

DEUTSCHLAND · DATENSTAND 2025/2026

KOMOR VERTRIEBSFORENSIK

DEFENCE & SECURITY / INTERIM MANAGEMENT

Deutscher Defence- & Security-Markt

und das realistische Potenzial für Interim Management

KERNAUSSAGE

Wachstum ist sichtbar. Mandate entstehen erst am Engpass.

Realistisch adressierbares Honorarvolumen: 15–30 Mio. € jährlich · Basisszenario: 21,0 Mio. €

01

Marktgröße mit klaren Abgrenzungen

02

Unternehmensstruktur und Funktionen

03

Offenes Szenariomodell und Quellen

1 Deutscher Defence-&Security-Markt und das realistische Potenzial für Interim Management

1.1 Marktstudie Deutschland – Datenstand 22. August 2026

Adressaten: Interim Manager, Interim-Management-Provider und spezialisierte Executive-Search-/Projektanbieter

Bearbeitungsstand: 22. August 2026

Herausgegeben von: Ralf H. KOMOR

Kernaussage: Der deutsche Defence-&Security-Markt wächst real und strukturell. Daraus folgt jedoch **kein großer, frei zugänglicher Interim-Management-Markt**. Die belastbare Arbeitsbandbreite für professionelles Interim Management liegt nach dieser Studie bei **15–30 Mio. € jährlichem Honorarvolumen**; das transparente Basisszenario liegt bei **21,0 Mio. €**. Das entspricht nur **0,55–1,11 %** des deutschen Gesamtmarkts für Interim Management. Der Engpass ist nicht das Budget, sondern der Zugang: Sicherheitsüberprüfung, Geheimschutz, Vergabep Praxis, Referenzen, Exportkontrolle und eine begrenzte Zahl tatsächlich mandatsfähiger Entscheider.

1.2 Executive Summary

Deutschland hat seine Verteidigungsausgaben deutlich ausgeweitet. Der reguläre Einzelplan 14 wuchs von **51,95 Mrd. € im Jahr 2024** auf im geänderten Regierungsentwurf für 2026 vorgesehene **82,69 Mrd. €**. Hinzu kommen **25,51 Mrd. €** aus dem Sondervermögen Bundeswehr; zusammen plant die Bundesregierung für 2026 **108,20 Mrd. €**. Diese Werte bilden jedoch öffentliche Ausgaben- und Beschaffungsnachfrage ab, nicht den Umsatz deutscher Unternehmen. Sie dürfen deshalb weder mit Industrieumsätzen gleichgesetzt noch als unmittelbarer Markt für externe Führungskräfte interpretiert werden.[1] [2]

Die beste öffentlich dokumentierte Strukturstudie der deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie weist für **2022** rund **47 Mrd. € Umsatz** und **387.000 direkt Beschäftigte** aus. Davon entfielen rund **31 Mrd. € Umsatz** und **105.000 Beschäftigte** auf die Verteidigungsindustrie sowie rund **17 Mrd. € Umsatz** und **282.000 Beschäftigte** auf die Sicherheitsindustrie. Die Daten sind wertvoll, aber nicht als aktuelle Echtzeitstatistik zu lesen: Sie zeigen die Breite des Sektors, nicht seine exakte Größe im Jahr 2026.[3]

Die Unternehmenslandschaft besteht aus wenigen großen Systemhäusern und mehreren hundert kleineren, spezialisierten oder dual-use-orientierten Unternehmen. Im Lobbyregister des Deutschen Bundestages nennt der BDSV **472 Mitglieder zum 1. Januar 2026**. Diese Mitgliederzahl ist ein Indikator für die Breite des Ökosystems, aber keine amtliche Zahl der unmittelbar verteidigungsrelevanten Firmen und keine Zahl potenzieller Kunden für Interim Management.[4] Das BDSV-Profil beschreibt zugleich eine Industrie aus global agierenden Unternehmen und innovativen KMU.[5]

Der Eintritt neuer Technologieunternehmen ist real. Im Luft- und Raumfahrtbereich meldete der BDLI für 2025 **62 Mrd. € Gesamtumsatz**, darunter **13,5 Mrd. € militärische Luftfahrt** und **3,5 Mrd. € Raumfahrt**, bei **130.000 Beschäftigten**. Diese Branchenstatistik zeigt Dynamik in Luftverteidigung, Sensorik, Space und Dual Use; sie darf nicht zu den 387.000 SVI-Beschäftigten addiert werden, da Abgrenzungen und Unternehmen überlappen.[6]

Für Interim Manager ist deshalb eine andere Frage entscheidend als für Investoren oder Industriepolitiker: **Welche Veränderung erzeugt ein zeitlich befristetes, extern besetzbares Führungsproblem?** Besonders relevante Auslöser sind Produktionshochlauf, Lieferkettenstabilisierung, Qualitäts- und Zulassungsprogramme, Integration nach Akquisitionen, sichere Digitalisierung/C4ISR, Exportkontrolle sowie die Industrialisierung wachsender Dual-Use-Scale-ups. Dagegen sind reine Umsatzwachstumsnachrichten, strategische Beschlüsse oder die allgemeine Existenz von Bundeswehrbudgets kein Mandatssignal.

Die vorliegende Bottom-up-Rechnung bildet vier Kundengruppen ab. Im Basisszenario entfallen **9,0 Mio. €** auf große Systemhäuser sowie öffentliche IT-/Beschaffungseinheiten, **7,7 Mio. €** auf mittelständische Zulieferer und Spezialanbieter, **3,7 Mio. €** auf Scale-ups und Start-ups und **0,6 Mio. €** auf Verbände, Cluster und Ökosystemeinheiten. Die Rechnung weist ein Honorarvolumen ohne Provider-Margen, klassische Beratung, Arbeitnehmerüberlassung und Freelancer-Leistungen aus. Sie ist ausdrücklich eine **Schätzung**, keine veröffentlichte Marktstatistik.[7]

Eine persönliche Information aus **August 2026** bildet ein individuelles Praxisbeispiel für die Vertriebsanalyse: Ein Interim Manager hatte **154 proaktive Initiativansprachen** im Defence-Umfeld versandt, erhielt **26 Rückmeldungen** und kein Mandatsangebot. Das entspricht einer Rückmeldequote von **16,88 %**. Der Fall ist keine Marktstichprobe und erlaubt keine Verallgemeinerung auf andere Interim Manager, Provider oder den gesamten Defence-Markt. Er ist jedoch eine zulässige Grundlage, um die konkrete Vertriebslogik dieses Falls zu prüfen: Eine vergleichsweise große Ansprachemenge führte im beobachteten Zeitraum nicht zu einer nachweisbaren, unmittelbar mandatsfähigen Gelegenheit. Für diesen Fall spricht das für eine unzureichend präzisierte Zielhypothese, nicht für fehlendes Marktpotenzial.

Frage	Belastbare Antwort
Wie groß ist Defence in Deutschland?	Öffentliche Verteidigungsausgaben 2026: 108,20 Mrd. € geplant. Branchenumsatz der breiten SVI: rund 47 Mrd. € im Datenjahr 2022. Diese Kennzahlen messen Unterschiedliches. [1] [3]
Wie viele Menschen arbeiten darin?	Rund 105.000 direkt in der Verteidigungsindustrie und rund 387.000 in der breiten SVI im Datenjahr 2022. Die Werte sind nicht mit Luft- und Raumfahrtbeschäftigung addierbar.[3] [6]
Wie ist die Firmenstruktur?	Wenige große Systemhäuser, zahlreiche spezialisierte Mittelständler und ein wachsendes Dual-Use-/Defence-Tech-Ökosystem. Die BDSV-Mitgliederzahl von 472 ist ein Verbandsindikator, keine Kundenbasis.[4] [5]
Wie groß ist der Interim-Markt?	Realistisch adressierbar: 15–30 Mio. € p.a.; transparentes Basisszenario: 21,0 Mio. € p.a.; weiter Szenario-Korridor: 5,8–61,6 Mio. € p.a. [7]

Frage	Belastbare Antwort
Was bedeutet das für Vertrieb?	Nicht „Defence“ als Branche adressieren, sondern konkrete Mandatsauslöser, Zugangsstatus und Funktionsproblem priorisieren.

1.3 1. Fragestellung und Entscheidungsrahmen

Die Studie beantwortet die Frage nach der Größe des deutschen Defence- beziehungsweise Verteidigungsmarkts nicht mit einer einzigen Zahl. Eine solche Zahl wäre methodisch falsch. Ein Bundeshaushalt misst politische Zahlungsbereitschaft und Beschaffungsvolumina. Ein Branchenumsatz misst unternehmerische Leistung und kann Exporte enthalten. Beschäftigung misst Arbeitsplätze, nicht die Zahl externer Managementmandate. Eine Mitgliederliste misst die Reichweite eines Verbands, nicht den kaufenden Kundenkreis. Der adressierbare Interim-Markt wiederum ist ein Teil des Markts für hochqualifizierte, zeitlich befristete Führung und Projektverantwortung.

Die entscheidende Frage lautet daher:

Wie viel von der wachsenden sicherheits- und verteidigungsbezogenen Aktivität in Deutschland erzeugt jährlich einen nachweisbar extern besetzbaren, zeitlich begrenzten Führungs- oder Transformationsbedarf?

