



RÁDCE DEFENCE · 14 MIN ČTENÍ

Jak se stát dodavatelem ve zbrojním průmyslu

Vstup na trh jako dodavatel úrovně Tier 2/Tier 3 ve zbrojním průmyslu: požadavky, cesty ke kvalifikaci, časový rámec a praktická doporučení.

Struktura trhu a dodavatelská pyramida

Německý obranný průmysl je hierarchicky strukturovaný. Na vrcholu stojí systémoví integrátoři — Rheinmetall, KNDS (KMW + Nexter), Hensoldt, Diehl Defence — kteří jako dodavatelé úrovně Tier 1 dodávají přímo Bundeswehru a partnerům NATO. Pod nimi se nacházejí dodavatelé úrovně Tier 2, kteří dodávají subsystémy a montážní celky, a dodavatelé úrovně Tier 3, kteří poskytují komponenty, materiály a služby. Pro specializované střední podniky — například v oblasti žáruvzdorných staveb — je reálnou možností vstup na úrovni Tier 2 nebo Tier 3.

- Tier 1 (systémoví integrátoři): Rheinmetall, KNDS, Hensoldt, Diehl Defence, ThyssenKrupp Marine Systems, Airbus Defence — přímí smluvní partneři Bundeswehru
- Tier 2 (dodavatelé subsystémů): specializované střední podniky s vlastní systémovou kompetencí — například pohonné komponenty, optika, elektronika
- Tier 3 (dodavatelé komponent): dodavatelé materiálů, dílů a služeb — zde se pozicují specialisté na žáruvzdorné materiály
- Tier 4 (dodavatelé surovin): základní materiály, normované díly, obchodní zboží

Poznámka: Objem trhu a růst — Řádný obranný rozpočet (Einzelplan 14) činil v roce 2025 zhruba 62 miliard eur; společně se zvláštním fondem pro Bundeswehr bylo na rok 2025 na obranu vyčleněno zhruba 86 miliard eur — s rostoucí tendencí. Zvláštní fond pro Bundeswehr (100 miliard eur) pohání rozsáhlé akviziční programy. Pro dodavatele to znamená: trh roste, poptávka by měla zůstat vysoká po řadu let a systémoví integrátoři aktivně hledají kvalifikované dodavatele, aby rozšířili své kapacity.

Požadavky pro vstup na trh

Vstup do obranného průmyslu vyžaduje více než jen dobré produkty. Systémoví integrátoři očekávají od svých dodavatelů definovaný soubor kvalifikací, které jdou nad rámec toho, co je obvyklé v civilním průmyslu. Dobrá zpráva: mnoho požadavků lze budovat postupně a první zakázka nemusí hned vyžadovat celý rozsah kvalifikace.

- Certifikovaný QMS: ISO 9001 jako minimum, ideálně se shodou s AQAP nebo AS9100D
- Technická kompetence: prokazatelné zkušenosti v požadované technologii — počítají se reference z

náročných průmyslových oblastí

- Dodací schopnost: kapacity pro dodávky v termínu, i při krátkodobých odvolávkách a sériové výrobě
- Mlčenlivost: připravenost k utajení, případně řízení o ochraně utajovaných informací u zakázek se stupněm utajení VS
- Finanční stabilita: doklad o bonitě — systémoví integrátoři prověřují ekonomickou výkonnost svých dodavatelů
- Lokalita: výroba v členském státě NATO, ideálně v Německu — přesun výroby do třetích zemí je posuzován kriticky

Poznámka: Využijte přenositelné kompetence — Podniky v oboru žáruvzdorných materiálů se zkušenostmi z ocelářského průmyslu, petrochemie nebo energetiky již disponují mnoha požadovanými kompetencemi: know-how ve vysokoteplotních procesech, dokumentaci kvality, prací za bezpečnostních podmínek a zkušenostmi s velkými projekty. Tyto přenositelné kompetence by měly být v žádosti o zařazení mezi dodavatele cíleně vyzdvíženy.

Cesty ke kvalifikaci a navázání kontaktu

Cesta k pozici dodavatele obranného průmyslu vede přes několik souběžných aktivit: budování kvalifikace, práci se sítí kontaktů a aktivní akvizici. Neexistuje žádné centrální registrační místo — přístup vede přes nákupní oddělení systémových integrátorů, oborové svazy a veletrhy.

- Dodavatelské portály systémových integrátorů: Rheinmetall, KNDS a další provozují online portály pro registraci dodavatelů — zápis je prvním krokem
- BDSV (Bundesverband der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie, německý svaz bezpečnostního a obranného průmyslu): členství otevírá přístup k sítím, akcím a informacím
- Eurosatory, IDEX, Enforce Tac: vedoucí veletrhy obranné techniky — přímý kontakt s nákupčími a inženýry systémových integrátorů
- Hospodářské komory a podpora podnikání: regionální iniciativy jako Forum Wehrtechnik nebo obranné klastry zprostředkovávají kontakty
- Přímé oslovení: identifikujte technické nákupčí systémových integrátorů (LinkedIn, odborné konference) a cíleně je oslovte — s konkrétní technickou nabídkou

Poznámka: První zakázka: začněte v malém — Neočekávejte, že hned získáte velké zakázky. Typickým vstupem je malá zakázka — dodávka vzorku materiálu, oprava, technická studie. Využijte tuto příležitost k prokázání své spolehlivosti. V obranném průmyslu platí: kdo je jednou v systému a odvádí dobrou práci, je odměněn rostoucím objemem zakázek.

