

Performance Based Logistics (PBL) für fliegende Waffensysteme der
Bundeswehr im Inland

BDLI



Bundesverband der Deutschen
Luft- und Raumfahrtindustrie e.V.

MANAGEMENT SUMMARY

Mit diesem Positionspapier bekunden Bundeswehr sowie im Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie (BDLI) vertretene Unternehmen ihr gemeinsames Interesse, Performance Based Logistics (PBL) als ein Instrument der Militärischen Luftfahrtstrategie zur Verbesserung der Einsatzfähigkeit der Streitkräfte einzusetzen und weiter zu entwickeln.

- PBL bietet die Chance zur Verbesserung der materiellen Einsatzbereitschaft, indem es die Leistungsseite (Performance) in den Mittelpunkt stellt.
- PBL beschreibt das gewünschte logistische Leistungsergebnis, überlässt die Verantwortung, wie dieses Ziel erreicht wird, dem Auftragnehmer und knüpft seine Vergütung an die Erreichung dieses Ergebnisses. PBL stellt damit einen Paradigmenwechsel vom Aufwand- zum Ergebnis-orientierten Ansatz dar.
- PBL setzt Investitions- und Innovationsanreize, die verfügbarkeits- und zuverlässigkeitssteigernd wirken sowie Lebenswegkosten senken.
- PBL entlastet die Bundeswehr, indem es Aufgaben auf die Industrie überträgt. Diese gewinnt dadurch Steuerungsautonomie, die sie zur eigenverantwortlichen Optimierung einsetzen kann.
- PBL zielt auf einen Ausgleich von Chancen und Risiken für Bundeswehr und Industrie und erreicht durch Angleichung der Zielsysteme eine win-win-Situation für beide Seiten. Dazu ist die Industrie bereit, Verantwortung in PBL-Projekten zu übernehmen. Die Projekte sind durch die Bundeswehr zu identifizieren.
- PBL ist kein Allheilmittel und kann nur dann seine Wirkung entfalten, wenn die Implementierungsvoraussetzungen beachtet werden. So sind z.B. die Einhaltung rechtlicher Vorgaben, die Etablierung von Steuerungs-, Kommunikations- und Controllingabläufen/-instrumenten sowie der Zugang und Austausch von Daten essentiell.
- PBL wird bereits erfolgreich eingesetzt, wie nationale und internationale Beispiele belegen.
- PBL empfiehlt sich als erfolgsversprechender Ansatz zur Steigerung der materiellen Einsatzbereitschaft im Rahmen der Agenda Nutzung.

INHALT

1. VORBEMERKUNGEN

1.1. ZIEL, INHALT UND ERGEBNIS DER ARBEITSGRUPPE

1.2. AUSGANGSLAGE UND RAHMENBEDINGUNGEN

2. PERFORMANCE BASED LOGISTICS: VERSTÄNDNIS UND ANWENDUNGSBEISPIELE

2.1. ZUM BEGRIFFSVERSTÄNDNIS

2.2. PBL-TYPEN MIT ANWENDUNGSBEISPIELEN

3. CHANCEN UND RISIKEN VON PBL

3.1. AUS SICHT DER BUNDESWEHR

3.2. AUS SICHT DER INDUSTRIE

3.3. PBL ALS MECHANISMUS EINES RISIKO AUSGLEICHS

4. ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN FÜR PBL

1. VORBEMERKUNGEN

1.1. ZIEL, INHALT UND ERGEBNIS DER ARBEITSGRUPPE

Die Arbeitsgruppe Performance Based Logistics fliegende Waffensysteme (AG PBL FlgdWaSys) wurde vom Arbeitskreis Industrieunterstützung (AK INDUNT) gem. Ziff. 3 letzter Absatz seiner Geschäftsordnung in seiner Sitzung am 8. Juni 2017 (Ergebnisvermerk vom 31. August 2017 TOP 4) eingesetzt. Es wurde folgendes Ziel definiert: Erarbeitung eines Positionspapiers, welches das Verständnis von Performance Based Logistics (PBL) im allgemeinen und für eine Nutzung im Inland klärt, die Chancen und Risiken sowie die notwendigen Voraussetzungen adressiert. Dabei ist grundsätzlich davon auszugehen, dass PBL ein vielversprechender Ansatz zur Verbesserung der Unterstützung fliegender Waffensysteme ist. Das vorliegende Positionspapier liefert eine erste Systematisierung der Implementierungs-voraussetzungen. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe werden in die Teilprojekte der Agenda Nutzung einfließen.

Insgesamt dient die Arbeitsgruppe damit dem Ziel des AK INDUNT, PBL als eines der in der Militärischen Luftfahrtstrategie 2016 genannten strategischen Themenfelder im Zusammenhang mit der Nutzungsphase von Luftfahrzeugen zu adressieren und so einen Beitrag zur verbesserten Einführung und zum verbesserten Betrieb (erhöhte Einsatzbereitschaft, verbessertes Ausgaben-Nutzen-Verhältnis) in der Bundeswehr zu entwickeln. Das Arbeitspapier wurde in fünf Sitzungen zwischen Oktober 2017 und April 2018 erstellt.

