten zur Sicherung der NATO-Ostflanke verlegen muss –, hilft kein Improvisieren. „Es gibt ja keine andere Möglichkeit“, sagt Daniel Küster, Managing Partner und CEO der Unternehmensberatung Xspecters in Frankfurt am Main, die sich unter anderem auf Supply Chain Management und Logistik spezialisiert hat. „Wenn Gerät und Personal schnell in den einsatznahen Raum verlegt werden müssen“, betont er, „ist die Kernfrage nicht, woher noch kurzfristig zusätzliche Transportkapazitäten zu bekommen sind. Das Gerät muss sofort verlegt werden.“ Zugleich wachse der Zeitdruck: Die Zeitleiste orientiere sich an der Frage, „wann der Gegner sozusagen ready“ sei – bis dahin müsse „eigentlich alles stehen“. Küster weiß, wovon er

spricht: Seit zwölf Jahren ist er bei der Bundeswehr Reservist und dort als Oberstleutnant im Bereich Logistik tätig. Im Spannungs- oder Verteidigungsfall, so seine Einschätzung, werden die eigenen Lkw-Flotten der Bundeswehr nicht ausreichen, um Gerät, Munition und Versorgung zwischen Kasernen und im einsatznahen Raum zu bewegen. „Die Bundeswehr braucht also zivile Transportunternehmen – vor allem Lkw mit Fahrer“, betont Küster.

37 Milliarden Euro bis 2030

Für Transport- und Logistikunternehmen eröffnet das Chancen – gerade im Mittelstand. Wie groß das potenzielle europäische Marktvolumen für Dienstleister in der Defence-Logistik ist, lässt sich schwer beziffern. Alexander Nowroth, geschäfts-

führender Gesellschafter der Lebenswerk Consulting Group in Düsseldorf, nennt jedoch erste Zahlen: Demnach soll das Marktvolumen in Europa bis 2030 auf knapp 37 Milliarden Euro steigen, weltweit auf über 190 Milliarden Euro. Allein 2025 habe Deutschland rund 86 bis 95 Milliarden Euro in die Verteidigung investiert, sagt Nowroth. Davon seien 30 bis 35 Prozent auf die Beschaffung von Ausrüstung entfallen. Zehn bis 15 Prozent davon seien von zivilen Dienstleistern in den Bereichen Transport, Lagerung und Unterstützungsdienstleistungen erbracht worden.

Die Bundeswehr sieht ihren Bedarf vor allem in einer leistungsfähigen Verlege- und Transportfähigkeit im In- und Ausland, in einer sicheren und robusten Versorgung sowie in skalierbaren Lager-



„Springt ein Dienstleister auf die Schnelle in die Defence-Logistik rein, geht das schief.“

Daniel Küster,

Managing Partner und CEO der Unternehmensberatung Xspecters GmbH

und Umschlagskapazitäten, erläutert ein Sprecher des Logistikkommandos gegenüber der VerkehrsRundschau. Darüber hinaus spielen resiliente Supply Chains und die Fähigkeit, logistische Leistungen auch unter schwierigen Rahmenbedingungen dauerhaft aufrechtzuerhalten, eine zentrale Rolle. Die aktuelle Sicherheitslage zeige, dass Geschwindigkeit, Durchhaltefähigkeit und Transparenz über verfügbare Kapazitäten entscheidend seien. Von zivilen Dienstleistern erwartet die Bundeswehr daher hohe Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität, Interoperabilität mit militärischen Strukturen, die Bereitschaft zur Einbindung in Planungen und Übungen sowie zuverlässige Leistungen auch in Krisensituationen. Nur wenn Unternehmen frühzeitig eingebunden sind und ihre Prozesse auf militärische Anforderungen ausrichten, kann eine belastbare Gesamtlogistik entstehen.

