

Inhaltsverzeichnis

1. Guter Start.....	2
1.1. Die Exekutive schlug vor und die Legislative unterstützte das Projekt	2
1.2. Von Anfang an wurde die Industrie involviert	2
2. Stottert der Motor?	3
2.1. Die großen « Leuchtturm-Programme »	3
2.2. Über diese Leuchtturmprogramme hinaus?	5
2.3. Sieht man von dieser Zusammenarbeit eine Bilanz?	7
2.4. Die Unterschiede im nationalen Kontext der Programme?	7
3. Welche Probleme ergeben sich daraus – Zwei Beispiele:	8
3.1. Beständigkeit in der Glaubwürdigkeit ?	8
3.2. Intransparenz oder Unzulänglichkeit des Managements?	9
4. Vorschläge für ein « Managementsystem der Zusammenarbeit »	9
4.1. Zwischen Leader und Ausführende fehlen « Manager ».	10
4.2. Für die transparente Bewertung der Erfolge: Metriken sind erforderlich	12
5. Ein erwartetes Ergebnis.....	13
Anhang	14

Die Überlegungen zum Brief

Für ein Managementsystem der Deutsch-Französischen Zusammenarbeit in der Verteidigung.

Dieser Text wurde Ende Juli formuliert und war eine Basis für die Formulierung des « Briefs », der Ende September veröffentlicht wurde.

1. Guter Start

1.1. Die Exekutive schlug vor und die Legislative unterstützte das Projekt

2017 weckte Emmanuel Macron Hoffnung mit der «Neugründung eines souveränen, geeinten und demokratischen Europas»¹, das er als «den einzigen Weg, der unsere Zukunft sichert»². anerkannt hatte. Er sprach in diesem Zusammenhang von «sechs Schlüsseln der europäischen Souveränität» und nannte als ersten «ein Europa, das Sicherheit in all seinen Dimensionen garantiert.»³ «Der deutsch-französische Impuls wird entscheidend sein», sagte er.

Es gab eine gemeinsame Erklärung mit Angela Merkel im Jahr 2018, die Unterzeichnung im Jahr 2019 des «Vertrags ... über die deutsch-französische Zusammenarbeit und Integration»⁴: es erschien als ein nachhaltiger Impuls.

Die verwendeten Worte waren vielversprechend: z.B. „deutsch-französische ... Integration“ im Titel des Vertrages!

Es gab eine breite politische Basis, denn der vielversprechende Aachener Vertrag wurde von den Parlamenten gewollt und diese bildeten am 25. März 2019 die « **Deutsch-Französische Parlamentarische Versammlung** » (DFPV)⁵. Diese gründete bereits 2020 eine **Arbeitsgruppe «Außen- und Verteidigungspolitik.**»

Die Versammlung hat folgende Zuständigkeiten:

- sie wacht über die Anwendung der Bestimmungen des Vertrags (...) über die Zusammenarbeit (...) vom 22. Januar 1963 und des Vertrags (...) über die deutsch-französische Zusammenarbeit und Integration vom 22. Januar 2019 sowie **über die Umsetzung und die Evaluierung der auf diesen Verträgen beruhenden Projekte;**

- (...) sie **begleitet die Arbeit des Deutsch-Französischen Verteidigungs- und Sicherheitsrates**⁶ (DFVSR);

- sie begleitet die internationalen und europäischen Angelegenheiten von gemeinsamem Interesse, , insbesondere **die gemeinsame europäische Außen-, Sicherheits- und Verteidigungspolitik;**

- **sie formuliert Vorschläge** zu Fragen, die die deutsch-französischen Beziehungen betreffen, mit dem Ziel, eine Konvergenz des französischen und des deutschen Rechts anzustreben⁷. »

1.2. Von Anfang an wurde die Industrie involviert

Im Jahr 2017 bekundeten Angela Merkel und Emmanuel Macron nach dem deutsch-französischen Ministerrat ihre Absicht, «ein europäisches Luftkampfsystem zu entwickeln»⁸ (SCAF/FCAS) und «ihre Zusammenarbeit bei einem Hauptsystem für den Landkampf“ (Main Ground Combat System – MGCS) fortzusetzen und dieses zweite, zugegebenermaßen ältere Projekt, wurde von KNDS⁹ mit einem deutsch-französischen Modell seiner Komponente «Panzer» bereits in 2018 konkretisiert.

Schon 2019 wurde die Komponente « Flugzeug » des futuristischen Projekts SCAF/FCAS von Airbus und Dassault mittels eines Modells auf dem Salon von Le Bourget symbolisiert.

Diese beiden herausragenden Beispiele aus einer Reihe von „Leuchtturmprojekten“ ließen auf einen konzertierten Vorstoß von Politik und Industrie hoffen.

2. Stottert der Motor?

Konsequent und systematisch ausgeführt könnte eine Wiederbelebung der Zusammenarbeit, die von einem solchen guten Start ausgeht, zu Erfolgen führen, die von den interessierten Bürgern bewundert würden. Aber was sieht der Bürger hier? Er hat Grund, sich um die Leuchtturm-Programme zu sorgen, und er sucht nach den anderen.

2.1. Die großen « Leuchtturm-Programme »

FCAS / SCAF¹⁰

Die DGA¹¹ steuert dieses Programm im Auftrag der drei Staaten Frankreich, Deutschland und Spanien.

Was sieht der interessierte Bürger davon? Hauptsächlich Industrieunternehmen, Dassault und Airbus, die (z.B. Dassault im März 2021, März 2022) über die Komponente „Flugzeug“ (NGF¹²) dieses Programms in Form eines Ultimatums in der Presse¹³ kommunizieren, das von Dassault mit einer «Plan B»-Option außerhalb der Kooperation¹⁴ assoziiert wird und das Gegenstand einer Antwort des Airbus-CEO ist¹⁵.

Ist dem Bürger klar, dass die Unternehmen, die an sechs der sieben Programmteile beteiligt ist, miteinander einverstanden sind, dass nur die Flugzeugbauer nicht einverstanden sind, dass die Parlamente dennoch die Mittel freigegeben haben?

Im Senat sieht er eine Frage¹⁶ zum «**Schutz** des französischen Know-hows», deren Antwort das Ziel einer «Reduzierung der Kosten **bei gleichzeitiger Wahrung** unseres Vorsprungs» zeigt.

Wenn er nach Deutschland schaut, verfolgt er vielleicht die Diskussion über den deutschen Kauf von F-35-Flugzeugen. Das BMVg¹⁷ sagte, Deutschland habe keine andere Wahl, als die amerikanische F35 zu kaufen, um **seine Mission im Rahmen der nuklearen Komponente der NATO** ¹⁸zu erfüllen. Der Generalinspekteur der Luftwaffe Ingo Gerhartz sieht die F-35 als «**das modernste Kampfflugzeug** der Welt»¹⁹, „ das «unsere Fähigkeit stärkt, (...) den NATO-Luftraum zu sichern.»

