

Neue Zeiten für deutsche Rüstungsfirmen?

Strategien für die Zeit nach einem Exportstopp in Drittländer



Neue Zeiten für deutsche Rüstungsfirmen?

Strategien für die Zeit nach einem Exportstopp in Drittländer

Kurzstudie im Auftrag von Greenpeace e.V.



Prof. Dr. Miriam Zschoche

Professur für Betriebswirtschaftslehre
mit den Schwerpunkten Strategisches und Internationales Management
Staatswissenschaftliche Fakultät
Universität Erfurt

E-Mail: miriam.zschoche@uni-erfurt.de

Tel: +49 (0)361-737 4521

➔ Kein Geld von Industrie und Staat

Greenpeace ist eine internationale Umweltorganisation, die mit gewaltfreien Aktionen für den Schutz der Lebensgrundlagen kämpft. Unser Ziel ist es, Umweltzerstörung zu verhindern Verhaltensweisen zu ändern und Lösungen durchzusetzen. Greenpeace ist überparteilich und völlig unabhängig von Politik und Wirtschaft. Mehr als 630.000 Fördermitglieder in Deutschland spenden an Greenpeace und gewährleisten damit unsere tägliche Arbeit zum Schutz der Umwelt, der Völkerverständigung und des Friedens.

Impressum Greenpeace e.V., Hongkongstr. 10, 20457 Hamburg, Tel. 040/3 06 18 - 0 mail@greenpeace.de, www.greenpeace.de

Politische Vertretung Berlin Marienstraße 19 – 20, 10117 Berlin, **V.i.S.d.P.** Alexander Lurz **Fotos:** Titel: Symbolbild [M] © Nozim Kalendarov/
picture alliance/dpa/TASS, Seite 3: © Lucas Wahl/Greenpeace **Stand** 11/2021 S 0375 1

Vorwort



Seit Jahren wird in Deutschland öffentlichkeitswirksam, scharf und teils leidenschaftlich über die deutsche Rüstungsexportpolitik gestritten. Von den Befürworter:innen einer liberalen Waffenexportpolitik werden dabei in der Regel drei zentrale Argumente hervorgebracht, um Exporte auch an Staaten zu rechtfertigen, die nicht Mitglied der EU, der Nato oder Nato-gleichgestellt sind – und die zu einem maßgeblichen Teil autokratisch oder diktatorisch regiert werden, systematisch Menschenrechte verletzen oder in Kriegs- oder Krisengebieten liegen: 1. Deutschland ginge im Vergleich zu anderen Staaten mit einer vorgeblich restriktiven Rüstungsexportpolitik eine Art Sonderweg, 2. Waffenexporte seien ein notwendiges wie nützliches Instrument der Außenpolitik und 3. Exporte in Drittstaaten seien notwendig, um eine leistungsfähige Rüstungsindustrie im Land zu erhalten, da der Absatzmarkt in Deutschland und den Partnerationen nicht groß genug wäre.

Die vorliegende Kurzstudie von Miriam Zschoche, Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Strategisches und Internationales Management an der Universität Erfurt, widmet sich dem dritten Argument (Greenpeace entkräftet zudem mit weiteren Veröffentlichungen die beiden anderen Argumente). Sie zeigt auf, dass der Rüstungsindustrie eine Vielzahl von Wegen offenstehen, um den potenziellen Wegfall des Drittländermarktes im Falle eines solchen Verbots durch den Gesetzgeber zu kompensieren.

Dies ginge mit Anpassungen und Anstrengungen der betroffenen Unternehmen einher. Diktaturen, Menschenrechtsverletzer und kriegführende Staaten nicht mehr beliefern zu müssen, sollte den Mitarbeiter:innen dieser Industrie (sowie der deutschen Politik) jedoch auch eine Anstrengung wert sein. Ein Wegfall von Waffenexporten in Drittländer wäre ein wichtiger Schritt hin zu einer Außenpolitik, die weniger auf Gewalt als Mittel setzt oder Gewalt möglich macht. Sie hat im Gegenteil den Stopp von Aufrüstungsspiralen zum Ziel, vertraut auf die Wirksamkeit friedlicher Mittel der internationalen Politik und nutzt und befördert diese.

Greenpeace dankt Miriam Zschoche herzlich dafür, dass sie sich dieses komplexen Themas angenommen hat und hofft, dass die von ihr gezogenen Schlüsse bei Industrie und Politik aufmerksam gelesen werden. Denn: Der Export von Waffen in Drittländer ist nicht nur ethisch fragwürdig und gefährlich, sondern auch überflüssig.

