

Management und Wirtschaft Studien

Band 78

Die Berateraffäre im Verteidigungsministerium

Ausgangssituation, Aufarbeitung und Auswirkungen

von

Prof. Dr. Thomas Deelmann

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
ESV.info/978-3-503-20597-4

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-20597-4
eBook: ISBN 978-3-503-20598-1

ISSN 1861-1745

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021
www.ESV.info

Druck: Difo-Druck, Untersiemau

Vorwort

Am Ende ist man immer schlauer! Eine der Hauptakteurinnen in der Berateraffäre formuliert diese Erkenntnis sinngemäß. Sie drückt zweierlei aus: Zunächst, dass im Verteidigungsministerium einige Dinge nicht so gelaufen sind, wie sie hätten laufen sollen. Die Rede war von einem Buddy-System, von Eigenbeauftragungen, von externen Beratern mit internen E-Mail-Adressen, von als Wünsche verklausulierten Aufträgen, von Vergaberechtsmissbräuchen, von Strohmanngeschäften etc. Wäre den Beteiligten vorher klar gewesen, welche Besonderheiten in der auf den ersten Blick vergleichsweise unscheinbaren Dienstleistung Beratung stecken, so der zweite Gedanke in der obigen Aussage, dann hätte man anders und vorschriftsmäßig gehandelt. Es fehlte aber an Aufmerksamkeit und Fingerspitzengefühl, vielleicht Know-how und vermutlich Unrechtsbewusstsein, so dass sich eine veritable Affäre entwickeln konnte.

Kontrollierend eingegriffen hat an dieser Stelle ein Untersuchungsausschuss des Deutschen Bundestages. Er hat in langen Sitzungen viele Zeuginnen und Zeugen befragt, bergeweise Akten gesichtet und einen detaillierten Bericht vorgelegt. Der Zufall will es, dass sich aus dessen erstem und letztem Satz eine sehr stark vereinfachende Zusammenfassung formulieren lässt: *Auf den Befund „Die Beauftragung von externen Beratungsleistungen im Verteidigungsressort ist vergaberechtswidrig, nicht notwendig oder unwirtschaftlich“ folgt „Ich war es nicht!“ als Replik.* Die Gemengelage dazwischen hat der Untersuchungsausschuss politisch feingliedrig aufgearbeitet. Diese Arbeit möchte eine fachliche Perspektive ergänzen und betrachtet daher die Ausgangssituation, die Aufarbeitung und die Auswirkungen der Berateraffäre aus beratungswissenschaftlicher Sicht. Dabei soll nicht nur auf Fehlverhalten und Missstände hingewiesen werden, vielmehr werden die erarbeiteten Erkenntnisse in Form von Empfehlungen gebündelt. Insbesondere für einzelne Beratungskunden im privatwirtschaftlichen und im öffentlichen Sektor können diese handlungsleitend sein.

Selten wird der Unternehmens- und Verwaltungsberatung eine so große Aufmerksamkeit zuteil, wie es bei der Berateraffäre der Fall war. Es zeigt sich dabei, dass mit dem Einsatz von Beratungen auch eine Verantwortung für die Kundenprofessionalisierung einhergeht. Das Verschließen der Augen hiervoor ist weder hilfreich, noch wird es funktionieren oder ausreichend sein, denn: *Consulting ist gekommen, um zu bleiben – auch in der öffentlichen Verwaltung.* Eine solche Feststellung führt sehr schnell (erstens) zur Unterscheidung der Rolle von externen Beratern und interne Beamten und dies lässt sich in das große Narrativ „Privat oder Staat?“ einbetten. Im vorliegenden Fall kann diese

Frage mit einem energischen „und“ beantwortet werden. Beratungsdienstleistungen scheinen bei großen Veränderungen (Beispiele sind: Verwaltungsmodernisierung, demografischer Wandel, Digitalisierung) und kleineren Maßnahmen auf allen föderalen Ebenen eine hilfreiche Funktion anzubieten. Der Einsatz muss dann aber (zweitens) regelbasiert, professionell gesteuert und mit der Gemeinwohlorientierung vor Augen erfolgen. Hier dürfen sich beide Parteien, Berater und Beamte, gemeinsam in die Pflicht genommen sehen, denn das Fehlverhalten der einen Gruppe fällt typischerweise auch auf die andere Gruppe zurück – und beide haben in der Breite der Bevölkerung kein gutes Berufsprestige, auf dem sie sich ausruhen könnten. Es gibt also (drittens) einiges zu lernen und zu verbessern; die Berateraffäre bietet dafür eine gute Ausgangsbasis!