Größter Bedarf bei Fahrern

Den größten Bedarf sieht Küster „an erster Stelle bei Lkw mit Fahrer“. Auch Lagerung spiele eine Rolle, weil Materialdepots „nur begrenzt Kapazitäten“ hätten. Der Hebel liege aber primär im Transport: „Wer kurzfristig zusätzliche Kapazitäten, planbare Flotten und verlässliche Fahrer stellt, kann in die Versorgungsketten der Bundeswehr hineinwachsen.“ Die Bundeswehr sei jedoch „nicht unbedingt an den selbstfahrenden Einzelunternehmern“ interessiert. Ein Betrieb mit nur einem Fahrzeug könne die Anforderungen „auch gar nicht leisten“. Mittelständler profitieren laut Küster davon, dass die Bundeswehr heute „kleinere Lose schneidet“. Früher seien Lose so groß gewesen, „dass fast keiner eine Chance gehabt“ habe, der nicht „300, 400 Lkw“ stelle. Für kleinere Player könne auch ein Zusammenschluss sinnvoll sein, um gemeinsam auf größere Tender zu bieten. Potenzial sieht auch Kuno Neumeier, CEO der Logi-

vest Gruppe und Sprecher des BVL-Themenkreises Logistikimmobilien: „Für große Teile der zivilen Militärlogistik ist die Bundeswehr überhaupt nicht aufgestellt – und genau darin liegt ein enormes Potenzial für die Logistikbranche.“ Bund, Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA) und militärische Führung setzten dabei explizit auf deutsche Industrie und

deutsche Logistikdienstleister. Besonders sichtbar werde das Wachstum im Immobilien- und Lagerbereich. Aktuell würden laut Neumeier rund 4,3 Millionen Quadratmeter Logistik- und Produktionsflächen mit direktem oder indirektem militärischem Bezug genutzt. „In den kommenden 24 Monaten könnten rund eine weitere Million Quadratmeter hinzukommen“, erwartet er. Im Vergleich zum E-Commerce sei das überschaubar, im Defence-Kontext jedoch „eine klare neue Nachfrage“. Eine große Herausforderung seien die hohen Sicherheitsanforderungen: Stand-alone-Immobilien, Umzäunungen, Zutrittskontrollen und IT-Schutz.

Gerade für kleine und mittelständische Logistiker tun sich laut Neumeier Chancen auf. Die Dynamik liege weniger bei klassischen Kontraktlogistikmodellen

„Die formalen Anforderungen sind komplex“



Oliver Huq,

Rechtsanwalt, Senior-Partner bei Gunnercooke in Düsseldorf

VIELE TRANSPORT- UND SPEDITIONSBEREITBETRIEBE WOLLEN DIE BUNDESWEHR IN DER VERTEIDIGUNGSLOGISTIK UNTERSTÜTZEN. WAS UNTERSCHIEDET AUS RECHTLICHER SICHT DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DER BUNDESWEHR VON DER MIT DER PRIVATWIRTSCHAFT?

Haftungsrechtlich besteht zunächst kein grundlegender Unterschied: Die Allgemeinen Deutschen Spediteurbedingungen und das allgemeine Zivilrecht, zum Beispiel BGB und HGB, gelten für Aufträge der Bundeswehr in gleicher Weise wie für jeden privatwirtschaftlichen Auftraggeber. Der wesentliche Unterschied liegt auf einer anderen Ebene: Die Bundeswehr ist ein öffentlich-rechtlicher Auftraggeber, und das verändert den gesamten rechtlichen Rahmen der Zusammenarbeit. Die meisten Transport- und Speditionsunternehmen sind auf die Zivilwirtschaft ausgerichtet und haben daher keine Erfahrung mit dem Vergaberecht. Wer mit der Bundeswehr arbeiten will, muss sich also zunächst mit diesem Rechtsgebiet vertraut machen.

WAS MÜSSEN TRANSPORT- UND LOGISTIKDIENSTLEISTER TUN, UM BEI ÖFFENTLICHEN AUSSCHREIBUNGEN, BEISPIELSWEISE DER BUNDESWEHR, BERÜCKSICHTIGT ZU WERDEN?

