

# »Alle Mittel erlaubt«

**Rüstung** Die wichtigste Beamtin Ursula von der Leyens wollte mithilfe einer bundeseigenen Firma schneller Kriegsgerät beschaffen. Dabei überwarf sich Katrin Suder mit der Ministerin.



WERNER SCHUERING / IMAGETRUST



MARCO-LURBAN.DE

Ministerin von der Leyen, Staatssekretärin Suder 2015: Zum Abschied Vicky Leandros

**W**en die Bundeswehr in Ehren entlässt, den verabschiedet sie mit einer Serenade. Am kommenden Montag scheidet Staatssekretärin Katrin Suder aus dem Amt, und auch diesmal wird das Stabsmusikkorps der Bundeswehr auf dem Ehrenplatz vor dem Bendlerblock aufspielen und der Beamtin im Beisein von Ministerin Ursula von der Leyen musikalische Wünsche erfüllen.

Suder wählte nicht die üblichen Märsche, sondern die wehmütigen Lieder dreier Frauen. Eines davon: »Ich liebe das Leben«, eine schmalzige Abschiedshymne von Vicky Leandros. »Das Karussell wird sich weiterdrehen«, heißt es darin, »auch wenn wir auseinandergehen.«

Das soll versöhnlich klingen, in Wahrheit jedoch haben sich die Frauen voneinander entfremdet. Vor vier Jahren waren sie als eingeschworenes Team gestartet, das desolates Beschaffungswesen der Bundeswehr zu reformieren. Bislang sind sie mit der Aufgabe allerdings kaum vorangekommen. Die Truppe wird mehr denn je verspottet, weil ihre Flugzeuge nicht fliegen und ihre Schiffe nicht schwimmen.

Und im aktuellen Streit um den Verteidigungshaushalt muss sich von der Leyen verhalten lassen, dass ihre schlecht aufge-

stellte Verwaltung weitere Milliarden ohnehin nicht sinnvoll einsetzen könne. Selbst der Wehrbeauftragte Hans-Peter Bartels, dessen Rolle es ist, mehr Geld für die Soldaten zu fordern, spricht dem System die »Absorptionsfähigkeit« weiterer Haushaltsmittel ab. »25 Jahre Schrumpfkurs und insbesondere die letzte Sparreform haben die Bundeswehr nahezu bewegungsunfähig gemacht«, sagt der SPD-Politiker.

Von der Leyens Topbeamtin sollte die richtige Therapie für die Truppe entwickeln und nicht zuletzt das Überleben der Ministerin sichern. Sie war vorbereitet, beim nächsten Rüstungsskandal zurückzutreten, wie sie Vertrauten kurz nach ihrer Berufung im Jahre 2014 verriet.

Nun geht Suder auf eigenen Wunsch, offiziell aus familiären Gründen. Ihre Lebenspartnerin und die Kinder wohnen in Hamburg, das Pendeln nach Berlin werde ihr zu viel. Alle, die mit der energischen Frau zusammengearbeitet haben und auch nach Mitternacht mit Suders SMS befeuert wurden, nahmen ihr das nicht ab.

Der wirkliche Grund ist ein anderer. Suder und ihre Ministerin waren offenbar unterschiedlicher Meinung, wie und vor allem wie schnell das Rüstungswesen neu geordnet werden soll. Für diesen Umbau

hatte die ehemalige Managerin der Unternehmensberatung McKinsey einen radikalen Plan. Im Visier der 46-Jährigen: das Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr (BAAINBw) in Koblenz mit seinen bundesweit 9000 Beschäftigten.

Das Amt kauft so gut wie alles ein, was die Truppe braucht: vom Unterhemd bis zur Kampfdrohne. Suder wollte die Behörde privatwirtschaftlich umgestalten. Ihre eigene Abteilung hatte das Konzept schon erarbeitet (»Projekt Pfeil«), konkretisiert haben es dann Experten der Unternehmensberatung Ernst & Young (EY).

