

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

Kostensenkungs- und Rationalisierungsstrategien in Militärorganisationen im Überblick

1. Begriffe und grundlegende Voraussetzungen

- a) Begriffe
- b) Grundlegende Voraussetzungen

2. Kostensenkungsstrategien

- a) Haupteinflussgrößen als Ansatzpunkte für Kostensenkungsstrategien
- b) Ausformungen in Militärorganisationen
- c) Vorgehen in der Praxis bei Mangel an Finanzmitteln

3. Rationalisierungsstrategien

- a) „Klassische“ Rationalisierungsstrategien
- b) Neue Rationalisierungsstrategien
- c) Rationalisierungsstrategien im Bündnis

4. Strategisches Kostenmanagement

- a) Kennzeichen
- b) Grundstrategien – Typische Objekte und Ziele

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

1. a) Begriffe (Arbeitsbegriffe)

- **Strategie:** längerfristiges, planvolles Anstreben eines übergeordneten Zieles, das sich ganzheitlich auf eine Organisation oder Teilbereiche der Organisation bezieht; beschreibt in Grundzügen den Weg zur Erreichung des Zieles; führt auf der operativen Ebene zur Planung und Umsetzung von Aktionen („Maßnahmenbündel“)
- **Kostensenkungsstrategie:** Ziel ist die Senkung der Kosten; in Militärorganisationen vorrangig die Senkung der Verteidigungsausgaben
- **Rationalisierungsstrategie:** Ziel ist die Verbesserung des Verhältnisses von Output zu Input; in Militärorganisationen vorrangig das Verhältnis zwischen dem Ausmaß der Auftrags- und Aufgabenerfüllung und den verursachten Kosten bzw. Ausgaben; im Einsatz einschließlich des Verhältnisses zu den Verlusten und den unerwünschten Nebenfolgen

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

1. b) Grundlegende Voraussetzungen

- (1.) Ganzheitliches, längerfristig angelegtes Planungssystem mit laufender Lagebeurteilung und strukturiertem Planungsprozess
- (2.) Betriebliches Rechnungswesen
 - wesentliche Bausteine: Haushaltswesen (Kameralistik) – Finanzbuchhaltung (mit Vermögens- und Erfolgsrechnung) – Kosten-Leistungsrechnung KLAR
 - vorrangig: Transparenz des Zusammenhangs zwischen Leistungen/Fähigkeiten einerseits und Kosten/Ausgaben andererseits
- (3.) Methodische Kompetenz in der Anwendung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
- (4.) Wille und Bereitschaft zur Kostensenkung und Rationalisierung („Sparen muss sich lohnen“)

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

2. Kostensenkungsstrategien

2. a) Haupteinflussgrößen als Ansatzpunkte für Kostensenkungsstrategien

- **Haupteinflussgrößen:** Größen, die wesentlich die Höhe der Kosten bzw. der Ausgaben beeinflussen
- **Systematisierung** (hier nach Gutenberg/Wöhe):
 - (1.) Betriebsgröße
 - (2.) Produktionsprogramm / Leistungsprogramm
 - (3.) Beschäftigung / Beschäftigungsgrad
 - (4.) Produktionsbedingungen / Gestaltung des Produktionsablaufs
 - (5.) Faktorqualitäten
 - (6.) Faktorpreise

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

2. b) Ausformungen in Militärorganisationen

(1.) Betriebsgröße

- Umfang, Ausrüstung, Ausstattung und Infrastruktur der Militärorganisation
- Kostensenkung durch Verringerung des präsenten Umfangs sowie der Ausrüstung, der Ausstattung und der Infrastruktur (enger Zusammenhang mit Wehrsystem, Kaderungen und Aufwuchsfähigkeit)

(2.) Produktionsprogramm / Leistungsprogramm

- Aus Auftrag und Aufgaben abzuleitende Fähigkeiten und Leistungen, die in möglichen oder tatsächlichen Einsätzen zu erbringen sind
- Kostensenkungen durch Verringerung des Aufgabenspektrums, der Fähigkeiten und der geforderten Einsatzleistung