Die Studie unterscheidet vier Ebenen. Diese Trennung ist für eine glaubwürdige Marktansprache ebenso wichtig wie für die Marktgröße selbst.

Ebene	Messgröße	Was sie aussagt	Was sie nicht aussagt
Öffentliche Nachfrage	Bundeshaushalt, Sondervermögen, Beschaffung	Finanzielle Fähigkeit und Priorität des Staates	Auftragseingang deutscher Firmen oder Interim-Bedarf
Kernindustrie	Wehrtechnischer Umsatz, Beschäftigung, Aufträge	Direkte industrielle Basis für Verteidigung	Gesamte Sicherheitswirtschaft oder Innovationsecosystem
Erweiterter Markt	Cyber, Software, Space, Dual Use, KRITIS, Logistik	Technologische und organisatorische Nachbarschaften	Doppelfreie Summe aller Teilmärkte
Interim Management	Mandate externer Führungskräfte auf Zeit	Extern besetzbare Führungs- und Umsetzungsprobleme	Beratung, Arbeitnehmerüberlassung, Freelancer- oder Providerumsatz insgesamt

1.3.1 1.1 Abgrenzung dieser Studie

Der **Kernmarkt** umfasst Hersteller, Systemintegratoren, Instandhaltung, militärische Elektronik, Sensorik, Munition, Land-, Luft- und Seesysteme sowie die direkte industrielle Zulieferkette. Der **erweiterte Defence-&Security-Markt** umfasst zusätzlich Cybersecurity, sichere Kommunikation, C4ISR, unbemannte Systeme, KI/Software, Space-/ISR-Anwendungen, kritische-Infrastruktur-Resilienz sowie ausgewählte Logistik- und Dual-Use-Anbieter.

Nicht jede Firma mit einem Dual-Use-Produkt wird dadurch zum echten Defence-Kunden. Die Studie ordnet Unternehmen deshalb nicht nach Marketingetiketten, sondern nach der Wahrscheinlichkeit, dass sie in den nächsten zwölf bis 24 Monaten mit einem der folgenden Probleme konfrontiert sind: Kapazitätsausbau, Sicherheits- und Compliance-Aufbau, komplexe Vergabe, Systemintegration, Industrialisierung, Lieferkettenresilienz oder organisationsweite Transformation.

1.3.2 1.2 Kriterien für „realistisch adressierbar“

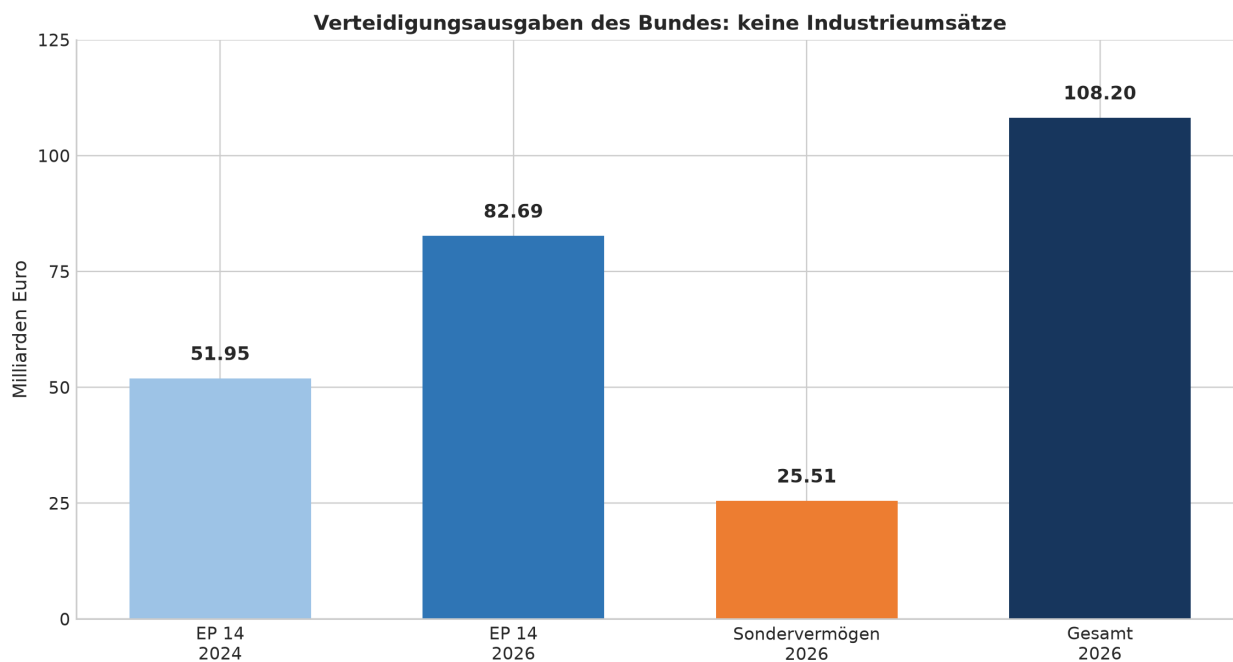
Ein Unternehmen oder eine Einheit zählt im Modell nur dann als grundsätzlich adressierbar, wenn mehrere Kriterien gleichzeitig erfüllt sind. Das reduziert die rein optische Größe des Markts auf eine kaufmännisch brauchbare Zielgröße.

Filter	Prüffrage	Wirkung auf den adressierbaren Markt
Mandatsauslöser	Gibt es einen konkreten Hochlauf, Umbau, Integrations- oder Krisen Anlass?	Ohne Auslöser kein temporärer Führungsbedarf
Externe Besetzbarkeit	Darf und will die Einheit externe Führung oder Programmleitung einsetzen?	Öffentliche und geheim-schutznahe Einheiten sind oft eingeschränkt
Zugang	Sind Sicherheitsüberprüfung, Geheimschutz, Referenzen und Onboarding realistisch?	Verringert kurzfristig verfügbare Mandate
Entscheidungsweg	Gibt es einen klaren fachlichen und kaufmännischen Auftraggeber?	Reduziert diffuse Ansprache ohne Sponsor
Budgetfähigkeit	Ist das Problem mandatsfähig und ausreichend groß?	Verhindert die Verwechslung von Bedarf und Einkaufsbereitschaft
Lieferbarkeit	Passt die Erfahrung des Interim Managers zur Domäne und zur Sicherheitslage?	Referenzen und Funktionswissen sind häufig harte Selektionskriterien

1.4 2. Die Nachfragebasis: Bundesausgaben, NATO-Quote und Beschaffung

Die Bundeswehr ist ein zentraler Auftraggeber, jedoch nicht der einzige wirtschaftliche Einflussfaktor. Der Einzelplan 14 setzt die regulären Ausgaben des Bundesministeriums der Verteidigung fest. Für

2024 waren **51,95 Mrd. €** vorgesehen.[2] Für 2026 nennt die Berichterstattung des Bundestags nach Änderungen im Haushaltsausschuss **82,69 Mrd. €** im regulären Wehretat und **25,51 Mrd. €** aus dem Sondervermögen Bundeswehr; zusammen **108,20 Mrd. €**.[1]



2024: regulärer Einzelplan 14. 2026: geänderter Regierungsentwurf; Gesamt = Einzelplan 14 + Sondervermögen.

Der sichtbare Anstieg ist ein zentraler Nachfrageimpuls. Für die Interim-Perspektive ist aber seine Zusammensetzung wichtiger als seine Höhe. Im selben Dokument wird für 2026 ein Haushaltstitel von **12,60 Mrd. €** für Munitionsbeschaffung ausgewiesen. Für „Beratungsleistungen zur Optimierung der Bundeswehr“ sind dagegen **12,5 Mio. €** vorgesehen.[1] Daraus folgt nicht, dass die Interim-Nachfrage auf 12,5 Mio. € beschränkt wäre: Ein großer Teil der Interim-Nachfrage entsteht bei Herstellern, Zulieferern und IT-Systemhäusern. Es zeigt aber klar, dass das Bundesbudget selbst nicht als frei verfügbares Beratungs- oder Interim-Budget missverstanden werden darf.

1.4.1 2.1 NATO-Definition und nationale Haushaltsdefinition

Die NATO verwendet eine eigene Definition von Verteidigungsausgaben. Sie umfasst Zahlungen der nationalen Regierung für eigene Streitkräfte, andere Alliierte oder die Allianz; sie kann unter anderem bestimmte Pensionen, Forschung und Entwicklung sowie militärische Anteile gemischter Aktivitäten enthalten. NATO weist selbst darauf hin, dass die Zahlen erheblich von nationalen Haushaltsangaben abweichen können.[8]

In der NATO-Tabelle vom August 2025 lag Deutschland für **2024e** bei **2,0037 % des realen BIP**; 2024 und 2025 waren in dieser Ausgabe ausdrücklich als Schätzwerte markiert.[9] Die NATO-Quote ist ein guter politischer und international vergleichbarer Indikator. Sie ist kein Umsatzindikator und kein Ersatz für die Analyse einzelner Beschaffungsprogramme.