Mit diesem Dokument legt die Arbeitsgruppe ihr Arbeitsergebnis vor. Die Gliederungsstruktur orientiert sich am Arbeitsauftrag. Dazu werden in einem ersten Schritt die Ausgangslage und Rahmenbedingungen für PBL skizziert (Abschnitt 1.2). Kapitel 2 dient der Definition von PBL und Performance Based Contracting (PBC) (Abschnitt 2.1) sowie der Ableitung von fünf PBL-Typen und ihrer Verdeutlichung an Anwendungsbeispielen (Abschnitt 2.2). In Kapitel 3 werden die Chancen und Risiken von PBL aus Sicht des Auftraggebers und der Industrie verdeutlicht. Kapitel 4 enthält die Anwendungsvoraussetzungen.

1.2. AUSGANGSLAGE UND RAHMENBEDINGUNGEN

PBL ist Bestandteil der Militärischen Luftfahrtstrategie und soll zu einer Vereinfachung der Arbeitsteilung zwischen Industrie und Bundeswehr bei möglichst wirtschaftlicher Erbringung beitragen [1]. Die Militärische Luftfahrtstrategie empfiehlt ein abgestuftes Vorgehen mittels erster Pilotversuche, siehe dazu Anwendungsbeispiele in Kapitel 2.2. Aus diesem Grund sind jetzt erste systematische Aufarbeitungen – nicht zuletzt mittels dieses Positionspapiers – angebracht, um die nächste Stufe der Implementierung einer PBL-Strategie zu erreichen. Dabei wird von folgenden Rahmenbedingungen ausgegangen:

- Obwohl PBL prinzipiell für alle Waffensysteme denk- und einsetzbar wäre, liegt der Schwerpunkt dieses Positionspapiers – bedingt durch den Auftrag des AK INDUNT – auf fliegenden Waffensystemen.
- Die im Weißbuch von 2016 festgelegte Gleichrangigkeit von Landes- und Bündnisverteidigung (LV/BV) und internationalen Krisen- und Konfliktmanagement spannt den operativen Rahmen für künftige PBL-Modelle. PBL wird im ersten Schritt nur für die Unterstützung fliegender Waffensysteme im Inland betrachtet. Eine Betrachtung logistischer Leistungserbringung für und in Einsätzen erfordert die Erweiterung des Auftrages der AG und eine intensive Betrachtung der Schnittstellen.
- Bestehende PBL-Verträge¹ zeigen, dass PBL ein Instrument zur Verbesserung der Einsatzbereitschaft fliegender Waffensysteme sein kann.
- Ausgehend von standardisierten PBL-Prinzipien und einem systematischen Vorgehen zur Umsetzung ist PBL an den jeweiligen Einzelfall nach Typ und Waffensystem anzupassen, weil die Waffensysteme sich in ihren logistischen Konzepten (Komplexität und Quantität logistischer Leistungen) sowie ihren Einsatzkonzepten (Aufkommensort und Flexibilität) deutlich unterscheiden können.

¹ Nationale und internationale Beispiele sind im Kapitel 2.2 benannt und beschrieben.



PERFORMANCE BASED LOGISTICS



VERSTÄNDNIS UND ANWENDUNGSBEISPIELE

2. PERFORMANCE BASED LOGISTICS: VERSTÄNDNIS UND ANWENDUNGS- BEISPIELE

2.1. ZUM BEGRIFFSVERSTÄNDNIS

Die Militärische Luftfahrtstrategie nennt zwar konstituierende Merkmale von PBL wie garantierte Verfügbarkeiten durch die Industrie, Vergabe größerer Anteile, Teilung der Effizienzgewinne zwischen Auftraggeber Bundeswehr und Auftragnehmer Industrie, eine einheitliche Definition für PBL existiert jedoch nicht.

Aus diesem Grund hat die Arbeitsgruppe folgendes Verständnis entwickelt, welches einerseits die vertragliche Gestaltung der Beauftragung wie andererseits auch die Inhalte der logistischen Unterstützung fliegender Waffensysteme berücksichtigt. Aus diesem Grund werden die Begriffspaare Performance Based Contracting und Performance Based Logistics im Folgenden in Verbindung gesetzt:

Abbildung 1: Preis-Performance-Matrix zur Definition PBC [2]