(3.) Beschäftigung / Beschäftigungsgrad

- in Militärorganisationen: tatsächliche Nutzung der Kapazitäten (Fähigkeitspotenziale) in Relation zur theoretisch möglichen Nutzung der Kapazitäten (Fähigkeitspotenziale); z.B. Höhe und Dauer der Einsatzbereitschaft, Auslandskontingent, Flugstunden p.a.
- Kostensenkungen: a) Falls Ziel „Absenken der Kosten/des Ausgabenniveaus: verringerte Nutzung der Kapazitäten
b) Falls Ziel „Minimierung der Kosten/Ausgaben je Leistungseinheit (Stückkosten“: volle Nutzung der Kapazität
c) grundsätzlich: rascher Abbau nicht mehr erforderlicher Kapazitäten

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

zu 2. b) Ausformungen in Militärorganisationen

(4.) Produktionsbedingungen / Gestaltung des Produktionsablaufs

- in Militärorganisationen: Prozess der Herstellung und des Erhalts der personellen und materiellen Einsatzbereitschaft sowie der Auftragserfüllung im Einsatz
- Kostensenkung durch Verringerung des Prozesshäufigkeit und Prozessoptimierungen einschließlich Outsourcing und Public Private Partnership

(5.) Faktorqualitäten (Eigenschaften der Produktionsfaktoren)

- in Militärorganisationen: Können und Motivation des Personals; Qualität von Ausrüstung, Ausstattung und Infrastruktur
- Kostensenkung: Verringerung der Anforderungen an die Faktorqualitäten; stärkere Arbeitsteilung und Spezialisierung; Bildung von Streitkräfte-Kategorien und Modulen mit unterschiedlichen personellen und materiellen Anforderungen; gezielte längerfristige Verwendungsplanung und Personalführung, längere Stehzeiten im dem Aufgabengebiet

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

zu 2. b) Ausformungen in Militärorganisationen

(6.) Faktorpreise

- Preise, die für die Beschaffung und Nutzung der erforderlichen Mengen an Produktionsfaktoren (menschliche Arbeitsleistungen, Betriebsmittel, Werkstoffe) zu zahlen sind; in Militärorganisationen häufig: Rechnen mit standardisierten Kostenwerten und Kostensätzen
- Kostensenkungen durch Verringerung der Faktorpreise für Personal (z.B. Herabdotierungen in der Personalstruktur, Wehrpflichtige statt Freiwillige, Verlängerung der Dauer bis zur nächsten Gehaltserhöhung oder Beförderung) und für Material (vorrangig durch Nutzung des Wettbewerbs auf den Beschaffungsmärkten); Ersatz teurer Produktionsfaktoren durch billigere (z.B. Rationalisierungsinvestitionen, bei Auslandseinsätzen einheimische Arbeitskräfte und Güter)

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

2. c) Vorgehen in der Praxis bei Mangel an Finanzmitteln („Finanzenge“; Einsparvorgaben)

Typische Reihenfolge der „Stellschrauben“ bei Vermutung, dass Finanzenge nur temporär:

- (1.) Begrenzte Änderungen bei Produktionsbedingungen: Kürzungsvorgaben bei den sog. Sächlichen Verwaltungsausgaben (Dienstreisen, Büromaterial, kleine Baumaßnahmen u.ä.)
- (2.) Begrenzte Änderung bei Produktionsprogramm/Leistungsprogramm sowie auch Faktorqualität: Reduzierung bei Ausbildung (Kürzung Flugstunden, Ketten-km, See-Betriebstage, Lehrgänge) und Klarstand Geräte
- (3.) Begrenzte Änderung bei Beschäftigung: Vorübergehende Verringerung Höhe und Dauer der Einsatzbereitschaft, Verringerung Auslandskontingent
- (4.) Begrenzte Änderung Betriebsgröße: vorübergehend weniger Einstellungen Personal; zeitlich begrenztes Stilllegen von Systemen
- (5.) Änderung Betriebsgröße: vorgezogene Aussonderungen von Systemen
- (6.) Änderung Betriebsgröße: zeitliches Schieben und Strecken sowie auch Streichungen von investiven Vorhaben (Beschaffungsvorhaben, gr. Baumaßnahmen)