Was sollen wir glauben? Transport der Atombombe oder Luftkampf? Welche ist die Mission, die diese Auswahl wirklich motiviert?

Eric Trappier, CEO von Dassault, sagte im April 2020, da er glaubte, dass Deutschland das die US-Atombombe tragende Tornado durch F18 ersetzen würde: «Es ist klar, dass diese Entscheidung ... die **Fortsetzung der Arbeit am (...) SCAF** (...) ermöglichen wird. Das wäre **nicht der Fall** gewesen, **wenn** Berlin sich für **F-35** entschieden hätte.»

Jetzt, im Jahr 2022, ist **dieser Fall** eingetreten. Und nun?

Die Berichterstattung über dieses Thema wird von dem Problem des Flugzeugs beherrscht und ist eine Folge von abwechselnd heißen und kalten Duschen²⁰.

Infolgedessen wird nicht weniger als die grundsätzliche Begründung von einigen²¹ in Frage gestellt. Und die Konkurrenz²² begrüßt das. Die Souveränität Europas wird dadurch geschwächt und die Abhängigkeit gegenüber außereuropäischen Ländern wird verstärkt.

Wer sorgt dafür, dass das Programm mit der Strategie übereinstimmt, aus der es entsprang? Wer kümmert sich um die möglichen Auswirkungen all dieser Störfaktoren auf die Zusammenarbeit?

MGCS

Dieses Programm wird von dem BAAINBw²³ im Auftrag beider Staaten gesteuert.

Auf der Eurosatory-Ausstellung 2018 sorgte KNDS für Aufsehen, indem es einen Panzer mit deutschem Chassis und französischem Turm präsentierte. Der interessierte Bürger wird dann begriffen haben, dass dieses Unternehmen der prädestinierte Leader für dieses Programm war. Doch noch im Juli 2019 stellte eine Gruppe von Abgeordneten des Bundestages (Partei „Die Linken“ der Regierung die Frage²⁴: « Welches Unternehmen wird auf deutscher Seite die industrielle Führung übernehmen? ».

Es war nicht KNDS, das am 20. Mai 2020 den Vertrag für die Studie der Systemarchitektur, unterzeichnete, sondern ein Konsortium und dieses verbindet nicht etwa KNDS und Rheinmetall, sondern KMW, NEXTER und Rheinmetall. Für dieses Konsortium wurde auch nicht etwa die deutsche Fassung einer «Europäischen Wirtschaftlichen Interessenvereinigung²⁵» gewählt. Die deutsche Form der ARGE²⁶ wurde bevorzugt.

Ist die Strategie, die der Gründung von KNDS²⁷ zugrunde liegt, noch gültig?

Mit einer transnationalen Organisation hätte ein solches Programm von Anfang an die Mitarbeiter der Teams grenzüberschreitend zusammenbringen können, um ihr Innovationspotenzial voll auszuschöpfen. Was sieht aber hier die Öffentlichkeit? In der Veröffentlichung der Ergebnisse für 2020 durch KNDS im Juni 2021 hieß es: «Nexter and KMW are integrating faster and more strong to become the joint pacesetter for key innovations in the field of military land systems»²⁸, und das zeigt, dass es sich um einen mehrjährigen Prozess handelt. Die KNDS-Internetseite zeigt zwei getrennte Produktlinien nationaler Produkte²⁹.

Wer sorgt dafür, dass wir nicht die Fehler der Vergangenheit³⁰ wiederholen? Können die Staaten die Industrie wirklich von der deutsch-französischen Strategie überzeugen, oder stehen die Strategien der Hersteller im Widerspruch zu denen der Staaten?

Common indirect fire

Dieses Programm, das längerfristig angelegt und weniger spektakulär ist, versteckt sich ein wenig vor der Öffentlichkeit inmitten anderer Kooperationsprogramme, die ihm ähnlich erscheinen und unterschiedliche Teilnehmer haben. Man denke nur an das Projekt FIRES³¹ (Frankreich und viele andere Staaten, aber nicht Deutschland) und das Projekt e-COLORSS³² (Deutschland und Frankreich

u. a.) im Rahmen des EDIDP-Programms³³ sowie an das Projekt Indirect Fire Support Capability (EuroArtillery)³⁴ im Rahmen des PESCO-Programms³⁵ (weder Frankreich noch Deutschland).

Dagegen ist festzustellen, dass die Aktivitäten auf nationaler Ebene fortgesetzt werden. So die Arbeit am „Joint-Fire-System – Missile“ der Bundeswehr³⁶.

Der interessierte Bürger darf sich fragen, ob so unterschiedliche Ansätze in so unterschiedlichen Aktionsrahmen in effizienter Weise zu einem von Frankreich und Deutschland gemeinsam getragenen europäischen Programm führen können.

Eurodrone

Dieses von der OCCAR gesteuerte Programm begann Entwicklung und Produktion, nachdem Spanien sich auch entschieden hatte³⁷. Das Fluggerät scheint einen Motor zu benötigen, der ursprünglich von General Electric³⁸ in den Vereinigten Staaten entwickelt wurde.

Natürlich kann sich der europäische Bürger fragen, ob die Beteiligung der USA keine Abhängigkeit erzeugt. Der Hersteller erklärt:« this engine has been conceived as 100% ITAR-free (International Traffic in Arms Regulation), thus enabling independence on export chances and avoiding additional requirements prior export clearance »³⁹.

Hoffen wir, dass der Vertrag diesbezüglich eindeutig und ausreichend sein wird.

2.2. Über diese Leuchtturmprogramme hinaus?

Diese «Leuchtturmprogramme» und generell die Programme und Projekte, an denen Industrielle und Wissenschaftler beteiligt sind, sind in Wirklichkeit nur eine sehr sichtbare Untergruppe der Programme, Projekte und Maßnahmen, die den Erfolg des Vertrags sichern werden.

Wo ist die Liste dieser «auf diesem Vertrag beruhenden Projekte », für deren «Umsetzung und Bewertung» die DFPV sorgen muss?

Wir haben in unseren Anhängen 1 und 2 versucht, es zu untersuchen.

Was sieht hier der Bürger?

Wer sich dafür interessiert, stellt fest, dass die DFPV besonders kompetente Persönlichkeiten befragt⁴⁰ hat. Zwischen den mindestens zwei jährlichen Plenartagungen dieser Versammlung gibt es Arbeitsgruppen, Ad-hoc-Kontakte: Es gibt Arbeit und Verbindungen.

Tatsache ist jedoch, dass die DFPV in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt ist und die Auswirkungen ihrer Tätigkeit noch weniger bekannt sind. Kann der Bürger wissen, ob diese Versammlung ihren Zuständigkeiten und Aufgaben gerecht wird?

Wer sich dafür interessiert, weiß, dass es zwischen Militärs und zwischen zivilen Mandatsträgern oder Beamten beider Länder einen regelmäßigen **Austausch** gibt, um eine Annäherung herbeizuführen.

