

Oberstleutnant i.G. Ludger Dörholt, Oberregierungsrat Stefan Lotzmann und Fregattenkapitän Andreas Baur, Abteilung III des Planungsamtes der Bundeswehr

Methoden der Planungsunterstützung und der Beitrag zum Fähigkeitsmanagement

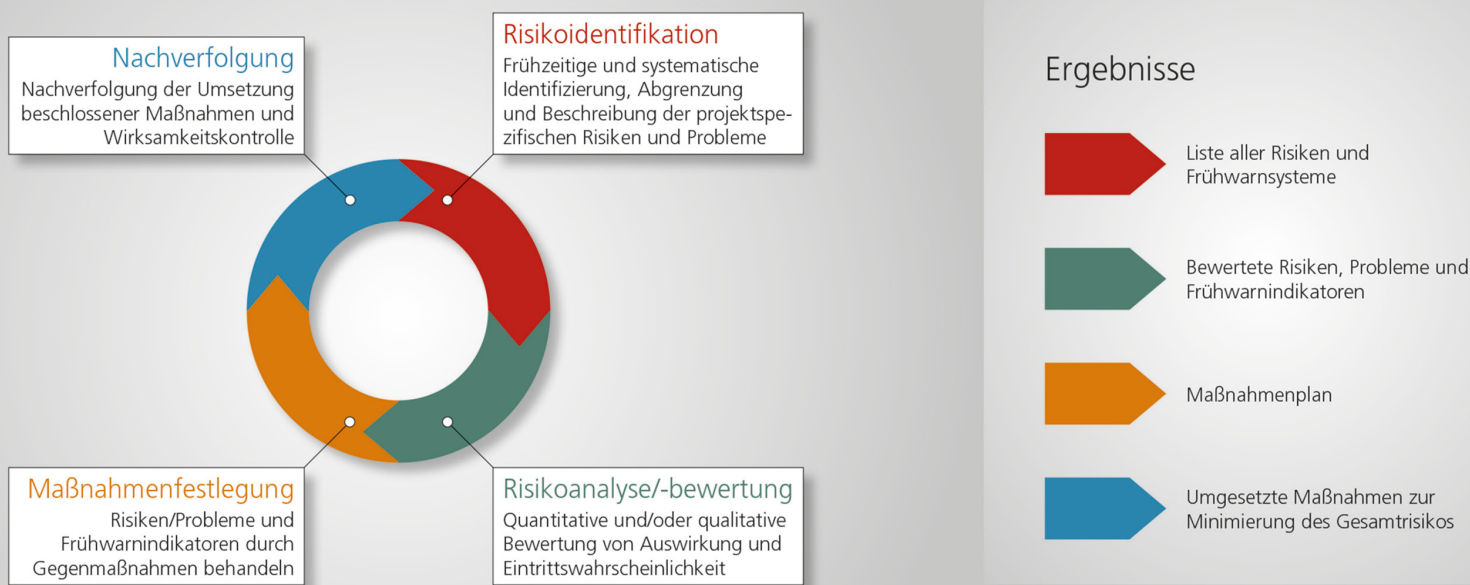


Abbildung 1: Risikomanagementprozess und seine Produkte. (Alle Abbildungen: PlgABw)

Die Wirtschaftslehre beschreibt den Begriff Planung als einen Prozess, der Ziele festlegt und Methoden, Strategien sowie Vorgehensweisen formuliert, um diese Ziele zu erreichen. In der Bundeswehr erfolgt diese Planung mit einem Prozess, genannt „Integrierte Planung durchführen“ (IPD). Diese Planung verläuft in verschiedenen Schritten, die teils chronologisch und teils parallel ablaufen. Das Ziel von Bundeswehrplanung ist, kurz gesagt, die Streitkräfte für „Übermorgen“ zu konzipieren, für „Morgen“ zu entwickeln und ihren Betrieb „Heute“ sicherzustellen.