Der erste Schritt ist, die relevanten Vergabeportale zu identifizieren. Auf Bundes- und Landesebene existieren jeweils eigene Plattformen, auf denen Aufträge veröffentlicht werden. Wer diese nicht systematisch beobachtet, erfährt von den Ausschreibungen schlicht zu spät. Ich empfehle interessierten Unternehmen, hierfür entweder einen eigenen Mitarbeiter einzusetzen oder externe Berater, zum Beispiel einen auf Vergaberecht spezialisierten Rechtsanwalt, zu mandatieren. Die verschiedenen Verfahrensarten und formalen Anforderungen sind komplex. Ohne entsprechende Expertise ist eine erfolgreiche Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen kaum möglich.

großer Produktionskonzerne, sondern bei neuen, oft kleineren Defence-Herstellern. Über 500 meist mittelständische Betriebe seien inzwischen im Bundesverband der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie organisiert. „Hier findet ein besonderes Wachstum statt“, sagt er.

Produziert werde häufig in neuen Gewerbeparks und Light-Industrial-Immobilien mit Flächen zwischen 1000 und 5000 Quadratmetern. Logistik und Produktion liefen dort oft unter einem Dach; Outsourcingspiele wegen geringer Volumina bislang eine untergeordnete Rolle. „Kontraktlogistik rechnet sich erst ab einer gewissen Größenordnung und Organisationsreife“, sagt Neumeier – eher Eigenschaften etablierter Konzerne wie Airbus oder MAN.

Wer bei Ausschreibungen zum Zug kommen will, muss früh seine Hausaufgaben

machen. Denn die Verfahren sind streng formalisiert: Unternehmen werden „in der Regel nicht angesprochen“, sondern müssen Ausschreibungsplattformen selbst tracken – etwa über eine Watchlist. Neben Preis und Leistung entscheidet vor allem Vergaberechtskonformität. „Es ist sehr, sehr strikt. Es ist sehr, sehr komplex“, sagt Küster. Er rät, sich „massiv externe Hilfe zu holen“.

Die Zusammenarbeit mit der Bundeswehr unterscheide sich rechtlich fundamental von der Privatwirtschaft, betont Oliver Huq, Rechtsanwalt in Düsseldorf und Senior-Partner bei Gunnercooke, der Firmen im Bereich Sicherheit und Verteidigung berät. Haftungsrechtlich bestehe zunächst kein grundlegender Unterschied: ADSp sowie Zivilrecht (BGB/HGB etc.) gelten grundsätzlich wie bei privatwirtschaftlichen Auftraggebern. Der wesentliche Unterschied liege indes auf

anderer Ebene: „Die Bundeswehr ist ein öffentlich-rechtlicher Auftraggeber, und das verändert den gesamten rechtlichen Rahmen der Zusammenarbeit“, so Huq. Viele Transport- und Speditionsbetriebe seien auf die Zivilwirtschaft ausgerichtet und hätten mit Vergaberecht keine Erfahrung. Deshalb lautet sein Rat: Wer mit der Bundeswehr arbeiten will, müsse sich zunächst mit diesem Rechtsgebiet vertraut machen (siehe Interview auf Seite 5).

Sicherheit, IT, Zertifizierungen

Wer als Mittelständler in die Defence-Logistik einsteigen will, muss darüber hinaus investieren, betont Neumeier. Stellschrauben seien Sicherheitsstandards, IT und Datenschutz, Zugangskontrollen sowie branchenspezifische Zertifizierungen. Orientierung böten häufig TAPA-Standards oder unternehmensspezifische Vorgaben von Bund und Rüstungsunternehmen. „Unternehmen mit Erfahrung aus Polizei-, THW- oder Sicherheitslogistik haben hier einen klaren Vorteil“, so Neumeier.