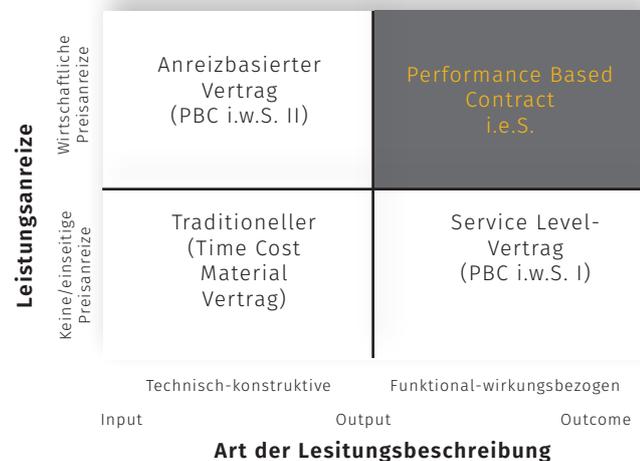
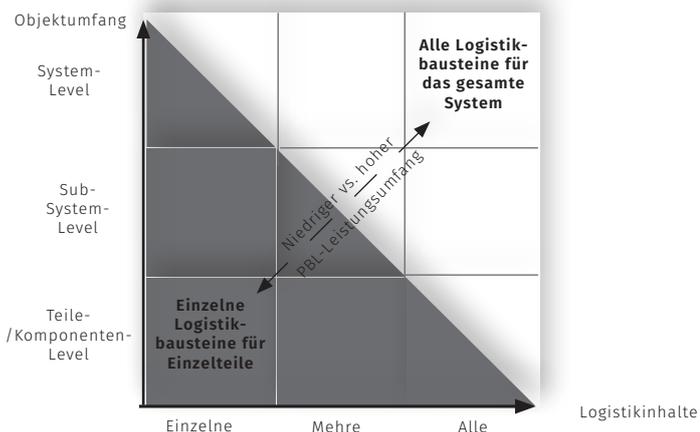


Abbildung 2: Systemobjektumfang-Logistikinhalts-Matrix zur Definition PBL [3]



Performance Based Contracting (PBC) ist:

- eine vertragliche Ausgestaltung einer mittel- bis langfristigen partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen der Bundeswehr (Auftraggeber) und der Industrie (Auftragnehmer)
- bei klarer Aufgabenteilung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer,
- welche entweder die Leistung ergebnis- und nicht inputbezogen beschreibt (Service-Level-Vertrag oder PBC im weiteren Sinne I)
- oder wirtschaftliche (d.h. positive wie negative Sanktionen umfassende) Leistungsanreize für den Auftragnehmer beinhaltet (Anreizbasierter Vertrag oder PBC im weiteren Sinne II)
- oder idealerweise ergebnisbezogene Vertragsinhalte mit an die Erfüllung dieser Ergebnisse geknüpften wirtschaftlichen Leistungsanreizen (PBC im engeren Sinne) verbindet.

Von Performance Based Logistics (PBL) sprechen wir dann, wenn:

- logistische Elemente aus der Nutzungsphase von Waffensystemen Vertragsinhalt eines PBC sind, wobei
- es immer um eine umfassende Systemunterstützung in ausgewählten Bereichen bis hin zur Flotte geht,
- d.h. möglichst viele als Vertragsgegenstand ergebnisbezogen definierte logistische Aufgaben (z.B. Transport, Lagerhaltung, Disposition, Kommissionierung etc. gemessen an Kennzahlen) in der Verantwortung des Auftragnehmers liegen,
- wobei die Systemunterstützung ausgehend von Einzelteilen (PBL im weiteren Sinne) bis hin zum kompletten Waffensystem (PBL im engeren Sinne) erfolgen kann
- und das Ergebnis des Vertrages immer beinhaltet, die Zuverlässigkeit, die Verfügbarkeit und die Versorgung („Performance“) des Waffensystems bzw. seiner Subsysteme und/oder Teile zu verbessern sowie Lebenswegkosten zu senken oder mindestens stabil und demzufolge planbar zu halten („Performance Cost“).

2.2. PBL-TYPEN MIT ANWENDUNGSBEISPIELEN

Um aus den Definitionen greifbare „PBL-Typen“ zu formen, wird im Folgenden ein Stufenmodell genutzt, um fünf PBL-Typen zu differenzieren. Dabei ist der PBL Typ 1 die Ausgangsbasis und jeder weitere Typ erweitert den Umfang an Leistungen in Verantwortung des Auftragnehmers.

- PBL Typ 1: Supply Management
- PBL Typ 2: Typ 1 zuzüglich Instandhaltung
- PBL Typ 3: Typ 2 zuzüglich Änderung am Produkt und Instandhaltungsprogramm
- PBL Typ 4: Typ 3 zuzüglich Bereitstellung für den Betrieb
- PBL Typ 5: Typ 4 zuzüglich Betrieb – Bereitstellung einer Fähigkeit ohne Produktbezug

Jeder dieser PBL-Typen kann entweder als Service-Level oder anreizbasierter Vertrag (PBC im weiteren Sinne I und II) oder idealerweise als ergebnisbezogener Vertrag mit wirtschaftlichen Leistungsanreizen (PBC im engeren Sinne) ausgestaltet werden.

