

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als Grundlage für Rationalisierungen in Streitkräften

- Gliederung -

- I. Einige grundlegende Begriffe und Hinweise**
- II. Einige Ausformungen des Wirtschaftlichkeitsprinzips in Streitkräften – Beispiele**
- III. Messgrößen der Wirtschaftlichkeit von Streitkräften aus ganzheitlicher Sicht - Beispiele**

I. Einige grundlegende Begriffe und Hinweise

„Wirtschaftlichkeitsprinzip“:

Wirtschaftlich handelt, wer

- mit gegebenen Ressourcen eine maximale Leistung erzielt (**Maximalprinzip**) oder
- eine gegebene Leistung mit einem minimalen Ressourceneinsatz erreicht
(**Minimalprinzip; Sparsamkeitsprinzip**) oder (etwas abweichend von den Lehrbüchern)
- ein günstiges Verhältnis zwischen Leistung und Ressourceneinsatz erzielt
(**Extremumprinzip**)

In plakativer allgemeiner Form:

Output
Input

- **jede Wirtschaftlichkeitsanalyse setzt die Definition von Input und Output voraus !**
- **je nach Definition: unterschiedliche Ausformungen des Wirtschaftlichkeitsprinzips**
 - **unterschiedliche Kennzahlen der „Wirtschaftlichkeit“**
- **der Begriff der Wirtschaftlichkeit ist ein keineswegs einfacher Begriff !**

Zu: „Leistungen / Output“ und „Ressourcen / Input“ in Streitkräften

(a.) „Leistungen / Output“ in Streitkräften ?

- stets aus dem **Auftrag und den Aufgaben** der Streitkräfte als Ganzes sowie dem Auftrag und den Aufgaben der Organisationseinheiten abzuleiten
- z. B. Fähigkeiten, Einsatzergebnisse, Mengen, Informationen, Messgrößen für „Nutzen“

mögliche begriffliche Differenzierung beim „Output“:

Output i. e. S. → **Outcome** (Wirkung auf Zielbereich) → **Impact** (nachhaltige Wirkung auf den Binnenbereich der Streitkräfte sowie auf die Umwelt)

- z. B. Controlling in Streitkräften, Beschaffung von Kampfdrohnen

(b.) „Ressourcen / Input“ in Streitkräften ?

- **alles, was Streitkräfte benötigen, um den Auftrag und die Aufgaben zu erfüllen**

Zweckmäßige Unterscheidungen bei „Ressourcen / Input“:

(1.) nach Art der „Produktionsfaktoren“ (Menge und Qualität):

Soldaten / Mitarbeiter („Humanressourcen“) - **materielle Ressourcen** (Aus-rüstung, Infrastruktur, sonstiges Material; Finanzmittel) – **Informationen** ;
oft gesondert und zweckmäßig: **Raum – Zeit**

(2.) nach situationsbezogenen Knappheitsgrad:

nicht knappe Ressourcen - **knappe Ressourcen** („Dominanz des Minimumsektors“ → dominiert zumindest kurzfristig die gesamte Planung; typisch insbesondere in Gefechtssituationen !)

(3.) nach Binnenbereich der Streitkräfte und Umwelt:

interne Ressourcen - **externe Ressourcen**, die für die Streitkräfte nutzbar sind bzw. genutzt werden (z. B. ÖPP)

Zur Realisierung des Wirtschaftlichkeitsprinzips notwendig: Arbeiten mit klaren Zielen

dazu bei jeder Zielbestimmung erforderlich:

Was (Definition Zielinhalt!) soll in welchem Ausmaß in welcher Zeit erreicht werden ? → **angestrebter Soll-Zustand**

z. B. „Einsatzbereitschaft NH 90 ist zu verbessern“; „Der investive Anteil am Verteidigungshaushalt ist zu erhöhen“;

oft zweckmäßig: **Mindesterreichungsgrade, Zielkorridore**

- meist **ergänzt: Von wem ? Wie ? Wo ?** → **Aufgabenanalyse, Aufgabenverteilung** (vgl. SMART: Specific – Measurable – Accepted – Realistic – Timely)

