

### Diskussionsbeitrag

## **Bilanzen im militärischen Einsatzmanagement - Periodische „Erfolgsbilanzen“ und „Bestandsbilanzen“ als Managementinstrumente**

### **Gliederung**

- |             |  |              |
|-------------|--|--------------|
| <b>I.</b>   | <b>Zweck von periodischen Bilanzen im Einsatzmanagement</b>                                  | <b>S. 2</b>  |
| <b>II.</b>  | <b>Erfolgsbilanzen im militärischen Einsatz</b>  | <b>S. 3</b>  |
| <b>III.</b> | <b>Bestandsbilanzen im militärischen Einsatz</b>   | <b>S. 4</b>  |
| <b>IV.</b>  | <b>Beispiele / Grundmuster</b>   | <b>S. 7</b>  |
| <b>V.</b>   | <b>Ressourcenpotenziale als Basis für militärische Fähigkeiten und Einsätze, Folgerungen</b> | <b>S. 11</b> |

## I. Zweck von periodischen Bilanzen im Einsatzmanagement

- **Quantitative Erfassung von Einsatzergebnissen und Fähigkeiten in einer festzulegenden Periode und Periodenvergleiche als Grundlage für Bewertungen und Entscheidungen**
- **Wesentlicher Fokus:**
  - a. **Entwicklung der Relation „Auftragserfüllung : Verlusten, Aufwand und Kollateralschäden“**
  - b. **Entwicklung der verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten: Entwicklung der Kräfteverhältnisse und Durchhaltefähigkeit im Lichte des Auftrages**
- **In einem weiten Verständnis: Periodische Erfassung der Entwicklung von Kosten und Nutzen von Einsätzen**  
( zu Verfahren der Nutzenmessung s. Skript )

**Im Unterschied zu periodischen Bilanzen bezieht sich eine Gesamtbilanz auf einen gesamten und abgeschlossenen Einsatz.**

## I. Erfolgsbilanzen im militärischen Einsatz ( Kampfeinsatz )

### Leitende Frage von „Periodischen Erfolgsbilanzen“ bei Kampfeinsätzen:

Wie entwickelt sich **auf der Zeitachse**

der **Erreichungsgrad der Auftragserfüllung einschließlich Schwächung der militärischen Fähigkeiten des Feindes ( Erfolge )**

in Relation zu

den eigenen personellen, materiellen Verlusten und zu den Kosten einschließlich Kollateralschäden ?

- im Zusammenhang mit Operationen, Phasen und Einsatzdauer ( zeitlicher Aspekt )
- bezogen auf das gesamte Kriegsgebiet oder auf bestimmte Regionen ( räumlicher Aspekt )
- Grundlage für Evaluierungen: ex ante ( Planung ) / ex post ( Ergebnis ) → Was gelungen ? Was nicht gelungen ? - Warum gelungen ? Warum nicht gelungen ?

## II. Bestandsbilanzen im militärischen Einsatz ( Kampfeinsatz )

### Leitende Frage von „Periodischen Bestandsbilanzen“:

Wie entwickeln sich auf der Zeitachse die eigenen Ressourcenpotenziale ?

Wie in Relation zu den Ressourcenpotenzialen des Gegners ?

Zu erfassen jeweils bei eigenen Kräften / beim Gegner – Entwicklung und Prognosen

- Was bei Beginn ?
- Was z. Zt. ? → Was bisher an Verlusten ?
- **Welche Ressourcenpotenziale sind nach Menge, Qualität, Raum und Zeit noch verfügbar oder aktivierbar ? Wie groß ist auf der Zeitachse der Auffüllbedarf ?**

### Zu nutzen als

- **SWOT-Analyse**
- **„Strategische Bilanz“:** Was sind unsere „Aktiva“ ( Stärken ), was unsere „Passiva“ ( Schwächen ) im Lichte von Auftrag und Gegner ?

→ einzubeziehen in den militärischen Führungsprozess / politischen Entscheidungsprozess;  
wesentlicher Teil der „Fähigkeitslage“

### Hervorzuhebende Aspekte:

- Fokus stets im Lichte des Auftrages: Entwicklung Kräfteverhältnisse und Durchhaltefähigkeit ?
- Analyse der Entwicklungen auf der Zeitachse ? ( graphisch: Kurvenverläufe für „Verluste, Aufwendungen“, für Messgrößen „Erfolge“ und „Ressourcen / Fähigkeiten“ )
- Welche Ressourcen sind erfolgsbestimmend ? Welche knapp und erfolgskritisch ?
- zu unterscheiden: Messgrößen ( Fakten ) und Bewertung der Messgrößen aus militärischer und politischer Sicht