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

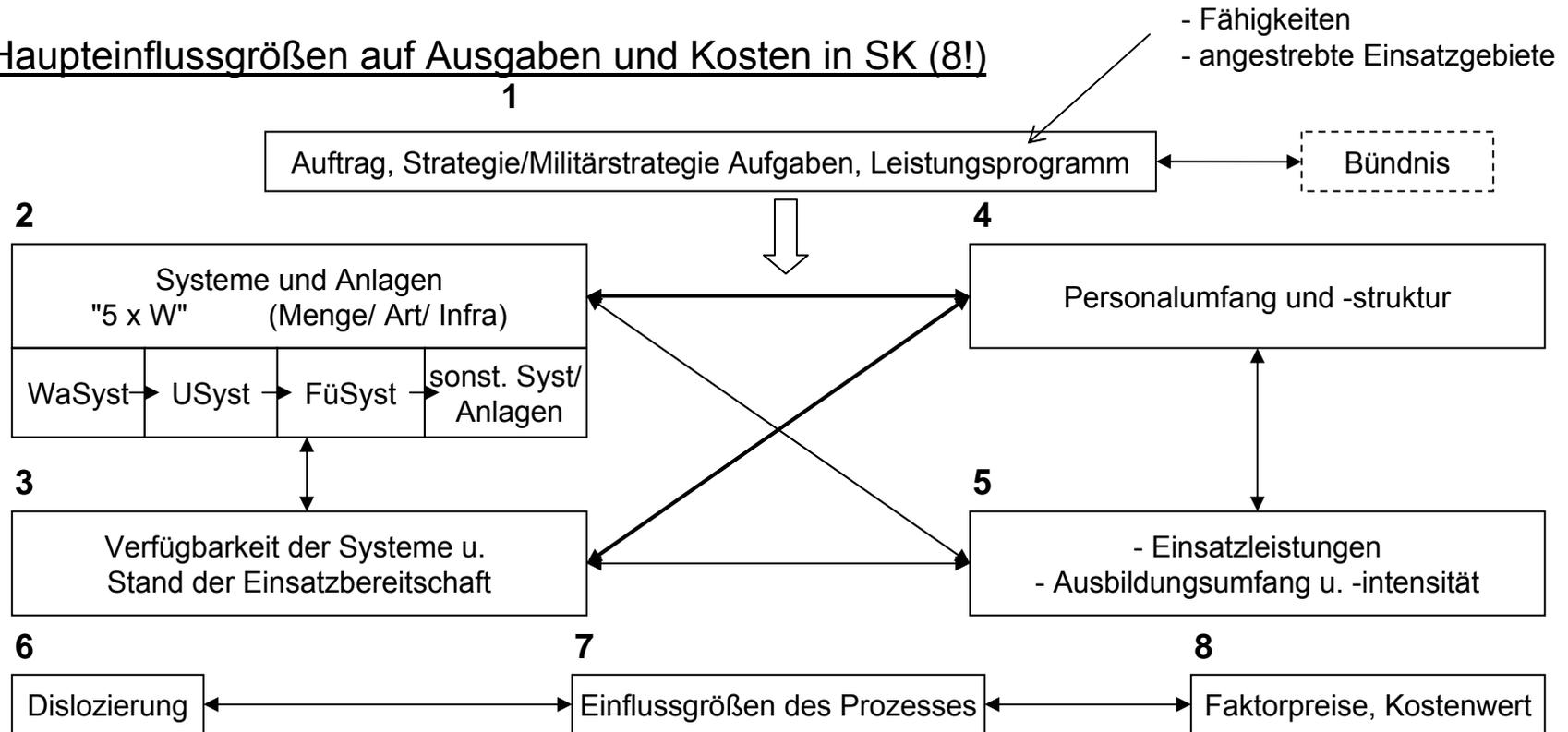
Je nach Lage und Ausmaß der Finanzenge bzw. Höhe der Einsparerfordernisse Mix aus nach Eingriffstiefe gestuften Maßnahmen mit **Hauptkriterium: möglichst günstiges Verhältnis zwischen „Absenkung Ausgaben / Einsparerfordernisse“ und „Minderung im Grad der Auftragserfüllung“**