→ erforderlich: **Operationalisieren** („messbar machen“) von übergeordneten **Aufträgen, Aufgaben und Zielen !**

in komplexen Systemen wie Streitkräfte: Arbeiten mit hierarchisch geordneten Zielsystemen, dabei:

- **strategische Ziele** (mittelfristige Zielsetzung) → Umzusetzen in **operative Ziele**
- Systematisierung nach **Handlungsfeldern** (Bw: 7) und **zugeordneten Strategien**
- häufig: **Zielkonflikte**, insbesondere bei vorgegebenem Budget (Verteilungskonflikte)

- z. B.
- „Erhöhung Attraktivität vs. Modernisierung Ausrüstung“;
 - „Verbesserung Aufklärung vs. Verbesserung Wirksamkeit auf dem Gefechtsfeld“;
 - „Verteilung auf Heer / Luftwaffe / Marine etc,“

Lösungsansätze:

- ganzheitliche Streitkräfteplanung mit Fokus auf Fähigkeiten
(Bw: Integrierter Planungsprozess IPP → Maximalprinzip)
- Grenznutzenprinzip mit Hauptmesslatte „Auftrag / Aufgaben“
(Fähigkeitslücken, priorisiertes Fähigkeitsprofil)

„Messen“ von Output und Input? (oft in der Truppe missverstanden; „kann man nicht messen“ - **jede Wirtschaftlichkeitsanalyse erfordert jedoch Messungen !**)

Grundlegende Messskalen (nach **Intensität** des Messens; auch bei Nutzenmessungen):

- (1.) **kardinale** Messskala : erlaubt Messung der Abstände (meist natürlicher Nullpunkt: z. B. Anzahl Waffensystem X, verfügbare Finanzmittel); Abstände auch bei Skala von Bewertungspunkten / „Scores“: z. B. Taktische Überprüfungen eines Verbandes
- (2.) **ordinale** Messskala: misst nur Rangfolge („Rangplätze“), keine Abstände gemessen;
z. B. Eignung von mehreren Offz. für eine bestimmte Verwendung; Risiken bei einem Einsatz / bei einer Beschaffung („hoch – mittel – niedrig“)
- (3.) **nominale** Messskala: nur Klassifizierung; „ja / nein“
z. B. „einsatzbereit / nicht einsatzbereit“, „Auftrag (Ziele) erfüllt / nicht erfüllt“

oft: Transformation von einer Skala in eine andere Skala; z. B. „Einsatzbereitschaft“;
viele Varianten , z. B. Schulnoten; Rating

bei „Nutzenmessung“ verbreitet: „**Scoring-Modelle**“; z. B. Nutzwertanalyse

Nutzung von Kennzahlen der Wirtschaftlichkeit - allg. von Messgrößen - im Führungsprozess ?

Da unterschiedliche Messgrößen für Output / Input möglich, stets Praxis-Check:

(1.) Wird das gemessen, was gemessen werden soll ? (z. B. „Wirtschaftlichkeit“ der FüAkBw ? „Leistung“ und „Kosten“ des Bw-Einsatzes in Afghanistan ?)

→ Messungen für rationale Handeln unverzichtbar, aber **reduzieren** grundsätzlich die **komplexe soziale Wirklichkeit** von Streitkräften

→ **unverzichtbares Hilfsmittel bei Problemlösungen, aber nicht die Problemlösung selbst;** zu unterscheiden: Kennzahl und Bewertung der Kennzahl

(2.) Erfasste / gemeldete Daten zuverlässig ? Bei Prognosen: Annahmen gut begründet ?

(3.) Beim Führen mit Kennzahlen im Zielsystem von Streitkräften: Wirkungszusammenhänge berücksichtigt ? (z. B. Beschaffung A400M; „Suboptimierung“ ?)