Alexander Lurz, Greenpeace-Abrüstungsexperte

Zusammenfassung

Die Rüstungsindustrie in Deutschland ist kein Markt im klassischen Sinne. Der wichtigste Abnehmer ist der Staat; Exporte von Rüstungsgütern aus Deutschland sind grundsätzlich genehmigungspflichtig. Die Gesetzgeberin könnte für die Zukunft entscheiden, dass Exportgenehmigungen für Rüstungsgüter in Drittländer generell verwehrt werden – Drittländer sind von der Bundesregierung als solche Länder definiert, die nicht der EU oder der Nato angehören oder die nicht der Nato gleichgestellt sind.

Würde dieser Fall eintreten, stellte sich die Frage, welche Konsequenzen dies für die Unternehmen der Rüstungsindustrie in Deutschland hätte. Die vorliegende Studie stellt potenzielle strategische Maßnahmen für die momentan in Drittstaaten exportierenden Unternehmen dar, die gewährleisten könnten, dass die Unternehmen weiterhin rentabel arbeiten können.

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die von einem Exportstopp betroffenen Unternehmen alternative Quellen zur Erreichung des gegenwärtigen Ertragsniveaus erschließen können. Unterstützend könnte der deutsche Staat Maßnahmen ergreifen, um die Einkünfte der Firmen im Markt kurzfristig zu stabilisieren. Langfristig könnte ein Exportstopp in Drittländer zu einer effizienteren Marktstruktur sowie zu einem leistungs- und wettbewerbsfähigeren Wirtschaftsstandort Deutschland führen.

Inhalt

Vorwort	3
Zusammenfassung	4
1. Einleitung	6
2. Status quo der Verteidigungsindustrie in Deutschland	7
3. Strategische Optionen nach einem Exportstopp in Drittländer	9
3.1. Umsatzsteigerung	9
3.1.1. Mengensteigerung	9
3.1.2. Preissteigerung	11
3.2. Kostenreduzierung	12
4. Fazit	14
5. Literatur	15

1. Einleitung

Die deutsche Bundesregierung erteilte im Jahr 2020 Genehmigungen für den Export von Rüstungsgütern in Höhe von circa 5,8 Milliarden Euro (BMW, 2021).¹ Zwar machten im selben Jahr Rüstungsgüter weniger als 0,5 Prozent aller Exporte der deutschen Wirtschaft aus,² diese machen Deutschland jedoch zu einer der größten Exportnationen für Rüstungsgüter weltweit (SIPRI, 2021). Ein großer, etwa hälftiger Teil der Exporte gehen in sogenannte Drittländer, das heißt Länder, die nicht der Europäischen Union (EU) oder der North Atlantic Treaty Organization (Nato) angehören bzw. die nicht der Nato gleichgestellt sind. Rüstungsexporte sind grundsätzlich genehmigungspflichtig durch den deutschen Staat. Ob und in welchem Umfang der Export von Rüstungsgütern erlaubt ist, wird in dieser Industrie, anders als in rein privatwirtschaftlich-organisierten Sektoren, politisch bestimmt. Im Rahmen des politischen Entscheidungsbereichs liegt auch die Frage, ob eine Exporterlaubnis in Drittländer generell verwehrt werden sollte.

Grundsätzlich brähe mit einem Exportverbot in Drittländer ein erschlossener Absatzmarkt für deutsche Unternehmen der Rüstungsindustrie³ (RI) weg. Aufgrund der hohen Kosten für Forschung und Entwicklung, die für einige Produktgruppen vorherrschen, können geringere Absatzmengen problematisch erscheinen. Auf der anderen Seite existiert eine Reihe von strategischen Optionen, die es erlauben, diesem potenziellen Problem entgegenzuwirken. Das zeigt exemplarisch die Firma Heckler & Koch, die als eines der größten deutschen Unternehmen in der Rüstungsindustrie freiwillig nahezu vollständig auf den Export in Drittländer verzichtet und dennoch finanziell erfolgreich ist bzw. nach eigenen Angaben durch besser planbare Einnahmen und Kapazitätsauslastungen von dieser Strategie sogar profitiert (Heckler & Koch, 2021).

Ziel der vorliegenden Studie ist es zu analysieren, welche unternehmensstrategischen Konsequenzen es haben könnte, wenn deutsche Unternehmen Rüstungsgüter nicht mehr in Drittländer exportieren dürften. Aufgrund der begrenzten Datenlage, die es insbesondere nicht zulässt, die genaue betriebswirtschaftliche Bedeutung von Exporten in Drittstaaten in einzelnen Unternehmen und/oder der gesamten Industrie zu beziffern, können in der vorliegenden Studie – unter Zuhilfenahme bestehender theoretischer und empirischer Analysen – nur allgemeine Überlegungen angestellt werden. Zunächst wird der Status quo der Branche näher betrachtet (Kapitel 2), bevor im Kapitel 3

1 Diese Genehmigungen entsprechen den sogenannten Einzelgenehmigungen. Dazu kamen Sammelausfuhrgenehmigungen in Höhe von circa 402 Millionen Euro.