## Anmerkungen zu militärischen „Erfolgsbilanzen“ und „Bestandsbilanzen“

- möglichst verdichtete Kennzahlen und Bewertungen; je nach Lage Beschränkung auf erfolgsbestimmende Ressourcen und Fähigkeiten
- möglichst wenig Bürokratie; schlankes, DV-gestütztes Informationssystem
- enger Zusammenhang mit strategischem Einsatzcontrolling
- je nach Lage Festlegung und Änderung der Periode ( kein „too late“ der Erkenntnisse )
- da Prognosen stets unsicher: Analyse für zu erwartendes Szenario – pessimistisches Szenario – optimistisches Szenario; ( enger Kontext mit Risikomanagement )
- **wie bei allen Bilanzen: Zwischen den Positionen einer Bilanz bestehen Wirkungszusammenhänge** ( z. B. Verluste und durch Kampf genommene Gebiete )
- **abschließende Zusammenfassung / Lagebericht: Militärische Gesamtlage, Beurteilung und Folgerungen → Wesentliche Grundlage für politische Bewertung und Entscheidungen**

### III. Beispiele / Grundmuster – Je nach Einsatz zu modifizieren und zu differenzieren

#### 1. Beispiel „Periodische militärische Erfolgsbilanz“ / symmetrische Kriege ( Typ „Ukraine-krieg, z. B. in Monaten )

##### **Eigene Verluste, Aufwendungen**

1. Militärische personelle Verluste
2. Verluste an Material und Gerät
3. Kosten

##### **Erfolge ( was erreicht ? ) stets am Auftrag / Ziel zu messen**

1. Messgrößen Veränderungen in den in den Dimensionen Land, Luft, See, Weltraum, CIR:
  - Frontverlauf Landstreitkräfte
  - Ausmaß Kontrolle Luft- und Weltraum, Seegebiete und CIR
2. Messgrößen Schwächung feindlicher Kräfte und Fähigkeiten
  - Verluste Personal, Material und Gerät
  - Kosten

**Stets ergänzend zu erfassen und zu bewerten:**

- **„Weiche Faktoren / immaterielle Ressourcen“** – Lage und Entwicklung bei eigenen Kräften und Gegner ( Motivation, Kampfmoral, Professionalität )
- **Kollateralschäden**  
( Eigene zivile Verluste und Kriegsschäden; zivile Verluste und Kriegsschäden beim Gegner; Verluste, Schäden und Wohlstandsverluste bei Dritten; Umweltschäden; politische Kollateralschäden; u. a. )

**Grundverfahren bei Entscheidungen über weiteres Vorgehen:**

**Vorteil-Nachteil-Analysen** ( Abwägen; Analyserichtungen wie SWOT-Analyse )



## 2. Beispiel „Periodische Erfolgsbilanz“ / Internationales Krisenmanagement (Typ „Afghanistan“ )

### **Eigene Verluste / Aufwendungen**

### **Erfolge ( was erreicht ? ) stets an Auftrag / Zielen zu messen**

1. Personelle Verluste

2. Verluste an Material / Gerät

3. Kosten des militärischen Einsatzes

4. Kosten für nicht-militärische Maßnahmen

1. Messgrößen Sicherheit

2. Messgrößen Schwächung des Gegners

3. Messgrößen politische Stabilität

4. Messgrößen sozioökonomische Stabilität

5. Messgrößen Menschenrechte und Werte

6. Messgrößen Einstellung der Bevölkerung

### Gesondert zu erfassen und zu bewerten:

- „Weiche Faktoren“ bei eigenen Kräften und beim Gegner
- Kollateralschäden

### 3.Beispiel „Periodische Bestandsbilanzen“ im Einsatzmanagement / Kampfeinsatz

Ressource	Eigene Ressourcen		Ressourcen des Gegners	
	aktuell	noch aktivierbar	aktuell	noch aktivierbar
1. Einsatzfähige Soldaten	....	....	....	...
2. Ausrüstung	....	....	....	....
3. Infrastruktur	....	....	....	....
4. Versorgungsgüter	....	....	....	....
5. Mobilität	....	....	....	....
6. Informationen	....	....	....	...
7. Dienstleistungen Externer	....	....	....	....
8. Finanzmittel	....	....	....	....

#### Gesondert:

- „Weiche Faktoren“ ( Truppe, Gesellschaft, Politik ); Kollateralschäden

→ Basis für Prognose Kräfteverhältnisse und Durchhaltefähigkeit

#### IV. Ressourcenpotenziale eines Staates als Basis für militärischen Fähigkeiten und Einsätze

##### 1. Wesentliche Ressourcenpotenziale

###### a. Bevölkerung

- Umfang arbeitsfähiger Bevölkerung
- Bildungsstand
- Wertverständnis, Kultur und Zusammenhalt; Einsatz- und Opferbereitschaft

###### b. Wirtschaft

- wirtschaftliches Leistungsvermögen ( BIP )
- Rohstoffe, die für die Produktion und den Betrieb militärischer Güter erforderlich sind
- militärisch relevante Technologien
- Territorium und Infrastruktur
- Finanzmittel des Staates

###### c. Politisches System und Rechtsordnung

- Stabilität
- Wehrsystem
- Effizienz politischer und rechtlicher Entscheidungsprozesse