Falls Mangel an Finanzmitteln dauerhaft und auch langfristig, Verteidigungsausgaben auf gleichem oder niedrigerem Niveau: **Veränderung Auftrag / Aufgaben und Verkleinerung Betriebsgröße** (Umfang, Ausrüstung, Infrastruktur; Reform der Militärorganisation)

Hinweis: Zwischen den Hauptkosteneinflüssen besteht grundsätzlich ein wechselseitiger Wirkungszusammenhang, der stets in die Analyse einzubeziehen ist. Vgl. auch modifizierte Darstellung auf der nächsten Seite.

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

Haupteinflussgrößen auf Ausgaben und Kosten in SK (8!)



Grundsätzlich alle miteinander verknüpft!

i.d. Heinen-Systematik Zusammenfassung:

1. Leistungsprogramm: 1
2. Produktionswirtschaftliches Instrumentarium
 - a) Ausstattung: 2, 4, 6
 - b) Prozeß: 3, 5, 7
3. Kostenwert: 8

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

3. Rationalisierungsstrategien

3. a) „Klassische“ Rationalisierungsstrategien

- (1.) **Steuerung der Verteidigungsausgaben** in solche **Vorhaben**, bei denen **das Verhältnis** zwischen **Leistung / Wirkung / Nutzen** einerseits und **Ausgaben / Kosten** andererseits **verbessert** wird (vgl. Ökonomisches Prinzip, BHO, Pflicht zur Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei allen größeren Beschaffungsvorhaben)
- (2.) **Verkleinerung des Umfangs** der Militärorganisation und **Umschichten** der eingesparten Betriebsausgaben **in den investiven Bereich**, um insbesondere die Ausrüstung und Ausstattung mit modernen und leistungsstarken Systemen zu gewährleisten („Substitution von Personal durch Kapital“)
- (3.) **Im personellen und organisatorischen Bereich**: Begründung aller Dienstposten in der geplanten Personalstruktur und regelmäßige Überprüfungen („STAN-Überprüfung“)

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

zu 3. a) Klassische Rationalisierungsstrategien

(4.) Im materiellen Bereich:

- Reduzierung Typenvielfalt
- Produktfamilien mit unterschiedlichen Modulen und Rüstsätzen (z.B. Gepanzerte Fahrzeuge)
- eingebaute Wachstumspotenziale („Growth Potential“)
- Normierungen und Standardisierungen
- Interoperabilität der Systeme
- Zentralisierung Instandsetzungseinrichtungen und Optimierung Lagerhaltung
- Nutzung des Wettbewerbs auf den Beschaffungsmärkten
- Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen auf der Basis von Life Cycle Costs LCC

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

3. b) Neue Rationalisierungsstrategien (seit 90er Jahre)

- (1.) **Outsourcing und Public Private Partnership** (PPP bzw. ÖPP) einschließlich Vorhalteverträge und Leasing
- (2.) **Market Testing und interne Optimierungen** („Optimiertes Eigenmodell OEM“ stets Referenzmodell für Outsourcing, PPP und Market Testing)
- (3.) **Prozessoptimierungen** mit starker Nutzung von IT (einschließlich Anpassung der organisatorischen Strukturen an die optimierten Prozess)
- (4.) **Dezentralisierung** der Verantwortung für Kosten und Leistungen einschließlich des Führens mit Zielvereinbarungen sowie internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen
- (5.) **Kontinuierliches Verbesserungsprogramm KVP; Concept Development & Experimentation CD & E**
- (6.) **Flexibilisierungen im Haushalts- und Dienstrecht**
- (7.) **Neue und ergänzende Steuerungsinstrumente: Controlling, Balanced Scorecard**, häufig in Verbindung mit Qualitätsmanagement (QM, TQM), „Von der Inputsteuerung (über zentrale Zuteilung von Ressourcen) zur indikatorgestützten Outputsteuerung (über Produkte)“

