



FIRMENÜBERBLICK

Garrett Partridge: Leistungsprofil

Der Operator, der regelkonforme US-Verteidigungsbetriebe aufbaut und führt,
und das Betriebssystem, das hält, wenn der Auditor wieder gegangen ist.

Garrett Partridge ist Operations-Architekt für die Verteidigungsindustrie. Ich baue und führe den regelkonformen US-Betrieb, den ein verbündeter Hersteller braucht, um Aufträge des US-Verteidigungsministeriums zu gewinnen, und ich installiere das Betriebssystem, das für einen Betrieb in Neuengland hält, der gegen das CMMC-Tor läuft. Die Arbeit ist praktisch und sie ist knapp: Ich verantworte das Betriebsmodell, führe die IT- und OT-Umgebung auf eine für CMMC und ITAR bereite Aufstellung zusammen und bleibe an der P&L, bis das System von selbst trägt. Maximal vier Mandate gleichzeitig, bewusst so.

Die Praxis

Ich bin ein Ingenieur, der operativ geführt hat. Ich war CEO eines Herstellers und General Manager des Nordamerika-Geschäfts einer ausländischen Tochtergesellschaft, und deshalb spreche ich P&L (Gewinn- und Verlustrechnung) und Werkshalle im selben Satz. Das ist der Unterschied zwischen einem Operator und einem Berater, und dieses Publikum erkennt, welcher von beiden ihm gegenübersteht.

Die Praxis bedient zwei Situationen über eine Methode. Ein verbündeter Hersteller, der einen Prototyp in eine sichere, inländische US-Produktionslinie überführt, um Auftragsarbeit des DoD (US-Verteidigungsministerium) zu gewinnen, kommt durch die Tür des US-Markteintritts herein. Ein Betrieb in Neuengland, der bereits in der Verteidigungsbasis steht, die Beziehung zum Hauptauftragnehmer wahrt und gegen die CMMC-Uhr läuft (CMMC, der von der US-Verteidigung geforderte Cybersicherheits-Reifegrad), kommt durch die inländische Tür herein. Ein Operator, ein Betriebssystem, zwei Türen.

Beide Wege führen durch Neuengland. Mein Standort ist Brookline, New Hampshire, und die Arbeit wird vor Ort im Großraum Boston und im Süden New Hampshires geleistet, wo die Hauptauftragnehmer und die regionale Zulieferbasis bereits sind.

Ein Operator, eine Methode, zwei Türen: der US-Markteintritt für verbündete Hersteller, und die Installation des Betriebssystems für die Betriebe in Neuengland, die bereits in der Verteidigungsbasis stehen und gegen die CMMC-Uhr laufen.

Standard Work 2.0, das Betriebssystem

Standard Work 2.0 (meine geschützte Methode zur Standardisierung von Betriebsabläufen) nimmt die Disziplin der schlanken Standardarbeit von der Produktionshalle und wendet sie auf das gesamte Unternehmen an, auf die Verwaltung ebenso wie auf die Fertigung. Sie ruht auf vier Säulen, und jede verbindet einen operativen Mechanismus mit einer Kennzahl, die der Inhaber ohnehin im Blick hat.

- IT / OT Convergence. Ich führe die Kennzahlen, die von den Industrieanlagen in der Fertigung anfallen, in eine saubere Sichtbarkeit auf dem Finanz-Dashboard zusammen, sodass MES

(Manufacturing Execution System, das Fertigungsleitsystem), ERP (Enterprise Resource Planning, die Unternehmensressourcenplanung) und SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition, die Steuerungs- und Datenerfassungsebene) aufhören, drei getrennte Compliance-Risiken zu sein, und zu einem prüfbaren digitalen Faden werden, den die P&L sehen kann. Der Auditor folgt einem einzigen Faden, und dieser hält.