Kennzahl	Wert	Jahr/Status	Aussagegrenze
Einzelplan 14	51,95 Mrd. €	2024, Haushaltsan-satz	Regulärer Verteidigungsetat, ohne vollständige Gleichset-

Kennzahl	Wert	Jahr/Status	Aussagegrenze zung mit NATO-Quote
Einzelplan 14	82,69 Mrd. €	2026, geänderter Regierungsentwurf/Ausschussstand	Planwert, kein Industrieumsatz
Sondervermögen Bundeswehr	25,51 Mrd. €	2026, Planwert	Extrabudgetäre Finanzierung; nicht dauerhaft fort-schreibbar
Summe aus beiden	108,20 Mrd. €	2026, Planwert	Öffentliche Ausgaben, nicht deutsche Wertschöpfung
NATO-Ausgaben/BIP	2,0037 %	2024e	NATO-Schätzung nach eigener Definition

1.4.2 2.2 Beschaffung als Engpass- und nicht nur als Wachstumsvariable

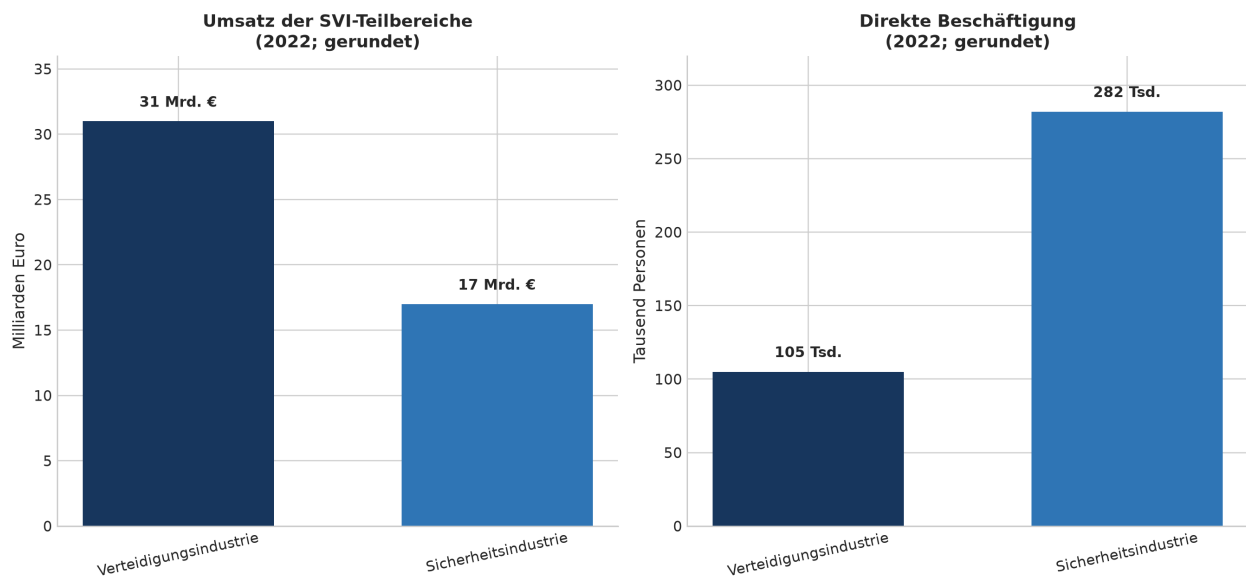
Das BAAINBw verantwortet Entwicklung, Erprobung, Beschaffung und Nutzungsmanagement von Wehrmaterial. Ein Teil der Leistung wird selbst erbracht, ein Teil an Industrie und gewerbliche Wirtschaft vergeben.[10] Die Bundeswehr beschreibt für Lieferanten, Hersteller und Dienstleister ausdrücklich Vorschriften, Normen, Vergabeverfahren, PKI-/Zertifikatsanforderungen und technische Lieferbedingungen.[11]

Diese Struktur erklärt einen scheinbaren Widerspruch: Hohe Budgets können neben langsamer Vertriebskonversion bestehen. Geld erzeugt erst dann ein Mandat, wenn Programm, Beschaffung, Auftrag, Produktionsplan und organisatorische Engpasslage gleichzeitig vorliegen. Im Ergebnis sind **Beschleunigung, Übersetzung und Umsetzung** die relevanten Engpasskategorien – nicht die bloße Budgetzusage.

1.5 3. Größe und Beschäftigung der Industrie

Die aktuell öffentlich greifbare, breit abgegrenzte Strukturinformation beschreibt die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie als Querschnittsbranche. Die bremische Parlamentsdrucksache verweist auf eine BMWK-beauftragte Studie von Oliver Wyman/IW Consult und dokumentiert für 2022 mehr als **47 Mrd. € Jahresumsatz** sowie **387.000 direkt Beschäftigte**. Davon standen knapp **31 Mrd. € Umsatz** und rund **105.000 direkte Beschäftigte** für die Verteidigungsindustrie; knapp **17 Mrd. € Umsatz** und rund **282.000 Beschäftigte** für die Sicherheitsindustrie. Kleine und mittlere Unternehmen trugen laut derselben Quelle rund **40 %** der Wertschöpfung und rund die Hälfte der Erwerbstätigen.[3]

Die erweiterte SVI ist breiter als der Kern der Verteidigungsindustrie



Rundungsdifferenzen möglich. Die Teilbereiche überlappen mit weiteren Industrieklassifikationen und sind nicht mit BDLI-Zahlen addierbar.

Die Zahlen verdeutlichen die wichtigste analytische Unterscheidung. Der Kern der Verteidigungsindustrie ist ein vergleichsweise konzentrierter Markt hochspezialisierter System-, Komponenten- und Dienstleistungsanbieter. Die breitere Sicherheitsindustrie umfasst wesentlich mehr Beschäftigung, aber nicht automatisch das gleiche Profil, die gleiche Margenstruktur oder den gleichen Bedarf an hochspezialisierten Interim-Mandaten. Private Sicherheitsdienste, zivile Sicherheitslösungen und industrielle Resilienz bilden daher keine einheitliche Vertriebszielgruppe.

1.5.1 3.1 Arbeitsplätze: Was die 105.000 und 387.000 Personen bedeuten

Die Zahl von **105.000** ist der bessere Startpunkt für eine enge Defence-Betrachtung. Sie weist jedoch keinen Anteil aus, der Führungskräfte, Programmleiter oder externe Mandate umfasst. Die **387.000** sind der bessere Startpunkt für die weite Security-Betrachtung, enthalten aber Branchen mit deutlich anderen Einkaufs- und Personalmustern. Beide Größen sind daher für eine Skalierung nützlich, nicht für eine direkte Ableitung von Interim-Mandaten.

Zum Vergleich: Im Jahresdurchschnitt 2025 waren in Deutschland rund **46,0 Mio. Personen** erwerbstätig.[12] Der enge Defence-Kern entspricht damit rund **0,23 %** dieser Gesamtbeschäftigung; die breite SVI rund **0,84 %**. Ein proportionaler Anteil am deutschen Interim-Gesamtmarkt würde die spezifische Seniorität technischer Rollen, aber auch die hohen Zugangshürden ignorieren. Genau deshalb nutzt Kapitel 7 zwei unterschiedliche Berechnungswege.

1.5.2 3.2 Luft, Raumfahrt und Dual Use: großer Innovationsraum, keine addierbare Zusatzsumme

Der BDLI meldete für 2025 **62 Mrd. € Gesamtumsatz** der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie sowie **130.000 Beschäftigte**. Davon entfielen **45 Mrd. €** auf zivile Luftfahrt, **13,5 Mrd. €** auf militärische Luftfahrt und **3,5 Mrd. €** auf Raumfahrt. Die Branche investierte nach BDLI-Angaben rund **4 Mrd. €** in Forschung und Entwicklung.[6]

Die Relevanz für Interim Management liegt nicht in einer mathematischen Addition zur SVI. Sie liegt in der Überschneidung der Fähigkeiten: Luftverteidigung, Avionik, Sensorik, Software, sichere Kommunikation, Space-/ISR-Anwendungen, Test und Zulassung, Supply Chain und MRO. Diese Überschneidung erweitert den Talent- und Kundenzugang, erhöht aber zugleich die Komplexität der Positionierung. Ein

Interim Manager mit „Aerospace“ ohne nachweisbare Defence-, Geheimschutz- oder Systemintegrationskompetenz kann in vielen Fällen kein vollständiger Ersatz für ein defence-erfahrenes Profil sein.

1.6 4. Unternehmensstruktur: Corporates, Mittelstand, Scale-ups und öffentliche Einheiten

Die deutsche Marktstruktur ist nicht mit einem klassischen, breit fragmentierten B2B-Markt vergleichbar. Es gibt wenige große Systemhäuser und Integratoren, darunter Rheinmetall, Airbus Defence and Space, HENSOLDT, KNDS Deutschland, Diehl Defence, Rohde & Schwarz, Thyssenkrupp Marine Systems, BWI und weitere Groß- beziehungsweise Spezialanbieter. Daneben steht ein dichtes Netz aus Komponentenherstellern, Instandhaltern, Werften, Elektronik-, Kommunikations-, Qualitäts- und Logistikfirmen. Neue Defence-Tech- und Dual-Use-Unternehmen verdichten sich besonders in KI, unbemannten Systemen, Space-/ISR und Robotik.