Tatsache ist allerdings, dass die für die Öffentlichkeit sichtbaren Ergebnisse eher enttäuschend oder beunruhigend als überzeugend sind:

- Zugegeben, Frankreich und Deutschland haben **in der Vergangenheit Kooperationen** oder Beteiligungen an umfassenderen Kooperationen erfolgreich realisiert. Beispiele: die HOT- und MILAN-Flugkörper (1962 – ca. 2010), das Nord-Atlas-Flugzeug von 1956 bis ca. 1980, das Transall C-160, das Alphajet-Flugzeug (1973-1984), das Flugzeug Breguet 1150 Atlantic (1956-2017), das COBRA-Artillerie-Ortungsradar ...
- **Kein anderes wichtiges Rüstungsprogramm** (nach unserem Kenntnisstand) wurde von Frankreich und Deutschland in den zehn Jahren vor 2012⁴¹ und danach bis zu den o.g. Ankündigungen in 2017 initiiert und durchgeführt.
- Es gibt für die Öffentlichkeit **kein Anzeichen**, dass Frankreich und Deutschland in diesen ganz besonderen Zeiten ihre Rüstungsbemühungen koordinieren oder eine weitreichende Koordinierung auf EU-Ebene organisieren wollen. Und doch gibt es Kooperationen aber sie werden zwischen jedem der beiden Länder mit anderen Ländern fortgesetzt oder ausgebaut: beispielsweise zwischen Frankreich und Großbritannien, Italien, Belgien, Schweden, Griechenland ...
- **Im Gegenteil** scheinen vielmehr nationale Initiativen dort zu entstehen, wo das europäische Know-how und die strategische Bedeutung des Themas die Öffentlichkeit glauben lassen, dass eine europäische Lösung sinnvoll wäre: Beispiel Boden-Luft-Verteidigung⁴² in Deutschland, Marine in Frankreich, wobei hier eine partielle europäische Perspektive⁴³ noch zu realisieren ist. Aus deutscher Sicht ist es verständlich, dass die Priorität des Landes derzeit darin besteht, die Verteidigungsfähigkeit sofort wieder aufzubauen, also «off the shelf» einzukaufen und nicht die Zukunft zu verbessern. Unter diesem Gesichtspunkt kann es sinnvoll erscheinen, ARROW-3⁴⁴ zu kaufen oder 60 Chinook⁴⁵ Hubschrauber zu kaufen. Tatsache ist jedoch, dass damit Geld der deutschen Steuerzahler außerhalb Deutschlands und Europas fließt und nicht dazu verwendet wird, eine souveräne europäische Industrie aufzubauen, sondern die amerikanische BITD zu stärken und die Abhängigkeit Deutschlands und Europas von den USA wieder zu erhöhen – im Gegensatz zu den politischen Erklärungen der europäischen Länder und der Europäischen Union.

Mit Blick auf Frankreich stellt sich die Frage, inwieweit die Zusage Nr. 3 des Ministers («Aufstellung einer Agenda zur „Relokalisierung“/Rückholung⁴⁶) mit den Zielen des Vertrags vereinbar ist.

- **Sogar ehemals bilaterale Programme sind gestorben oder praktisch tot.**

Zum Beispiel:

- MAWS⁴⁷ mit einem Hauch von Schwarzer-Peter-Spiel, denn der „Behördenspiegel“ titelte im Juli 2021 «Frankreich steigt aus MAWS aus» (Frankreich zieht sich aus dem MAWS-Programm zurück) und erklärte erst weiter im Text, dass es sich um eine Reaktion auf den Kauf von fünf amerikanischen Poseidon-Flugzeugen durch Deutschland handele.
- Tiger⁴⁸ : Die Stiftung Wissenschaft und Politik titelte im Januar 2022: « Der deutsche Kampfhubschrauber »Tiger« steht vor dem Aus ». Die Zusammenarbeit wird zwischen Frankreich und Spanien verbleiben aber die deutsch-französische Zusammenarbeit scheint hier zu Ende zu gehen.

- Und dennoch, so meint der Bürger, gibt es **so viele Bereiche, in denen eine deutsch-französische Zusammenarbeit Europa zumindest wirksam voranbringen könnte** oder dazu beitragen, einen großen Rückstand zu reduzieren. So wies der CEO von MBDA auf die Notwendigkeit hin, die Entwicklung von hochmodernen Waffen zu finanzieren, und sprach von Hyperschallraketen, „directed energy weapons“, künstlicher Intelligenz usw⁴⁹. Aber auch andere Bereiche bieten Möglichkeiten: Cyber-Kampf, Weltraum, kleine Infanterie-Raketen, Luftverteidigung, Panzerabwehrraketen usw. Die CSU-Partei hat noch weitere genannt, einige in einem kürzlich veröffentlichten Dokument⁵⁰.

Wer sich dafür interessiert, mag den Eindruck haben, dass **grundlegende, aber heikle Themen nicht ausreichend behandelt werden**. Wir denken an die grundsätzliche Definition der Missionen der Streitkräfte, an ihre Führung auf politischer Ebene, an den Einsatz von Atomwaffen und sogar an den Export und Import von Waffen, obwohl in diesem Bereich einige Fortschritte erzielt wurden, die bestätigt werden müssen.

2.3. Sieht man von dieser Zusammenarbeit eine Bilanz?

Die regelmäßige Bewertung einer Bilanz bedeutet eine Bestandsaufnahme, um in Kenntnis der Sachlage in eine neue Periode zu starten; sie macht Veränderungen messbar.

Für jede Unternehmung ist das notwendig. Der Teil des Aachener Vertrags, der die Verteidigung betrifft, ist für sich allein bereits ein großes Unterfangen. Wie sieht dessen Bilanz aus?

Wo sind die genauen, messbaren Ziele und Meilensteine, die eine Bestandsaufnahme ermöglichen würden?

Im Artikel 23 des **Aachener Vertrags** heißt es: «Der deutsch-französische Ministerrat **verabschiedet eine mehrjährige Vorhabenplanung** für die deutsch-französische Zusammenarbeit. Die mit der Vorbereitung dieser Treffen betrauten Beauftragten⁵¹ für die deutsch-französische Zusammenarbeit⁵² überwachen die Umsetzung dieser Agenda und erstatten dem Ministerrat darüber Bericht.“

Es wäre zu erwarten, dass diese Berichte eine Bilanz der Zusammenarbeit zögen, dass sie aufzeigten, wie Fortschritte und Probleme nach einer Bilanz zur neuen Bilanz geführt hätten, dass sie es ermöglichen, Korrekturmaßnahmen aufzuzeigen oder erforderlichenfalls einige ursprüngliche Ziele anzupassen ...

Es wäre zu erwarten, dass zuvor **Ziele** verkündet würden, mit denen diese Bilanzen verglichen würden. Ob das systematisch erfolgt, sehen wir nicht.

Gibt es hier eine **systematische Transparenz**? -- Nein.

Wenn **der durchschnittlich informierte Bürger** diese institutionalisierte **Information nicht findet**, versucht er, in der Presse zu suchen, findet aber **keinen Gesamtüberblick**.