Bonn, im Juli 2021

Thomas Deelmann

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1 Einleitung	1
2 Rahmen und Grundlagen	7
3 Ausgangssituation: Missstände und Unmut	23
4 Aufarbeitung: Untersuchungsausschuss und Medien	53
5 Auswirkungen: Maßnahmen und Entwicklungen	265
6 Empfehlungen	285
7 Abschluss	301
Literaturverzeichnis	307

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1 Einleitung	1
1.1 Motivation	1
1.2 Ziel der Arbeit	3
1.3 Aufbau	4
2 Rahmen und Grundlagen	7
2.1 Beratung	7
2.1.1 Definition	7
2.1.2 Markt, Anbieter und Angebote	9
2.1.3 Typischer Karriereweg und korrespondierende Vertriebsaufgaben	12
2.1.4 Ökonomische Stellgrößen	14
2.2 Beratung im öffentlichen Sektor	14
2.3 Parlamentarischer Untersuchungsausschuss	18
3 Ausgangssituation: Missstände und Unmut	23
3.1 Schlüsselpositionen und Beteiligte	23
3.1.1 Übersicht	23
3.1.2 Dr. Ursula von der Leyen	28
3.1.3 Dr. Katrin Suder	29
3.1.4 Weitere Personalien	30
3.2 Untersuchungen des Bundesrechnungshofes	31
3.3 Erstarkende Kritik und öffentliches Interesse	45
4 Aufarbeitung: Untersuchungsausschuss und Medien	53
4.1 Sitzungstermin 30. Januar 2019	53
4.1.1 Rahmen und Inhalt	53
4.1.2 Berichte, Kommentare und Einlassungen	56
4.1.3 Einschätzung	57

4.2 Sitzungstermin 14. Februar 2019	58
4.2.1 Rahmen und Inhalt	58
4.2.2 Berichte, Kommentare und Einlassungen	60
4.2.3 Einschätzung	60
4.3 Sitzungstermin 21. Februar 2019	61
4.3.1 Rahmen und Inhalt	61
4.3.2 Berichte, Kommentare und Einlassungen	61
4.3.3 Einschätzung	62
4.4 Sitzungstermin 14. März 2019	62
4.4.1 Rahmen und Inhalt	62
4.4.2 Berichte, Kommentare und Einlassungen	63
4.4.3 Einschätzung	64
4.5 Sitzungstermin 21. März 2019	64
4.5.1 Rahmen und Inhalt	64
4.5.2 Sachverständigen- und Zeugenvernehmung	64
4.5.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	68
4.5.4 Einschätzung	69
4.6 Sitzungstermin 4. April 2019	70
4.6.1 Rahmen und Inhalt	70
4.6.2 Zeugenvernehmung	71
4.6.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	75
4.6.4 Einschätzung	75
4.7 Sitzungstermin 11. April 2019	76
4.7.1 Rahmen und Inhalt	76
4.7.2 Zeugenvernehmung	76
4.7.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	81
4.7.4 Einschätzung	82
4.8 Sitzungstermin 9. Mai 2019	83
4.8.1 Rahmen und Inhalt	83
4.8.2 Zeugenvernehmung	84
4.8.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	86
4.8.4 Einschätzung	88
4.9 Sitzungstermin 16. Mai 2019	89
4.9.1 Rahmen und Inhalt	89
4.9.2 Zeugenvernehmung	90
4.9.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	96
4.9.4 Einschätzung	99