2 Deutschlands Exportvolumen belief sich im Jahr 2020 auf circa 1,2 Billionen Euro.

3 Es gibt keine einheitliche Abgrenzung der Unternehmen, die in der Verteidigungs- bzw. Rüstungsindustrie aktiv sind. Im Rahmen dieser Kurzstudie soll unter Rüstungsindustrie in Deutschland (RI) die Gesamtheit aller Unternehmen mit einem Standort in Deutschland verstanden werden, die militärische (also für diesen Zweck konstruierte oder veränderte) Produkte und Dienstleistungen anbieten.

ausführlich ausgewählte Strategieoptionen, die den betroffenen Unternehmen der RI offenstehen, diskutiert werden. Kapitel 4 fasst die Ergebnisse der Analysen in einem Fazit zusammen.

2. Status quo der Rüstungsindustrie in Deutschland

Der Markt für Produkte und Dienstleistung der Rüstungsindustrie ist kein Markt im klassischen Sinne (VDI, 2015). Dies gilt für Deutschland sowie für den Rest der Welt. Die wichtigsten Abnehmer von Rüstungsgütern sind jeweils die nationalen Verteidigungsministerien bzw. deren Beschaffungsorganisationen. Qualität und Quantität der Nachfrage sind politisch bestimmt. Die größten und wichtigsten Anbieter sind in Deutschland vor allem stark diversifizierte Großunternehmen (wie Rheinmetall, Diehl Defence oder Thyssen-Krupp) – zum Teil mit staatlicher Beteiligung (etwa Airbus). Klein- und mittelständische Unternehmen haben nach Umsatz und Beschäftigten nur einen geringen Anteil in der RI (VDI, 2015).⁴ Bei größeren Rüstungsprojekten tritt oftmals nicht ein Unternehmen als Anbieter auf, sondern ein Konsortium von Unternehmen, teils mit ausländischer und staatlicher Beteiligung.⁵

Da die deutsche Außen- und Verteidigungspolitik stark mit den Partnern der EU und der Nato verbunden ist, kann eine isolierte Betrachtung des deutschen Marktes für Rüstungsgüter nie ganz abschließend sein. Deutsche Unternehmen der RI sind nicht nur von Entscheidungen der deutschen Politik beeinflusst, sondern sind als meist international agierende Unternehmen von vielen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen betroffen. Um wettbewerbspolitische Verzerrungen innerhalb der EU zu vermeiden (beispielsweise indem deutsche Unternehmen nicht in Drittstaaten exportieren dürfen, Unternehmen aus anderen europäischen Ländern aber schon), wäre eine europäische oder sogar eine Nato-weite Regelung hilfreich. Mindestens müssen klare Richtlinien getroffen werden, wie mit multinationalen Unternehmen zu verfahren ist – etwa ob ein deutsch-französisches Konglomerat oder die französische Tochtergesellschaft eines deutschen Mutterunternehmens von einem deutschen Exportstopp in Drittländer betroffen ist. So effizient wie eine einheitliche transnationale Regelung

4 Der Umsatzanteil von kleinen und mittelständischen Unternehmen beträgt in der „Sicherheitsindustrie“ laut VDI-Studie 3,2 %, der Beschäftigungsanteil 5,4 %. Da die Studie „Sicherheitsindustrie“ ähnlich definiert wie die vorliegende Studie „Rüstungsindustrie“, ist eine analoge Interpretation zulässig.

5 So ist, zum Beispiel, ein besonders komplexes Produktionssystem für die Herstellung des Eurofighters verantwortlich. Die Entwicklung des Eurofighters wurde politisch angestoßen und wird zurzeit von einem Konsortium aus Airbus, BAE Systems und Leonardo gebaut. Das Projekt wird durch die Nato Eurofighter and Tornado Management Agency geleitet. Die Abnahmekontingente für die beteiligten Länder sind politisch bestimmt.

wäre, muss realistischer Weise aber festgestellt werden, dass in vielen Politikbereichen einzelne Nationalstaaten Vorstöße machen, die die Unternehmen dieser Länder isoliert betreffen (und damit den Wettbewerb zwischen Unternehmen beeinflussen). Unternehmen aus verschiedenen Heimatländern werden immer verschiedene Vor- und Nachteile aus den staatlichen Rahmenbedingungen der Länder gegenüber Wettbewerbern aus anderen Ländern haben. Insofern ist das **Argument einer potenziellen Wettbewerbsverzerrung durch einen deutschen Exportstopp in Drittländer nur bedingt valide**.

