

Kostensenkungs- und Rationalisierungsstrategien in Streitkräften

- Überblick -

Gliederung

- I. Begriffe und Voraussetzungen**
- II. Kurzfristige und zeitlich begrenzte Ausgabensenkungen**
- III. Kostensenkungs- und Rationalisierungsstrategien im Überblick**
 - 1. „Klassische“ Rationalisierungsstrategien**
 - 2. Neuere Rationalisierungsstrategien**
 - 3. Rationalisierungsstrategien im Bündnis**
- IV. Strategisches Kostenmanagement**
 - 1. Begriff**
 - 2. Ansatzpunkte**
- V. Abschließende Hinweise**

I. Begriffe und Voraussetzungen

„Strategie“:

- längerfristiges planvolles Anstreben von übergeordneten Zielen
- beschreibt in Grundzügen den Weg zu Erreichung der Ziele
(in Streitkräften: „Konzeption“)
- bezieht sich ganzheitlich auf eine Organisation oder Teilbereiche der Organisation

„Kostensenkungsstrategie“:

- Ziel ist die **Senkung der Kosten**, auch wenn damit ein verringertes Ausmaß der Auftrags Erfüllung und ein schlechteres Verhältnis von „Output“ zu „Input“ verbunden ist
- **in Streitkräften vorrangig: die Senkung der Ausgaben**
(typisch: politische Vorgaben; z. B. geringerer Verteidigungshaushalt)

„Rationalisierungsstrategie“:

- Ziel ist die **Verbesserung des Verhältnisses von Output zu Input**
- **in Streitkräften: Verbesserung des Verhältnisses zwischen dem Ausmaß der Auftrags- und Aufgabenerfüllung und den verursachten Kosten bzw. Ausgaben**
- **im Einsatz:** Einsatzergebnisse zu Aufwand an Kräften und Mitteln, Verlusten und unerwünschte Nebenfolgen

Grundlegende Voraussetzungen:

- (1.) Ganzheitliches, längerfristig angelegtes **Planungssystem**
- (2.) Streitkräftespezifisches **betriebliches Rechnungswesen**
(Basis: Kameralistik); **Fokus: Welche Entscheidungen** verändern welche Ausgaben bzw. Kosten ?
- (3.) **Methodische Kompetenz** bei Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
- (4.) **Wille und Bereitschaft** zur Kostensenkung und Rationalisierung
(vgl. „Sparen muss sich lohnen“)

II. Kurzfristige und zeitlich begrenzte Ausgabensenkungen („temporäre, vorübergehende Finanzenge“)

auslösend meist politische Vorgaben z. B:

- kurzfristig erforderliche andere Verteilung der Finanzmittel des staatlichen Haushalts; Haushaltssperren; „Globale Minderausgaben“
- nicht eingeplanter zusätzlicher Auslandseinsatz, für den die Ausgaben aus dem Verteidigungshaushalt „zu erwirtschaften“ sind

Vorgehen:

- **Analyse** der wesentlichen **Ausgabenbereiche** und **Ausgabenarten**

→ **Leitfrage: Bei welchen Ausgaben sind kurzfristig Einsparungen überhaupt möglich und noch nicht gesetzlich oder vertraglich gebunden ?**

Ausgabenarten (Beispiel Bw 2013; „Schichtung“ der Ausgaben; in Mrd €)

I. Betriebsausgaben	19,5	59 %
1. Personalausgaben	10,8	33 %
2. Materialerhaltung	2,6	8 %
3. Sonstiger Betrieb (davon 2,8 Miete)	6,1	18 %
II. Betreiberverträge	1,6	5 %
III. Investive Ausgaben	7,1	21 %
1. Forschg., Entwicklg. Erprob	0,9	2,5 %
2. Milit. Beschaffungen	5,1	15 %
3. Milit. Anlagen	0,9	2,5 %
4. Sonstige Invest.	0,2	1 %
IV. Versorgung	5,1	15 %
Plafond	33,3	100 %

Typische Reihenfolge, um die Einsparziele zu erreichen:

(→ „zunehmende Eingriffstiefe“)

(1.) bei „Sonstiger Betrieb“ und „Materialerhaltung“

- Bürobedarf, Dienstreisen, kleinere Baumaßnahmen
- Verringerung Klarstand und Verfügbarkeit im Grundbetrieb
- Reduzierung Flugstunden, Ketten-km, Seetage im Grundbetrieb
- vorübergehende Stilllegung von Systemen, vorzeitige Aussonderungen

(2.) bei „Personalausgaben“

- vorübergehend weniger Einstellungen

(3.) bei „Investive Ausgaben“

- bei investiven Vorhaben: zeitlich Schieben und /oder Strecken; Streichen
(„3 x S“)