- **Margin Engineering.** Kaizen-Events, direkt auf die P&L gerichtet. Ich analysiere den Wertstrom und beseitige die zwei Dinge, die eine Marge im Mittelstand still ausbluten lassen: die undokumentierten Fehler der verborgenen Fabrik (der Hidden Factory), die das ERP nie erfasst hat, und die manuellen Mehraufwände durch Tabellenkalkulationen, die für ein echtes System einspringen. Die so zurückgewonnene Kapazität wandelt sich in Cash-Conversion-Tage.
- **Human-in-the-Loop.** Intelligente Arbeitsabläufe nehmen die kognitive Routinelast des Papierkrams ab, sodass aus einer Fachkraft an der Linie eine strategische Standortleitung wird, statt in Formularen unterzugehen. In einem regulierten Umfeld bleibt geprüftes menschliches Urteil bei jeder Entscheidung eingebunden, die die Datenintegrität berührt. Die Automatisierung erweitert die Fachkraft, ersetzt sie aber nie.
- **Sovereign Tier.** Ich verankere ITAR (die US-Rüstungsexportkontrolle), CMMC 2.0, ISO und AS9100 (die Norm für das Qualitätsmanagement in der Luft- und Raumfahrt) fest im täglichen Fertigungsprozess, sodass die Datengrenzen dort liegen, wo die kontrollierten technischen Daten tatsächlich vorgehalten werden, und der Auditor die Kontrollen bereits in Betrieb vorfindet, statt als nachträglich angefügten Ordner voller PDFs. So gebaut, hört die Compliance-Aufstellung auf, Zusatzaufwand zu sein, und wird zum Wettbewerbsvorteil.

Drei Wege der Zusammenarbeit

Die vier Säulen sind für sich genommen kein Ergebnis. Sie werden über eines von drei Mandaten installiert, zugeschnitten auf den Engpass, gegen den Sie tatsächlich kämpfen.

- **Operative Triage, 30 Tage.** Die vollständige Diagnose. Wertstromanalysen und Swimlane-Prozesskarten, wie die Arbeit tatsächlich fließt, Gemba-Walks und gezielte Kaizen-Events in der Fertigung, und ein abschließender Empfehlungsbericht, der den Engpass benennt und die Reihenfolge, in der er beseitigt wird. Rund fünf Wochen bei zwanzig Stunden pro Woche. Fester Umfang, festes Ergebnis.
- **Fractional COO.** Eingebettete operative Führung ohne eine Vollzeiteinstellung für 300.000 US-Dollar. Im deutschen Sprachraum kommt diesem Modell ein Interim-COO am nächsten, allerdings auf Dauer angelegt statt als zeitliche Überbrückung. Zwei bis drei Tage pro Woche bei Ihnen direkt Unterstellten, die vollständige Installation von Standard Work 2.0 über die Trennlinie zwischen IT und OT hinweg, und SQDIP-Berichte (Sicherheit, Qualität, Liefertreue, Bestände, Produktivität) in Echtzeit, die die Fortschritte sichern, nachdem ich mich zurückziehe. Nahezu Vollzeit in den ersten 90 Tagen, danach ein stetiger Teilzeittakt.
- **Strategische Beratung.** Standard Work 2.0, installiert gegen ein klar umrissenes Ereignis: forensische operative Due Diligence, bevor ein LOI (Letter of Intent, eine Absichtserklärung) verbindlich wird, eine 90-Tage-P&L-Triage oder eine Compliance-Härtung vor einem Tor des Hauptauftragnehmers. Strukturiert zum Festpreis gegen ein definiertes Ergebnis, von einer fokussierten Arbeitssitzung bis zu einem 30-Tage-Einsatz.

Die Kapazität ist der Engpass und der Beweis. Vier gleichzeitige Mandate sind die echte Grenze, diese Arbeit in der Tiefe zu leisten, also ist vier die Zahl, und jedes Mandat steht unter NDA.