4.10 Sitzungstermin 6. Juni 2019	100
4.10.1 Rahmen und Inhalt	100
4.10.2 Zeugenvernehmung	101
4.10.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	106
4.10.4 Einschätzung	107
4.11 Sitzungstermin 27. Juni 2019	109
4.11.1 Rahmen und Inhalt	109
4.11.2 Zeugenvernehmung	110
4.11.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	116
4.11.4 Einschätzung	119
4.12 Parlamentarische Sommerpause 2019	121
4.13 Sitzungstermin 12. September 2019	127
4.13.1 Rahmen und Inhalt	127
4.13.2 Zeugenvernehmung	127
4.13.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	129
4.13.4 Einschätzung	131
4.14 Sitzungstermin 26. September 2019	132
4.14.1 Rahmen und Inhalt	132
4.14.2 Zeugenvernehmung	133
4.14.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	139
4.14.4 Einschätzung	140
4.15 Sitzungstermin 17. Oktober 2019	141
4.15.1 Rahmen und Inhalt	141
4.15.2 Zeugenvernehmung	141
4.15.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	148
4.15.4 Einschätzung	149
4.16 Sitzungstermin 24. Oktober 2019	151
4.16.1 Rahmen und Inhalt	151
4.16.2 Zeugenvernehmung	151
4.16.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	158
4.16.4 Einschätzung	159
4.17 Sitzungstermin 7. November 2019	160
4.17.1 Rahmen und Inhalt	160
4.17.2 Zeugenvernehmung	161
4.17.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	167
4.17.4 Einschätzung	168

4.18 Sitzungstermin 28. November 2019	170
4.18.1 Rahmen und Inhalt	170
4.18.2 Berichte, Kommentare und Einlassungen	170
4.18.3 Einschätzung	170
4.19 Sitzungstermin 12. Dezember 2019	170
4.19.1 Rahmen und Inhalt	170
4.19.2 Zeugenvernehmung	171
4.19.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	177
4.19.4 Einschätzung	177
4.20 Sitzungstermin 19. Dezember 2019	178
4.20.1 Rahmen und Inhalt	178
4.20.2 Zeugenvernehmung	178
4.20.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	180
4.20.4 Einschätzung	182
4.21 Sitzungstermin 16. Januar 2020	182
4.21.1 Rahmen und Inhalt	182
4.21.2 Zeugenvernehmung	183
4.21.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	207
4.21.4 Einschätzung	212
4.22 Sitzungstermin 30. Januar 2020	213
4.22.1 Rahmen und Inhalt	213
4.22.2 Zeugenvernehmung	214
4.22.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	224
4.22.4 Einschätzung	225
4.23 Sitzungstermin 13. Februar 2020	226
4.23.1 Rahmen und Inhalt	226
4.23.2 Zeugenvernehmung	226
4.23.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	233
4.23.4 Einschätzung	236
4.24 Phase der Berichtserstellung	237
4.25 Sitzungstermin 2. Juli 2020	239
4.25.1 Rahmen und Inhalt	239
4.25.2 Bewertung und Sondervoten	240
4.25.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	246
4.25.4 Einschätzung	250

4.26 Sitzungstermine 10. und 16. September 2020	252
4.26.1 Rahmen und Inhalt	252
4.26.2 Berichte, Kommentare und Einlassungen	253
4.26.3 Einschätzung	256
4.27 Berichterstattung im Plenum des Deutschen Bundestages	
am 4. November 2020	256
4.27.1 Rahmen und Inhalt	256
4.27.2 Aussprache	257
4.27.3 Berichte, Kommentare und Einlassungen	261
4.27.4 Einschätzung	263
5 Auswirkungen: Maßnahmen und Entwicklungen	265
5.1 Übersicht	265
5.2 Ausgewählte Haushalts- und Marktentwicklungen	265
5.3 Ausgewählte Aktivitäten auf Bundesebene	267
5.4 Stimmungen, Bewertungen und Beobachtungen	278
5.5 Einschätzung	283
6 Empfehlungen	285
6.1 Überleitung: Von Einschätzungen zu Empfehlungen	285
6.2 Beratungsprojektmanagement	286
6.2.1 Empfehlungen für die Projektvorbereitung	286
6.2.2 Empfehlungen für die Projektdurchführung	290
6.2.3 Empfehlungen für die Projektnachbereitung	292
6.3 Übergreifendes Beratungsmanagement	293
6.3.1 Empfehlungen für alle Projektphasen	293
6.3.2 Empfehlungen auf Basis von Beratungsbesonderheiten	296
6.3.3 Empfehlungen auf Basis von Branche, Markt und Gesellschaft	299
7 Abschluss	301
7.1 Zusammenfassung	301
7.2 Fazit	303
7.3 Ausblick	305
Literaturverzeichnis	307