Auch das Gesamtbild, das wir in Anhang 1 zu erstellen versucht haben, kann falsch und lückenhaft sein. In diesem Fall müsste man sich fragen, ob der Aufbau einer souveränen Europäischen Union nicht wirksamer unterstützt würde, wenn der Bürger besser informiert wäre.

2.4. Die Unterschiede im nationalen Kontext der Programme?

Nationale Unterschiede existieren, die nach unserer Einschätzung einen zu berücksichtigenden Teil des Kontextes darstellen, in dem Kooperationsprogramme durchgeführt werden müssen. Die Manager dieser Programme werden allein daran nichts ändern. Änderungen dieser Rahmenbedingungen werden, wenn sie vorgenommen werden, einen anderen Zeitplan haben als die Programme.

Zwei Beispiele:

Rolle und Stellung der Armee:

Mission, politische Kontrolle, rechtlicher Rahmen der Aktion ... in diesen Bereichen gibt es Unterschiede zwischen den beiden Armeen und sie beeinflussen die Spezifizierung ihrer operativen Bedürfnisse, den Zeitplan ihrer Planung, die Entscheidungsprozesse des Militärs und der Ministerien ... usw.

Rolle der Parlamentarier und der Exekutive:

Auch die parlamentarische Kontrolle oder die direkte Unterordnung der Armee in Friedenszeiten ist in Deutschland und Frankreich unterschiedlich. Hier gibt es also unterschiedliche Einflüsse auf die politischen oder haushaltsbezogenen Entscheidungsprozesse.

Es ist unnötig, weitere Beispiele zu nennen. Wichtig ist, dass diese Unterschiede einen Einfluss auf den ordnungsgemäßen Ablauf der Programme haben und dass die Programmmanager diesen Einflüssen unterworfen sind, ohne sie normalerweise beherrschen zu können.

Das Management des **Meta-Programms** muss also sicherstellen, dass dieser Kontext die Programme nur so sehr stört, wie es unbedingt notwendig ist.

Wie wir unter 2.1 gesehen haben, sind die Programme Gegenstand verschiedener Managementorganisationen (EDA, DGA, OCCAr, BMVg) Die Unterschiede in den Kontexten wirken daher unterschiedlich. Daher ist es wahrscheinlich sehr schwierig, sie im Interesse des Metaprogramms bestmöglich in kohärenter Weise zu behandeln.

3. Welche Probleme ergeben sich daraus – Zwei Beispiele:

3.1. Beständigkeit in der Glaubwürdigkeit ?

Die zur Erreichung der Ziele des Aachener Vertrags **erforderlichen Handlungen sind langfristig**, während die **Wahlmandate nur von kurzer Dauer** sind.

„Beauftragte“ (cf. 2.3) sind Minister oder Staatssekretäre⁵³. Da die Wahlzyklen in den beiden Ländern unterschiedlich sind, sind die Zeiten, in denen zwei von diesen Personen stabil zusammenarbeiten können, viel kürzer als ein nationaler Wahlzyklus. Wie können sie Kontinuität bei der Messung des Fortschritts der Zusammenarbeit gewährleisten? Können sie zumindest eine solche Kontinuität gewährleisten, dass das der Öffentlichkeit vermittelte Abbild der Zusammenarbeit glaubwürdig erscheint?

Dass der politische Wille regelmäßig wieder in Frage gestellt wird, ist ein Preis, den wir für die Demokratie zahlen müssen. Wie können die daraus resultierenden Unsicherheiten und das Misstrauen bei den Akteuren der großen Programme bekämpft werden?

Sowohl die langfristige **Kontinuität der Strategie** als auch die **Nachhaltigkeit der Methode zur Messung der Fortschritte** auf dem Weg zu vorgegebenen Zielen müssen gewährleistet werden. Die Messung des Fortschritts muss für den Bürger **transparent und sachlich** sein.

3.2. Intransparenz oder Unzulänglichkeit des Managements?

In Artikel 25 des Aachener Vertrags heißt es: « Die Beauftragten für die deutsch-französische Zusammenarbeit **bewerten** regelmäßig die erzielten Fortschritte. Sie **unterrichten** die Parlamente und den Deutsch-Französischen Ministerrat **über den Gesamtfortschritt** der deutsch-französischen Zusammenarbeit.»

Die oben geschilderten Eindrücke sind nach unserer Meinung nicht die des raschen Fortschrittes der deutsch-französischen Zusammenarbeit, der den Zielen des deutsch-französischen Kooperations- und Integrationsvertrags angemessen wäre.

Erscheint das in den Berichten der Beauftragten für die deutsch-französische Zusammenarbeit? Sieht man darin Maßnahmen zur Abhilfe gegen diese schleppende Entwicklung?

Alle 12 bis 18 Monate soll das durch Artikel 22 des Vertrages installierte deutsch-französische Zukunftswerk politische Empfehlungen zu einem bestimmten Thema abgeben⁵⁴. Bislang scheinen Verteidigungsfragen auf der Prioritätenliste des Forums am Ende zu stehen⁵⁵. Es stimmt, dass es noch dringendere Probleme zu lösen gibt. Aber trotzdem: Wo sind die verteidigungspolitischen Empfehlungen im deutsch-französischen Kontext?