2.2.1. PBL-TYP 1: SUPPLY MANAGEMENT

Hierbei handelt es sich um eine Materialverfügbarkeit für ein oder mehrere Teile für die logistische Versorgung eines oder mehrerer Waffensysteme.

Anwendungsbeispiel 1:	Reifen-Versorgung Luftfahrzeuge (USA)
Objektumfang:	Flugzeugreifen (>20 verschiedene Typen)
PBC-Variante:	Service-Level Vertrag (PBC im weiteren Sinne II)
Logistikaufgaben:	Alle (Transport, Lagerhaltung) bis zum Übergabepunkt in den Verbänden
Leistungsbeschreibung:	Liefertreue (95%), weltweit
Vertragsdauer:	5 Jahre (aktuell bereits zweimal verlängert)
Ergebnisse:	Liefertreue >98% bei 2/3 geringeren Lagerbeständen

2.2.2. PBL-TYP 2: TYP 1 ZUZÜGLICH INSTANDHALTUNG

Hierbei handelt es sich um eine Systemunterstützung für ein breites und möglichst ganzheitliches Spektrum an Teilen/Komponenten eines Waffensystems zuzüglich Instandsetzungsaufgaben. Diese wird durch ein Unternehmen für ein Waffensystem gewährleistet.

Anwendungsbeispiel 2:	Eurofighter Vertrag C #3 (DEU)
Objektumfang:	Teilekatalog
PBC-Variante:	PBC im engeren Sinne
Logistikaufgaben:	Alle (Transport, Lagerhaltung, Instandsetzung von Austauschteilen) bis zum Übergabepunkt im Verband
Leistungsbeschreibung:	1h / 1 Tag / 30 Tage – Verfügbarkeit (letztere 99%)
Vertragsdauer:	5 Jahre
Ergebnisse:	Vertrag noch in der Übergangsphase
Besonderheit:	Leistung auch innerhalb der Luftwaffenverbände im Inland
Anwendungsbeispiel 3:	F404 Triebwerk für F/A18 (USA) [4]
Objektumfang:	Triebwerk F404 (rund 1900 Stück)
PBC-Variante:	PBC im engeren Sinne
Logistikaufgaben:	Alle (Transport, Lagerhaltung, Instandsetzung) bis zum Übergabepunkt im Verband
Leistungsbeschreibung:	85% Verfügbarkeit; Anreize werden bis zu 90% gewährt
Vertragsdauer:	5 Jahre mit Option auf weitere 5 Jahre
Ergebnisse:	Verfügbarkeit von 55% (ex ante PBL) auf 85% gesteigert

2.2.3. PBL-TYP 3: TYP 2 ZUZÜGLICH ÄNDERUNG AM PRODUKT UND INSTANDHALTUNGSPROGRAMM

Zuzüglich zu Typ 2 in Kapitel 2.2.2. beinhaltet der PBL-Typ 3 die Produktänderung und die Instandhaltungsprogrammänderung durch zugelassene Entwicklungs- und Herstellungsbetriebe. Dadurch können z.B. die Zuverlässigkeit des Produktes erhöht oder Instandhaltungsaufwände gesenkt werden.

Anwendungsbeispiel 4:	APS 137 Radar für P3-C Orion (DEU) [3]
Objektumfang:	APS 137 Radar
PBC-Variante:	PBC im engeren Sinne
Logistikaufgaben:	Alle (Transport, Lagerhaltung, Instandsetzung, Produktbeobachtung, Schwachstellenanalyse, Produktänderung) bis zum Übergabepunkt im Verband
Leistungsbeschreibung:	Ansteigende Klarstandsrate (Mean Time Between Unscheduled Repair) über die Zeit
Vertragsdauer:	10 Jahre (5 Jahre mit Option auf weitere 5 Jahre)
Ergebnisse:	Übertreffen der geforderten KPI ² um rund 20%

2.2.4. PBL-TYP 4: TYP 3 ZUZÜGLICH BEREITSTELLUNG FÜR DEN BETRIEB

PBL-Typ 4 umfasst alle Aktivitäten, um dem operationellen Nutzer das Waffensystem einsatzklar für den Flug zur Verfügung zu stellen.

Anwendungsbeispiel 5:	Betreibermodell EC135 (DEU) [5]
Objektumfang:	Schulungshubschrauber (Flotte)
PBC-Variante:	Anreizvertrag (PBC im weiteren Sinne I)
Logistikaufgaben:	Alle (Transport, Lagerhaltung, Instandsetzung) bis zur Übergabe des startklaren Helikopters im Verband
Leistungsbeschreibung:	Spektrum an geforderten Flugstunden (Qualität/Quantität)
Vertragsdauer:	5 Jahre (mittlerweile um gesamt 10 Jahre verlängert)
Ergebnisse:	99,4% missionsgerecht bereitgestellter Luftfahrzeuge unter Bezahlung eines Festpreises pro Flugstunde

2.2.5. PBL-TYP 5: FÄHIGKEITSBEREITSTELLUNG

Prinzipiell mögliche Alternative, bei der eine performancebasierte Fähigkeit ohne konkreten Produktbezug bereitgestellt wird.