(4.) Verringerung von Leistungen in Einsatzgebieten oder von Bündnisverpflichtungen

Wirtschaftlichkeitsprinzip:

Reihenfolge und Mix der Maßnahmen bis zur Erreichung des Einsparzieles so wählen, dass die Minderung der Auftragserfüllung bzw. der Fähigkeiten möglichst gering ist

„Strategie“ hier: „Ein System von Aushilfen“ (Moltke)

Falls Mangel an Finanzmittel dauerhaft: Reform der Streitkräfte einschließlich Prüfung des Wehrsystems

Exkurs: Bw seit 90er Jahre, Planungssicherheit als kritische Größe

Pragmatik der nachfolgenden Übersicht:

Check: „Wie gut sind wir in der jeweiligen Kosten- und Rationalisierungsstrategie?“

z. B. Befragung → Schulnoten, Stärken-Schwächen-Profil;
Nutzung von Vergleichen und Benchmarks

III. Kostensenkungs- und Rationalisierungsstrategien im Überblick

1. „Klassische“ Rationalisierungsstrategien

a. Effiziente Steuerung der Verteidigungsausgaben auf der Grundlage der (meist) mittelfristigen **Streitkräfteplanung**

- jährlich: Beurteilung Zukunftsentwicklung und Zielsetzung - Fähigkeitsmanagement mit Vorhabenplanung - Planungskategorien Organisation, Personal, Ausrüstung , Infrastruktur und Betrieb (Bw: IPP, CPM)
- jährlich aktualisierter „Masterplan“ als vorschiebende Planung

b. Umschichten von Betriebsausgaben in investive Ausgaben

- „In der Beschaffung moderner Ausrüstung liegt das größte Rationalisierungspotenzial“

c. im personellen und organisatorischen Bereich: Begründung aller Dienstposten und regelmäßige Überprüfungen

d. im materiellen Bereich:

- Reduzierung Typenvielfalt
- Produktfamilien mit unterschiedlichen Modulen und Rüstsätzen („Plattformlösungen“)
- eingebaute Wachstumspotenziale
- offene Systemarchitektur
- Normierungen und Standardisierungen
- Optimierung Lagerhaltung
- Modellbildung & Simulation M&S
- Nutzung des Wettbewerbes auf den Beschaffungsmärkten
- möglichst handelübliches Gerät, ggf. modifiziert
- Kooperation mit anderen Streitkräften
- Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen auf der Basis von Life Cycle Cocts

2. Neuere Rationalisierungsstrategien (seit 90er Jahre)

- a. **Outsourcing und Public Private Partnership (PPP bzw. ÖPP)**
(einschließlich Vorhalteverträge)

- b. **Market Testing und interne Optimierungen**

- c. **Prozessoptimierungen mit starker Nutzung von IT**

- d. **Dezentralisierung der Verantwortung für Kosten und Leistungen**
(Führen mit Zielvereinbarungen sowie internen Kunden- Lieferanten-
beziehungen)

- e. **Kontinuierliche Verbesserungsprogramm KVP; Concept Development
& Experimentation CD&E**

- f. **Neue und ergänzende Steuerungsinstrumente (Controlling, QM, TQM)**

- g. **Flexibilisierungen im Haushalts- und Dienstrecht**

3. Rationalisierungsstrategien im Bündnis

Grundvoraussetzung:

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

Strategien zur Rationalisierung:

- **Beschaffungsprogramme und Logistik als Kooperationsprogramme**
- **Reduzierung Typenvielfalt**
- **Interoperabilität**
- **zeitliche Arbeitsteilung: Rotationsprinzip**

- **begrenzte funktionale Arbeitsteilung: Schwerpunktbildung bei bestimmten Fähigkeiten**
- **Vermeidung von Doppelstrukturen: gemeinsame Hauptquartiere, Multi-nationale Verbände**
- **Framework Nation Concept (Rahmennation Konzept)**
- **Pool-Bildung**
- **gemeinsame Ausbildung in spezialisierten Ausbildungszentren**

Hinweis: European Defence Agency **EDA**

In einem ganzheitlichen Verständnis sind **erhebliche Rationalisierungseffekte durch eine effiziente Umsetzung**

- des Konzepts „Vernetzte Sicherheit“

(Comprehensive Approach → effiziente Kombination von militärischen und nicht-militärischen Maßnahmen)

- des Konzept „Vernetzte Operationsführung“

(Network-Centric Warfare → durch IT verbundene Aufklärungs-, Führungs- und Wirksysteme; wesentliches Ziel: Informationsüberlegenheit)

insbesondere bei Konfliktverhütungen und Krisenbewältigungen zu erwarten.