Germany Trade & Invest beschreibt den Standort 2026 als dynamischen Defence-Markt und verweist auf den Bedarf der Industrie nach innovativen Zulieferern aus Maschinenbau, Elektrotechnik, Optik, Metallen und Werkstoffen. Für 2025 nennt GTAI einen Umsatzanstieg von **29 %** bei Rheinmetall und von **39 %** bei Diehl Defence.[13] Dies ist ein deutlicher Transformationsindikator; auch diese Unternehmensentwicklung ist nicht gleichzusetzen mit unmittelbar extern einkaufbaren Interim-Mandaten.

Typ	Rolle im Markt	Repräsentative Beispiele	Wahrscheinlicher Mandatsauslöser
Große Systemhäuser / Primes	Plattformen, Endsysteme, internationale Programme, Lebenszyklus	Rheinmetall, Airbus Defence and Space, HENSOLDT, KNDS Deutschland, Diehl Defence, TKMS	Programmsteuerung, Produktionshochlauf, PMI, Supply Chain, Qualität, C4ISR
Öffentliche oder staatsnahe Digital-/Beschaffungseinheiten	Beschaffung, IT-Betrieb, Nutzungsmanagement, öffentliche Programme	BAAINBw, BWI, Cyber Innovation Hub der Bundeswehr	Großprogramm-PMO, Architektur, Procurement, Change, Compliance; Zugang besonders restriktiv
Spezialisierte Mittelstand	Komponenten, Antriebe, Sensorik, Kommunikation, MRO, Werkstatt-/Werftleistung	RENK, Atlas Elektronik, FFG, Dynamit Nobel Defence, Aaronia, RWS	Operations, Werk-/Qualitätsleitung, NPI, Exportkontrolle, S&OP
Dual-Use-/Defence-Tech-Scale-ups	KI, unbemannte Systeme, Robotik, Space, Geo Intelligence	Helsing, Quantum Systems, ARX Robotics, Isar Aerospace, Reflex Aerospace, STARK	Industrialisierung, CFO/Finance, Supply Chain, Public-Sector-BD, Security/Compliance

Typ	Rolle im Markt	Repräsentative Beispiele	Wahrscheinlicher Mandatsauslöser
Forschung, Cluster und Verbände	Transfer, Zugang, Konsortien, Standards, Innovationsprogramme	BDLI, BDSV, Cyber Innovation Hub, Universitäts-/NATO-DIA-NA-Umfelder	Temporäre Programmführung, Konsortialmanagement, Funding, Kommunikation

Die BDSV-Mitgliederzahl zeigt die inhaltliche Breite dieses Ökosystems. Im öffentlichen Register stehen **472 Mitglieder zum 01.01.2026**, ausschließlich juristische Personen, Personengesellschaften oder Organisationen.[4] Die weiterhin verfügbare BDSV-Verbandsseite nennt **221 Unternehmen einschließlich Tochtergesellschaften**. [5] Statt die Differenz zu glätten, sollte sie transparent interpretiert werden: Der Verband wächst, die Zählweise und der Stichtag sind nicht identisch, und keine der Zahlen ist eine belastbare Zählung des Interim-Kundenmarktes.

1.6.1 4.1 Die neue Firmenlandschaft: Wachstum, aber kein leichter Zugang

Die neue Unternehmensgeneration senkt in einzelnen Technologien die Eintrittsschwelle in die Defence-Wertschöpfung, nicht aber zwingend die Eintrittsschwelle in den Bundeswehrmarkt. GTAI nennt insbesondere KI-basierte Drohnensysteme, Aufklärung und satellitengestützte Fähigkeiten als dynamische Teilmärkte und beschreibt Helsing sowie Quantum Systems als sichtbare Beispiele.[13] Der Cyber Innovation Hub der Bundeswehr und ähnliche Innovationsschnittstellen können den Zugang zur Truppe und zu Problemstellungen erleichtern. Sie ersetzen jedoch nicht die Anforderungen an Informationssicherheit, Zulassung, Nachweisführung, Beschaffung und Lieferfähigkeit.

Für Interim Management ist das Scale-up-Segment deshalb attraktiv, aber nicht wegen seiner Anzahl allein. Die größte Relevanz entsteht am Übergang von Prototyp, Finanzierung und Pilotprojekt zu wiederholbarer Lieferung, Qualitätsorganisation, Produktionsplanung und internationaler Expansion. In dieser Phase sind externe, erfahrene Führungskräfte auf Zeit häufig plausibler als in einem etablierten Prime mit lang eingespielten, geheimschutzfähigen Fachstrukturen.

1.7 5. Warum das Wachstum nicht automatisch zu Interim-Mandaten wird

Die Grundlogik des Marktes ist widersprüchlich. Er benötigt rasch mehr Kapazität, Spezialwissen und Tempo. Zugleich erschweren genau die sicherheitspolitischen Anforderungen den schnellen Einsatz externer Führungskräfte. Das Marktpotenzial ist daher von zwei gegenläufigen Kräften geprägt: **Transformationsdruck** vergrößert die Nachfrage, **Zugangshürden** begrenzen sie.

Treiber für temporäre Führung	Gegenkraft / Friktion	Konsequenz für Provider und Interim Manager
Produktionshochlauf bei Munition, Fahrzeugen, Luftverteidigung und Elektronik	Langfristige Lieferketten, Qualitätsanforderungen, reservierte Kernteams	Operations- und Supply-Chain-Profile müssen aus vergleichbaren Industrien kommen

Treiber für temporäre Führung	Gegenkraft / Friktion	Konsequenz für Provider und Interim Manager
Große Beschaffungs- und Digitalprogramme	Öffentliche Vergabe, formalisierte Rollen, langer Entscheidungsweg	Frühzeitiger Zugang über Programm- und Partnernetzwerke wichtiger als Kaltakquise
M&A, Konsolidierung, neue Werft-/Produktionsstrukturen	Geheimhaltung, Standortpolitik, Arbeitnehmervertretung, vertrauliche Vertragslagen	PMI-, Transformations- und Werksleitungserfahrung muss glaubhaft belegbar sein
Scale-up-Industrialisierung	Fehlende Bundeswehrreferenzen, Exportkontrolle, begrenzte Managementbandbreite	Stärkstes Feld für CFO, COO, VP Operations, Quality, Security und Public-Sector-BD
Cyber/C4ISR und sichere Kommunikation	Sicherheitsüberprüfung, BSI-/VS-Vorgaben, Architekturabhängigkeiten	Zugangs- und Compliance-Fähigkeit ist Teil des Produkts, nicht nur Hintergrundwissen

1.7.1 5.1 Geheimschutz und Sicherheitsüberprüfung

Das Sicherheitsüberprüfungsgesetz regelt die Überprüfung von Personen, die sicherheitsempfindliche Tätigkeiten wahrnehmen. Wer Zugang zu Verschlusssachen bestimmter Geheimhaltungsgrade hat oder ihn sich verschaffen kann, übt nach § 1 SÜG eine sicherheitsempfindliche Tätigkeit aus. Nach § 2 SÜG ist eine Person, die mit einer solchen Tätigkeit betraut werden soll, vorher einer Sicherheitsüberprüfung zu unterziehen.[14] [15]

Für Interim Manager bedeutet das zweierlei. Erstens kann ein Mandat trotz dringlichen Bedarfs zeitlich verzögert starten, wenn die nötige Freigabe fehlt. Zweitens ist nicht jede Rolle zugangsabhängig: Aufgaben können so geschnitten sein, dass externe Führung im nicht klassifizierten Teil der Organisation, in Lieferketten, Produktion, Qualität, Finance oder Change möglich ist. Erfolgreiche Anbieter unterscheiden daher von Beginn an zwischen **VS-pflichtiger Rolle**, **VS-naher Rolle** und **nicht klassifizierter Transformationsrolle**.

1.7.2 5.2 Vergabe, Normen und Referenzen

Die Bundeswehr weist potenzielle Lieferanten auf zahlreiche Vorschriften, Normen, Formulare, e-Vergabe-Verfahren und gegebenenfalls notwendige PKIBw-Zertifikate hin.[11] Der Eintritt in den direkten Auftraggebermarkt ist damit keine übliche B2B-Vertriebsbewegung. Für das Interim-Segment gilt dies besonders, wenn der Provider selbst Auftragnehmer der öffentlichen Hand sein soll.

Die attraktivere kurzfristige Route führt deshalb häufig nicht direkt zur Beschaffungsbehörde, sondern zu Industrieunternehmen und deren Zulieferern. Dort entstehen Mandate in der Umsetzung: Produktionsplanung, Qualitätsmanagement, Lieferketten, Programmsteuerung, Finance/Working Capital, Integration, Export-Compliance und HR für Engpassfunktionen. Der Auftrag kann dennoch verteidigungsgetrieben sein, ohne dass der Interim Manager Teil einer militärischen Beschaffung wird.

1.7.3 5.3 Der Unterschied zwischen Beratung, Freelancing und Interim Management

Ein verbreiteter Denkfehler ist die Gleichsetzung aller externen Leistungen. Strategieberatung adressiert häufig Analyse, Konzept und Beschleunigung. Freelancer liefern spezialisierte Ausführungskapa-

zität. Arbeitnehmerüberlassung deckt anders strukturierte Personalengpässe ab. Interim Management umfasst eine zeitlich befristete Führungs- und Ergebnisverantwortung.