² Key Performance Indicator - Der Begriff bezeichnet Kennzahlen, mit denen die vereinbarte Leistung von Aktivitäten in Verträgen oder Unternehmen ermittelt werden kann.



PERFORMANCE BASED LOGISTICS

CHANCEN UND RISIKEN VON PBL

3. CHANCEN & RISIKEN VON PERFORMANCE BASED LOGISTICS

Im Grundsatz bietet PBL einen Mechanismus an, um das Zielsystem des Auftraggebers (Verfügbarkeit, Einsatzbereitschaft, Versorgungbarkeit) und das Zielsystem der Industrie (u. a. Profitabilität) durch entsprechende Anreizsysteme in Übereinstimmung zu bringen. Die Industrie übernimmt in PBL mehr Verantwortung, soll aber neue Freiheitsgrade auch aktiv im Sinne des gemeinsamen Zielsystems nutzen können. Dies beinhaltet auch das Tätigen von Investitionen und die Forcierung von Innovationen, mit all ihren Risiken.

3.1. AUS SICHT DER BUNDESWEHR

Für die Bundeswehr besteht durch PBL die Chance, die Verfügbarkeit, die Einsatzbereitschaft und die Versorgungbarkeit der Waffensysteme zu verbessern, indem die Leistungserfüllung durch Anreize erhöht und klarere Schnittstellen und Verantwortlichkeiten vereinbart werden. Gleichzeitig bietet sich die Chance, durch die Abgabe von Aufgaben und Verantwortung auch Entlastungseffekte zu erzielen und eine stärkere Konzentration auf erforderliche militärische Fähigkeiten der Streitkräfte zu realisieren. So können bspw. die personellen Ressourcen für die eigene Reaktions- und Durchhaltefähigkeit eingesetzt werden.

Kosteneinspareffekte kommen beiden Vertragspartnern gemäß individualvertraglicher Vereinbarungen zwischen Industrie und Bundeswehr zugute.

Ein verstärktes Abstützen auf gewerbliche Leistungserbringung in Form von PBL trägt dazu bei, notwendige Betreuungsleistung langfristig für die Bundeswehr abzusichern.

Die Zusammenarbeit mit der gewerblichen Wirtschaft kann zudem helfen, weiteres Bundeswehr-internes Optimierungspotential durch Teilhabe an industriellen Best Practices zu identifizieren.

Die Bundeswehr muss für PBL Verantwortung abgeben, was bei einer auf nationale Sicherheit ausgerichteten Organisation, die insbesondere bei gezielter Störung durch einen potenziellen Gegner ihre Funktionsfähigkeit behalten muss, nur mit Bedacht erfolgen kann. Ein Ausfall von unmittelbar für den Einsatz benötigten Leistungen muss ausgeschlossen werden.

Wie bei jeder Vergabe gilt: Bei der Übertragung erhöhter Verantwortung an die Industrie ist der Erhalt der Bw-seitigen Beurteilungs-, Entscheidungs- und Forderungsfähigkeit (BEFF) von besonderer Bedeutung, um die erbrachte/zuerbringende Leistung sowohl technisch-wirtschaftlich, wie auch hinsichtlich einer ggf. notwendigen Aufwuchsfähigkeit beurteilen zu können. Auch für den Fall einer potenziellen Rückübernahme (Exit-Strategie) ist bei der Implementierung angemessene Vorsorge zu treffen. Kooperative Modelle können hierzu als Anhalt dienen.

Die fehlende Definition notwendiger Schnittstellen in das Logistische System Bundeswehr, als auch das IT-System der Bundeswehr, führt zur Fragmentierung, Reduktion von systemisch angelegten Synergien und/oder Mehraufwand (z.B. durch parallele Beschaffungswege, fehlende durchgehende, medienbruchfreie Verfügbarkeit von Daten etc.).

3.1. AUS SICHT DER INDUSTRIE

Für die Industrie besteht durch PBL die Chance zu einer langfristigen, verlässlichen vertraglichen Bindung. Die Planbarkeit für Personal und Investitionen wird erhöht. Die Industrie gewinnt prozessuale Steuerungsmöglichkeiten und reduziert ihre Abhängigkeit von Beistelleistungen der Bundeswehr. Gemeinsam mit der Angleichung der Anreizsysteme wird so bislang nicht genutztes Innovationspotenzial erschlossen.