(4.) Wirtschaftlichkeit bei der Gewinnung und Nutzung von Messgrößen ?
(zu stark „bürokratisiert“ ?)

Führungsprozesse zu Verbesserung der Wirtschaftlichkeit – Grundphasen:
(z. B. „Die Wirtschaftlichkeit der Ausbildungseinrichtung X ist zu verbessern“)

(1.) **Lagefeststellung:**

- Analyse: Auftrag / Aufgaben / Ziele - Analyse: eingesetzte / verfügbare Ressourcen
- Erfassen oder Festlegen der **Kennzahlen der Wirtschaftlichkeit**

(2.) **Planung:**

- **Bewertung der Kennzahlen**, dabei auch: Wie haben sich die Kennzahlen der Wirtschaftlichkeit entwickelt? → **Zeitachsenanalyse; Vergleiche / Benchmarking** mit vergleichbaren anderen Streitkräften / Organisationseinheiten?
- Was tun? **„Entscheidungsfindung“**: → **Bewertungskriterien** festlegen – **Problem- /Faktorenanalyse - Alternativen** entwickeln und bewerten – **bei Bewertung: Wirtschaftlichkeit der jeweiligen Alternative – Planung der Umsetzung** realisierbarer Alternativen
- **Auswahl / Entschluss** (ggf. mit Zielvereinbarungen)

(3.) **Realisierung:**

- Befehlsgebung / Weisungen (dabei: Vorgabe von Zielen und Ressourcen)
- bei Leistungen von **Externen: Vertrag** (Hauptkriterien: Leistungen – Kosten – Zeit – Risiken; wichtig: Vertragsmanagement) !

(4.) **Kontrolle:**

- Kontrolle der **Zielerreichung, Wirksamkeit** der Maßnahmen und **Wirtschaftlichkeit**
(als lfd. Kontrolle und / oder Ergebniskontrolle)

In Streitkräfte bedeutsame Unterscheidung : „Effektivität“ – „Effizienz“ ?

„Effektivität“: Fokus auf Output (Auftrag erfüllt ? Wirksamkeit der Maßnahme ?
„Zur Entscheidung kann man nie stark genug sein !“)

„Effizienz“: Focus auf Verhältnis „Output : Input“ (Wirtschaftlichkeit)

→ Bw: „Steuerung nach Effektivität und Effizienz“

Begriff „Rationalisierung“ ?

Eine Rationalisierung liegt dann vor, wenn das Wirtschaftlichkeitsprinzip realisiert oder zumindest verbessert wird

→ **das Wirtschaftlichkeitsprinzip ist deshalb die Grundlage für Rationalisierungen**

Plakative Zusammenfassung:

Jeder militärische Führer ist aufgefordert, wirtschaftlich zu handeln und Rationalisierungen anzustreben.

Aber: Der Begriff der Wirtschaftlichkeit ist insbesondere in Streitkräften als ein auf Einsatz und Kampf ausgerichtetes System ein keineswegs einfacher Begriff.

Wer mehr Wirtschaftlichkeit von und in Streitkräften erreichen will, muss

- (1.) definieren, was mit „Output“ und „Input“ gemeint ist**
- (2.) übergeordnete Aufträge / Aufgaben zweckmäßig operationalisieren**
- (3.) mit Zielsystemen und ihren Besonderheiten arbeiten können**
- (4.) zweckmäßige Messskalen entwickeln und nutzen**
- (5.) Daten insbesondere auf ihre Relevanz und Zuverlässigkeit prüfen**
- (6.) Kennzahlen der Wirtschaftlichkeit und ihre Bewertung konsistent in den Führungsprozess integrieren**
- (7.) erkennen, wann „Effektivität“ wichtiger ist als „Effizienz“**

II. Einige Ausformungen des Wirtschaftlichkeitsprinzips in Streitkräften - Beispiele

1. „Produktivität“

Messung Output: Mengen - Messung Input: Mengen

Beispiele:

<u>Flugstunden p. a.</u>	<u>Absolventen UniBw p. a.</u>	<u>durchhaltefähiges Auslandskonting.</u>
<u>Maintenance- MannStd p.a.</u>	<u>Mitarbeiter UniBw p. a.</u>	<u>Umfang der Streitkräfte</u>

Wann für Verbesserung der Wirtschaftlichkeit zu nutzen ? Wenn

- Leistung / Output i. w. nur von einem Produktionsfaktor erbracht wird (z. B. Arbeit)
- bei Vergleichen / Benchmarking: wenn alle anderen Produktionsfaktoren weitgehend identisch sind

2. „Kostenwirtschaftlichkeit“

Messung Output: Mengen , Wirkamkeit - Messung Input: Kosten ; (häufig: Kehrwert)

Beispiele:

Flugstunden p.a.

Kosten p. a.

Absolventen p. a.

Kosten UniBw p. a.

durchhaltefähiges Auslandskontingent

Kosten der Streitkräfte

Wann zu nutzen ? Wenn Leistungen– hier Mengen oder Messgrößen für Wirksamkeit – am kostengünstigsten zu erbringen sind (z. B. Stückkosten als Kehrwert)

Bei „Kosten“ wichtige Unterscheidung und festzulegen:

Rechnen mit dem wertmäßigen Kostenbegriff:

„Kosten“ sind der in Geld bewertete Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen zur Erstellung von Leistungen einschließlich der Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft

Typisch: Einrechnen von kalkulatorischen Kosten wie z. B. Abschreibungen

Rechnen mit Ausgaben (pagatorische Kosten, fiskalische Kosten)

„Ausgaben“ stellen Verringerungen des Geldvermögens dar und sind in Streitkräften Zahlungen aus dem Finanzmittelbestand des Verteidigungshaushalts

In Streitkräften vorrangig: Rechnen mit Ausgaben, die durch eine Entscheidung verursacht werden (wesentlicher Grund: Parlament bewilligt „Ausgaben“ → Kameralistik)

Beispiel: Die Bundeswehr verlegt 200 weitere Soldaten mit einem bestimmten Auftrag für ein Jahr nach Mali. Was „kostet“ der Einsatz ?

In Streitkräften meist: welche zusätzliche Ausgaben werden durch die Entscheidung verursacht → „Einsatzbedingten Zusatzausgaben“

Wirtschaftlichkeitsprinzip hier dann:

Ausmaß der Auftragserfüllung
Einsatzbedingte Zusatzausgaben

Exkurs: Zweck der Rechnens mit dem wertmäßigen Kostenbegriff in Streitkräften (z. B. kalkulatorische Kosten wie Abschreibungen)

- **sparsamer Umgang mit teuren langlebigen Ausrüstungsgüter; Selbstkostenpreise; Anhalt für Höhe des investiven Anteils am Verteidigungshaushalt**
- **je nach der Entscheidungssituation und dem Informationsbedarf der Akteure Rechnen mit**
 - **Ausgaben** (insgesamt oder nur Teile der Ausgaben)
 - **Kosten** (Vollkosten oder nur Teilkosten)

Beispiel: Anfrage der Grünen (Bundestag): was kostet der „Ebola-Einsatz“ der Bundeswehr in Afrika ?