Gerade in Defence ist diese Grenze bedeutsam. Ein Auftrag für Systemengineering oder Softwareentwicklung kann sehr groß sein, aber kein Interim-Mandat. Ein achtmonatiger Einsatz als Werkleiter, Programmleiter, Interim-CFO, Head of Supply Chain oder Head of Export Control kann dagegen trotz deutlich kleinerem Budget ein echtes Interim-Mandat sein. Das Modell in Kapitel 7 misst nur die zuletzt genannte Kategorie.

1.8 6. Relevante Funktionen für Interim Management

Die Funktionsanalyse ist für die Vertriebsstrategie wertvoller als eine unspezifische „Defence“-Positionierung. Die Tabelle priorisiert nicht nach formaler Marktbedeutung, sondern nach der Wahrscheinlichkeit eines temporären Führungs- und Umsetzungsbedarfs.

Funktion	Typischer Auslöser	Besonders relevante Kundengruppe	Zugangshürde	Einschätzung des Marktpotenzials
Operations / Werkleitung / Industrialisation	Ramp-up, neue Linie, Automatisierung, Qualitätsprobleme	Munition, Komponenten, Sensorik, Fahrzeuge, Drohnen	Mittel	Hoch
Supply Chain / S&OP / Einkauf	Single Source, Long Lead Items, Lieferantenausfall, Kapazitätsplanung	Primes, Mittelstand, Scale-ups	Mittel	Hoch
Programm- und Projektleitung / PMO	Großprogramm, Rebaselining, Multi-Supplier-Integration	Systemhäuser, öffentliche IT, C4ISR	Hoch	Hoch, aber selektiv zugänglich
Qualität, Zulassung und Test	AQAP-/Mil-Standards, Audit, Serienfreigabe, Reklamation	Fertigung, Elektronik, Luft-/Raumfahrt	Mittel bis hoch	Hoch
Finance / CFO / Controlling	Schnelles Wachstum, Working Capital, Förder-/Projektcontrolling, M&A	Scale-ups, Zulieferer, Carve-outs	Mittel	Mittel bis hoch

Funktion	Typischer Auslöser	Besonders relevante Kundengruppe	Zugangshürde	Einschätzung des Marktpotenzials
Exportkontrollen / Compliance / Geheimschutz	Internationalisierung, Dual Use, neue sensible Programme	Primes, Spezialanbieter, Scale-ups	Hoch	Mittel; stark spezialisiertes Profil nötig
Cyber / CISO / sichere IT	NIS2-/KRITIS-Druck, VS-IT, Cloud-/C4ISR-Programm	IT-Systemhäuser, Cyberfirmen, öffentliche Einheiten	Hoch	Mittel; Zugang bestimmt die Lieferfähigkeit
HR / Talent / Organisationsentwicklung	Hochlauf, scarce skills, Standortausbau, Post-Merger	Produktionsunternehmen und Scale-ups	Niedrig bis mittel	Mittel
Business Development Public Sector	Markteintritt, Ausschreibungen, Partnerstrategie	Scale-ups, zivile Zulieferer, internationale Anbieter	Mittel bis hoch	Mittel; Referenzbedarf sehr hoch

In der Gesamtbewertung liegen **Operations, Supply Chain, Qualität und Programmsteuerung** vor den glamouröseren Themen „Defence Strategy“ oder „Public Affairs“. Sie hängen direkt an der Lieferfähigkeit. In Scale-ups sind zusätzlich **CFO, COO, Industrialisierung und Public-Sector Business Development** mandatsfähig. Sicherheit, Exportkontrolle und CISO-Rollen haben hohe Zahlungsbereitschaft, aber eine kleine Talentbasis und einen überdurchschnittlich harten Zugang.

1.9 7. Modellierung des adressierbaren Interim-Management-Markts

1.9.1 7.1 Warum ein Szenariomodell notwendig ist

Es gibt keine amtliche Statistik, die ausweist, wie viel Interim-Management-Honorar in Deutschland jährlich auf Defence und Security entfällt. Jede vermeintlich exakte Zahl wäre daher unzuverlässig. Die Studie nutzt stattdessen zwei voneinander unabhängige Denkwege:

1. **Top-down-Kalibrierung:** Einordnung der direkten Defence- und der breiten SVI-Beschäftigung im Verhältnis zum deutschen Interim-Gesamtmarkt.
2. **Bottom-up-Szenario:** Zählung modellierter, grundsätzlich zugänglicher Kundeneinheiten nach vier Gruppen, multipliziert mit Mandatsfrequenz, Mandatstagen und Tagessatz.

Die DDIM schätzt den deutschen Interim-Management-Markt für 2026 auf rund **2,7 Mrd. €**, prognostiziert einen durchschnittlichen Tagessatz von **1.317 €**, rund **12.500 Interim Manager** im Markt und eine Auslastung von **81 %**. Die zugrundeliegende Erhebung richtete sich an mehr als 800 Mitglieder und rund 30 Provider/Intermediäre. Das ist eine aussagekräftige Branchenbenchmark, aber keine Vollerhebung.[16]

Der DDIM/EO Interim Management Report 2025 zeigt außerdem, dass **63 %** der Mandate drei bis zwölf Monate dauern und **30,2 %** länger als zwölf Monate. Als häufigste Einsatzgründe nennt der Report Change Management (**31,2 %**), Krisenmanagement (**13,8 %**) und temporäre Ergänzung des Führungsteams (**13,5 %**).^[17] Diese Profile passen grundsätzlich zu industriellen Hochlauf- und Transformationssituationen, beweisen aber keine Defence-spezifische Nachfrage.

1.9.2 7.2 Top-down-Kalibrierung

Die enge Verteidigungsindustrie stellt mit 105.000 Beschäftigten rund 0,23 % der 46,0 Mio. Erwerbstätigen Deutschlands. Eine rein proportionale Übertragung auf 2,7 Mrd. € deutscher Interim-Nachfrage ergibt rund **6,2 Mio. €**. Da der Kern vergleichsweise technisch, projektorientiert und senioritätsintensiv ist, ist ein Aufschlag denkbar; bei einem explizit als Annahme ausgewiesenen Faktor 2,0 ergibt sich **12,3 Mio. €**.

Die breite SVI mit 387.000 Beschäftigten entspricht rund 0,84 % der gesamten Erwerbstätigkeit. Eine proportionale Ableitung ergäbe **22,7 Mio. €**. Weil sie große Bereiche mit niedrigerer Interim-Intensität enthält und gleichzeitig hohe Zugangsbarrieren wirken, reduziert das Modell diese Größe mit einem transparenten Faktor 0,75 auf **17,0 Mio. €**. Der Bottom-up-Basiswert von **21,0 Mio. €** liegt zwischen und oberhalb dieser konservativen Kalibrierpunkte; die drei Ansätze sind damit plausibel vereinbar, aber nicht identisch.

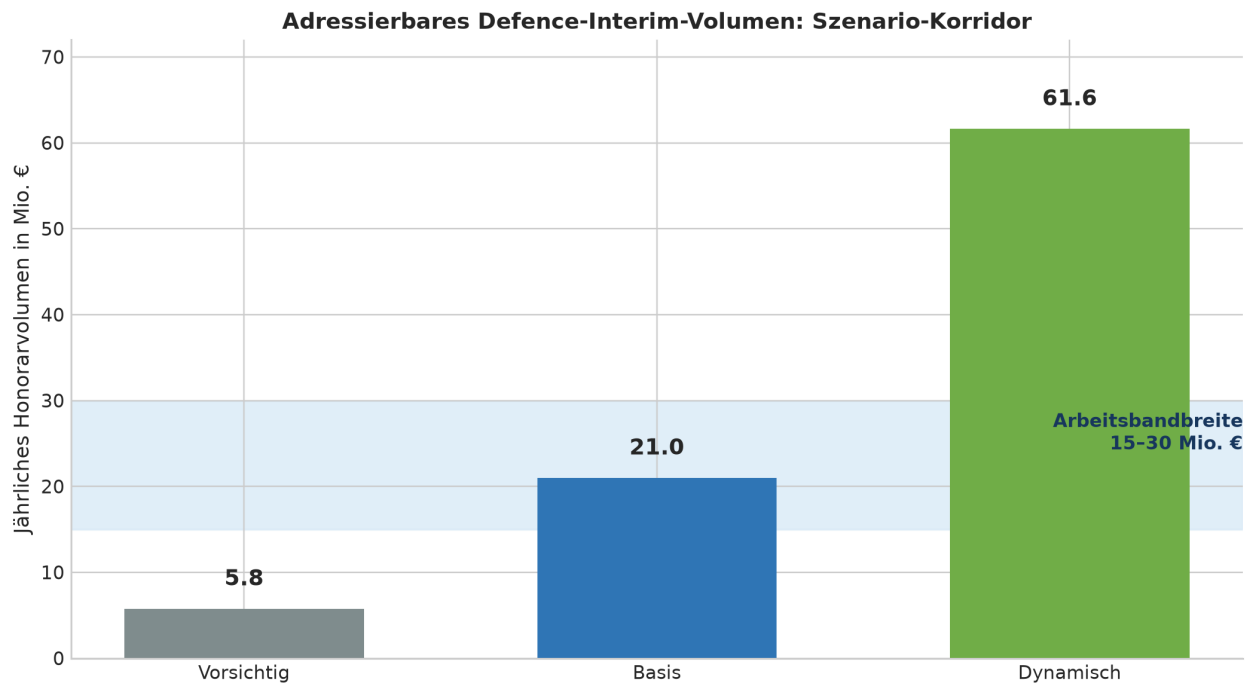
Triangulation	Ergebnis	Aussage
Neutraler Beschäftigungsanteil Kern-Verteidigung	6,2 Mio. €	Untergrenze ohne Spezialisierungsaufschlag
Kern-Verteidigung mit Faktor 2,0	12,3 Mio. €	Annahme: überdurchschnittliche Seniorität und Projektintensität
Erweiterte SVI mit Faktor 0,75	17,0 Mio. €	Annahme: Breite wird durch geringere Interim-Intensität und Zugang begrenzt
Bottom-up-Basiszenario	21,0 Mio. €	Sichtbare Kundengruppen, Mandatsfrequenz, Tage und Tagessatz