4. Vorschläge für ein « Managementsystem der Zusammenarbeit »

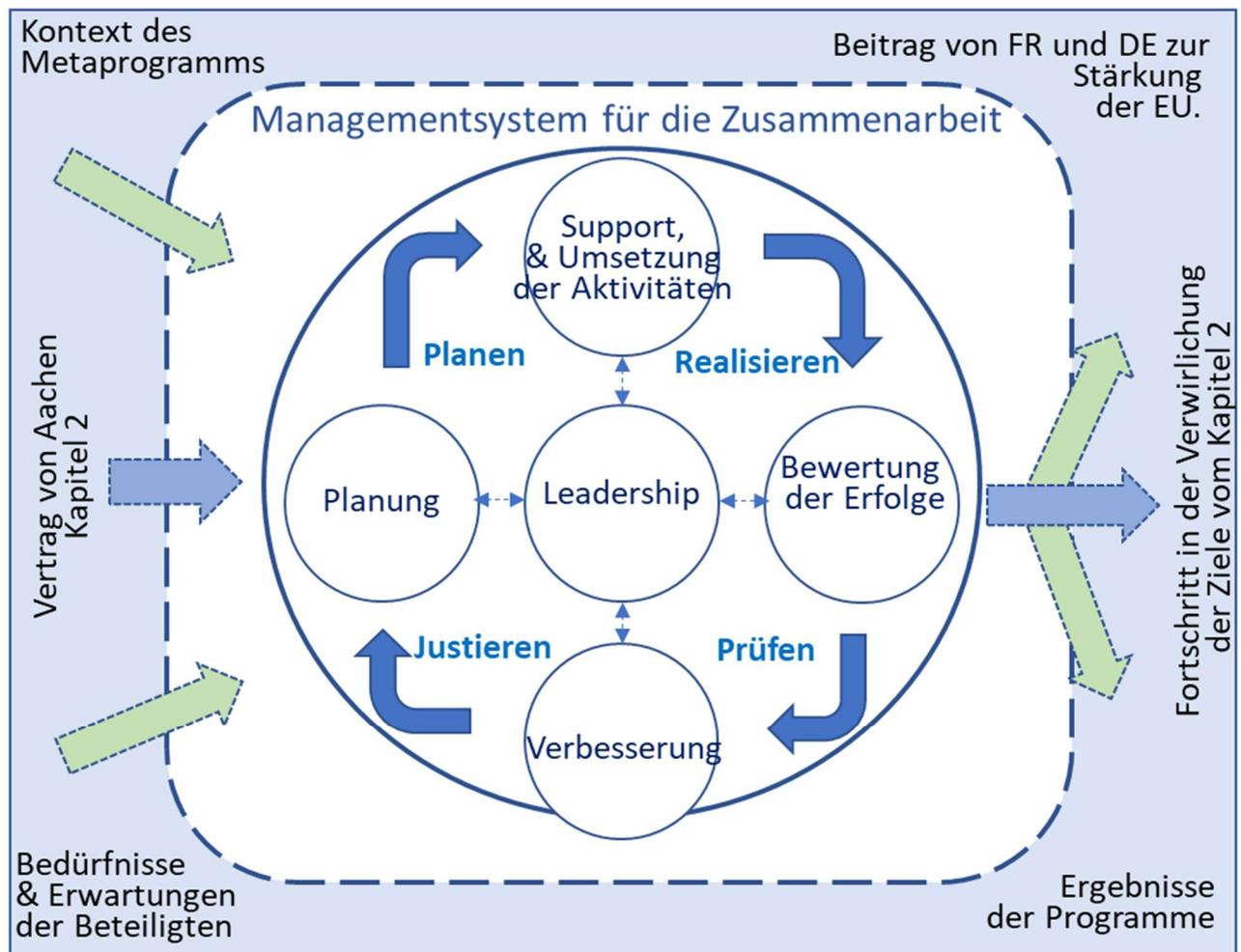
Wir schlagen vor, die im Aachener Vertrag vorgesehene Zusammenarbeit als ein «**Metaprogramm**» anzusehen.

Das Metaprogramm umfasst alle Maßnahmen, Projekte und Programme, die anerkanntermaßen zur gemeinsamen Strategie und damit zum Erfolg des Vertrags beitragen. Jeder dieser Elemente unterliegt seinem eigenen Management. Ein «Managementsystem der Zusammenarbeit», also ein Managementsystem des Meta-Programms, muss systematisch gewährleisten, dass die Fortschritte dieser Programme und Projekte ein Ganzes bilden, das mit der Strategie und den Hauptzielen des Vertrags vereinbar bleibt.

Ungeachtet von der Entwicklung der Wählerschaft muss dieses Managementsystem gewährleisten, dass die Verfolgung der großen Ziele des Vertrags, die mit dieser Strategie angestrebt werden, bei allen Entscheidungen über Programme und Projekte sowie für deren Zeitpläne bestimmend bleibt.

Dieses Managementsystem projiziert auf das Meta-Programm der deutsch-französischen Zusammenarbeit bewährte Methoden der großen Programme und Unternehmungen der Industrie. Insbesondere stellt es sicher, dass Planung, Umsetzung, Prüfung und Justierung in einem stetigen logischen Verbesserungszyklus erfolgen⁵⁶: der „PDCA“ genannte Zyklus, vom Englischen „plan, do, check, adjust“

Anhang 1 beschreibt unsere Auffassung von Zielen aus dem Vertrag und einige Aspekte des Managementsystems. Darin werden die Hauptelemente des folgenden Diagramms (PDCA) erläutert:



4.1. Zwischen Leader und Ausführende fehlen « Manager ».

Zahlreiche Akteure sind bereits definiert, deren Rollen der «Führung / **Leadership**» dieses Metaprogramms gewidmet sind.

- **DFPV**⁵⁷: im Wesentlichen eine **Überwachungs- und Kontrollfunktion** mit Blick auf den im Vertrag zum Ausdruck gebrachten Willen.
- **DFVSR**, ein **politisches Gremium**, das diese gegenseitigen Verpflichtungen **lenkt** und das aus den Staats- und Regierungschefs sowie den Aussen- und Verteidigungsministern besteht, wobei der Generalstabschef der Streitkräfte und der Generalinspekteur der Bundeswehr ebenfalls darin sitzen.
- **Deutsch-Französischer Ministerrat**: im Wesentlichen mit der Rolle, **Ausführungsbeschlüsse** auf höchster Ebene zu treffen, Berichterstattung an die DFPV und Annahme eines Mehrjahresprogramms für deutsch-französische Kooperationsprojekte⁵⁸.

Es werden Akteure definiert, die **ihre Arbeit vorbereiten**. Sie haben ein solches politisches Niveau, dass sie die hiernach beschriebenen Aufgaben eines beständigen Managements nicht gewährleisten können.

- **Sekretariat des DFVSR⁵⁹**, das für die **Koordinierung** der Außen- und Verteidigungsministerien zuständig ist.
- **Beauftragte für die deutsch-französische Zusammenarbeit⁶⁰** : Vor allem **bereiten sie die Tagungen des deutsch-französischen Ministerrates vor** und **überwachen** die Umsetzung des Programms.

Für die **Durchführung der Programme und Projekte**, die das Metaprogramm der Zusammenarbeit konkretisieren, werden Akteure festgelegt. Ihre Aufgabe besteht darin, **den Erfolg ihres Programms oder Projekts** bzw. des daran beteiligten Unternehmens zu gewährleisten, nicht aber darin, den Erfolg der Kooperation an sich zu gewährleisten.

- Mit dem Management der Programme beauftragte Organisationen der Staaten: Diese Rolle ist spezifisch für jedes Programm und beinhaltet insbesondere den Abschluss des Vertrags mit dem industriellen Hauptauftragnehmer.
- Unternehmen, die über diese Organisationen mit den Staaten Verträge schließen.

Zwischen den Akteuren, die «Leadership» übernehmen, und denen, die an der Durchführung der Projekte und Programme beteiligt sind, ist **ein Managementorgan für die Zusammenarbeit** erforderlich, das zwar mit dem Vertrag von Aachen verknüpft ist, aber von den kommenden und gehenden Regierungen losgelöst ist.

Sein Bestehen muss an die Verwirklichung bestimmter Ziele des Vertrags gebunden und beschränkt werden, auch wenn diese noch in weiter Ferne liegen und wenn nie ausgeschlossen werden kann, dass später neue Ziele festgelegt werden, die eine Verlängerung dieses Bestehens rechtfertigen.

Gegenstand seiner Arbeit ist das oben definierte Meta-Programm. Zu seinem Gegenstand gehört nicht das spezifische Management der einzelnen Programme und Projekte.