In ihrer vertraulichen Studie vom März dieses Jahres schlugen sie in einer ersten Stufe die Gründung einer Firma mit dem unscheinbaren Namen »BWServices« vor. Titel: »Ein Schnellboot der Rüstungsbeschaffung«. Das Koblenzer Amt sei eine »unter Vollast arbeitende Megabehörde«, der eine »zusätzliche Organisation« an die Seite gestellt werden sollte.

Weiter sieht der Plan vor, der Firma in der Rechtsform einer GmbH zunächst »ausgewählte Beschaffungsprojekte mit großer Außenwirkung« zu übertragen. Als Beispiel nennen die Unternehmensberater das taktische Luftverteidigungssystem, das die Bundeswehr als Ersatz für die bisherigen »Patriot«-Raketen anschaffen will. Seit 2004 dauert die Entwicklung nun schon, in der vergangenen Legislaturperiode wollte das Verteidigungsministerium den Kaufvertrag besiegeln, damit Flugkörper deutsche Soldaten vor feindlichen Raketen schützen können.

Doch dem Koblenzer Amt ist es nicht gelungen, den Deal abzuschließen, unter anderem weil die Beamten dem Hersteller einen 14 000 Seiten starken Katalog mit Produktspezifikationen vorgelegt haben. Die neue Beschaffungsfirma hingegen soll keinen Papierkrieg führen, sondern »klein und agil« voranschreiten, mit »kurzen Entscheidungswegen« und »Unternehmertum«, heißt es in der vertraulichen Expertise.

Der Firma soll ermöglicht werden, die komplexen Regeln des Beschaffungswesens zeitweise außer Kraft zu setzen. Dazu sei ein »Gesetz zur vorübergehenden Erleichterung der Rüstungsbeschaffung« sinnvoll, schreiben die Wirtschaftsberater. Entscheidend sei »die Zielerfüllung«. Dafür gelte: »Alle Mittel sind erlaubt!«

Das Konzept sei ein ganz bewusster »disruptiver Parallelweg«, schreiben die Rüstungsfachleute von EY. Die Führungskräfte und Spezialisten der neuen Gesellschaft würden nicht nach dem starren Tariffsystem der öffentlichen Hand bezahlt, sondern »erfolgsabhängig«. Nur so sei es möglich, gut motivierte Fachkräfte zu finden, anders als beim BAAINBw, das 2000 Stellen nicht besetzen kann.

Für die Beamten aus Koblenz muss das wie eine Kampfansage klingen. Die Geschäftsführung der bundeseigenen Firma solle »weitgehend aus der Rüstungsindustrie« kommen, um deren »industrielle Expertise« nutzen zu können. Ansonsten müsste das Unternehmen weitgehend frei von direktem Einfluss des Ministeriums und auch der Beschaffungsbehörde aus Koblenz sein.

»Das Gravitationszentrum der BWServices muss außerhalb der bisherigen Strukturen liegen«, so heißt es in dem Gutachten. Es gelte, so etwas wie ein Experimentierfeld für die Umgestaltung des BAAINBw in Koblenz zu schaffen.

Doch dazu dürfte es nicht kommen. Ministerin von der Leyen hat sich offensichtlich gegen allzu viel forschen Unternehmensegeist in ihrem Dienstbereich entschieden – und damit wohl auch gegen ihre Staatssekretärin. So jedenfalls sieht es nach einem Besuch der Ministerin in der Beschaffungsbehörde Anfang April aus. Die Visite ging auf eine Initiative der BAAINBw-Belegschaft zurück, die Wind von den Berliner Plänen bekommen hatte.

## »25 Jahre Schrumpfkurs haben die Bundeswehr nahezu bewegungsunfähig gemacht.«

Am 6. Februar schrieb der Personalrat einen Brief an von der Leyen (SPIEGEL 8/2018). Die Beamten seien »sehr verwundert, dass wieder einmal nur das BAAINBw Defizite in der Rüstung kompensieren soll«. Seit vier Jahren schon werde das Amt umstrukturiert. Die Personalvertreter forderten die Ministerin auf, nach Koblenz zu kommen und sich den Fragen der verunsicherten Mitarbeiter zu stellen.