Um ihren Auftrag erfüllen zu können, benötigt die Bundeswehr „Fähigkeiten“. Der Begriff Fähigkeiten umschreibt die Gesamtheit der erforderlichen Bedingungen, um eine Leistung auszuführen. Konkret heißt das, militärisches und ziviles Personal muss optimal ausgestattet werden, um seinen Dienst sowohl in den Einsätzen als auch im Friedensbetrieb leisten zu können.

In der Planung und Entwicklung von Fähigkeiten ist dabei zu beachten, dass diese nicht nur geeignet sind den Auftrag zu erfüllen, sondern unter Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und Regelungen auch wirtschaftlich effizient realisiert oder erhalten werden können.

Life Cycle Cost Management und Risikomanagement

Der Leistungsprozess IPD schreibt vor, dass die Bedarfsforderungen unter Berücksichtigung des verfügbaren Finanzrahmens bewertet werden müssen. Eine gesamtplanerische Bewertung umfasst die zur Abwägung notwendigen Kriterien: Leistung*. Ergänzend sollen nach Möglichkeit weitere Kriterien wie beispielsweise Risikomanagement, Zukunftsfähigkeit oder Organisatorische/Personelle Auswirkungen berücksichtigt werden. Diese gesamtplanerische Bewertung mit Leben zu füllen, stellt „Planer“ jedoch vor vielfältige Herausforderungen.

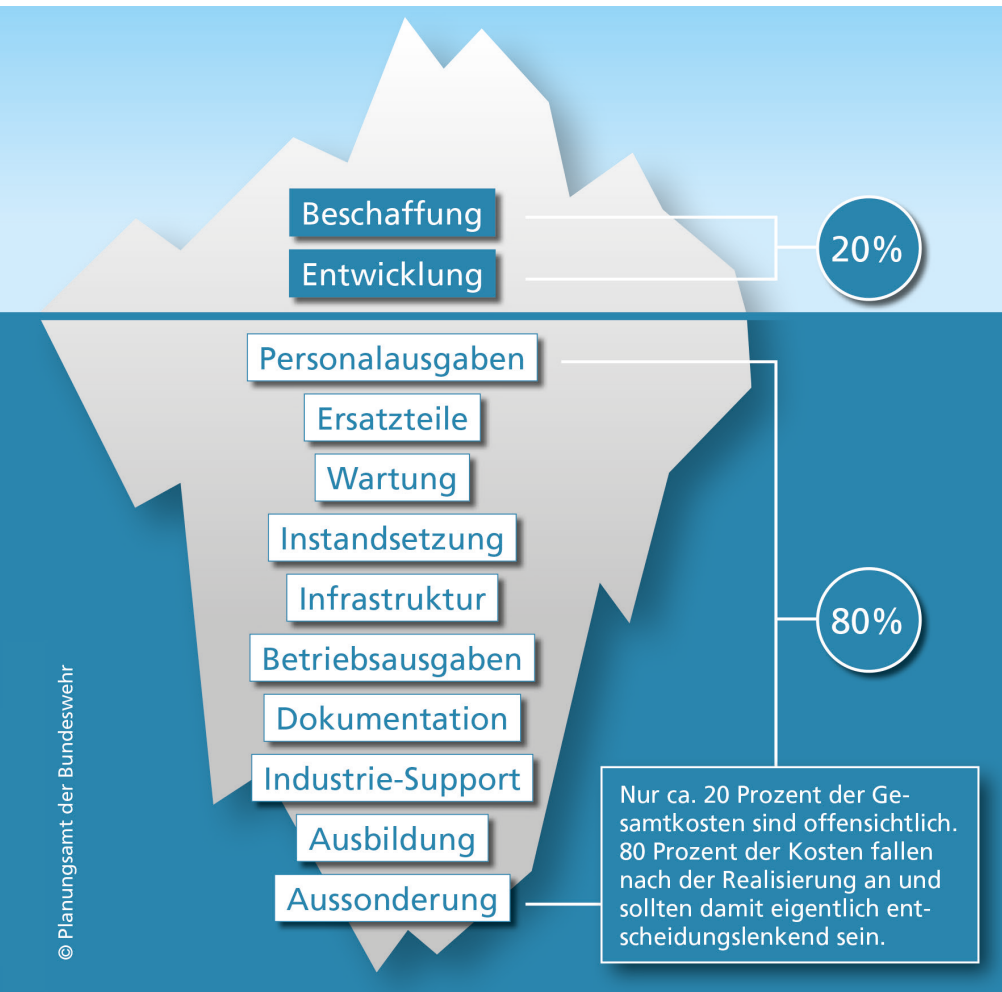
Im Planungsamt unterstützt das Referat „Methoden der Planungsunterstützung“ in der Durchführung von Life Cycle Cost Management, Risikomanagement und bei der Aufwandsabschätzung. Das Referat ist der zentrale Ansprechpartner, wenn es darum geht, diese Methoden und weitere Managementtechniken zu implementieren und anzuwenden. Die Kernkompetenz liegt sowohl bei qualitativen als auch quantitativen Verfahren, um Risiken und Lebenszykluskosten zu analysieren, zu bewerten und den Ressourcenaufwand abzuschätzen, den es benötigt, um Rüstungsmaßnahmen umzusetzen. Prozessual operiert das Referat im Leistungsprozess IPD und stellt sicher, dass die Risikobewertungen aus dem in direkter Beziehung zum IPD stehenden Leistungsprozess „Materielle Lösungen nach CPM bereitstellen“ in der richtigen Qualität wieder zurückfließen. Das Referat unterstützt hier mit seiner fachlichen Expertise die bundeswehrgemeinsame Priorisierung von Bedarfen und deren zielorientierte Einbringung in den Haushalt. Somit liegt die Blickrichtung auf den Schnittstellen zum Leistungsprozess CPM und damit unmittelbar auf der Umsetzung von Rüstungsvorhaben aller Art.