Die Innovation kann dabei in eine kontinuierliche Optimierung des Instandhaltungsaufwandes oder in einer Produktverbesserung münden. Die Produkte werden damit wettbewerbsfähiger und attraktiver, Aufwände und Kosten sinken mittelfristig.

Bei PBL geht die Verantwortung und somit das Risiko für Leistungserbringung, Zulassung und Haftung von der Bundeswehr auf die Industrie über.

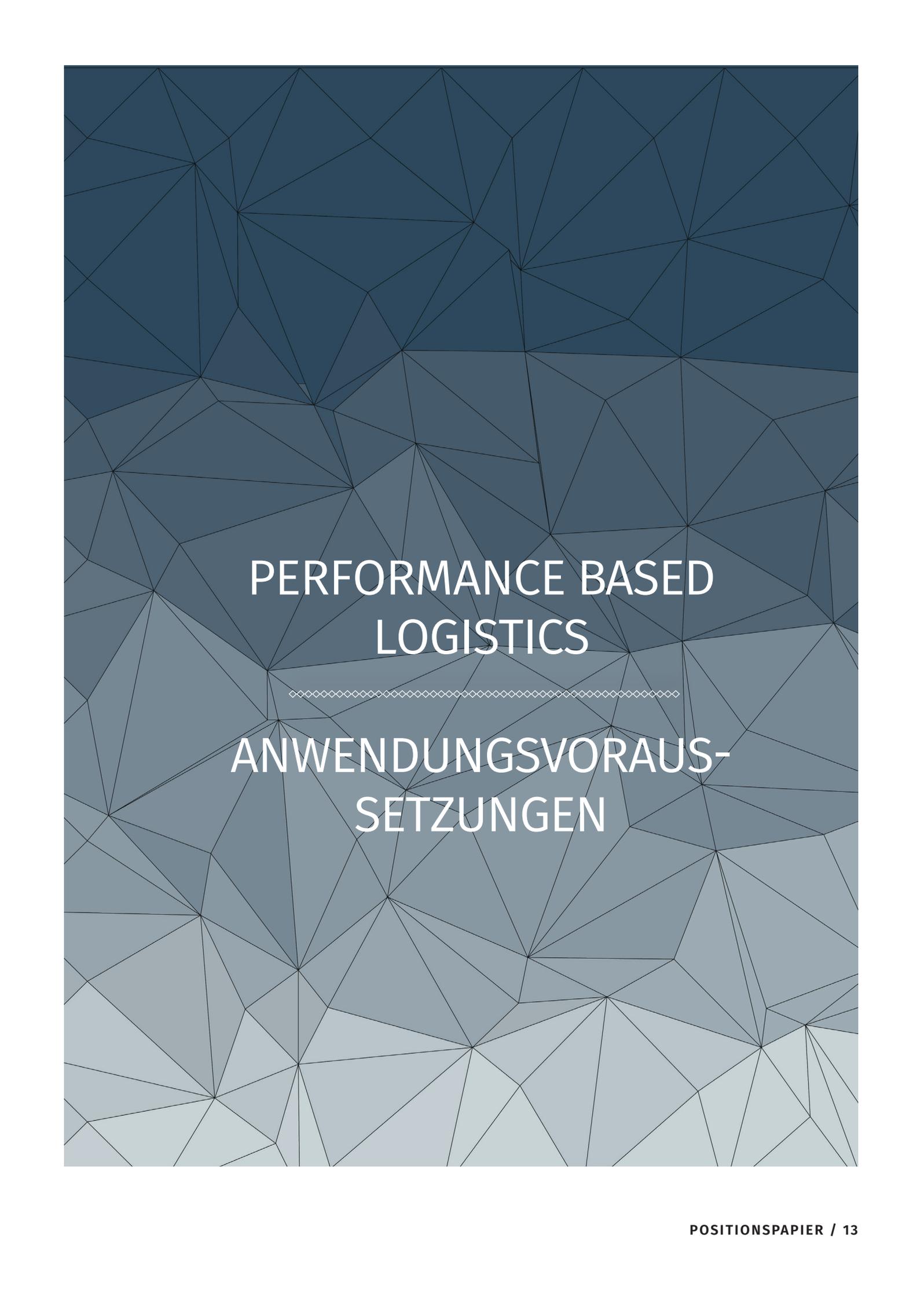
Notwendige planerische Annahmen für Investitionen, z.B. hinsichtlich der Optimierung des Produktes oder zur Beseitigung von Obsoleszenzen, treten nicht im erwarteten Maße und/ oder nicht im angenommenen Zeitraum ein.

3.3. PBL ALS MECHANISMUS EINES RISIKOAUSGLEICHS

Insgesamt beinhaltet PBL im Kern die Orientierung an gemeinsamen Zielen und die Gewährung von Anreizen bei Zielerreichung. Dieser Mechanismus, zusammen mit der Gestaltung des PBL Typen (Umfang des PBL), führen zu einer Neu-Gestaltung der Risiko/Chancen-Verteilung. Deshalb kann PBL zu einer ausgewogenen Balance von Risiken/Chancen beider Partner führen.