Inwiefern sich die Rüstungsindustrie in Deutschland momentan in einem effizienten Gleichgewicht befindet, lässt sich aufgrund mangelnder Daten an dieser Stelle nicht beurteilen. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass es aufgrund des starken staatlichen Einflusses zu Verzerrungen kommt, von denen einzelne Unternehmen profitieren, andere aber benachteiligt sind. Ebenso wenig kann ausgeschlossen werden, dass es ein Überangebot auf dem deutschen Markt gibt, das es für einzelne Unternehmen notwendig macht, in Drittstaaten zu exportieren, um profitabel wirtschaften zu können.

Tatsächlich ist es für die weiteren Überlegungen, was ein Exportstopp in Drittstaaten für die Unternehmen der deutschen RI bedeuten könnte, nicht entscheidend, ob sich der Markt momentan in einem effizienten Gleichgewicht befindet oder nicht. Zur Vereinfachung kann angenommen werden, dass die derzeitige Ertragssituation in der Branche effizient ist, das heißt, dass diese eine „leistungs- und wettbewerbsfähige“ RI (wie vom Gesetzgeber gewünscht (Bundesregierung, 2020)) gewährleistet. Es stellt sich also die Frage, wie die von einem Exportstopp in Drittstaaten betroffenen Unternehmen weiterhin profitabel wirtschaften können. Es bieten sich eine Reihe von strategischen Optionen, die in der Abbildung (siehe unten) übersichtsartig dargestellt werden und im folgenden Abschnitt ausführlicher erläutert werden.

Grundsätzlich können sinkende Einnahmen entweder durch höhere Erlöse in anderen Unternehmensbereichen oder durch Reduzierung der Kosten kompensiert werden. Der Erlös (also der Umsatz des Unternehmens) ist das Produkt von Menge und Preis. Das heißt, Unternehmen können über die abgesetzte Menge oder den Preis den Umsatz beeinflussen. Die beschriebenen Optionen schließen sich nicht gegenseitig aus; vielmehr wäre es möglich, dass sie in Kombination eine noch stärkere Wirkung entfalten.



Unternehmensstrategische Optionen nach einem Exportstopp in Drittländer

3. Strategische Optionen nach einem Exportstopp in Drittländer

3.1. Umsatzsteigerung

3.1.1. Mengensteigerung

Sollten Exporte in Drittstaaten nicht mehr gestattet sein, wäre eine naheliegende Option für Unternehmen die **verstärkte Bedienung ziviler Abnehmer:innen im In- und Ausland**. Wie oben erwähnt, sind die größten Unternehmen der RI in Deutschland stark diversifizierte Konzerne, die ohnehin schon zivile Märkte bedienen. Die Erweiterung des zivilen Bereiches kann durch organisches Wachstum, also die interne Entwicklung der notwendigen Kompetenzen und Kapazitäten erfolgen oder durch Akquisitionen von bestehenden Unternehmen. Vergrößert ein Unternehmen seine Kapazitäten im zivilen Bereich, könnte dies zu Skalenerträgen bei bestehenden Produkten oder zu Produktinnovationen führen, die das Unternehmen insgesamt wettbewerbsfähiger machen (Hartley & Sandler, 2003). Hier ist an eine Reihe von Beispielen zu denken, wie eine effiziente **zivile Nutzung militärischen Know-hows** aussehen könnte. So nutzt, beispielsweise, ThyssenKrupp Marine Systems (TKMS) sein Know-how aus dem militärischen U-Boot-Bau, um innovative U-Boot-Systeme zur Wartung von Offshore-Windkraftanlagen anbieten zu können. Das Unternehmen hat ebenfalls Pläne, Lösungen für die Bergung von Altmunition aus Nord- und Ostsee anzubieten. Solche innovativen Technologien haben weltweites Nachfragepotenzial.

Eine weitere Option, um Umsatzrückgänge aufzufangen, ist die **verstärkte Bedienung inländischer staatlicher Nachfrage**. Wie groß die inländische **Nachfrage nach militärischen Gütern** ist, hängt maßgeblich von der außen- und geopolitischen Situation ab. Nach einer Phase der allgemeinen De-Militarisierung Anfang der 1990er Jahre ist in den letzten Jahren wieder eine zunehmende Bedeutung von militärischen Interventionen und dementsprechend höherer Wehretats zu beobachten (Statista, 2021). Insbesondere in der EU gibt es aktuell Pläne, die militärischen Aktivitäten der Mitgliedstaaten stärker zu bündeln und auszubauen. Insofern ist es nicht unrealistisch anzunehmen, dass Deutschland seine Rüstungsausgaben in den nächsten Jahren weiter steigern wird, unter anderem, um das sogenannte Nato-Zwei-Prozent-Ziel⁶ oder etwaige europäische Ausgabenziele zu erreichen. Inwieweit solche Schritte außen- wie sicherheitspolitisch zielführend sind, kann an dieser Stelle offenbleiben. Fakt ist, dass auf Basis der gegenwärtigen Beschlusslage bzw. im Lichte der gegenwärtigen Diskussionen auf Ebene der Regierungen von einem wachsenden Markt für Rüstungsgüter in der EU und im Kreis der Nato-Staaten auszugehen ist.