Mit Hilfe von Methoden der Planungsunterstützung können etwa Probleme analysiert und mögliche zukünftige Kosten- und Risikoentwicklungen prognostiziert werden, um die Lösungsvorschläge darauf aufbauend bewerten zu können. Das Herausarbeiten von messbaren Faktoren wie Leistung, Zeit und Ausgaben soll eine Vergleichbarkeit der verschiedenen Lösungsvorschläge sicherstellen und steht im Einklang mit dem Wertekanon einer transparenten und kompetenten Integrierten Planung.

Risikomanagement

Nukleus des derzeitigen Risikomanagementsystems in der Bundeswehr ist das klassische Projektrisikomanagement.

Risikomanagementmaßnahmen zielen darauf ab, alle unsicheren zukünftigen Ereignisse zu identifizieren, zu analysieren und zu dokumentieren, welche sich negativ auf eigene Zielgrößen auswirken können.

◁ **Abbildung 2:**

Nur ca. 20 Prozent der Gesamtkosten sind offensichtlich – 80 Prozent der Kosten fallen nach der Realisierung an und sollten damit eigentlich entscheidungslenkend sein.

Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden*** (siehe dazu Abbildung 2).

Lebenszykluskosten werden zu Beginn zunächst „nur“ mit Blick auf die vier Projektelemente, technisch-wirtschaftlicher Anteil, Personal/Ausbildung, Logistik und Infrastruktur, geschätzt. In späteren Phasen werden diese Schätzungen dann präziser. Darüber hinaus besteht ein wesentlicher Teil der Arbeit in der Begleitung Integrierter Projektteams (IPT), die im Zuge der Analysephase Teil 1 des Leistungsprozesses CPM identifizierte Lücken im Fähigkeitsprofil der Bundeswehr eingehender analysieren und entsprechende funktionale Forderungen zu deren Schließung formulieren. Sind diese Forderungen hinreichend genau beschrieben und der Bedarf hinsichtlich ihrer Schließung anerkannt, liegen die Voraussetzungen vor, um konkrete Handlungsoptionen zum Schließen der Fähigkeitslücken zu untersuchen. Das Sachgebiet Life Cycle Cost Management begleitet in dieser Phase bis zum Abschluss der Analysephase Teil 2 die Ausgabenschätzung und stellt sicher, dass Lebenswegausgaben plausibel und vollständig sind (siehe Abbildung 3 und Abbildung 4).