Abbildung 3: Illustration der ausgleichenden PBL-Risikowaage



PERFORMANCE BASED LOGISTICS



ANWENDUNGSVORAUS- SETZUNGEN

4. ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN FÜR PBL

PBL löst nicht alle Verfügbarkeitsprobleme der Bundeswehr und kann nur funktionieren, wenn zentrale Voraussetzungen erfüllt sind. Dabei unterscheiden wir in der Folge zwischen *vertragsübergreifenden Voraussetzungen* für PBL – Voraussetzungen, welche außerhalb des konkreten Leistungsgegenstandes eines Vertrages liegen – und *vertragsimmanenten Voraussetzungen*. Letztgenannte sind innerhalb eines jeden PBCs individuell zu berücksichtigen.

Vertragsübergreifende Voraussetzungen für PBL:

- *Vom Auftraggeber normativ als vergabefähig definierter Vertragsgegenstand*
Notwendigerweise militärisch vorzuhaltende Fähigkeiten sind nicht auslagerungsfähig und können daher nicht Bestandteil eines PBL sein – sie können prinzipiell nicht vertraglich an die Industrie verlagert werden. Eine Leistung eignet sich beispielsweise grundsätzlich dann, wenn die Unterbrechung, ein Teilausfall oder der Ausfall der Leistung nicht unmittelbare Auswirkungen auf die Auftragserfüllung der Streitkräfte in einem Einsatzfall hätte.
- *Ausbildung und Inübnung militärischer Kräfte*
Dort, wo eine militärische Eigenbefähigung zumindest anteilig aufrechterhalten bleiben muss und nicht rein militärisch realisiert werden kann, muss eine PBL-Lösung die Möglichkeit einer Ausbildung und Inübnung beinhalten (z.B. heutige Kooperative Einrichtungen)
- *Erhalt der Beurteilungs- Entscheidungs- und Forderungsfähigkeit (BEFF)*
Notwendige auftraggeberseitige BEFF muss durch Integration von Bw-Personal erhalten bleiben (z.B. für unabhängige Managemententscheidungen oder Rücknahmefähigkeit bzw. Exit-Strategie); Kooperationen, auch über PBL, können hier einen Beitrag leisten. Gleichwohl ist auftraggeberseitig BEFF eine Voraussetzung für die Ausgestaltung von PBL.
- *Erhöhung der Schnittstellenagilität*
Die Verbesserung der möglichen Anbindung der Logistik mittels PBL (Typ 1-5) an die querschnittliche Logistik des logistischen Systems der Bundeswehr ist notwendig, um die (Teil-) Beiträge der Industrie besser mit anderen logistischen Dienstleistungen innerhalb und außerhalb der Streitkräfte abstimmen zu können. Die gemeinsamen Systemunterstützungsstrukturen müssen so ausgestaltet sein, dass eine flexible und rasche Übergabe industrieller Beiträge grundsätzlich interoperabel/systemkonform in den Bereichen Logistik und Waffensystemunterstützung ermöglicht wird. Dies schließt den schnellen Austausch von (Massen-)Daten ein.
- *Weitere Voraussetzungen:*
Neben den genannten Punkten gibt es weitere zu prüfende Sachverhalte, welche erst im Einzelfall zu betrachten und zu lösen sind. Hierzu gehören u.a. die Interoperabilität zum bundeswehrseitig genutzten System SASPF, das Maß der Planbarkeit und Verlässlichkeit, der Status des Lebenszyklus des Waffensystems, die Verfügbarkeits-Problemlage sowie die Bereitschaft auf beiden Seiten, langfristige Verträge zu schließen, die Datenqualität, etc. Zudem sind vergabe-, haushalts- und preisrechtliche Vorgaben zu berücksichtigen und ggf. Anpassungsbedarf zu identifizieren. Es wird vorgeschlagen, ein Prüfschema/PBL-Leitfaden zu entwickeln, das/der die wesentlichen vorab zu prüfenden Sachverhalte regelt.

Vertragsimmanente Voraussetzungen für PBL:

- *Klare und eindeutige, vertraglich fixierte Festlegung und Definition des Leistungsgegenstandes und -umfangs*
Der Auftraggeber legt im Rahmen einer Leistungsbeschreibung den gewünschten Leistungsgegenstand und -umfang fest. Für eine Planbarkeit und Handlungssicherheit auf beiden Seiten sind Erbringungsort, Übergabepunkte und -verfahren sowie mögliche Grenzen einer Leistungserbringung durch den Auftragnehmer klar und eindeutig zu definieren. Für Auftraggeber und Auftragnehmer umfasst die Planbarkeit dabei insbesondere auch die Fixierung der Vergütung mit Festlegung der Obergrenzen wirtschaftlicher Leistungsanreize (positiv wie negativ) für einen bestimmten Zeitraum.
- *Klare und eindeutige Performance-Definitionen*
Der Auftraggeber gibt die von seinen Zielen abgeleiteten Leistungsergebnisse vor. Diese sind als Leistungsgrößen bspw. in Form von Verfügbarkeiten eindeutig zu definieren und so mit der Industrie zu vereinbaren, dass diese von beiden Seiten identisch verstanden sind.