Doch auch Ausgaben, die der inneren Sicherheit (etwa Ausrüstung der Polizei, des Zolls etc.) dienen, lassen sich hier aufführen. Es wäre möglich, dass der deutsche Staat seine **Nachfrage nach nicht-militärischen Gütern bzw. Dienstleistungen** gezielt erhöht, um Umsatzrückgänge in der Branche zu kompensieren. Bei nicht-militärischen Gütern ist an eine Reihe von Produkten in angrenzenden technologischen Gebieten zu denken wie etwa Systeme zur Energiegewinnung, Systeme für den Transport oder IT-Systeme. Aber auch Dienstleistungen könnten verstärkt nachgefragt werden.

Ein dritter Weg, um Erlösrückgänge zu kompensieren, wäre die **Fokussierung der Auslandsaktivitäten auf ‚sichere‘ Märkte**, also Länder, die keine Drittstaaten sind. **Unternehmen der deutschen RI generieren bereits jetzt große Exportumsätze mit Staaten, die nicht als Drittstaaten gelten**. Wichtigste Absatzmärkte für einzelgenehmigte Ausfuhren waren dabei im Jahr 2020 Ungarn, die USA und das Vereinigte Königreich (BMW, 2021). Die als ‚sicher‘ eingestuften Märkte umfassen zurzeit 40 Länder. Mit circa 778 Milliarden US-Dollar haben die USA mit weitem Abstand die größten Militärausgaben; ihr Anteil an den weltweiten Ausgaben liegt momentan bei circa 39 Prozent (Statista, 2021). Das Vereinigte Königreich gab im Jahr 2020 knapp 60 Milliarden US-Dollar für militärische Güter aus, Frankreich und Japan jeweils um die 50 Milliarden US-Dollar (das entspricht in etwa dem deutschen Niveau). All dies sind potenziell (weiterhin) wichtige Zielländer für die deutsche Rüstungsindustrie. Vorteilhaft für deutsche Unternehmen ist bei diesen Ländern, dass die deutsche Wirtschaft starke Verflechtungen mit Partnern in diesen Ländern hat. Jahrzehntelange Erfahrungen in der Zusammenarbeit reduzieren massiv die Unsicherheit und Probleme, die durch kulturelle und regulatorische Unterschiede zwischen den Ländern auftreten können (Nes, Solberg, & Silkoset, 2007).

⁶ Um eine gerechte Lastenverteilung innerhalb der Nato zu gewährleisten, sollen alle Bündnisstaaten jährlich mindestens zwei Prozent ihres Bruttoinlandsprodukts für Verteidigung ausgeben. Deutschland hat 2020 die Verteidigungsausgaben um 8,4 Prozent erhöht. Sie liegen mit 1,56 Prozent der Wirtschaftsleistung unter dem Zwei-Prozent-Ziel.

Unsichere politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen lassen sich vermeiden, indem sich Unternehmen auf etablierte Kundenländer konzentrieren.

Zur Steigerung der Absatzmengen der Unternehmen im Markt kann es schließlich kommen, wenn es weniger Unternehmen im Markt gibt, das heißt, wenn durch **Unternehmenszusammenschlüsse** eine Marktkonzentration stattfindet. Eine Konzentrationswelle in der RI hat es bereits in den 1990er Jahren gegeben, als die Militärbudgets in Deutschland und vielen anderen Ländern der Welt sanken. Eine Marktkonzentration in der RI hat grundsätzlich zwei widerstrebende Effekte (Smith, 2013). Zum einen können die Unternehmen durch höhere Outputmengen von Skaleneffekten profitieren und die Produkte effizienter, also kostengünstiger bereitstellen. Auf der anderen Seite verringert Marktkonzentration den Wettbewerb, was die Preise erhöhen und die Innovationskraft der Unternehmen verringern kann. Bereits in der Vergangenheit kam es zu einer Reihe von Unternehmenszusammenschlüssen in der RI mit deutscher Beteiligung (Golde & Tishler, 2004). Aus Unternehmenssicht sind Zusammenschlüsse eine sehr effektive Strategie, um auf schrumpfende Märkte zu reagieren. Ob die damit verbundene Marktkonzentration gesamtwirtschaftlich überwiegend problematisch oder vorteilhaft ist, lässt sich pauschal nicht beantworten. Hier muss eine Einzelfallabwägung entscheiden, die prüft, ob der Wettbewerb in der Branche hinreichend gesichert ist. Diese Einzelfallprüfung übernehmen die Wettbewerbsbehörden der jeweils betroffenen Länder bzw. die EU.