Seine Mission ist die Beobachtung aller Elemente des Metaprogramms mit folgenden Zielen:

- Verzögerungen und Fortschritte bei dem einen oder anderen Programm, die insgesamt zu Disharmonie führen würden, rechtzeitig zu erkennen und zu bewerten;
- Entwicklungen frühzeitig erkennen, die zwar innerhalb des Managements eines Programms logisch erscheinen, aber zu einer Abweichung von der Strategie des Vertrages führen könnten;
- die aus der Zusammenarbeit gezogenen Lehren zu erkennen und sie von einem Akteur zum anderen zirkulieren zu lassen;
- Möglichkeiten zur Verbesserung der nationalen Vorschriften zu ermitteln, um die Zusammenarbeit zwischen industriellen oder staatlichen Akteuren zu erleichtern, in dem er als «Ombudsmann» fungieren kann, den die Parteien (Kunden, Hauptauftragnehmern oder Unterauftragnehmern) bei Bedarf anrufen, wenn sie Schwierigkeiten haben, und der sich an die zuständigen Behörden beider Länder wendet, um Ad-hoc-Verbesserungen der Vorschriften oder Verwaltungsprozessen aufzuzeigen;
- wenn Unterschiede im Kontext der Programme behindern und sich keine Konvergenz schnell genug abzeichnet, zu versuchen, als Vermittler zu fungieren, um sicherzustellen, dass der Erfolg der Zusammenarbeit das bestimmende Kriterium der Entscheidungen bleibt;
- ein synthetisches Abbild (Index) der Zusammenarbeit zu erstellen, das zuverlässig ist, weil es auf einfachen und allgemein bekannten Metriken beruht.

Dieses Managementorgan besteht aus einem «transnational» integrierten Team: die Teammitglieder kommen aus beiden Nationen, vertreten aber nicht die Interessen der einen oder anderen Nation, sondern repräsentieren das Managementorgan an sich.

Das Managementsystem muss **die Rollen** der oben genannten Akteure und ihre Beiträge zum Erfolg der strategischen Ziele des Vertrags klar in Verbindung zueinander definieren.

4.2. Für die transparente Bewertung der Erfolge: Metriken sind erforderlich

Es ist notwendig, den im „Vertrag über die deutsch-französische Zusammenarbeit und Integration“ angestrebten Transformationsprozess als einen Prozess zu betrachten und zu beschreiben, bei dem für jedes Element ein **Verantwortlicher** und **Mitwirkende**, ein **Input** und **messbare Ergebnisse** festgelegt sind.

Damit diese Messungen sachdienlich sind, müssen die Manager die «Inputs» des Systems untersucht haben:

- **Die Ziele** des Aachener Vertrags und die als damit zusammenhängenden Programme und Projekte und andere Maßnahmen.
- **Erwartungen** von Entscheidungsträgern und anderen Beteiligten.
- Wichtige Elemente des **Umfelds**, in dem das System funktioniert.

Um zu gewährleisten, dass die Bewertung zu einer guten Planung und Überprüfung führt, müssen diese Manager festgelegt haben, unter welchem Blickwinkel die zum Erfolg des Vertrags beitragenden Elemente gesteuert werden sollen.

Zum Beispiel:

- Die **Dimension der Ausführung**: industrielle oder militärische Kooperationsprogramme.
- Die **menschliche Dimension**: Berücksichtigung von Befürchtungen, Hindernissen oder Potentialen, um gefühlte Unsicherheiten in neue persönliche Ambitionen umzuwandeln; Schulung der Mitarbeiter, um ein gemeinsames Verständnis der Ziele und eine einheitliche Zustimmung zu diesen Zielen zu gewährleisten.
- Die **Dimension des rechtlichen und regulatorischen Rahmens**: notwendige oder nützliche Änderungen oder Harmonisierungen auf rechtlicher wie auf regulatorischer Ebene.
- Die **politische Dimension**, die sich aus den Erfolgen oder Verzögerungen der ersten drei Dimensionen sowie aus der Entwicklung des allgemeinen politischen Rahmens ergibt.

Für jede dieser Dimensionen müssen **Meilensteine geplant** werden. Es muss sichergestellt werden, dass die Informationen über die Fortschritte auf dem Weg zu diesen Meilensteinen an das Managementorgan der Zusammenarbeit weitergeleitet werden. Es muss sichergestellt werden, dass die verschiedenen Akteure den PDCA-Zyklus in allen vier Dimensionen durchführen. Ihr Handeln muss durch die systematische Analyse der **Chancen und Risiken** beleuchtet werden, die die Planung auf Basis der Metriken aufzeigt.

5. Ein erwartetes Ergebnis

Ein Managementsystem mit Metriken einzuführen, das von einem transnational organisierten und an keiner Mehrheitsschwankung gebundenen Organ angewendet wird, wird viele Vorteile mit sich bringen:

- Es wird eine **Transparenz** schaffen, die es einer viel breiteren Öffentlichkeit ermöglicht, die Veränderungen zu verstehen, die der Vertrag von Aachen an sich und insbesondere im Verteidigungsbereich bedeutet.
- Diese Transparenz wird dazu beitragen, dass **bessere und für die Öffentlichkeit verständlichere Entscheidungen** die Oberhand über bestimmte Reden oder Schweigen gewinnen, die wahrscheinlich von momentanen politischen Notwendigkeiten beeinflusst sind.
- Es ist daher zu erwarten, dass das so notwendige und derzeit so zerbrechliche **Vertrauen** einiger Akteure in die wahren Motive ihrer Partner im anderen Land zunehmen wird.
- Es ist damit zu rechnen, dass die Handlungen **kohärenter** werden und dass die **Erfolgsaussichten des Vertrags** erheblich zunehmen werden.

Zur Erinnerung: Die Streitkräfte Frankreichs und Deutschlands haben ein solches «Gewicht» in Europa, dass es keinerlei gemeinsame Verteidigung der Europäischen Union geben wird, wenn diese beiden Staaten nicht die gleichen Ziele in der stärksten Einigkeit verfolgen.

Diese Feststellung findet man in einer breiteren Fassung im Vertrag: *«In der Überzeugung, dass die enge Freundschaft zwischen Deutschland und Frankreich für eine geeinte, leistungsfähige, souveräne und starke Europäische Union entscheidend gewesen ist und ein unverzichtbares Element bleibt,»*⁶¹

Durch den Vertrag haben wir uns verpflichtet, uns dafür einzusetzen: *«Beide Staaten vertiefen ihre Zusammenarbeit in Angelegenheiten der Außenpolitik, der Verteidigung, der äußeren und inneren Sicherheit und der Entwicklung und wirken zugleich auf eine Stärkung der Fähigkeit Europas hin, eigenständig zu handeln.»*⁶²

Das ist es, wovon zu erwarten ist, dass unser Vorschlag die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen würde.