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

zu 3. b) Neue Rationalisierungsstrategien

In einem **ganzheitlichen Verständnis** gehören zu den neuen Rationalisierungsstrategien im Zusammenhang mit der neuen Schwerpunktaufgabe „Vorbeugende Konfliktverhütung und Krisenbewältigung“ ebenfalls:

- das Konzept „**Network-Centric Warfare / Vernetzte Operationsführung**“
- die Bildung von **Streitkräfte-Kategorien** mit unterschiedlichem Fähigkeitsprofil
- **organisatorische Zentralisierungen** zur Steigerung der Effizienz von Auslandseinsätzen (z.B. Streitkräftebasis, Einsatzführungskommando)
- das Verständnis der **Teilstreitkräfte als Force Provider**

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

3. c) Rationalisierungsstrategien im Bündnis

Grundvoraussetzung:

- gemeinsames verteidigungspolitisches und strategisches Konzept
- gemeinsame Identifizierung der Fähigkeitslücken und abgestimmte Ziele

Strategien zur Rationalisierung:

- (1.) Beschaffungsprogramme als Kooperationsprogramme
- (2.) Reduzierung Typenvielfalt
- (3.) Interoperabilität
- (4.) Begrenzte funktionale Arbeitsteilung: Schwerpunktbildung bei bestimmten Fähigkeiten
- (5.) Zeitliche Arbeitsteilung: Rotationsprinzip
- (6.) Pool-Bildung
- (7.) Vermeidung von Doppelstrukturen; gemeinsame Hauptquartiere
- (8.) Gemeinsame oder koordinierte Ausbildung in spezialisierten Ausbildungszentren

Hinweis: European Defence Agency EDA

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

4. Strategisches Kostenmanagement

a) Kennzeichen

- Übergeordnetes Ziel: Nachhaltige Senkung des gesamten Kostenniveaus und/oder Senkung der Kosten je Leistungseinheit durch Verbesserung der Kostenstruktur
- betrifft i. w. das Verhältnis bestimmter Kostenkategorien zueinander

b) Grundstrategien – Typische Objekte und Ziele

(1.) Verhältnis variable Kosten zu fixe Kosten

- Ziel: Verringerung des Anteils der fixen Kosten („Variable Kosten statt fixe Kosten“)
- Vorteil: mindert die Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad; bei nicht ausgelasteter Kapazität bzw. sinkendem Beschäftigungsgrad niedrigeres Kostenniveau und niedrigerer Fixkostenanteil je Leistungseinheit
- Beispiele: im Bedarfsfall Einberufung von Reservisten; Kaderungen: zeitlich begrenzte Durchführung nicht kampfnaher Aufgaben durch Private (ggf. Absicherung durch Vorhalteverträge); Leasing

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

(2.) Verhältnis Einzelkosten zu Gemeinkosten

- Ziel: Erhöhung des Anteils der Einzelkosten und Verringerung des Anteils der Gemeinkosten
- Vorteil: bessere Zurechenbarkeit auf Leistungen und Produkte, Druck auf Senkung der Gemeinkosten
- Beispiele: Weniger Führungsebenen, Stäbe, Ämter und verwaltende Organisationseinheiten; flache Hierarchien („Overheadkosten“)

(3.) Verhältnis der Kosten in den großen funktionalen Aufgabenbereichen bzw. Anteil an den Gesamtkosten

- Ziel: Herstellen eines günstigen Verhältnisses bezogen auf die Kernaufgaben „Herstellen und Erhalt der Einsatzbereitschaft“ sowie auf „Einsatz/Kampf“ (allg. „Output“)
- Große funktionale Aufgabenbereiche zur Gewährleistung der Kernaufgaben z. B.: Beschaffung Personal – Ausbildung Personal – Beschaffung Material – Logistik – Beschaffung Infrastruktur – Betreiben Infrastruktur – Führung und Führungsunterstützung – Verwaltung

Häufig robuster vereinfachender Ansatz: Wieviel Personal ist in den jeweiligen Aufgabenbereichen gebunden? Anteile? Wie Verhältnis „Kämpfer : Kampfunterstützer : Einsatzführung : Verwaltung und sonstige Aufgaben“ ? Anteil der für Auslandseinsätze verfügbaren Kräfte?