3.1.2. Preissteigerung

Direkt an die Marktkonzentration anknüpfend, lässt sich als weitere Strategie die **Erhöhung der Preise** nennen. Unternehmenszusammenschlüsse können ein Grund für steigende Preise sein, sind aber nicht der einzige Grund. Wie schon erwähnt, ist die RI kein ‚normaler‘ Markt, das heißt, die Preise werden nicht im Spiel um Angebot und Nachfrage gebildet. Da der Staat für viele Produkte der RI der einzige Abnehmer ist, herrschen hier eher bilateral abgesprochene Preisfestsetzungen vor, die sich an der Kostensituation der Bereitstellung orientieren. Ginge man davon aus, dass durch eine geringe abgesetzte Menge (durch Exportstopp in Drittländer) die Durchschnittskosten der Produkte steigen, wäre es nicht abwegig davon auszugehen, dass die **höheren Kosten – zumindest kurzfristig – an die verbleibenden Abnehmer weitergegeben werden.**

Eine mittel- und langfristige Strategie, um höhere Preise am Markt zu erzielen, ist die **Entwicklung von leistungsfähigeren Produkten.** Rüstungsgüter sind in der Regel hochtechnologische Produkte, die viel Potenzial für Weiterentwicklungen bieten. Gelingt es einem Unternehmen, durch technische Innovationen leistungsfähigere Produkte anzubieten, kann es dafür höhere Preise erzielen. Durch Patentschutz verfügt das Unternehmen über ein befristetes Monopol für das Produkt mit den entsprechenden sogenannten Monopolrenten. Die technologische Stärke der

deutschen Unternehmen⁷ bietet hier viele Möglichkeiten, geringere Absatzmengen durch höhere Preise zu kompensieren. Sollte es zu einem politischen induzierten Exportstopp in Drittländer kommen, wäre es ggf. sinnvoll, wenn der **deutsche Auftraggeber Leistungssteigerungen gezielt durch Innovationsförderung beispielsweise auch in angrenzenden, zivilen Bereichen** unterstützt.

Eine dritte Strategie, um höhere Preise am Markt zu erzielen liegt in der **Diversifikation**: Das Unternehmen bietet neue Produkte in neuen Märkten an (Ansoff, 1957). Die Innovation besteht in diesem Fall nicht darin, bestehende Produkte zu verbessern, sondern völlig neue Verwendungsmöglichkeiten zu schaffen. **Da der zivile Markt um ein Vielfaches größer als der militärische Markt ist, wäre insbesondere eine Diversifikation in den zivilen Bereich sinnvoll.** So bietet etwa die Cyber-Technologie ein großes Anwendungsfeld; Bedrohungen durch Cyber-Angriffe sind nicht nur Staaten ausgesetzt, sondern auch privatwirtschaftliche Unternehmen. Auch andere Technologien wie autonome Systeme oder Verschlüsselungstechnologien bieten viel Potenzial. Sowohl Produkte als auch Dienstleistungen (etwa im Katastrophenschutz – die Flutkatastrophe im Sommer 2021 hat den Bedarf von Investitionen in diesem Bereich deutlich vor Augen geführt) können neue, innovative Anwendungs- und Einsatzfelder bieten. Eine gezielte Weiterentwicklung solcher Anwendungs- und Einsatzfelder, ggf. unterstützt durch staatliche Innovationsförderung, kann dazu führen, dass deutsche Unternehmen langfristig international wettbewerbsfähig sind.

3.2. Kostenreduzierung

Kosten können ein weiterer Stellhebel sein, um Einbußen im Export zu kompensieren. Das bestehende System der Rüstungsexportkontrolle in Deutschland ist komplex und für die exportwilligen Unternehmen mit „einem hohen administrativen Aufwand“ verbunden (Rheinmetall, 2021b). Insbesondere Genehmigungen von Exporten in Drittländer sind mit einer hohen Unsicherheit verbunden, da in diesen Ländern die menschenrechtliche Risikoeinschätzung durch die Bundesregierung besonders schwierig ist und sich kurzfristig ändern kann. Ein prinzipielles Verbot von Exporten in Drittstaaten würde die Planungssicherheit für die Unternehmen der RI deutlich erhöhen. Damit verbunden, könnte der große administrative Aufwand (nicht zuletzt auch für Lobbyarbeit), der in den Unternehmen für die Genehmigung in Drittstaaten betrieben werden muss, reduziert werden. Dies führt zu **geringeren Kosten der Exportabwicklung.**