Anhang

Anhang 1 :

Der Anhang 1 enthält die **Liste der Ziele**, die wir in dem Kapitel 2 des Vertrages lesen, und **eine Liste der Programme und Projekte**, die uns bekannt sind und unserer Meinung nach im Bereich der Verteidigung zum Meta-Programm gehören. Er beschreibt in sehr schematischer Weise eine **Übertragung des „PDCA-Zyklus“** auf das Meta-Programm.

Anhang 2 :

Der Anhang 2 enthält die Einzelheiten unserer **Beobachtungen** mit Blick auf die wichtigsten Programme mit industriellem Charakter.

¹ Initiative pour l'Europe – Rede von Emmanuel Macron ... <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/09/26/initiative-pour-l-europe-discours-d-emmanuel-macron-pour-une-europe-souveraine-unie-democratique>

² Ibidem

³ Ibidem.

⁴ Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Französischen Republik über die deutsch-französische Zusammenarbeit und Integration, Januar 2019.

⁵ https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15t0241_texte-adopte-seance Article 1 und <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2019/kw12-de-deutsch-franz-abkommen-628762>

⁶ Der Deutsch-Französische Verteidigungs- und Sicherheitsrat (DFVSR) wurde durch den Vertrag von 1963 geschaffen. Le Conseil Franco-Allemand de Défense et de Sécurité (CFADS) fut créé par le Traité de 1963 und <https://www.france-Allemagne.fr/Le-Conseil-franco-allemand-de,275.html>

In dem Vertrag von 2019 wird dieser Rat im Artikel 4 als ein als « politisches Steuerungsorgan für diese beiderseitigen Verpflichtungen » eingerichtet

⁷ Der Text wurde mit dem Beschluss (« Résolution ») Nr. 241 vom 11.03.2019 von der französischen Nationalversammlung angenommen. TEXTE ADOPTÉ n° 241 « Petite loi » en session ordinaire de l'Assemblée Nationale du 11 mars 2019.

⁸ <https://www.france24.com/fr/20170713-merkel-macron-defense-france-allemande-avions-combat-europe-armees>

⁹ KNDS ist ein in Dezember 2015 gegründetes Unternehmen, heute eine Fusion von Krauss-Maffei-Wegmann und NEXTER), KMW+NEXTER Defense Systems N.V. . KNDS (entreprise commune fondée en décembre 2015, aujourd'hui devenue fusion, de Krauss-Maffei Wegmann et NEXTER), KMW+NEXTER Defense Systems N.V. : "The formation of KNDS represents the beginning of consolidation in land defense systems industry in Europe." <https://www.knds.com/> , lu le 03.04.2022.

¹⁰ FCAS : Future Combat Air System = SCAF : système de combat aérien du futur Luftkampfsystem der Zukunft.

¹¹ <https://www.defense.gouv.fr/dga>

¹² NGF = New Generation Fighter= Composante "Avion" du système SCAF.

¹³ <https://www.lesechos.fr/industrie-services/air-defense/dassault-lance-un-ultimatum-a-airbus-sur-l-avion-de-chasse-du-futur-1391470>

¹⁴ <http://www.opex360.com/2022/03/08/scaf-dassault-aviation-nexclut-pas-a-priori-de-developper-seul-un-nouvel-avion-de-combat/>

¹⁵ <https://der-markt.net/2022/07/21/airbus-erwaegt-kampfoptionen-konzentriert-sich-aber-auf-fcas-ceo/>

¹⁶ Schriftliche Anfrage beim Senat. / Question écrite au Sénat :

<https://www.senat.fr/basile/visio.do?id=qSEQ210321616&idtable=q393915|q394478&c=SCAF&rch=gs&de=20210201&au=20210331&dp=1+an&radio=deau&aff=sep&tri=p&off=0&afd=ppr&afd=ppl&afd=pjl&afd=cvn>

¹⁷ Bundesverteidigungsministerium, ministère allemand de la défense.

¹⁸ <https://www.bmvg.de/de/tornado-nachfolger-beschaffung-neue-kampfflugzeuge-fuer-truppe> : „F-35 Kampffjets werden in Zukunft die nukleare Teilhabe der Bundeswehr sicherstellen“

¹⁹ <https://www.presseportal.de/pm/81895/5170402> „Die F-35 ist das modernste Kampfflugzeug weltweit, Es stärkt unsere Fähigkeit, ... den NATO-Luftraum zu sichern und das Bündnis zu verteidigen.“

Le Monde, article de Cécile Boutelet(Berlin, correspondance) publié le 15 mars 2022 à 11h14 - Mis à jour le 16 mars 2022 à 14h43

²⁰ (-) https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/metiers/armee-et-securite/divergences-industrielles-politiques-strategiques-le-ciel-s-assombrit-pour-le-futur-avion-de-chasse-franco-allemand_3651565.html; (+)

<https://www.aero.de/news-33685/Europaeischer-Kampffjet-nimmt-Form-an.html> ; (+)

<https://www.capital.fr/entreprises-marches/le-rafale-est-une-reussite-1389720> ; (-)

<http://www.opex360.com/2022/03/08/scaf-dassault-aviation-nexclut-pas-a-priori-de-developper-seul-un-nouvel-avion-de-combat/> ; (+) <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/scaf-dassault-aviation-et-airbus-ont-trouve-un-accord-de-principe-sur-l-avion-de-combat-ngf-881500.html> etc.

²¹ Bericht Nr. 15 des BMVg bezüglich der deutschen Verteidigung. / Rapport numéro 15 du BMVg sur la défense allemande.

²² Par exemple NGAD aus USA : Next Generation Air Dominance, <https://www.19fortyfive.com/2022/04/ngad-the-us-militarys-big-plan-for-a-6th-generation-stealth-fighter/> .