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

noch zu (3.)

- Vorteil: Transparenz und Ansatzpunkte für Rationalisierung z. B. mit Benchmarking
- Beispiele: Anteil Personal bzw. Kosten für lehrgangsgebundene Ausbildung? Für Betreiben der Liegenschaften? Bezogen auf Dienststellen z. B.: Für Verwaltung UniBw?

(4.) Prozesse

- Ziel: Kostensenkung durch Reduzierung der Häufigkeit von Prozessen, durch Analyse der Prozessphasen und –aktivitäten nach jeweiligen Kosten und Nutzen („Kostentreiber“ und „Werttreiber“ in der Wertschöpfungskette) sowie durch abgestimmte Koordination und Steuerung der Prozesse („effiziente Modellierung der Geschäftsprozesse“)
- Vorteil: Optimierung der Prozessstrukturen (insbes. Durch Nutzung IT); kostensenkende Anpassung der Organisation
- Beispiele: Ausbildungsprozesse, Beschaffungsprozesse, logistische Prozesse

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

(5.) Verhältnis der Kosten der erforderlichen Produktionsfaktoren

(Minimalkostenkombination bei substituierbaren Produktionsfaktoren)

- Ziel: Kombination der Mengen an erforderlichen Produktionsfaktoren unter Berücksichtigung ihrer Preise so, dass bei gleichem Output die Kosten minimiert werden (Gesamtkosten ergeben sich bei einem bestimmten Output aus den Mengen und den Preisen der erforderlichen Produktionsfaktoren; theoretisch erreicht, wenn Verhältnis der Grenzproduktivitäten wie Verhältnis der Preise)
- Vorteil: kostenminimierende Anpassung des Mengengerüsts an veränderte Preise der Produktionsfaktoren; „klassische“ Rationalisierungsstrategie insbes. bei hohen Personalkosten und technischem Fortschritt („Kapital statt Personal“; vgl. auch Umschichten von Betriebsausgaben in investive Ausgaben)
- Beispiele: Beschaffung moderner personalsparender Waffensysteme, PC statt Personal

Hinweis: Eine mögliche Gliederung der Kostensenkungs- und Rationalisierungsstrategien kann auch nach der Fokussierung auf

- Output
- den Input und
- den Binnenbereich

der Militärorganisation vorgenommen werden.

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

Anlage 1

Kosten:

Vorherrschend ist der wertmäßige Kostenbegriff:

ABWL (Wöhe): „Kosten sind der bewertete Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen für die Erstellung und den Absatz von betrieblichen Leistungen und die Aufrechterhaltung der dafür erforderlichen Kapazitäten.“

Bundeswehr: „Kosten sind der in Geld ausgedrückte Wert der verbrauchten Güter und der in Anspruch genommenen Dienste, soweit sie zur Leistungserstellung notwendig und dem Abrechnungszeitraum zuzurechnen sind.“

Ausgaben:

ABWL (Wöhe): „Jeder Geschäftsvorfall, der eine Verminderung des Geldvermögens hervorruft, wird als Ausgabe bezeichnet.“

Bundeswehr: „Ausgaben sind alle Abgänge im Zahlungsmittelbestand.“

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

Anlage 2

„Variable statt fixe Kosten“

Beispiel: Großraumflugzeuge für weiträumige Verlegungen und Transporte

- **z. Zt. eigene Kapazitäten** bis 10.000 Flugstunden p. a. (maximaler Bedarfsfall)
 - Fixe Kosten: 200 Mio. € p.a.; variable Kosten: 15.000 € je Flugstunde
 - Bedarf pro Jahr (Erfahrungswerte der letzten 10 Jahre, max. Bedarfsfall nicht eingetreten): Bandbreite 5.000 bis 7.000 Flugstunden p.a.; jahresdurchschnittlich 6.000 Flugstunden p.a.