Dabei ist es unerheblich, ob es sich hierbei um strategische oder operative Ziele handelt und ob diese qualitativ oder quantitativ beschrieben werden. Die Charakteristik der Zielgrößen bestimmt lediglich, welche Methoden zur Analyse und Bewertung von Risiken herangezogen werden können. Das Methodenspektrum reicht hierbei von einfachen qualitativen Verfahren, wie beispielsweise dem Experteninterview, bis hin zu komplexeren quantitativen Verfahren, wie etwa simulationsbasierten Ansätzen. Die Einzelschritte des Risikomanagements sind im Sinne eines Kreislaufprozesses (siehe Abbildung 1) kontinuierlich und vorausschauend zu durchlaufen.

Würden Risiken identifiziert und analysiert, sollten – im Sinne eines klassischen Controllingprozesses – Maßnahmen zu deren Steuerung festgelegt und umgesetzt werden, mit dem Ziel das Risikopotential auf ein akzeptables Risiko zu mindern. Dem Transparenzgedanken folgend, fließen die Erkenntnisse der Risikoanalysen in die Produkte des Leistungsprozesses IPD bis zur Aufnahme einer (Neu-)Maßnahme ins Planungsportfolio (Prüfergebnisse zu Initiativen und Anträgen, Vorhabensskizzen) ein und in die Produkte der einzelnen Phasen des Leistungsprozesses CPM (z.B. die Fähigkeitslücke und Funktionale Forderung). Hinsichtlich einer Vielzahl potenziell konkurrierender Risiko- und Problembewältigungsstrategien wurden auf verschiedenen Ebenen entsprechende Entscheidungsgremien, sogenannte Vorbereitungskreise implementiert, abhängig von der Komplexität und Bedeutung des betrachteten Rüstungsvorhabens.

Life Cycle Cost Management

Das Life Cycle Cost Management bezeichnet das fortlaufende strukturierte systematische Schätzen, Planen, Erfassen sowie Überwachen und Steuern von Lebenswegkosten eines Betrachtungsobjektes** unter

Weiterentwicklung des Kosten- und Risikomanagements

Neben der direkten Arbeit in den Leistungsprozessen IPD und CPM bringen sich die beiden Sachgebiete auch national und international in die Weiterentwicklung des Risikomanagements und des Life Cycle Cost Managements in den Streitkräften ein.

So wurde in 2021 die überarbeitete „Allgemeine Richtlinie LCCM in der Bundeswehr über alle CPM-Phasen“ veröffentlicht. Mit der Fortschreibung wurden zwischenzeitlich geänderte Begrifflichkeiten, Prozesse und Strukturen angepasst. Die Definition des Begriffes Lebenswegkosten im Rahmen dieser Regelung wurde konkretisiert und der Kostenbegriff findet nun endgültig Einzug in die Vorschrift. Die mit Blick auf das Life Cycle Cost Management anstehenden Aufgaben in den verschiedenen Phasen des CPM im Planungsamt, Kommando CIR und BAAINBw wurden abgegrenzt sowie weitere Erkenntnisse aus der fortschreitenden Implementierung des Life Cycle Cost Managements berücksichtigt.

International vertritt das Referat regelmäßig die Positionen für die Bundeswehr in spezifischen NATO-Besprechungen. Das Referat ist zudem in verschiedenen Arbeitsgruppen vertreten, um die Grundlagen des Risikomanagements und des Life Cycle Cost Managements weiterzuentwickeln. Hierbei geht es unterem darum ein NATO-weites Verständnis zu erzeugen und Best Practices zu formulieren.