Zugleich brauche es wirtschaftlichen Realismus: „Defence Logistics bedeutet aktuell oft Einlagern statt Umschlagen. Material wird für den ‚Tag X‘ vorgehalten, verursacht Fixkosten und wenig laufenden Ertrag“, betont er. „Das ist kein Verbrauchsmodell wie in der Ukraine, sondern ein strategischer Aufbau von Reserven.“ Trotzdem bleibe er überzeugt: „Für den Mittelstand ist Defence-Logistik ein echtes Zukunftsthema – aber nur für diejenigen, die bereit sind, in Sicherheit,

Dirks Group: Wachstum – auch durch Zukäufe

Die Dirks Group in Emden entwickelt und realisiert mit rund 4500 Mitarbeitern an 32 Standorten integrierte, ganzheitliche Systemlösungen in den Bereichen Logistics, Engineering sowie Production & Sustainment. Seit Jahrzehnten unterstützt Dirks zum Beispiel die Bundeswehr bei der Aufrechterhaltung der Einsatzfähigkeit. So gehören zur Dirks Defence die Unternehmen Emden Anlagen- und Fahrzeugtechnik in Emden (EAFT), die MWB Fahrzeugtechnik in Langen, die Odenwaldwerke Rittersbach (OWR), das Westwälder Eisenwerk in Weitefeld (WEW), die August Schröder Maschinenbau in Radevormwald, die Ems Stahl- und Konstruktionsbau in Papenburg, die Emden Marine Logistic in Emden sowie die Baltic Defence & Security im Baltikum (BDT).



Tobias Bruns

Klaus Lübbers,
COO Dirks Group und
Geschäftsführer Dirks
Defence

Breites Leistungsportfolio und klare Wachstumsstrategie

Zum Leistungsportfolio dieser Standorte gehören neben der Instandhaltung auch die Produktion im Bereich Anlagen- und Fahrzeugbau, beispielsweise der Stahlbau für die Trailer, auf denen die Leopard-Panzer transportiert werden. Darüber hinaus unterhält Dirks Defence ein Instandhaltungs- und Servicenetzwerk mit 160 Standorten in Deutschland (LIndE). Ein weiterer Baustein ist die technisch-logistische Betreuung. „Wir kümmern uns auch um die Systeme, die keinen Hersteller-Support mehr haben, inklusive aller gesetzlichen Belange sowie der Weiterentwicklung und Fortentwicklung der Systeme“, erläutert Klaus Lübbers, COO Dirks Group und Geschäftsführer Dirks Defence. Die mittelfristige Wachstumsstrategie von Dirks beschreibt er so: „Wie auch im B2B-Bereich setzen wir auf Wachstum im Bereich Business-to-Government und Rüstung. Neben dem Ausbau des Geschäfts an bestehenden Standorten gehören dazu auch Zukäufe. Lübbers wörtlich: „Es gibt dafür eine M&A-Strategie“, konkrete Investitionsfelder nennt er indes nicht. Zudem werde Dirks „je nach Auftragslage“ in weitere Logistik-Center investieren.



StokHunt/stock.adobe.com (KI-generiert)

Resilienz und Struktur zu investieren.“ Denny Steude, Vertriebskoordinator von L. W. Cretschmar in Düsseldorf, sagt dazu: „Wir sehen uns als Logistikunternehmen in der Verantwortung, die Bundeswehr im Verteidigungsfall zu unterstützen.“ Mit IT-Know-how und eigenen Assets – etwa im Bereich sicherheitszertifizierter Lagerung – könne Cretschmar helfen. „Wir wissen, wie man mit hoch sensiblen Gütern und dem Thema Sicherheit umgeht.“ Auch bei Gefahrstoffen oder technischen Waren sowie deren Überwachung verfüge man durch andere Kundenprojekte über entsprechende Expertise. Möglich sei, dass Defence-Logistik ab Ende des Jahres ein neuer Fachbereich von L. W. Cretschmar wird. Das Unternehmen lote derzeit aus, welche Bedarfe potenzielle Auftraggeber haben, und baue über Konferenzen und Seminare direkte Beziehungen auf.