Eine weitere Strategie, um die Kosten zu reduzieren, liegt in der **Fokussierung auf die Kernkompetenz des Unternehmens durch vertikale Desintegration.** Wie bereits erwähnt, sind viele Rüstungsgüter

⁷ Die Branche selbst beziffert ihre Forschungs- und Entwicklungsintensität mit 7,1 Prozent und zählt sich damit zur Spitzentechnologiebranche (BDSV, 2021).

hochtechnologisch, demnach wissensintensiv. Hier liegt in der Regel auch die Stärke der deutschen Unternehmen: in der Entwicklung neuer Technologien und deren Anwendung in Produkten. Die eigentliche Herstellung der Produkte, also die Fertigung, ist hingegen nicht wissensintensiv und bildet meist nicht die Kernkompetenz der deutschen Unternehmen der RI. Wie in anderen Branchen auch wäre es auch in der RI denkbar, dass Unternehmen die **Fertigung an Unternehmen im In- und Ausland auslagern**, also andere Unternehmen damit beauftragen.⁸ Die dadurch gesparten Kosten für Fertigungskapazitäten können etwa in die Forschung und Entwicklung investiert werden. Die Unternehmen, die auf die Fertigung spezialisiert sind (wie etwa Unternehmen aus dem Hochtechnologie-Bereich, die allerdings selbst keine Rüstungsprodukte entwickeln), können auf der anderen Seite Skaleneffekte durch höhere Ausbringungsmengen erzielen. Dies gilt auch bei geringen Produktionsvolumina. Der Markt könnte durch vertikale Desintegration insgesamt effizienter und leistungsfähiger werden.

Einsparungen ließen sich ebenfalls realisieren, wenn Unternehmen **Kooperationen im Forschungsbereich** bilden. Zahlreiche Beispiele aus der Automobil- oder Pharmabranche zeigen, dass Unternehmen, die gezielt an der Erforschung spezieller Technologien bzw. Lösungen forschen, schneller und kostengünstiger innovative Produkte an den Markt bringen können. Auch in der deutschen RI bestehen bereits internationale Kooperationen (wie bei Diehl Defence). Solche temporären Forschungsverbände – insbesondere auch mit internationalen Partnern – erlauben es Unternehmen, auf externes Wissen zuzugreifen und dieses mit den eigenen Fähigkeiten zu ergänzen. Gerade mit Blick auf spezifische Kundenbedürfnisse in verschiedenen Ländern (und damit auf verschiedene Anforderungen an die nachgefragten Produkte) bietet die (internationale) Kooperation eine effiziente Lösung, anwendungsorientierte (zivile) Forschung voranzutreiben.

⁸ Da die Produktion im Ausland mit einem von der Bundesregierung zu genehmigenden Technologie-Transfer einhergeht, steht auch der Reexport der gefertigten Güter unter Genehmigungsvorbehalt. Das heißt, das Drittländer-Exportverbot bleibt auch bei einer Produktion im Ausland gewahrt.

4. Fazit

Exporte in Drittstaaten machen momentan einen großen Teil des Exportvolumens der deutschen Rüstungsindustrie aus. Ein politisch bestimmtes, generelles Verbot von Exporten in Drittstaaten müsste zu strategischen Gegenmaßnahmen der momentan in Drittstaaten exportierenden Unternehmen führen, um die Umsatzeinbußen zu kompensieren. Die vorliegende Studie hat zehn dieser Optionen skizziert, weitere Optionen sind selbstverständlich nicht ausgeschlossen. Insgesamt ist davon auszugehen, dass **die vom Exportstopp betroffenen Unternehmen durch den Einsatz adäquater Unternehmensstrategien ihre Wettbewerbsfähigkeit mittel- und langfristig sichern können** und dies auch tun werden. Eine Neu-Kalibrierung des Marktes durch **(transnationale) Zusammenschlüsse und Übernahmen von Firmen** ist möglich.

Auf kurzfristige Sicht könnte der deutsche Staat Maßnahmen ergreifen, um die wirtschaftliche Situation der Firmen im Markt zu stabilisieren. Eine **Steigerung der Nachfrage** nach zivilen Produkten sowie Rüstungsgütern ist dabei ein naheliegender Schritt. Darüber hinaus ist eine **gezielte Förderung von innovativen und zukunftssträchtigen Technologien** denkbar. Da die RI in Deutschland vor allem durch Großunternehmen geprägt ist, könnten staatliche Akteure die **einzelnen Unternehmen individuell und passgenau fördern**. Die Unternehmen könnten damit für die Zukunft leistungs- und wettbewerbsfähiger werden. Sollten sich in Zukunft auch andere (europäische) Länder dazu entscheiden, Exporte in Drittstaaten zu unterbinden, hätte die deutsche RI durch ihre **Neuausrichtung** bereits einen Positionsvorteil. Aufgrund der sicherheitspolitischen Weltlage steigen in den meisten Ländern die Ausgaben für Verteidigungsgüter. Exporte in Drittstaaten werden für die nationalen Unternehmen der RI dadurch prinzipiell weniger wichtig verglichen mit Zeiten, in denen Verteidigungsetats global sinken.