Ausblick zu einem planungskategorieübergreifenden Kosten- und Risikomanagement

Derzeit werden für das „Planungsamt der Zukunft“ Vorbereitungen getroffen, ein planungskategorieübergreifendes Kosten- und Risikomanagement zu etablieren.

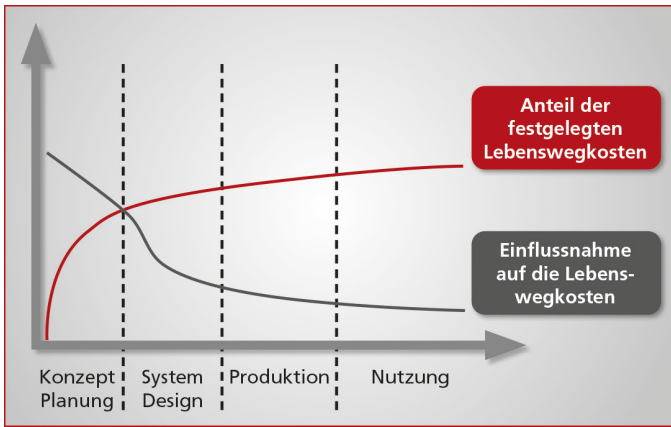


Abbildung 3: Möglichkeiten für LCC-Einsparungen sind in der Analysephase am größten.

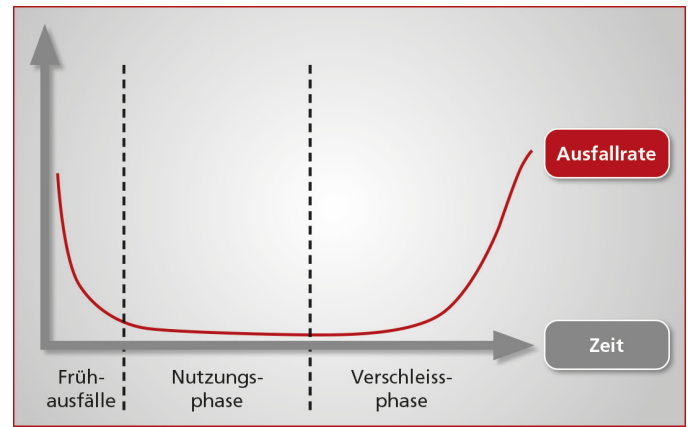


Abbildung 4: Systeme werden über den Lebensweg unzuverlässiger und teurer.

Die Aufwandsabschätzung für die Planungskategorien Rüstung und Betrieb, Anteil Materialerhaltung, wird weiterhin schwerpunktmäßig in den Fachabteilungen des BAAINBw durchgeführt und anschließend dem Planungsamt und dem Kommando CIR im Rahmen der technisch-wirtschaftlichen Stellungnahme für Initiativen, Grobabschätzungen und Vorhabensskizzen zur Verfügung gestellt.

Ab 2023 werden Aufwandsabschätzungen für die Planungskategorien Personal, Organisation und Infrastruktur durch das Planungsamt koordiniert und in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachplanungen erstellt. Externe und interne Ergebnisse der Aufwandsabschätzung über alle Planungskategorien werden anschließend zusammengefasst und mit einer Gesamtbewertung, einschließlich einer Risikoanalyse und Mitigationsmaßnahmen, den Unterprozessen des IPD zur Verfügung gestellt (siehe Abbildung 5).