Im Ernstfall muss es funktionieren

Steude betont: „Das Thema Defence-Logistik darf man nicht auf die leichte Schulter nehmen. Das Procedere bei den Ausschreibungen, allein die Bedarfsklärung, ist sehr komplex.“ Cretschmar bereite sich daher gründlich vor – etwa in puncto Sicherheitszertifizierung nach DIN ISO 27001. „Denn im Ernstfall muss alles funktionieren. Das nehmen wir sehr ernst. Schon in zwölf bis 18 Monaten können wir als L. W. Cretschmar unser Leistungsversprechen halten. Dann nehmen wir auch gerne an Ausschreibungen der Bundeswehr teil.“



„Für den Mittelstand ist Defence-Logistik ein echtes Zukunftsthema.“

Kuno Neumeier,
CEO der Logivest Gruppe

Bereits seit Jahrzehnten unterstützt die Dirks Group in Emden die Bundeswehr nach eigener Aussage bei der Aufrechterhaltung der Einsatzfähigkeit. „Sustainability ist ein strategisches Ziel der Bundeswehr. Der Logistik kommt dabei eine zentrale Rolle zu“, sagt Klaus Lübbers, COO der Dirks Group und Geschäftsführer Dirks Defence. Funktionen wie Materialerhaltung, Materialversorgung und Materialbewirtschaftung seien wesentliche Bestandteile der Einsatzfähigkeit. Beauftragungen würden über öffentliche Verfahren auf nationaler und europäischer Ebene vergeben. Nico Hanemann, Vertriebsleiter der Dirks Defence, verweist auf spezielle Anforderungen bei Nachweisen, Zertifizierungen und Sicherheitsaspekten – bis hin zum Kriegswaffenkon-

trollgesetz. Audits und Prüfungen durch den öffentlichen Auftraggeber seien fester Bestandteil. Zudem unterscheiden sich öffentliche Vergabeverfahren sowie Planungs- und Vergabephase teils deutlich von privatwirtschaftlichen Ausschreibungen. „Letztlich ist aber auch gegenseitiges Vertrauen eine wichtige Basis für die Zusammenarbeit“, betont Lübbers.

Berater Daniel Küster rät, nicht kopflos zu starten. „Wenn ein Dienstleister auf die Schnelle in die Defence-Logistik reinspringen will, wird das schiefgehen.“ Der Einstieg beginne mit einem Workshop, der kläre, welche Defence-Leistung realistisch angeboten werden kann – idealerweise mit einem Berater, „der beide Seiten kennt: die Bundeswehr und die zivile Logistik“. Wer ernsthaft punkten will, investiert in Professionalität, Sicherheitsfähigkeit und belastbare Strukturen, bevor der erste Rahmenvertrag unterschrieben ist. Experte Nowroth empfiehlt: „Definieren Sie jetzt ein klares Zielbild und Ihre spezifische Nische im Verteidigungsmarkt. Treffen Sie bewusst die strategische Entscheidung für organisches oder anorganisches Wachstum. Bauen Sie zudem ein dediziertes Defence-Team auf – und steuern Sie Ihren Markteintritt konsequent über messbare, monatliche Meilensteine.“ Die Margen könnten in Kombination mit dem potenziellen Bedarf „durchaus attraktiv“ sein, so Küster. Am Ende leiste man mit Know-how und Assets aber auch einen wichtigen zivil-militärischen Beitrag zu mehr Sicherheit in Deutschland und für kommende Generationen. eh



Lkw-Kapazitäten und Fahrer: Ein wichtiger Hebel für Transport- und Speditionsbetriebe, um in die Zusammenarbeit mit der Bundeswehr hinein zu wachsen

VR
plus

Online

Darf's noch mehr sein?

Die Bundeswehr ist ein öffentlich-rechtlicher Auftraggeber. Auf was Transport- und Speditionsbetriebe achten müssen, wenn sie bei Ausschreibungen zum Zuge kommen wollen, erklärt Oliver Huq, Rechtsanwalt und Seniorpartner der Kanzlei Gunnercooke, im Interview.

www.verkehrsrundschau.de/Verteidigungslogistik