Naheliegende zu prüfende Alternative: Senkung der fixen Kosten durch

- Reduzieren der eigenen Kapazität auf 5.000 Flugstunden p.a. → fixe Kosten dann 120 Mio. € p.a., variable Kosten wie oben: 15.000 € je FlgStd
- Kauf von Flugstunden falls Bedarf größer als 5.000 Flugstunden p.a.

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

Anlage 2

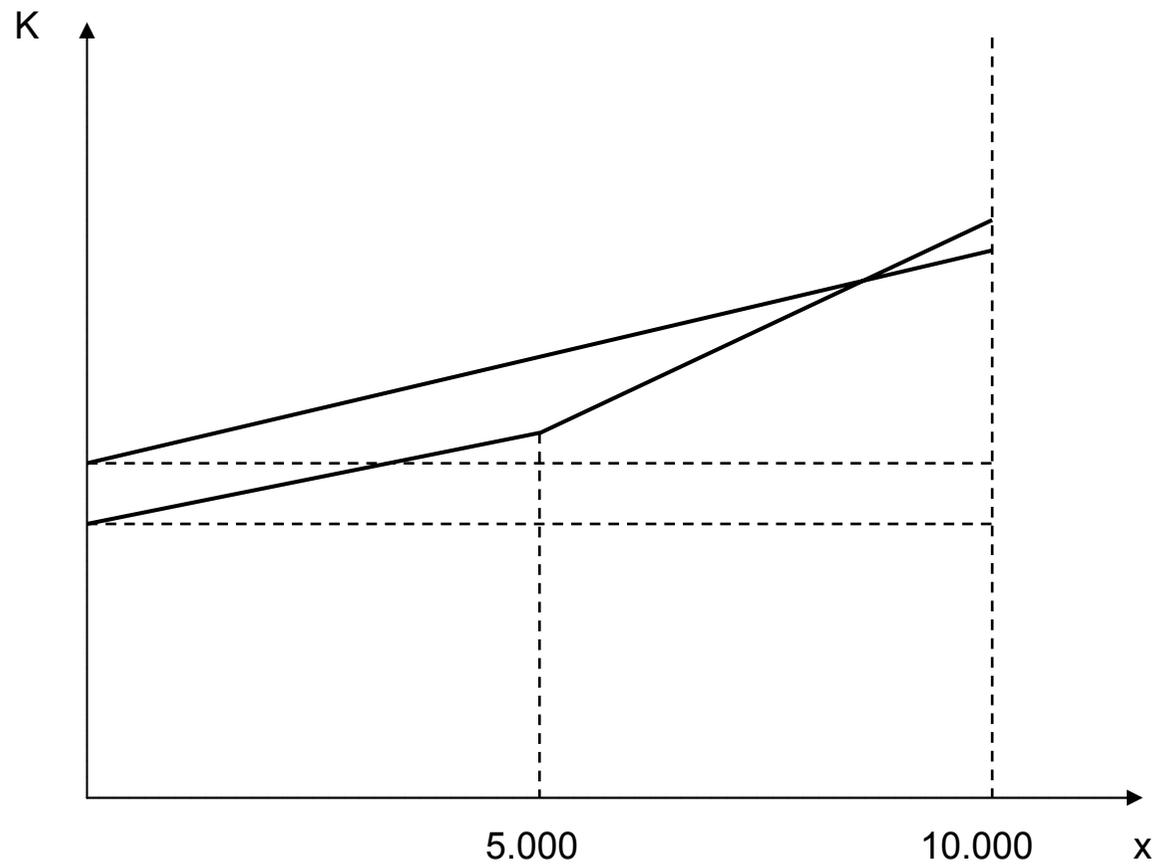
- Angebot: bis zu 5.000 FlgStd p.a.; 35.000 € je FlgStd; kurzfristig verfügbar und „vorgehalten“, dafür jährliche Fixkosten in Höhe von 10 Mio, €; Vertragsdauer 10 Jahre („Strategische Partnerschaft“)