→ Wirtschaftlichkeitsprinzip:
$$\frac{\text{Ausmaß der Auftragserfüllung}}{\text{Kosten des Einsatzes}}$$

Deshalb: entsprechende flexible Gestaltung des betrieblichen Rechnungswesens

3. „Kapitalwertmethode“ (Bw: Grundlage für Investitionsentscheidungen)

Begriff „Kapitalwert“ bei Sachinvestitionen:

„Kapitalwert“ = Barwert der mit einer Sachinvestition erzielbaren Einnahmen – Barwert der durch diese Investition verursachten Ausgaben

„ Barwert“: Gegenwartswert zukünftiger Einnahmen bzw. zukünftiger Ausgaben,
→ ermittelt durch Abzinsen mit einem Kalkulationszinssatz

Falls Kapitalwert positiv: vorteilhafte Investition

Ökonomische Bedeutung: Der Einsatz von Kapital in eine Sachinvestition ist vorteilhafter als das Anlegen dieses Kapitals auf dem Kapitalmarkt

Die Kapitalwertmethode

- gehört zu den sog. dynamischen Investitionsrechnungen
- rechnet mit Einnahmen und Ausgaben
- ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen eine Rentabilitätsrechnung mit dem Ziel, eine möglichst hohe Rendite zu erzielen und so das Geldvermögen zu vermehren

Nutzung der Kapitalwertmethode in Streitkräften (i. a. in modifizierter Form):

(a.) Bei der Bewertung der Beschaffungsalternativen von Großgerät mit langer Nutzungszeit (z. B. Waffensysteme)

Typisches Vorgehen / wesentliche Schritte:

- (1.) Festlegen der mindestens erforderlichen Leistungsmerkmale (Bw: FFF)
- (2.) bei jeder Alternative: Ermitteln / Prognose der Ausgaben in Jahresscheiben (Life Cycle Costs); falls Ersparnisse: abziehen → Netto-Ausgaben
- (3.) Abzinsen → ergibt den Barwert der (Netto-)Ausgaben

meist: Barwert bei allen Alternativen negativ (z. B.: - 80.000 / - 100.00 / - 90.000)

→ Auswahl der Alternative mit dem geringsten negativen Barwert / Kapitalwert ;
(hier: - 80.000)

Rational: führt zu der geringsten negativen Veränderung des Geldvermögens bzw. der Finanzmittel des Verteidigungshaushalts

Welche Ausformung des Wirtschaftlichkeitsprinzips liegt hier vor ?

Output: Leistung als Mindestleistung Input: „Kosten“ als Barwert der Ausgaben

→ **Minimalprinzip (Sparsamkeitsprinzip)**

Hinweise: - stets notwendig Risikoanalyse !
- meist Trade-Off-Analyse: Kosten – Zeit - Leistungsforderung

(b.) Nutzung bei Prüfung, ob „echte“ Rationalisierungsinvestitionen möglich sind

dabei: statt der Gewinne sind in Streitkräften die Einsparungen anzusetzen!

z. B. Ersatz von „teuren“ Mitarbeitern durch Maschinen, technische Geräte etc.,
die die gleiche Leistung erbringen

→ wenn Kapitalwert positiv: „echte“ Rationalisierungsinvestition;
„Substitution von Personal durch Kapital“

(c.) Nutzung bei Bewertung von ÖPP-Vorhaben

Wann ist die Kapitalwertmethode zu nutzen ?

→ grundsätzlich: bei allen investiven Entscheidungen, bei denen **dominierend die längerfristigen fiskalische Wirkungen** zu berücksichtigen sind; **monetäre Methode**

4.) Nutzwertanalyse

Kennzeichnend: gesucht wird die Alternative mit dem höchsten Nutzwert, dabei Arbeiten mit Bewertungspunkten (Scores), **nicht- monetäre Methode**

Typisches Vorgehen / wesentliche Schritte:

1. Ableiten der Bewertungskriterien und ihrer Gewichtungen aus dem Ziel
2. Entwicklung und Festlegen der in Betracht kommenden Alternativen
3. Bei jeder Alternative: Ermittlung der Ausprägung bezogen auf die einzelnen Bewertungskriterien (z. B. Daten eines Waffensystems)
4. Transformation der Ausprägungen in Bewertungspunkte (Scores)
5. Bei jeder Alternative: Multiplikation der Scores mit den Gewichtungsfaktoren und Addieren → Nutzwert der Alternativen → Auswahl nach max. Nutzwert

Wie ggf. Kosten / Ausgaben einzubeziehen ?