1.9.3 7.3 Bottom-up-Modell und Szenarien

Die Formel lautet:

$$\text{Jahresvolumen} = \text{Anzahl potenziell zugänglicher Einheiten} \times \text{Mandate je Einheit und Jahr} \times \text{Tage je Mandat} \times \text{Tagessatz}$$

Die Einheit ist bewusst nicht gleichbedeutend mit einer juristischen Person. In einem Großkonzern können relevante Divisionen, Programme oder Standorte jeweils eine eigene Mandatsfähigkeit besitzen; umgekehrt sind viele Verbandsmitglieder, Lieferanten oder Start-ups nicht mandatsfähig. Das Modell zählt deshalb nur als Modellannahme zugängliche Einheiten, nicht als faktische Kundenzählung.

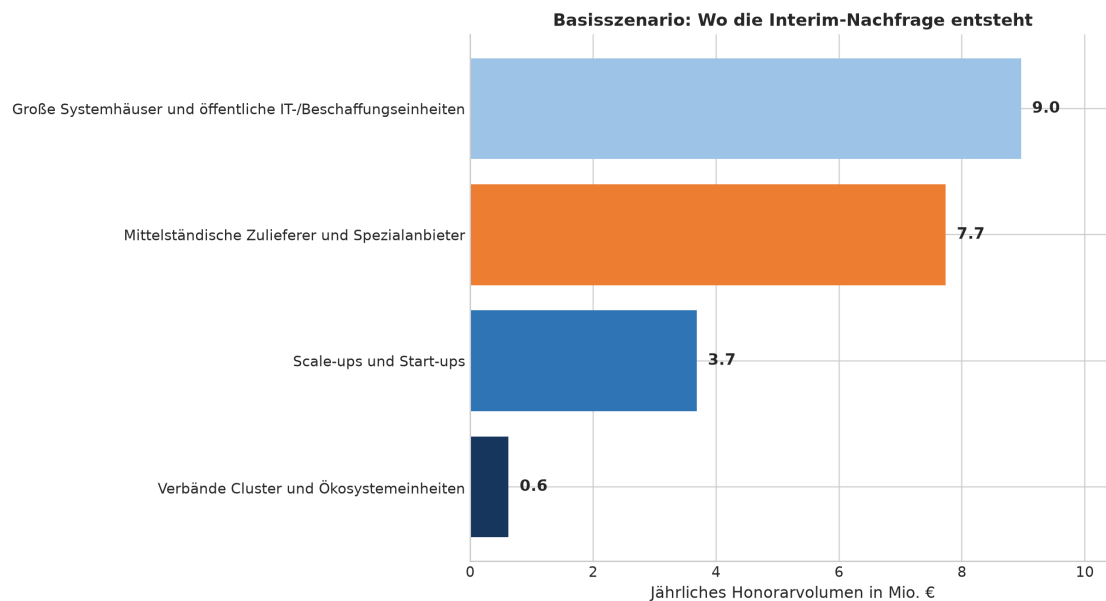


Modellannahmen: potenziell zugängliche Einheiten × Mandatsfrequenz × Mandatstage × Tagessatz. Ausgewiesen ohne Provider-Margen.

Szenario	Jahresvolumen	Kerngedanke	Bewertung
Vorsichtig	5,8 Mio. €	Wenige zugängliche Einheiten, seltene Mandate, kurze Einsätze	Möglich bei anhaltend zurückhaltender externer Vergabe und geringer Referenzbasis
Basis	21,0 Mio. €	Selektiver Hochlauf bei Primes, Mittelstand und Scale-ups	Realistische derzeitige Orientierung
Dynamisch	61,6 Mio. €	Breiter Produktionshochlauf, höhere Mandatsfrequenz, Scale-up-Industrialisierung	Oberer Entwicklungspfad, nicht die heutige Planungsbasis

Die im Bericht verwendete **Arbeitsbandbreite von 15-30 Mio. €** ist absichtlich enger als der volle Szenario-Korridor. Sie behandelt das Vorsichtig-Szenario als Stressfall und das Dynamisch-Szenario als Bedingungsszenario. Sie entspricht nur **0,55-1,11 %** des DDIM-Gesamtmarkts; das Basisszenario entspricht **0,77 %**. Damit ist Defence für spezialisierte Anbieter interessant, aber kein Volumenmarkt für unspezifische Breitenanbieter.

1.9.4 7.4 Basisszenario nach Kundengruppe



Kundencluster sind Modellsegmente, keine publizierte Zählung. Sie dienen der transparenten bottom-up-Triangulation.

Kundengruppe	Modellparameter im Basisszenario	Jahresvolumen	Interpretation
Große Systemhäuser und öffentliche IT-/Beschaffungseinheiten	50 Einheiten × 0,80 Mandate × 160 Tage × 1.400 €	9,0 Mio. €	Hohe Ticketgröße, aber strenger Zugang und lange Entscheidungswege
Mittelständische Zulieferer und Spezialanbieter	170 Einheiten × 0,25 Mandate × 140 Tage × 1.300 €	7,7 Mio. €	Breiter und häufig besser zugänglich; Operations, Qualität und Supply Chain im Vordergrund
Scale-ups und Start-ups	70 Einheiten × 0,30 Mandate × 130 Tage × 1.350 €	3,7 Mio. €	Kleinere Tickets, aber hohe Veränderungsintensität und schnellere Entscheidungswege
Verbände, Cluster und Ökosystemeinheiten	40 Einheiten × 0,10 Mandate × 120 Tage × 1.300 €	0,6 Mio. €	Zugang und Sichtbarkeit, aber kein Kernmarkt für wiederkehrende Mandate

Die Annahmen sind im beigefügten Excel-Modell offen gelegt und veränderbar. Sie beruhen nicht auf einer behaupteten Marktstatistik. Eine Veränderung der Mandatsfrequenz ist der größte Hebel: Steigt sie bei mittelständischen Zulieferern von 0,25 auf 0,50 pro Jahr, verdoppelt sich deren Modellvolumen.

Das ist ein plausibler Effekt eines echten, nachhaltig finanzierten Produktionshochlaufs – aber kein Faktor, der vorab als sicher unterstellt werden sollte.

1.10 8. Fallanalyse: 154 proaktive Initiativansprachen im August 2026

Der Fall beruht auf einer persönlichen Information aus **August 2026**: Ein Interim Manager hatte 154 proaktive Initiativansprachen im Defence-Umfeld versandt, 26 Rückmeldungen erhalten und kein Mandatsangebot erhalten. **26 Rückmeldungen auf 154 Kontaktaufnahmen entsprechen 16,88 %**. Diese Angabe ist als individuelles Praxisbeispiel in die Analyse aufgenommen. Sie ist weder eine empirische Marktstichprobe noch ein Leistungsurteil über andere Interim Manager oder Provider. Die Schlussfolgerung bezieht sich deshalb ausschließlich auf die Vertriebsarchitektur dieses Falls. Eine große Zahl von Initiativansprachen, 26 Rückmeldungen und kein Angebot belegen zunächst nur: Die Ansprache hat im beobachteten Zeitraum keine replizierbare Route zu einem aktiven Mandatsbedarf nachgewiesen. Wenn Zielgruppenmix, Zielfunktion, Anlass, Sponsor, Sicherheitsstatus und Follow-up nicht vorab dokumentiert sind, ist die Arbeit im Verhältnis zum Ziel „qualifiziertes Mandat“ wenig effizient. Der Grund ist nicht allein die Zahl der Rückmeldungen, sondern die fehlende Übersetzung einer Antwort in einen konkreten Trigger, eine zuständige Entscheiderrolle und ein realistisch finanzierbares Zeitfenster.

Der Fall stützt damit drei operative Hypothesen, die in einem nächsten Test überprüft werden sollten: Erstens kann der Funnel zu breit gewesen sein, wenn Corporates, öffentliche Einheiten, Zulieferer und Start-ups ohne funktionsbezogene Hypothese adressiert wurden. Zweitens ist eine Rückmeldung nicht automatisch ein kurzfristiger Mandatsauslöser. Drittens können Budget-, Sicherheits- und Beschaffungszyklen zu einer Zeitverzögerung führen, die in klassischen Interim-Funnels nicht abgebildet wird. Keine dieser Hypothesen ist aus dem Einzelfall als allgemeine Marktregel abzuleiten.