- *Messbare und von beiden Seiten als richtig identifizierte KPIs*
Die KPIs müssen in einem gemeinsam verabschiedeten und gemeinsam verantworteten Verfahren zweifelsfrei mess- und nachvollziehbar sein. Sie dienen als Grundlage zur Steuerung und zur Anreizgewährung, daher sind sie von zentraler Bedeutung. Sie bieten die Chance zur Erhebung von Frühwarnindikatoren, welche die Reaktionsfähigkeit auf beiden Seiten verbessern.
- *Kongruenz KPIs und Auftragnehmerverantwortung*
PBL funktioniert nur, wenn der Auftragnehmer auch für die Erreichung der KPIs verantwortlich ist. Das bedeutet, dass wenige, klare Schnittstellen definiert sind und Exkulpationen ausgeschlossen werden. Umgekehrt erhält der Auftragnehmer weitestgehende Freiheit³, wie er das vereinbarte Leistungsziel bzw. Ergebnis erreicht.
- *Erhalt der Flexibilität trotz langfristiger vertraglicher Bindung*
Der Leistungsgegenstand/-umfang sollte trotz langfristiger Vertragslaufzeit, in einem zu vereinbarenden Rahmen flexibel an die Bedürfnisse des Auftraggebers angepasst werden können (Skalierbarkeit).

Die Analyse der Arbeitsgruppe ergab, dass PBL insbesondere dann geeignet ist, wenn mit herkömmlichen Ansätzen die benötigte Performance nicht erreicht wird.

Die erforderlichen Voraussetzungen zur Umsetzung von PBL sind bereits heute grundsätzlich vorhanden. Die vorhandenen Risiken sind dort, wo die o.g. Voraussetzungen erfüllt werden können, beherrschbar. Dies belegen die existierenden Beispiele.

Der Dialog zwischen Bundeswehr und Industrie ist fortzusetzen, um erfolgversprechende PBL-Felder zu identifizieren und um passgenaue Unterstützungsoptionen zu entwickeln, die im heutigen und absehbaren sicherheitspolitischen Umfeld tragen.

³ im Rahmen gegebener, z.B. luftrechtlicher Regeln



Referenzen

- [1] BMVg (2016), Militärische Luftfahrtstrategie, im Internet: <https://www.bmvg.de/resource/blob/11504/3e-76c83b114f3d151393f115e88f1ffb/c-19-01-16-download-verteidigungsministerium-veroeffentlicht-militaerische-luftfahrtstrategie-data.pdf>.
- [2] Vgl. Glas, A. H. (2012), Public Performance-based Contracting: Ergebnisorientierte Beschaffung und leistungsabhängige Preise. Wiesbaden: Gabler, Springer. Dort insb. die ausführliche Preis-Performance-Matrix, S. 46ff.; In der hier vereinfachten Form vgl. Eßig, M., Glas, A. H., Selviaridis, K., & Roehrich, J. K. (2016), Performance-based contracting in business markets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 59, 5–11.
- [3] Radermacher, A. (2014), PBL für das APS 137 Radar der P3-C Orion, in: Eßig, M./Glas, A.H. (Hrsg., 2014), *Performance Based Logistics: Innovatives Beschaffungs-management für die Streitkräfte*, Springer-Gabler Verlag, Wiesbaden, 2014.
- [4] Gansler, J. & Lucyshyn, W. (2006), Evaluation of Performance Based Logistics. Center for Public Policy and Private Enterprise, Paper 54.
- [5] Haindl, G. & Hänger, M. (2014), PBL als Lösungskonzept für die Bereitstellung von Helikoptern, in: Eßig, M./Glas, A.H. (Hrsg., 2014), *Performance Based Logistics: Innovatives Beschaffungs-management für die Streitkräfte*, Springer-Gabler Verlag, Wiesbaden, 2014.

BDLI



Bundesverband der Deutschen
Luft- und Raumfahrtindustrie e.V.

**Bundesverband der Deutschen Luft- und
Raumfahrtindustrie e.V. (BDLI)**
Tel.: +49 (0)30 206140-0
kontakt@bdli.de
www.bdli.de
Oktober 2018

Wir danken allen an diesem Positionspapier beteiligten Unternehmen des Arbeitskreises Industrieunterstützung:

AIRBUS



DIEHL
Defence