Ebenfalls mit Scores und Gewichtung, dabei Scores mit negativem Vorzeichen einrechnen

Wann zu nutzen ?

- grundsätzlich flexibel und vielfältig nutzbar
- insbesondere dann, wenn eine rein monetäre Bewertung nicht möglich oder zweckmäßig ist; (z. B. Bewertung der Einsatzbereitschaft, Standortentscheidungen)
- viele Varianten und Verfeinerungen

5.) Kosten- Nutzen-Untersuchung; „Nutzwertanalyse mit monetärer Bewertung“

- wie Nutzwertanalyse, aber keine Transformation der „Kosten“ in Scores !

Nutzwert
Kosten

Wann zu nutzen ? Bei großer Bedeutung sowohl der qualitativen Ausprägungen als auch der fiskalischen Wirkung

Hinweis: Die „**Nutzwertanalyse mit monetärer Bewertung**“ auf der Grundlage der Kapitalwertmethode kann ebenfalls genutzt werden

- zur Bestimmung des wirtschaftlich günstigsten **Ersatzzeitpunktes**
- zur Bewertung von Maßnahmen zum **Kampferhalt** (Verlängerung der Nutzungsdauer) oder zur **Kampfersteigerung**

Wirtschaftlichkeit im Alltag des militärischen Führens

(1.) Wirtschaftliches Führen - Kostenbewusstsein

Eigenständig und ohne ausdrückliche Aufforderung zu prüfen:

- Lässt sich mit den **verfügbaren Mengen** an Personal, Ausrüstung, Infrastruktur, Zeit und Finanzmitteln (Produktionsfaktoren) mein **Auftrag besser** erfüllen / **eine höhere Leistung** erreichen ? → Maximalprinzip
- Könnte mein **Auftrag** auch mit **geringeren Mengen an Produktionsfaktoren** erfüllt werden ? → Minimalprinzip
- Könnte mein **Auftrag kostengünstiger** durch eine **andere Kombination der Produktionsfaktoren** erfüllt werden ?
(z. B. Ersatz von Personal durch Ausrüstung; „Kosten = Mengen x Preise“
→ Minimalkostenkombination bei substituierbaren Produktionsfaktoren)

Wichtige Voraussetzung möglichst auch in Streitkräften: „Sparen muss sich lohnen“;

Z. B. „Konzept „Kontinuierliches Verbesserungsprogramm KVP“

(2.) Vorübergehende situative Veränderungen von Knappheitsgraden

Beispiel: mehrer Kompanien fordern als Sofortbedarf ein wichtiges Ersatzteil an, das im Bestand nur einmal verfügbar ist (oder Aufklärungsdrohne)

→ heuristische Regeln, Vermeidung von Leerkapazitäten; Kreativität (vgl. Moltke)

Plakative Zusammenfassung - Ausformungen , Beispiele:

- **je nach der Entscheidungssituation sind unterschiedliche Ausformungen des Wirtschaftlichkeitsprinzips in Streitkräften zu nutzen**
- **deshalb: wichtige Vorentscheidung → welche wählen oder nutzen ?**
- **grundsätzlich: je weitreichender die Entscheidung, desto wichtiger ist die Einbeziehung von „richtig“ angesetzten Wirtschaftlichkeitsanalysen**
- **auch im Alltag des militärischen Führens sollte das Wirtschaftlichkeitsprinzip ein leitendes Prinzip sein**

III. Messgrößen der Wirtschaftlichkeit von Streitkräften aus ganzheitlicher Sicht

1. Streitkräfte, die nicht im Einsatz sind

- typische Messgröße für Output: **Fähigkeiten**
- dabei: unterschiedlicher Grad der Detaillierung

Beispiele:

- a.) **USA** : **Fähigkeit**, „two major regional conflicts nearly simultaneously“ führen zu können
- b.) **Bundeswehr 2000:**