Stattdessen meldete sich zunächst ihre Staatssekretärin. In einer Videokonferenz versuchte Suder, die Sorgen der Koblenzer Einkäufer zu zerstreuen. Die Beamten erfuhren allerdings auch vom »Projekt Pfeil«: In der Bundeswehr kursierte ein Ministeriumspapier (»VS – Nur für den Dienstgebrauch«), das Suders beschwichtigende Aussagen konterkarierte.

Demnach stoße die bisherige Rüstungsbeschaffung an ihre »systemischen Grenzen«: »Die strukturellen Defizite führen dazu, dass das Management von Großvorhaben nicht den Mindestanforderungen genügt«, heißt es in dem Papier. Als Lösung schlugen die Autoren die Gründung einer Rüstungsagentur vor, ein von Suder schon lang gehegter Plan.

Die Koblenzer Beamten fühlten sich getäuscht, und so stellt sich nun die Frage: Überwarfen sich von der Leyen und ihre

Staatssekretärin auch über die Zukunft des BAAINBw? Zumindest gibt es Anzeichen, dass sich die beiden nicht einig waren. Am 6. April reiste die Ministerin selbst nach Koblenz. Die Personalvertreter verfassten einen internen Vermerk, der Meinungsverschiedenheiten zwischen Suder und von der Leyen nahelegt.

In der Diskussion sagte die Ministerin laut Gesprächsvermerk, »dass ihr das Pfeil-Papier erst aktuell zur Kenntnis gelangte und dass dieses Papier nicht von ihr in Auftrag gegeben worden« sei. Sie würde sich »die darin enthaltenen Empfehlungen auch nicht zu eigen« machen. Das Papier werde »gestrichen«. Demnach hätte Suder die Pläne ohne das Wissen der Ministerin vorangetrieben. Als die Koblenzer Beamten nachfragten, distanzierte sich die CDU-Frau von einer kompletten Privatisierung: »Wir machen aus dem BAAINBw keine GmbH.«

Die Verteidigungsministerin hat jetzt erst einmal eine Taskforce eingerichtet, die Vorschläge für die Zukunft des Beschaffungsamtes erarbeiten soll. Ende des Jahres will von der Leyen entscheiden, wie es weitergeht. Die Personalvertreter bleiben wachsam: »Wir haben bei der Bundeswehr genügend Privatisierungen erlebt, die kläglich gescheitert sind«, sagt Wolfram Kamm, Vorsitzender des Verbandes der Beamten der Bundeswehr.

Der Burgfrieden, den die Ministerin mit ihren Koblenzer Leuten geschlossen hat, hilft ihr politisch nicht weiter. Im Gegenteil: Während ihre Kommission nach einer grundlegenden Strukturreform Ausschau hält, dürfte es kaum die so dringend benötigten Kaufentscheidungen geben. Das befürchtet jedenfalls der Wehrbeauftragte Bartels: »Die Verunsicherung bei den Beamten ist extrem groß, einen Fehler zu machen.«

Bartels rät von der Leyen dringend zu einem Befreiungsschlag. »Das Verteidigungsministerium sollte schleunigst eine große Anschaffung an den Start bringen.« Er denkt dabei an Rüstungsgüter, die von der Industrie bereits fertig entwickelt worden sind, etwa Hubschrauber für Sanitätseinsätze oder Versorgungsschiffe für Auslandsmissionen. Die werden dringend benötigt und könnten praktisch aus dem Katalog ausgesucht und bestellt werden.

Das dürfte auch der Karriere der Ministerin helfen. Von der Leyen wird nachgesagt, in zwei Jahren als Nato-Generalsekretärin nach Brüssel gehen zu wollen. Dafür braucht sie aber dringend einen ersten sichtbaren Erfolg in ihrem Ministeramt.

Den soll ihr nun keine Unternehmensberaterin vorbereiten, sondern ein Militär. Auf Katrin Suder folgt Generalleutnant Benedikt Zimmer.

Sven Becker, Matthias Gebauer,  
Gerald Traufetter