Abschließend lässt sich festhalten, dass ein Exportstopp in Drittländer die Absatzmarktstrategien deutscher Unternehmen der RI unterschiedlich stark betreffen würde. Die vorliegende Studie zeigt, dass es eine Reihe von Optionen gibt, wie Unternehmen Absatzeinbußen durch strategische Maßnahmen kompensieren können. Da der **Markt von großen, diversifizierten Unternehmen mit signifikanten Aktivitäten im zivilen Bereich geprägt** ist, ist nicht zu erwarten, dass die Absatzeinbußen die Existenz der Unternehmen als Ganzes bedrohen werden. Kurz- und mittelfristig kann eine höhere staatliche Nachfrage bzw. finanzielle Mittel zur Innovationsförderung die Erlöse der betroffenen Unternehmen stabilisieren. Langfristig würde sich der Markt der RI wahrscheinlich verändern und tendenziell noch stärker auf Technologieführerschaft abzielen. Wie groß die Veränderungen für die einzelnen Unternehmen wären, wie sich die Preise in der RI ändern würden und wie genau ein neues Marktgleichgewicht aussähe, kann im Rahmen dieser Studie nicht gesagt werden. Die genaue finanzielle Bedeutung der Drittlands-Exporte kennen nur die Unternehmen selbst, und mit welchen

Maßnahmen auf veränderte Rahmenbedingungen reagiert wird, liegt im Entscheidungsbereich der jeweiligen Entscheidungsträger:innen in den Unternehmen. Dass die RI einen Wegfall des Drittland-Markts mit den aufgezeigten Maßnahmen kompensieren kann, ist jedoch mit hoher Sicherheit anzunehmen.

5. Literatur

Ansoff, I. (1957): Strategies for diversification, Harvard Business Review, Vol. 35, Issue 5, 113-124.

BDSV (2021): Die deutsche Sicherheits- und Verteidigungsindustrie in Zahlen, abrufbar unter: <https://www.bdsv.eu/themen/die-industrie.html>

BMWi (2021): Bericht der Bundesregierung über ihre Exportpolitik für konventionelle Rüstungsgüter im Jahre 2020, Rüstungsexportbericht 2020, Berlin.

Bundesregierung (2020): Strategiepapier der Bundesregierung zur Stärkung der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie, abrufbar unter: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/S-T/strategiepapier-staerkung-sicherits-und-verteidigungsindustrie.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Golde, S. & Tishler, A. (2004): Security needs, arms exports, and the structure of the defense industry – determining the security level of countries, Journal of Conflict Resolution, Vol. 48, Issue 5, 672-698.

Hartley, K. & Sandler, T. (2003): The future of the defense firm, Kyklos, Vol. 56, Issue 3, 361-380.

Heckler & Koch (2021): H&K AG, Quarterly Report, Results for the six month period to June 30, 2021, abrufbar unter: <https://www.heckler-koch.com/de/ir/ir-mitteilungen.html>

Nes, E.B., Solberg, C.A. & Silkoset, R. (2007): The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance, International Business Review, Vol. 16, Issue 4, 405-424.

Rheinmetall (2021a): Rheinmetall wird strategischer Partner der Bundeswehr für die Unterbringung im Einsatz – neuer Geschäftszweig entsteht, abrufbar unter: https://www.rheinmetall.com/de/rheinmetall_ag/press/news/latest_news/index_27392.php

Rheinmetall (2021b): Exportkontrolle, abrufbar unter: https://www.rheinmetall.com/de/rheinmetall_ag/group/corporategovernance_4/exportkontrolle_2/index.php

SIPRI (2021): SIPRI Arms Transfers Database, abrufbar unter: <https://sipri.org/databases/armstransfers>

Smith, R. (2013): The defense industry in an age of austerity, The Economics of Peace and Security Journal, Vol. 8, Issue 1, 17-22.

Statista (2021): Rüstung und Rüstungsindustrie, abrufbar unter: <https://de.statista.com/themen/666/ruestung>

VDI (2015): Analyse der strukturellen Lage der Verteidigungsindustrie in Deutschland – Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Düsseldorf.