Kennen Sie Ihre Auftragsklasse

Bevor Ihnen jemand einen Zeitplan nennt, müssen Sie wissen, welche Klasse von Verteidigungsarbeit Sie anstreben, denn jede Klasse ist ein anderer Aufbau. Der Großteil der Zulieferfertigung für das DoD fällt in die mittlere Klasse, und genau diese kann eine US-Gesellschaft in ausländischem Besitz ohne facility clearance (Sicherheitsermächtigung für den Standort) aufbauen.

- Klasse A, kommerziell und nicht kontrolliert. Dual-Use- und kommerzielle Teile ohne kontrollierte technische Daten. Braucht eine US-Gesellschaft und ein sauberes Qualitätssystem, keinen CMMC-Geltungsbereich und keine ITAR-Registrierung. Die meisten Mutterkonzerne erreichen diese Klasse aus eigener Kraft.
- Klasse B, CUI (kontrollierte, nicht klassifizierte Informationen) und ITAR-kontrolliert, aber nicht klassifiziert. Der Großteil der Zulieferfertigung für das DoD. Braucht die Registrierung bei der DDTC (US-Behörde für die Kontrolle des Verteidigungshandels), eine auf US-Persons (Personen mit US-Status im Sinne des Exportkontrollrechts) beschränkte Datengrenze und CMMC Level 2, integriert in den Arbeitsablauf. Für eine US-Gesellschaft in ausländischem Besitz erreichbar. Das ist die Klasse, die ich aufbaue und führe.
- Klasse C, klassifiziert. Arbeiten, die klassifizierte Informationen berühren. Braucht eine facility clearance und FOCI-Minderungsmaßnahmen (FOCI, ausländisches Eigentum, ausländische Kontrolle oder ausländischer Einfluss), die mit der DCSA (US-Behörde für Spionageabwehr und Sicherheit im Verteidigungsbereich) ausgehandelt werden. Das ist Sache von Rechtsbeistand und DCSA. Ich stimme mich mit Ihrem auf sicherheitsermächtigte Betriebe spezialisierten Rechtsbeistand ab; die Ermächtigung selbst bleibt in dessen Verantwortung.

Ich baue die US-Gesellschaft und die auf US-Persons beschränkte Datengrenze auf, damit Ihr US-Betrieb kontrollierte technische Daten regelkonform vorhält. Übermittlungen an den Mutterkonzern erfolgen mit Genehmigung der DDTC oder gar nicht. Das ist eine ITAR-bereite Aufstellung, von Anfang an in den Arbeitsablauf eingebaut, und keine nachträglich angefügte Garantie.

Neuengland, die Landezone

Ein Hersteller aus einem qualifizierten Land gewinnt US-Verteidigungsaufträge, indem er einen echten US-Betrieb aufbaut, und nicht, indem er über eine Grenze liefert. Das bedeutet eine US-Gesellschaft, eine auf US-Persons beschränkte Datengrenze und eine Fertigung, die vom ersten Betriebstag an auf eine für CMMC und ITAR bereite Aufstellung ausgelegt ist.

Der Markt für diese Hilfe ist real und er ist in Bewegung. Im April 2026 erreichte American Rheinmetall die Zertifizierung nach CMMC Level 2 an seinen US-Produktionsstandorten, und das ist genau der Aufbau eines regelkonformen US-Betriebs, den diese Praxis liefert. Sechs Ebenen von Firmen helfen einem ausländischen Hersteller in die USA, von FOCl-Anwaltskanzleien über Standortberatungen bis zu CMMC-IT-Anbietern, aber keine von ihnen baut den regelkonformen Betrieb auf und führt ihn. Diese operative Ebene ist die unbesetzte Spur, und sie ist meine.