## **2. Bedeutung und Nutzung der gesellschaftlichen Ressourcenpotenziale für militärische Fähigkeiten und Einsätze**

### **a. Grundverständnis von Streitkräften und Grundthese**

Grundverständnis von Streitkräften aus system- und prozessorientierter Sicht:

„Streitkräfte sind Systeme, die zugeführte Ressourcen als Input

- in Prozessen kombinieren und

- als Output in militärische Fähigkeiten und Einsatzergebnisse transformieren“

### **Grundthese:**

**„Zum Schluss gewinnt in Kriegen oder schreckt vor Kriegen ab, wer über mehr Ressourcen verfügt, diese wirkungsvoll in militärischen Fähigkeiten und Einsatzergebnisse transformiert und durchhaltefähiger ist.“**

## Wesentliche Folgerungen

Bei allen Einsätzen ist auf der Grundlage der Analyse von Auftrag, Gegner und Umwelt die Planung und **nachhaltige Sicherung des Ressourcenzuflusses von den gesellschaftlichen Quellen bis zu den Einsatzverbänden** nach Raum und Zeit über die gesamte zu erwartende Einsatzzeit der **übergeordnete erfolgsbestimmende Faktor**.

Entsprechend ist ein besonderer Fokus auf **effiziente Lösungen der Schnittstellenprobleme zwischen Streitkräften und den militärisch relevanten Ressourcen der Gesellschaft** unter Einsatzbedingungen zu legen und dies bereits im Frieden planerisch vorzubereiten.

Notwendige Grundlagen sind dabei der Verteidigungsplan, operative Einsatzplanungen und Alarmierungs- und Mobilmachungspläne.

**Dies schließt den Schutz der einsatzrelevanten wehrwirtschaftlichen Quellen und Nachschublinien ein (einsatzrelevante Infrastruktur).**

Leitend für das **Prozessmanagement** in der Perspektive von Einsätzen ist

- die eindeutige Regelung der **Prozessverantwortlichkeit für die *einzelnen* Ressourcenprozesse von den gesellschaftlichen Quellen bis zu den Einsatzverbänden**

- ein Prozessmanagement, das die einzelnen Ressourcenprozesse **ganzheitlich koordiniert** und zusammenführt
- die **Herstellung von Überlegenheit bei den erfolgsbestimmenden Operationen nach Raum und Zeit.**

**Verteidigungsministerien** und militärische Führungsstäbe sind im Prinzip ressourcenorientiert gegliedert. In dieser Gliederung sind **bereits im Frieden Organisationseinheiten zu bilden, die für die Planung und Vorbereitung eines gesicherten Ressourcenzuflusses im Verteidigungsfall und bei Einsätzen zuständig sind.**

Dies erfordert insbesondere **vorbereitende Maßnahmen** zusammen mit der **Wehrwirtschaft**, die Koordination mit **anderen Ressorts** und schließt **unterstützende Verbündete** ein.

*Fragen zur Selbstkontrolle und Vertiefung s. nächste Seite*

### **Fragen zur Selbstkontrolle und Vertiefung**

1. Was ist der Zweck von periodischen „Erfolgsbilanzen“ und „Bestandsbilanzen“ im Einsatzmanagement?
2. Stellen Sie beispielhaft die Grundgliederung einer periodischen „Erfolgsbilanz“ im Einsatz dar:
  - a. im Verteidigungsfall
  - b. bei einem Einsatz im Rahmen eines Internationalen Krisenmanagements ( Auslandeinsatz )
3. Die Bundeswehr ist seit mehreren Jahren in Mali im Einsatz. Sie sollen für die Jahre 2021 und 2020 eine vergleichende „Erfolgsbilanz“ erstellen. Welche Messgrößen wählen Sie und wie gewinnen Sie die erforderlichen Daten ?
4. Nennen Sie Beispiele für Wirkungszusammenhänge zwischen den Positionen einer „Erfolgsbilanz“ im Einsatz ! Wovon ist die Wahl der „Periode“ abhängig ?
5. Stellen Sie beispielhaft die Grundgliederung einer „Bestandsbilanz“ im Einsatz ( Verteidigungsfall ) dar !
6. Was ist eine „SWOT-Analyse ? Was eine „Strategische Bilanz“ ?

### **Zu Ressourcen und Einsatzmanagement:**

7. Kennzeichnen Sie Streitkräfte aus system- und prozessorientierter Sicht in der Perspektive von Ressourcen !
8. Die Basis für militärische Fähigkeiten und Einsatzergebnisse sind die Ressourcenpotentiale eines Staates. Nennen und erläutern Sie kurz die für Streitkräfte relevanten Ressourcenpotentiale !
9. Welche wesentlichen Folgerungen ergeben sich daraus für das Einsatzmanagement ?
10. Sie sollen bewertend prüfen, ob und wie diese Folgerungen in der Bundeswehr umgesetzt sind. Welches methodische Vorgehen schlagen Sie vor ?
11. Diskutieren Sie abschließend die Möglichkeiten und Grenzen der Nutzung von „Bilanzen“ im Einsatzmanagement!