IV. Strategisches Kostenmanagement

1. Begriff:

- **Ziel: Nachhaltige Senkung des gesamten Kostenniveaus** durch Verbesserung von Kostenstrukturen
- **betrifft i. W. das Verhältnis bestimmter Kostenkategorien** zueinander

2. Ansatzpunkte – zu prüfen:

a.) Verhältnis variable Kosten zu fixen Kosten („Variable statt fixe Kosten“)

Ziel: Verringerung des Anteils der **fixen Kosten** und **Vermeidung von Leerkosten** infolge nicht genutzter Kapazitäten

Beispiele: Aufwuchsfähigkeit, Aktivierung und Leistungen von Privaten / Dritten nur im **Bedarfsfall** → Reservisten, Kaderungen; bestimmte Formen der ÖPP wie z. B. Vorhalteverträge mit Privaten, Leasing

b.) Prozessoptimierungen („effiziente Modellierung der Geschäftsprozesse“)

Ziel: Kostensenkung durch

- Optimierung **einzelner Prozesse** (Ansatz: Wertschöpfung)
- Reduzierung der **Häufigkeiten** von Prozessen
- effiziente **Prozesssteuerung** und Verknüpfung von Prozessen
- Nutzung moderner **IT**

Beispiele: Ausbildungsprozesse, administrative Prozesse, Beschaffungsprozesse, logistische Prozesse; Network-Centric Warfare
Bw: Projekt „Herkules“ mit SASPF

c.) Verhältnis der Kosten der erforderlichen Produktionsfaktoren

Ziel: Kombination der Mengen an erforderlichen Produktionsfaktoren unter Berücksichtigung ihrer Preise so, dass bei gleichem Output die Kosten minimiert werden (**Minimalkostenkombination**)

Beispiele: PC statt Personal; Aufklärungsdrohne statt Recce-Tornado;
 Übertragung von Aufgaben ISAF an afghanische Sicherheits-
 Kräfte (einschließlich Finanzierung);
 ÖPP (z. B. gleiche Mengen zu niedrigeren Stückpreisen)

d.) Verhältnis der Kosten bzw. Anteile in den funktionalen Aufgabenbereichen

Ziel: Herstellen eines günstigen Verhältnisses bezogen auf die **Kernaufgaben** „Herstellen und Erhalt der Einsatzbereitschaft“ sowie „Einsatz / Kampf“

Beispiele: alle Kostensenkungen in **nicht einsatznahen funktionalen Aufgabenbereichen des Grundbetriebes:** Ämter, Administration, Lagerhaltung, Infrastruktur- und Beschaffungsmanagement, nicht einsatznahe Ausbildung u. a.
robuster Ansatz: Wie viel Personal ist jeweils in den Aufgabenbereichen gebunden ?
 („mehr Zähne statt üppiger Bauch“; einsatznahe Strukturen)

e.) **Verhältnis Einzelkosten zu Gemeinkosten**

Ziel: Erhöhung des Anteils der Einzelkosten und Verringerung des Anteils der Gemeinkosten, um eine bessere Zurechenbarkeit der verursachten Kosten auf die Leistungen und Produkte zu erreichen (**Transparenz von Leistungen und verursachten Kosten**)

Beispiele: weniger Führungsebenen → flache Hierarchien; weniger verwaltende Organisationseinheiten; weniger Overheadkosten („Weniger Häuptlinge, mehr Indianer“)

V. Abschließende Hinweise:

1. Generell:

Bei allen Kostensenkungs- und Rationalisierungsstrategien **möglichst:**

- **kostenbewußtes Führen auf allen Ebenen**
- **„Sparen muss sich lohnen“** (→ Anreizsysteme)
- bei großen Veränderungen: professionelles **Veränderungsmanagement**

2. Institutionelle Verankerung

Da bei allen genannten Strategien die **Besonderheiten des jeweiligen Handlungsfeldes** zu berücksichtigen sind → **Zuordnung der Verantwortung für Kostensenkung und Rationalisierung an den für das jeweilige Handlungsfeld Zuständigen** („top-down Ansatz“)

→ i. W. AbtLtr im Ministerium und Inspekture der TSK bzw. Leiter der zivilen Organisationsbereiche

→ unterstützt durch Stabelemente (z. B. Controlling) und Externe

→ **Alle guten Konzepte bringen nichts, wenn sie nicht erkannt und vor allem umgesetzt werden**

Diskussion

Anlage

Handlungsfelder der Bundeswehr

- 1. Bundeswehr und Gesellschaft**
- 2. Einsatzfähigkeit und Einsätze im nationalen und multinationalen Kontext**
- 3. Finanzierung**
- 4. Personal**
- 5. Ausrüstung**
- 6. Infrastruktur**
- 7. Strukturen, Prozesse und Verfahren**