-
- ²³ <https://www.bundeswehr.de/de/organisation/ausrustung-baaibw/organisation/baaibw>
- ²⁴ <https://dserver.bundestag.de/btd/19/117/1911746.pdf> : „Welches Unternehmen wird von deutscher Seite industrieseitig die Führungsrolle übernehmen?“
- ²⁵ Diese juristische Gesellschaftsform existiert in Frankreich (GEIE) ebenso wie in Deutschland und wird hier EWIV genannt. / Cette forme juridique existe en France (GEIE) comme en Allemagne et se nomme ici EWIV, Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung. <http://ewiv.eu/>.
- ²⁶ ARGE : Arbeitsgemeinschaft, eine deutsche Gesellschaftsform, welche die Mitunternehmer bindet und dem „groupement d'intérêt économique“ französischen Rechts in manchen Zügen ähnlich ist / Une forme juridique allemande liant des co-entrepreneurs et qui ressemble un peu au groupement d'intérêt économique de droit français.
- ²⁷ KNDS se décrivant elle-même: „The formation of KNDS represents the beginning of consolidation in land defense systems industry in Europe“ (<https://www.knds.com/>)
- ²⁸ <https://www.knds.com/newsroom/press-releases/detail/knds-records-another-successful-business-year/>
- ²⁹ La page <https://www.knds.com/> renvoie à <https://www.nexter-group.fr/en/our-products> et <https://www.kmweg.com/systems-products/>
- ³⁰ Zwischen 1957 und 1965 durchgeführte Koordinierte Studien, die in die voneinander unabhängige Programme AMX30 und Leopard 1 mündeten -- Études coordonnées qui, menées de 1957 à 1965 aboutissent aux programmes indépendants AMX30 et Leopard 1.
-- Das Deutsch-Französische Programm « Kampfpanzer 90 », das 1977 begann und 1982 unterbrochen wurde. Le programme franco-allemand « Kampfpanzer 90 » qui commença en 1977 pour être interrompu en 1982.
- ³¹ https://ec.europa.eu/defence-industry-space/system/files/2021-06/EDIDP2020_factsheet_NGPSC_PGA_FIRES.pdf
- ³² https://ec.europa.eu/defence-industry-space/system/files/2021-06/EDIDP2020_factsheet_NGPSC_LRIF_e-COLORSS.pdf
- ³³ https://ec.europa.eu/research/participants/data/ref/other_eu_prog/edidp/wp-call/edidp_call-texts-2020_en.pdf : European Defence Industrial Development Programme (EDIDP)
- ³⁴ <https://www.pesco.europa.eu/project/indirect-fire-support-capability/>
- ³⁵ <https://www.pesco.europa.eu/> : Permanent Structured Cooperation (PESCO)
- ³⁶ <https://www.behoerden-spiegel.de/2022/07/01/zusammenarbeit-fuer-die-bundeswehr/>
- ³⁷ <https://www.defense.gouv.fr/actualites/ministere-armees-commande-douze-eurodrone-4-systemes>
- ³⁸ <http://www.opex360.com/2022/03/25/pour-leurodrone-airbus-choisit-le-turbopropulseur-propose-par-la-filiale-italienne-de-general-electric/>
- ³⁹ <https://www.airbus.com/en/newsroom/press-releases/2022-03-airbus-selects-avio-aero-engine-solution-for-eurodrone>
- ⁴⁰ Z.B.: Florence Parly und Annegret Kramp-Karrenbauer im Februar 2020, Cédric O und Anja Karliczek im Mai 2021, Jean Castex und Angela Merkel im Juni 2021 ... etc.
- ⁴¹ Beginn des Konzepts MGCS.
- ⁴² <https://www.latribune.fr/economie/union-europeenne/face-a-la-menace-russe-l-allemande-envisage-de-s-equiper-d-un-bouclier-antimissiles-inspire-du-dome-de-fer-israelien-907094.html>
oder
<https://augengeradeaus.net/2022/04/merkposten-doch-schnell-zur-raketenabwehr/> : „Die Israelis und die Amerikaner verfügen über die entsprechenden Systeme. Welchem von beiden geben wir den Vorzug? Schaffen wir es, ein Gesamtsystem in der Nato aufzubauen?“
- ⁴³ <https://marine-oceans.com/geopolitique-defense/un-renouveau-naval-pour-engranger-les-dividendes-de-la-reassurance-par-le-depute-fabien-gouttefarde/> : « en national, tout d'abord, ... patrouilleur océanique, . En coopération européenne, ensuite, via le programme European Patrol Corvette,... »
- ⁴⁴ <https://www.merkur.de/politik/bundeswehr-raketenschutzschild-arrow-3-deutschland-israel-langstreckenwaffen-reichweite-91459969.html>
- ⁴⁵ <https://www.augsburger-allgemeine.de/politik/chinook-bundeswehr-bekommt-60-neue-hubschrauber-id62450126.html>
- ⁴⁶ <https://www.defense.gouv.fr/actualites/economie-guerre-quatres-engagements-sebastien-lecornu>
- ⁴⁷ MAWS = Maritime Airborne Warfare System.
- ⁴⁸ <https://www.swp-berlin.org/10.18449/2022A06/> : « Der deutsche Kampfubschrauber »Tiger« steht vor dem Aus »

⁴⁹ <https://www.usinenouvelle.com/editorial/lasers-armes-hypersoniques-essaim-de-missiles-pour-mbda-il-y-a-urgence-a-developper-les-armes-de-demain.N1991242> und

[https://www.challenges.fr/entreprise/defense/laser-hypersonique-drones-kamikazes-comment-le-missilier-mbda-veut-rearmer-l-europe_808465#xtor=CS3-89-\[Armes%20laser%2C%20hypersoniques%2C%20drones%20kamikazes...%20Comment%20MBDA%20veut%20r%C3%A9armer%20l%E2%80%99Europe\]](https://www.challenges.fr/entreprise/defense/laser-hypersonique-drones-kamikazes-comment-le-missilier-mbda-veut-rearmer-l-europe_808465#xtor=CS3-89-[Armes%20laser%2C%20hypersoniques%2C%20drones%20kamikazes...%20Comment%20MBDA%20veut%20r%C3%A9armer%20l%E2%80%99Europe])

⁵⁰ https://www.csu.de/common/download/Aussenpolitische_Entschliessung_der_Christlich-Sozialen_Union.pdf

⁵¹ Dieser Begriff „Beauftragte“ entspricht in der deutschen Version des Vertrages von Aachen dem Begriff „secrétaires généraux“ in der französischen Version. Irgendwelche Nuanzen im Verständnis der Rolle?

⁵² <https://de.ambafrance.org/Secretaires-generaux-pour-la-Cooperation-franco-allemande>

⁵³ <https://allemagneenfrance.diplo.de/fr-fr/02-secretaires-generaux-seite/1409528>

⁵⁴ <https://www.strategie.gouv.fr/actualites/forum-lavenir-mise-oeuvre>

⁵⁵ <https://df-zukunftswerk.eu/aktuelles>

zu vergleichen mit

https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/joint_conceptforumpourlavenirzukunftswerk_fr.pdf

sowie mit

https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/joint_conceptforumpourlavenirzukunftswerk_fr.pdf und mit <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/2257808/8250e92c55a8fc2c6d25b00fd8c57214/erklaerung-data.pdf>

⁵⁶ Der PDCA-Zyklus zur Verbesserung des Managements ist in ISO9001 gut beschrieben.

Es geht hier nicht darum, diesen Standard in seiner Gesamtheit anzuwenden, sondern lediglich darum, seine Grundsätze anzuwenden.

Vgl. Anhang 1

⁵⁷ https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15t0241_texte-adoptee-seance : article 6.

⁵⁸ Insbesondere Artikel 23 des Vertrages von Aachen. / En particulier article 23 du Traité d’Aix-la-Chapelle

⁵⁹ Cf. Note bezüglich des Deutsch-Französischen Verteidigungs- und Sicherheitsrates / Cf. Note concernant le Conseil franco-allemand de Défense et de Sécurité / unter 1.1.

⁶⁰ Artikel 23 des Vertrages von Aachen / Article 23 du Traité d’Aix-la-Chapelle

⁶¹ Präambel des Vertrages / Préambule du Traité

⁶² Artikel 3 des Vertrages / Article 3 du Traité