Ich habe genau auf dem Boden gestanden, den meine Markteintrittskunden gerade betreten. Ich habe das Nordamerika-Geschäft von GEFran geleitet, einem italienischen Sensor- und Automatisierungskonzern mit einem echten Fertigungswerk in Neuengland, und war damit der Operator des ausländischen Mutterkonzerns in den USA. Neuengland ist die Landezone: Mein Standort in Brookline, die Beziehungen zu den Hauptauftragnehmern und die souveräne Kenntnis des regionalen Zuliefernetzes sind genau das, was ein Mutterkonzern aus Brescia oder Ontario kauft: ein Operator, der bereits dort steht, wo Sie landen.

Die bedienten Länder

Die Länder, mit denen ich arbeite, sind NATO-Mitglieder, wichtige Nicht-NATO-Verbündete und Partner im Verteidigungshandel. Jedes von ihnen ist ein nach DFARS (Ergänzung zur US-Bundesvergabeordnung für Verteidigungsbeschaffungen) qualifiziertes Land, im Rahmen eines gegenseitigen Verteidigungsbeschaffungsabkommens mit dem DoD.

Kanada, das Vereinigte Königreich, Deutschland, Italien und Frankreich sind die vorrangigen Märkte, jeder mit einem vollständigen Markteintritts-Briefing. Japan, Australien, Spanien und die Schweiz sind ebenfalls qualifizierte Länder, die ich bediene, mit je einem einseitigen Briefing.

Der Status als qualifiziertes Land ist eine Beschaffungspräferenz, keine Abkürzung. Er hebt ITAR nicht auf, er hebt CMMC nicht auf, und er räumt FOCl nicht aus. Diese Regelwerke gelten weiterhin, und der Aufbau dafür ist die eigentliche Arbeit.

Warum ein Operator, kein Berater

Dieses Publikum kennt die KI-Berater, die nie eine Zahl verantwortet haben. Die Glaubwürdigkeit ist hier von anderer Art: Ich habe als Arbeitgeber für die Gehälter unterschrieben, im AS9100-Audit-Stuhl gesessen, statt ihn von einer Folie aus zu begutachten, und eine MRP-Umstellung (MRP, die Materialbedarfsplanung) bei laufendem Betrieb durchgeführt, ohne eine einzige Lieferung zu verlieren.

Ich bin der Operator des ausländischen Mutterkonzerns in den USA, und ich bin es jetzt, beim Aufbau des US-Fertigungsbetriebs im Verteidigungsbereich für die Tochtergesellschaft eines

kanadischen Mutterkonzerns. Wenn ein verbündeter Hersteller in Neuengland landet, um Aufträge des DoD zu gewinnen, bin ich der Operator, der bereits dort steht, wo er landet. Wenn ein inländischer Betrieb gegen das Tor des Hauptauftragnehmers läuft, bin ich der Operator, der selbst weiter oben in der Lieferkette stand und diese Beziehung überbrücken kann.

- Operative Laufbahn als CEO und Bereichs-GM, mit der P&L in eigener Verantwortung und nicht in der Beratung.
- Toyota-Produktionssystem und Lean-Praxis: Kaizen, Gemba, 5S, Pull-Systeme, Kanban, SQDIP und Wertstromanalyse.
- Souveräne Beherrschung von ITAR, DFARS, CMMC 2.0, NIST SP 800-171 (dem US-Standard zum Schutz kontrollierter, nicht klassifizierter Informationen), AS9100, ISO und dem Umgang mit CUI über IT und OT hinweg.
- Ein knapper einzelner Operator, der vier Mandate gleichzeitig führt, kein Pool, dem Sie zugeteilt werden.

HÄUFIG GEFRAGT

Was macht die Firma eigentlich?

Ich baue regelkonforme US-Fertigungsbetriebe im Verteidigungsbereich auf und führe sie. Für einen verbündeten Hersteller, der in den US-Markt eintritt, heißt das: die US-Gesellschaft, die auf US-Persons beschränkte Datengrenze und eine für CMMC und ITAR bereite Fertigung bauen und sie anschließend führen. Für einen inländischen Betrieb in Neuengland heißt es: Standard Work 2.0 über die Trennlinie zwischen IT und OT hinweg installieren, damit der Betrieb durch das CMMC-Tor hindurch und darüber hinaus hält. Ich bin ein Operator, kein Berater, der Ihnen einen Bericht überreicht und wieder geht.