Funnel-Stufe	Beobachtung	Angemessene Schlussfolgerung
Kontaktaufnahme	154	Individuelle Initiativansprachen; keine Aussage über Repräsentativität oder ICP-Qualität
Rückmeldung	26 / 16,88 %	Gesprächsfähigkeit im Einzelfall vorhanden; keine Mandatsnachfrage bewiesen
Mandatsangebot	0	Kein aktiver Mandatsauslöser durch diese Ansprache nachgewiesen
Fallschluss	Vertriebsarchitektur prüfen	Für diesen Fall sind Hypothesen, Trigger und Zugangsrouten zu präzisieren
Marktschluss	Nicht zulässig	Weder „kein Markt“ noch „großer Markt“ kann aus die-

Funnel-Stufe	Beobachtung	Angemessene Schlussfolgerung
		sem Einzelfall abgeleitet werden

Die bessere Messgröße ist nicht die Anzahl der angeschriebenen Firmen, sondern die Anzahl qualifizierter **Trigger-Gespräche**. Ein Gespräch zählt dann als qualifiziert, wenn mindestens ein konkretes Problem, ein Budget-/Programmzeitfenster, ein Sponsor und eine realistische Zugangsrouten identifiziert sind.

1.11 9. Go-to-Market-Implicationen für Interim Manager und Provider

Die Marktbearbeitung sollte nicht als sektorale Massenansprache erfolgen. Ein wirksames Vorgehen beginnt mit einer klaren Leistungsbehauptung, die ein konkretes Betriebsproblem löst. „Interim Manager für Defence“ ist zu breit. „Interim Head of Supply Chain für Produktionshochlauf in regulierter Elektronik und Wehrtechnik“ oder „Interim COO für die Industrialisierung von unbemannten Systemen“ ist deutlich testbarer.

1.11.1 9.1 Drei prioritäre Wertversprechen

Priorität	Wertversprechen	Zielkunden	Warum jetzt?
1	Produktionshochlauf, Supply Chain und Qualität	Mittelstand, Komponenten, Munition, Sensorik, Plattformzulieferer	Direkter Zusammenhang mit Lieferfähigkeit und Beschaffungsdruck
2	Programmsteuerung und Systemintegration	Primes, IT-Systemhäuser, C4ISR-/Kommunikationsanbieter	Komplexe Mehrlieferantenprogramme erzeugen temporäre Führungsempässe
3	Scale-up-Industrialisierung und Public-Sector Readiness	KI-, Drohnen-, Robotik- und Space-Scale-ups	Übergang von Produkt/Finanzierung zu Serie, Sicherheit und Auftraggeberzugang

Diese Priorisierung bedeutet nicht, dass Exportkontrolle, CISO oder öffentliche Beschaffung unattraktiv wären. Sie sind jedoch für einen neuen Anbieter schwieriger zu skalieren, weil sie Freigaben, hochspezifische Erfahrung oder langfristig gewachsene Vertrauensbeziehungen erfordern.

1.11.2 9.2 Segmentierung nach Entscheidungsgeschwindigkeit

Der direkte Bundesbereich ist sichtbar, aber nicht zwingend der beste erste Zielmarkt. Das BAANBW ist zentraler technischer Dienstleister und Auftraggeber; seine Prozesse sind für die Industrie entscheidend.[10] Ein Provider ohne bestehende Vergabe- und Sicherheitsinfrastruktur sollte jedoch nicht erwarten, durch eine kurzfristige Kontaktkampagne dort ein wiederholbares Mandatsgeschäft aufzubauen.

Demgegenüber sind industrielle Zulieferer und wachstumsstarke Scale-ups häufig schneller entscheidungsfähig. Sie haben zwar ebenfalls Export-, Geheimschutz- und Qualitätsanforderungen, ihr Bedarf

ist aber häufiger operativ und betriebswirtschaftlich. Für sie kann eine Führungskraft auf Zeit unmittelbar die Liefertreue, den Ramp-up, das Working Capital oder die Projektorganisation verbessern.

Kundensegment	Erstansprache	Verkaufszklus	Angebotsform	Realistische Rolle des Providers
Prime / Großes Systemhaus	Programm- oder Funktions-sponsor, nicht generische HR-Ansprache	Lang	Pre-qualified Expert Pool, spezifische Referenzen	Spezialist für eng definierte Funktionsmandate
Mittelständischer Zulieferer	CEO, COO, Werksleiter, CFO	Mittel	Problemorientiertes Kurzprofil, sofort verfügbare Rollen	Größter kurzfristig bearbeitbarer Markt
Scale-up	Gründerteam, COO, CFO, VP Operations	Kurz bis mittel	Skalierungs- und Industrialisierungspaket	Hohe Differenzierung mit senioren operativen Profilen
Öffentliche Einheit	Fachbereich, Rahmenvertragspartner, Beschaffungsrouten	Lang	Vergabe-/Rahmenvertragskonform	Selektive Ergänzung, nicht Hauptpipeline
Verband / Cluster	Programmdirektion, Mitgliedsnetzwerk	Mittel	Event, Expertenformat, Konsortialunterstützung	Zugang und Reputation, nicht Umsatzkern

1.11.3 9.3 90-Tage-Vertriebstest

Ein tragfähiger nächster Test sollte die 154 Initiativansprachen dieses Einzelfalls nicht einfach skalieren. Er sollte 30–40 hochpassende Zielkonten mit dokumentierten Triggern enthalten. Für jedes Konto ist eine Hypothese erforderlich: Welcher Engpass? Welche Funktion? Welcher wahrscheinliche Sponsor? Welche Zugangshürde? Welche Referenz ist zwingend?

Arbeitspaket	Ziel	Messgröße
Zielkonto-Map	30–40 Unternehmen oder Einheiten nach Funktion und Trigger	Anteil mit klarer Funktionshypothese: 100 %
Trigger-Monitoring	Produktionsausbau, neue Aufträge, Finanzierung, M&A, Programmstart, Qualitätsergebnis	Anzahl belastbarer Trigger je Monat

Arbeitspaket	Ziel	Messgröße
Referenzarchitektur	Pro Rolle 2–3 übertragbare Referenzfälle aus regulierter Industrie	Referenzlücke transparent dokumentiert
Zugangsklärung	VS-Pflicht, Exportkontrolle, Standort, Staatsangehörigkeit, Onboarding	Anteil vor Ansprache geklärt
Gesprächsführung	Diagnose statt Profilversand	Anteil Gespräche mit Sponsor, Problem und Zeitfenster
Angebotsdisziplin	Nur bei aktivem Bedarf	Angebote je qualifiziertem Triggergespräch

1.12 10. Risiken, Gegenargumente und Beobachtungspunkte

Eine seriöse Studie muss auch die Gründe benennen, warum der Interim-Markt kleiner bleiben kann als die Industrieoptimisten erwarten. Der erste Grund ist die Durchlaufzeit von Budget zu Bestellung zu Produktion. Der zweite Grund ist die Fähigkeit etablierter Unternehmen, Personal dauerhaft einzustellen oder interne Experten zu verschieben. Der dritte Grund ist die Einschränkung des externen Zugangs durch Geheimschutz und Referenzen. Der vierte Grund liegt in der Natur des Markts: Viele Verteidigungsprogramme sind langfristig, nicht kurzfristig, und favorisieren stabile Teams statt wechselnder externer Führungskräfte.

Risiko	Wirkung auf den Interim-Markt	Frühindikator
Sondervermögen läuft aus, regulärer Haushalt kompensiert nicht vollständig	Weniger kurzfristige Hochlaufprojekte	Haushaltsansätze, Verpflichtungsermächtigungen, Mittelabfluss
Beschaffung verzögert sich	Mandate verschieben sich zeitlich oder entfallen	Programmmeilensteine, Ausschreibungen, Vertragsabschlüsse
Primes bauen intern auf	Geringerer Bedarf an externen Führungsrollen	Hiring, Standortausbau, interne Academy-/Talentprogramme
Sicherheitsfreigaben verlängern Onboarding	Kurzfristige Mandate werden schwer besetzbar	Dauer der Freigabe, Rollenklassifizierung, VS-Anteil
Scale-up-Finanzierung bleibt selektiv	Weniger COO/CFO-/Industrialisierungsmandate	Finanzierungsrunden, Produktionsverträge, Auftragsvolumen
Exportkontrolle beschränkt Geschäft	Supply-Chain- und BD-Programme verlieren Tempo	BAFA-/Exportregime, internationale Programmriskien

Die Entscheidung für eine Spezialisierung auf Defence sollte deshalb nicht allein aus der Marktgröße abgeleitet werden. Sie ist sinnvoll, wenn ein Anbieter mindestens eine der folgenden defensiblen Fähigkeiten aufbauen kann: belastbare Referenzen in regulierter Industrie, freigabefähige Profile, Zugang zu industriellen Entscheidern, Expertise in Operations/Quality/Supply Chain oder überzeugende Scale-up-Industrialisierung.

1.13 11. Schlussfolgerung

Der deutsche Defence-&Security-Markt ist wirtschaftlich und organisatorisch deutlich größer und dynamischer als vor der Zeitenwende. Die verfügbaren Zahlen belegen steigende öffentliche Verteidigungsausgaben, eine relevante industrielle Basis und wachsende Innovationsräume in Luft, Raumfahrt, Software, KI und unbemannten Systemen.[1] [3] [6] Gleichzeitig ist es methodisch falsch, aus dieser Dynamik einen pauschal großen Markt für Interim Management abzuleiten.