Časový plán a plán postupu

Vybudování dodavatelské způsobilosti pro obranný průmysl je strategický projekt, který si vyžádá 18 až 36 měsíců. Realistický časový plán počítá se souběžným budováním certifikací, sítí kontaktů a technických referencí. Následující plán postupu poskytuje orientaci středním podnikům, které chtějí ke vstupu na trh přistoupit systematicky.

- Měsíc 1–6: strategická analýza, definice cílových trhů, zahájení certifikace ISO 9001 nebo doplnění stávající o požadavky obranného průmyslu
- Měsíc 3–12: budování sítě kontaktů, členství v BDSV, první návštěvy veletrhů, registrace v dodavatelských portálech
- Měsíc 6–18: zahájení řízení o ochraně utajovaných informací (je-li nutné), příprava prvních vzorků a technické dokumentace
- Měsíc 12–24: podání prvních nabídek, vzorkové dodávky, kvalifikační audity ze strany potenciálních zákazníků
-

Měsíc 18–36: první sériové zakázky, vybudování schopnosti sériových dodávek, prokázání shody s AQAP

Poznámka: Ochrana investic prostřednictvím offsetových obchodů — U mezinárodních zbrojních obchodů existují často offsetové závazky: zahraniční výrobce musí část přidané hodnoty vytvořit v zemi kupujícího. Pro německé dodavatele to může být vstupní branou — například pokud je pro Bundeswehr pořizován americký systém a americký výrobce musí zapojit německé dodavatele.

Rizika a typická úskalí

Vstup do obranného průmyslu s sebou nese specifická rizika, která musí střední podniky znát a řídit. Dlouhé kvalifikační cykly, politické závislosti a přísné compliance požadavky vyžadují realistická očekávání a pečlivé plánování.

- Dlouhé náběhové doby: od prvního kontaktu k sériové zakázce uplynou často 2 až 5 let — je nutná finanční výdrž
- Politická rizika: vývozní povolení mohou být zdržena nebo zamítnuta, rozpočtová rozhodnutí mohou posunout akviziční programy
- Složitost compliance: chyby v kontrole vývozu nebo v ochraně utajovaných informací mohou mít trestněprávní důsledky
- Závislost: přílišná koncentrace na jednoho zadavatele nebo jeden program vytváří riziko koncentrace
- Past dvojího užití: produkty, které byly dosud vyváženy volně, mohou při použití v obranném průmyslu začít podléhat povolení

Poznámka: Diverzifikace jako strategie — Nejchytřejší strategií je kombinace civilních a vojenských zakázek. Využívejte svou kompetenci v obranném průmyslu jako prémiovou referenci pro civilní trh a naopak. Vyhněte se tak závislostem a využijete synergie v technologii a zajištění kvality.

Časté dotazy

Může se malá firma s 20–50 zaměstnanci stát dodavatelem zbrojního průmyslu?

Ano, obranný průmysl potřebuje vysoce specializované dodavatele každé velikosti. Rozhodující není velikost podniku, nýbrž technická kompetence, spolehlivost a stav certifikací. Mnoho dodavatelů úrovně Tier 3 má 20 až 100 zaměstnanců. Specializace na niku — například žáruvzdorné vyzdívky pro speciální metalurgii — může být právě pro malé firmy jedinečnou konkurenční výhodou.

Jaké oborové zkušenosti jsou uznávány jako rovnocenné?

Zkušenosti z ocelářského průmyslu, petrochemie, jaderné techniky a letectví a kosmonautiky jsou nákupčími v obranném průmyslu uznávány jako velmi hodnotné. Tyto obory sdílejí vysoké nároky na kvalitu, bezpečnostní kulturu a standardy dokumentace. Obzvláště cenné jsou zkušenosti s ASME, AD 2000, směnicí o tlakových zařízeních nebo s jadernými technickými předpisy.

Jaká je nejčastější chyba při vstupu na trh?

Nejčastější chybou je podcenění doby náběhu a compliance požadavků. Mnoho firem investuje do veletrhů a akvizice dříve, než vytvoří základy: ISO 9001, ochranu utajovaných informací, compliance v oblasti kontroly vývozu. Bez tohoto základu nabídky ztroskotají na formálních překážkách, nezávisle na technické kvalitě.

Existuje státní podpora pro vstup do obranného průmyslu?

Přímá podpora pro vstup na trh obranného průmyslu neexistuje. Lze však využít úhradu nákladů na certifikaci (ISO 9001), výzkumné projekty se vztahem k obranné technice (výzkumná podpora BMVg, Evropský obranný fond EDF) a obecnou podporu inovací (ZIM, BMFTR). K možnostem podpory poradí hospodářská komora a BDSV.

Promluvme si o vašem projektu

Odpověď do 24 hodin v pracovních dnech.

info@sbs-rs.de

+49 89 541 960 209

Čištění online? www.sbs-rs.de/defense-industrie/ratgeber/zulieferer-werden-ruestungsindustrie