Arbeiten Sie mit Herstellern in ausländischem Besitz?

Ja. Den regelkonformen US-Betrieb für einen Mutterkonzern aus einem qualifizierten Land zu bauen, ist die vorrangige Praxis. Ich baue die US-Gesellschaft und die auf US-Persons beschränkte Datengrenze so, dass kontrollierte technische Daten innerhalb des amerikanischen Betriebs bleiben, und Übermittlungen an den Mutterkonzern erfolgen mit Genehmigung der DDTC oder gar nicht. Die FOCl-Minderungsmaßnahmen und das rechtliche Instrument stimme ich mit Ihrem Rechtsbeistand ab; der operative Aufbau ist meiner.

Wie viele Kunden nehmen Sie gleichzeitig an?

Maximal vier Mandate gleichzeitig. Die Kapazität ist der Engpass und der Beweis, denn vier ist die echte Grenze, diese Arbeit in der Tiefe zu leisten, die sie verlangt. Jedes Mandat steht unter NDA (Vertraulichkeitsvereinbarung).

Wie beginnt ein Mandat?

Es beginnt mit einem strategischen Gespräch. Benennen Sie Ihren Auslöser, ein Lieferantenschreiben eines Hauptauftragnehmers, ein CMMC-Fenster, einen LOI in der Due Diligence oder eine Markteintrittschance in den USA, die Sie aus dem Ausland nicht erschließen können, und Sie erhalten innerhalb von 48 Stunden ein realistisches Zeitfenster. Die meisten Mandate beginnen mit einer Operativen Triage in 30 Tagen, die einen belastbaren schriftlichen Plan hervorbringt.

Quellen

1. DFARS 225.003 Definitions, qualifizierte Länder (acquisition.gov, Stand DFARS Change 5/7/2026)
<https://www.acquisition.gov/dfars/225.003-definitions>.
2. American Rheinmetall erreicht CMMC Level 2 für seine US-Produktionsstandorte (14.04.2026)
<https://www.rheinmetall.com/en/media/news-watch/news/2026/04/2026-04-14-american-rheinmetall-has-achieved-cmmc-level-2-certification-for-its-us-production-facilities>
3. ITAR 22 CFR 126.5, Ausnahmeregelungen für Kanada (eCFR) und ihre Grenzen beim Zugriff eines ausländischen Mutterkonzerns auf kontrollierte technische Daten
<https://www.ecfr.gov/current/title-22/chapter-I/subchapter-M/part-126/section-126.5>
4. DoD-CIO Standards Guide for Foreign Partners (2023), das Kontroll-Overlay für US-Betriebe in ausländischem Besitz
<https://dodcio.defense.gov/Portals/0/Documents/Library/StandardsGuideForeignPartners.pdf>
5. DCSA, Foreign Ownership, Control, or Influence (FOCI) und Minderungsmaßnahmen im Rahmen der facility clearance
<https://www.dcsa.mil/Industrial-Security/Entity-Vetting-Facility-Clearances-FOCI/Foreign-Ownership-Control-or-Influence/>
6. GEFRAN S.p.A., italienischer Sensor- und Automatisierungskonzern mit einem Fertigungswerk in North Andover, Massachusetts
<https://www.gefran.com/group/>
7. Standard Work 2.0, die operative Methode aus vier Säulen
[/method](#)
8. Die drei Mandatsmodelle
[/engagements](#)
9. US-Markteintritt für verbündete Verteidigungshersteller
[/us-market-entry](#)

NÄCHSTER SCHRITT

Ein strategisches Gespräch anfragen

garrettpartridge.com/booking