Fähig,

- eine Heeresdivision mit zugeordneten Luft-/Marineeinheiten nach mittlerer Vorbereitungszeit (21 – 60 Tage) im Ausland über 12 Monate zur Konfliktverhütung und Krisenbewältigung einsetzen zu können **oder**

- zwei Heeresbrigaden mit zugeordneten Luft-/Marineeinheiten zeitlich parallel über längere Zeit im Ausland zur Konfliktverhütung und Krisenbewältigung einsetzen zu können **und**
- zusätzlich kleine Operationen zeitlich parallel durchführen zu können (z. B. UNO Beobachtermissionen)

c.) **Neuausrichtung Bundeswehr**

Fähigkeiten kommen in der „**Nationalen Zielvorgabe**“ zum Ausdruck („Level of Ambition“):

Fähig,

- (1.) Führungsverantwortung im Rahmennation- Konzept zu übernehmen,
- (2.) Leistungen im gesamten Aufgabenspektrum zu erbringen, dies jedoch in unterschiedlicher Abstufung und so, dass die Beiträge anderer Nationen flexibel integriert werden können („Breite vor Tiefe“)
- (3.) Verpflichtungen gegenüber NATO und EU zu erfüllen (NRF, EU-BG etc)
- (4.) 10.000 Soldaten durchhaltefähig für Auslandseinsätze zu Krisenbewältigung vorzuhalten (zeitgleich zwei zu Land, eine zu See)

Grundsätzlich zu Fähigkeiten als Output:

Stets **konkretisierend** und **aktualisierend** abzuleiten aus

- **Auftrag und Aufgaben** der Streitkräfte
- **Beurteilung zukünftiger Entwicklungen** mit Fokus auf Risiken und Bedrohungen
- **Umzusetzen in Vorhaben** (Fähigkeitsmanagement)

Typische Messgröße für Input, wenn die Streitkräfte nicht im Einsatz sind:

Finanzmittel des Verteidigungshaushalts

Wirtschaftlichkeitsprinzip: da Finanzmittel i. a. vorgegeben → **Maximalprinzip**

→ NATO: Steuerung der Finanzmittel so, dass **möglichst viel „Value for Money“**

Realisierung der wirtschaftlichen Steuerung: im **Planungssystem** der Streitkräfte
(Bundeswehr: Integrierter Planungsprozess IPP)

2. Messgrößen der Wirtschaftlichkeit, wenn die Streitkräfte im Einsatz sind

„Output“: Grad der Erfüllung des Einsatzauftrages
(bei der Planung: Wahrscheinlichkeit)

Beispiel: Herstellen und Gewährleisten der Sicherheit in der Region X von Afghanistan
(Einsatzauftrag)

typische Messgrößen: Anteil kontrollierter Gebiete, sicherheitsrelevante
Zwischenfälle

typische zusammenfassende ordinale Messskala für „Sicherheit“ bzw. „Risiken“:
„hoch“ - „mittel“ - „niedrig“

„Input“: - Verluste Personal
- Einsatz / Verluste an materiellen Kräften und Mitteln; Finanzmittel
- nicht beabsichtigte negative Nebenwirkungen (Kollateralschäden)

Wirtschaftlichkeitsprinzip im Einsatz:

Erfüllung des Einsatzauftrages mit möglichst wenig Verlusten an Personal und Material, wenig Finanzmitteln und geringen Kollateralschäden

Anmerkungen und Hinweise:

- (1.) **im Einsatz häufig:** Steuerung der Ressourcen **vorrangig** nach **Effektivität; Wirtschaftlichkeit (Effizienz) nachrangig.**
Wesentliche Einflussgröße: Umfang verfügbarer Ressourcen
(„Kriege der reichen / armen Staaten“)
- (2.) **auch hier wichtig:** **Unterscheidung** zwischen einer „**objektiv**“ **messbaren Größe** und der **Bewertung der Messgröße** (z.B. „sicherheitsrelevante Zwischenfälle“; in Region X + 5 %, in Region Y + 10 %)
- (3.) Nutzung für **periodische „Erfolgsbilanzen“** und **Anpassungen in der Ressourcensteuerung oder auch neue Strategie**