Die realistische Marktchance für Interim Manager und Provider liegt nicht in einer unspezifischen Ansprache „des Defence-Markts“, sondern in einem engen Set an wiederkehrenden Engpässen. Das derzeit plausibel adressierbare jährliche Honorarvolumen liegt nach dieser Studie bei **15–30 Mio. €**, mit einem transparenten Basisszenario von **21,0 Mio. €**. Es handelt sich um einen kleinen, aber potenziell attraktiven Spezialmarkt mit hoher Eintrittsbarriere und überdurchschnittlicher Bedeutung von Reputation, Sicherheit, Funktionskompetenz und Zugang.

Für den geschilderten Vertriebsfall lautet die praktische Schlussfolgerung: **Nicht die Zahl der Kontaktaufnahmen erhöhen, sondern die Zahl der präzise vorbereiteten Triggergespräche.**

Der nächste sinnvolle Schritt ist eine funktionsbasierte Target-Account-Strategie mit drei Angeboten: Produktionshochlauf/Supply Chain/Qualität, Programmsteuerung/Systemintegration sowie Scale-up-Industrialisierung. Erst wenn diese Angebote wiederholt zu Gesprächen mit Sponsor, Problem und Zeitfenster führen, lässt sich beurteilen, ob ein nachhaltiger Defence-Interim-Channel entsteht.

1.14 Anhang A – Daten- und Abgrenzungsnotizen

Thema	Umgang in dieser Studie
Datenjahr der breiten SVI-Strukturstudie	2022. Die Zahl wird nicht fälschlich als Wert für 2026 ausgegeben.[3]
Verteidigungsausgaben 2026	Plan-/Ausschussstand, kein Istwert und kein Industrieumsatz.[1]
NATO-Quote	2024e nach NATO-Definition; NATO kennzeichnet 2024 und 2025 als Schätzwerte.[8] [9]
BDLI-Daten	2025, Verbandsdaten; nicht mit SVI-Beschäftigung addierbar.[6]
BDSV-Mitglieder	Verbands-/Registerindikator, keine amtliche Unternehmenszählung und kein Kundenuniversum.[4] [5]

Thema	Umgang in dieser Studie
Interim-Marktdaten	Branchenbefragungen und Prognosen; als Benchmark genutzt, nicht als Vollerhebung. [16] [17]
Modellvolumen	Eigenes Szenariomodell; Eingaben, Formel und Werte im Excel-Anhang offen gelegt.[7]

1.15 Anhang B – Modellformel und Eingaben

Szenario	Kunden-segment	Einhei-ten	Manda-te je Ein-heit/Jahr	Tage/Mandat	Tages-satz	Jahresvo-lumen
Vorsichtig	Große System-häuser/öffentli-che IT	40	0,40	120	1.300 €	2,50 Mio. €
Vorsichtig	Mittel-stand/Zu-lieferer	100	0,15	110	1.250 €	2,06 Mio. €
Vorsichtig	Scale-ups/Start-ups	50	0,15	110	1.250 €	1,03 Mio. €
Vorsichtig	Verbän-de/Clus-ter	30	0,05	100	1.200 €	0,18 Mio. €
Basis	Große System-häuser/öffentli-che IT	50	0,80	160	1.400 €	8,96 Mio. €
Basis	Mittel-stand/Zu-lieferer	170	0,25	140	1.300 €	7,74 Mio. €
Basis	Scale-ups/Start-ups	70	0,30	130	1.350 €	3,69 Mio. €
Basis	Verbän-de/Clus-ter	40	0,10	120	1.300 €	0,62 Mio. €

Szenario	Kunden-segment	Einheiten	Mandate je Einheit/Jahr	Tage/Mandat	Tages-satz	Jahresvolumen
Dynamisch	Große Systemhäuser/ öffentliche IT	60	1,20	180	1.500 €	19,44 Mio. €
Dynamisch	Mittelstand/Zulieferer	220	0,50	160	1.400 €	24,64 Mio. €
Dynamisch	Scale-ups/Start-ups	100	0,70	150	1.500 €	15,75 Mio. €
Dynamisch	Verbände/Cluster	50	0,20	140	1.300 €	1,82 Mio. €

Lesart der Modellannahmen: „Einheiten“ sind nicht als amtliche Firmenzahl zu lesen, sondern als potenziell mandatsfähige Organisations-, Programm- oder Geschäftseinheiten. Die Annahmen sind absichtlich niedriger als die Zahl möglicher BDSV-Mitglieder, weil Zugang und externe Besetzbarkeit als Filter berücksichtigt werden.

1.16 Anhang C – Quellenverzeichnis

1. **[1] Deutscher Bundestag** (2025): Etat 2026 – Änderungen im Verteidigungshaushalt beschlossen, hib 583/2025, 5. November 2025. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
2. **[2] Deutscher Bundestag** (2024): Haushalt 2024 – Plus im Verteidigungsetat, hib 42/2024, 19. Januar 2024. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
3. **[3] Bremische Bürgerschaft** (2025): Drucksache 21/1184, 13. Mai 2025; mit Verweis auf die BMWK-Strukturstudie von Oliver Wyman/IW Consult. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
4. **[4] Deutscher Bundestag** (2026): Lobbyregister: BDSV e. V., Registereintrag R001623. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
5. **[5] Bundesverband der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie e. V.** (o. J.): About BDSV. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
6. **[6] Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie e. V.** (2026): Branchendaten 2026, Datenjahr 2025. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
7. **[7] KOMOR** (2026): Begleitmodell der Vertriebsforensik: offene Szenarioeingaben und Berechnungen. Unveröffentlichtes Arbeitsmodell, auf Anforderung verfügbar.
8. **[8] NATO** (2026): Defence investment and NATO's 5% commitment. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
9. **[9] NATO** (2025): Defence Expenditure of NATO Countries (2014–2025), Excel-Tabelle. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.

10. **[10] Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr** (2026): Behördenprofil auf bund.de. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
 11. **[11] Bundeswehr** (2025): Vergabe bei der Bundeswehr, 25. April 2025. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
 12. **[12] Statistisches Bundesamt (Destatis)** (2026): Erwerbstätigenzahl im Jahr 2025 fast unverändert, Pressemitteilung Nr. 001, 2. Januar 2026. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
 13. **[13] Germany Trade & Invest** (2026): Germany's Defense Industry Makes Turnaround, 3. Juni 2026. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
 14. **[14] Bundesministerium des Innern und für Heimat** (2026): Staatlicher Geheimschutz. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
 15. **[15] Bundesministerium der Justiz / Bundesamt für Justiz** (2026): Sicherheitsüberprüfungsgesetz (SÜG). [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
 16. **[16] Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V.** (2026): DDIM Market Study 2026. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
 17. **[17] Dachgesellschaft Deutsches Interim Management e. V. / EO Executives** (2025): Interim Management Report 2025: Zahlen, Trends, Perspektiven. [Online verfügbar](#), abgerufen am 22. August 2026.
-

1.16.1 Transparenzhinweis

Basis: Die Studie trennt öffentliche Verteidigungsausgaben, Industrieumsatz, Beschäftigung und Interim-Honorarvolumen.

Zeit: Datenstand 22. August 2026; die jeweils verwendeten Bezugsjahre und Plan-/Schätzstatus sind an der Kennzahl angegeben.

Annahmen: Die Interim-Marktgröße ist ein eigenes, offenes Dreiszenarienmodell; die Arbeitsbandbreite 15–30 Mio. € ist eine analytische Einordnung.

Quellen und Vertrauen: Primärquellen und amtliche/institutionelle Quellen dominieren. Branchenverbands- und Befragungsdaten werden als solche gekennzeichnet.

Compliance: Diese Studie ist Markt- und Branchenanalyse, keine individuelle Anlage-, Rechts- oder Personalberatung.

2 Disclaimer & Nutzungshinweis

Diese Vertriebsforensik ist eine unabhängige Markt- und Branchenanalyse für Interim Manager, Provider und weitere professionelle Marktteilnehmer. Sie dient ausschließlich der allgemeinen Information und Vertriebsorientierung. Sie ist weder Anlageberatung noch Rechts-, Steuer-, Personal- oder Unternehmensberatung und ersetzt keine individuelle Prüfung eines konkreten Mandats, einer Ausschreibung oder einer Geschäftsentscheidung.

Die Studie kombiniert öffentlich zugängliche, amtliche und institutionelle Quellen mit transparent ausgewiesenen Modellannahmen. Trotz sorgfältiger Recherche wird keine Gewähr für Vollständigkeit, Aktualität oder Fehlerfreiheit übernommen. Insbesondere stellen die dargestellten Marktvolumina, Mandatszahlen und Szenarien keine Prognose, Zusage oder Erfolgsgarantie dar.

Die Inhalte dürfen mit Quellenangabe geteilt werden. Eine Veränderung, auszugsweise Verwendung ohne Kontext oder kommerzielle Weitergabe bedarf der vorherigen Zustimmung von KOMOR. Stand: August 2026.

KOMOR.DE · Bewegen | Verändern | Verbinden

Methodik- und Transparenzhinweis:

Diese Studie wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Bei der Recherche, Strukturierung und redaktionellen Aufbereitung kamen KI-gestützte Systeme zum Einsatz. Sämtliche Befunde, Interpretationen und Schlussfolgerungen wurden anschließend einer fundierten menschlichen Fachprüfung unterzogen und validiert. Die Inhalte dienen ausschließlich Informationszwecken; eine Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit wird ausgeschlossen.