Prüfung durch Vergleich der Gesamtkosten im Bedarfsbereich von 5.000 FlgStd ($x = 0$) bis 10.000 FlgStd ($x = 5.000$)

1. Bei eigener Kapazität bis 10.000 FlgStd p.a. (wie bisher):
 $K = 200 \text{ Mio.} + 15.000,- * 5.000 \text{ FlgStd} + 15.000,- * x$
2. Bei eigener Kapazität bis 5.000 FlgStd und Kauf ab 5.000 FlgStd:
 $K = 120 \text{ Mio.} + 15.000,- * 5.000 + 10 \text{ Mio.} + 35.000,- * x$
3. Bei welchem x gleiche Kosten ? („Break-even-Analyse“)
bei $x = 3.500$ FlgStd p.a., d.h. bei insgesamt 8.500 FlgStd p.a.
($K = 327,5 \text{ Mio.}$)

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

Anlage 2



IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

Anlage 2

- in Worten: - bei einem veränderlichen Bedarf zwischen 5.000 und 8.500 FlgStd p.a. ist in einem Kostenvergleich das „Kauf-Modell“ vorteilhafter (Outsourcing der Transportleistung bei Bedarf \geq 5.000 FlgStd)
- erst bei einem Bedarf von mehr als 8.500 FlgStd p.a. übersteigen die variablen „Kauf-Kosten“ die eingesparten fixen Kosten in Höhe von 80 Mio. €
 - bei Annahme, dass auch zukünftig der jahresdurchschnittliche Bedarf bei 6.000 FlgStd liegt, führt das „Kauf-Modell“ zu einer Kostensenkung von 50 Mio p.a. (Effekt des „Variable Kosten statt fixe Kosten“)

bisher: fixe Kosten 200 Mio. + variable Kosten 90 Mio. = 290 Mio

„Kauf-Modell“: fixe Kostn 130 Mio + variable Kosten 110 Mio = 240 Mio

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

Anlage 2

- zu maximalem Bedarfsfall von 10.000 FlgStd: Kosten bei Modell „eigene Kapazität“: 350 Mio. € – bei „Kauf-Modell“: 380 Mio. € → Mehrkosten von 30 Mio. € geringer als jährliche Kostensenkung um 50 Mio. € bei durchschnittlich 6.000 FlgStd p.a.

Allgemeines Prinzip:

„Vermeide bei den fixen Kosten Leerkosten (Gutenberg) infolge nicht genutzter Kapazitäten und verringere so den Fixkostenanteil je Leistungseinheit“

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

Anlage 2

Diskussion:

- Vorteile der Alternative?
- Nachteile (auch der Kostenvergleichsrechnung)?
- Risiken? (Risiko-Analyse stets notwendig!)
- andere Verfahren bzw. Methoden statt Kostenvergleich:
 - Kapitalwertmethode
 - Nutzwertanalyse
 - Kosten-Nutzen-Analysesiehe dazu Vorlesung „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen“
- Verfeinerungen: Prognosen mit verschiedenen Szenarien; Rechnen mit Wahrscheinlichkeiten bei Bedarf, Kosten und Risiken

siehe dazu Literatur zur Entscheidungstheorie

IV.12 Kostensenkungs- u. Rationalisierungsstrategien

Anlage 2

Prinzipiell vergleichbare Kostensenkungsstrategie bzw. Analyse

- Personalumfang: statt ständig volle Präsenz nur Teile präsent und Auffüllen durch Reservisten im Bedarfsfall
- Waffensysteme/Ausrüstung: Teile in geringer Einsatzbereitschaft oder im Depot („eingemottet“)
- Personalumfang und Waffensysteme/Ausrüstung: nur Teile präsent (....., Verbände) und Aufwuchs im Bedarfsfall
- Kauf unterschiedlicher militärischer Dienstleistungen: im Bedarfsfall (z.B. Irak)
- Leasing im Bedarfsfall
- Kauf von Ausbildungs- oder Weiterbildungsmodulen (z.B. Kern-Mantel-Prinzip)