→ Beispiel: Afghanistan

3. Messgrößen der Wirtschaftlichkeit im Binnenbereich der Streitkräfte aus ganzheitlicher Sicht - Beispiele

a.) Strukturen, Aufbauorganisation - Fokus: Anteile am Personalumfang

Beispiele:

- Anteil des Personals in den Einsatzverbänden (Kampf und Kampfunterstützung)
- Anteil des Personals für durchhaltefähige Auslandseinsätze
- Anteil des Personals in den Führungsebenen oberhalb der operativen Ebene
- Aufwuchsfaktor im Bedarfsfall (z. B. Verteidigungsstärke)

Hinweise: - mögliche Bezugsgröße auch **Ausgaben / Kosten**
- meist ergänzend: **Verfügbarkeit nach Zeit und Raum**

b.) Ausrüstung und Infrastruktur - Fokus: Modernisierungsstand

Beispiele:

- durchschnittliches Alter der Hauptwaffensysteme / der strukturelevanten Ausrüstung
- Ausgaben für militärische Beschaffungen / Infrastruktur je Soldat

c.) Prozesse / Ablauforganisation - Fokus: Dauer, Kosten und Verknüpfung

Beispiele:

- Beschaffungsprozesse: Dauer und Kosten von „Bedarfsforderung“ bis „Einführung in die Truppe“
- Verknüpfung z. B. der Beschaffungsprozesse mit anderen Hauptprozessen: Personal, Infrastruktur

d.) Regelungsdichte - Fokus: Entbürokratisierung

Beispiele:

- Wie viele Vorschriften, Weisungen und Erlasse (Anzahl, Seiten) gibt es zu bestimmten einzelnen Aufgabenfeldern und Prozessen ?
- Umfang der Dokumentationspflichten ?
- Zeitanteile und Kosten bei Führungskräften für verwaltende Tätigkeit ?
(KpChef: „Stunden am Schreibtisch“)

**e.) Finanzökonomische Kennzahlen - Fokus: Anteile der Ausgabenarten am
Verteidigungshaushalt**

Beispiele:

- Verhältnis „Betriebsausgaben : investive Ausgaben“
- Anteil der Personalausgaben („Personnel expenditures“)
- Anteil der investiven Ausgaben („Capital expenditures“)

Funktion der Kennzahlen mit Fokus auf „Streitkräfte als Ganzes“:

**Check auf Wirtschaftlichkeit und ggf. Einleiten von Strategien und Maßnahmen
zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Rationalisierungen**

Plakative Zusammenfassung - Wirtschaftlichkeit von Streitkräften aus ganzheitlicher Sicht:

Typische Messgrößen der Wirtschaftlichkeit von Streitkräften als Ganzes sind:

- wenn die Streitkräfte nicht im Einsatz sind: das Verhältnis von Fähigkeiten zu den Finanzmitteln des Verteidigungshaushalts
- wenn die Streitkräfte im Einsatz sind: das Verhältnis vom Erfüllungsgrad des Einsatzauftrages zu Verlusten an Personal, Material, eingesetzten Finanzmitteln sowie unerwünschten Nebenwirkungen
- im Binnenbereich der Streitkräfte spezifische Messgrößen für
 - die Struktur (Aufbauorganisation) mit Fokus auf die Personalanteile
 - Ausrüstung und Infrastruktur mit Fokus auf den Modernisierungsstand
 - Prozesse (Ablauforganisation) mit Fokus auf Dauer, Kosten und Verknüpfung
 - Regelungsdichte mit Fokus auf Entbürokratisierung
 - die Relation und Anteile der Ausgabenarten (finanzökonomische Kennzahlen)

Diskussion