Durch die enge Verzahnung der unterschiedlichen Methoden zur Planungsunterstützung, der Aufwandsabschätzung, dem Risikomanagement und dem Lebenswegkostenmanagement kann das Referat zukünftig

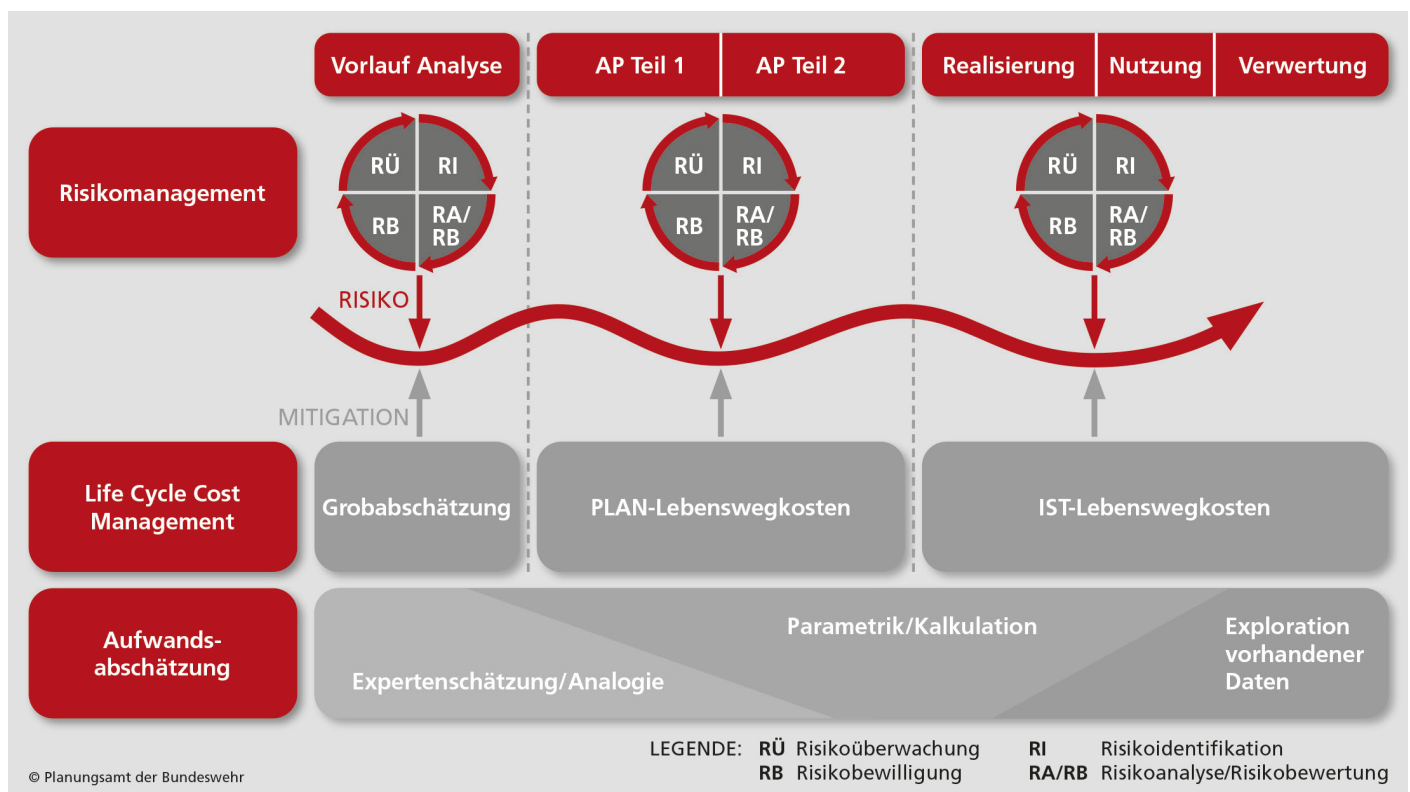
einen noch besseren Beitrag für eine gesamtplanerische Bewertung im Fähigkeitsmanagement der Bundeswehr leisten und dazu beitragen, das zur Aufgabenerfüllung der Streitkräfte erforderliche Fähigkeitsprofil zu erreichen und dauerhaft zu erhalten.

wt

* (U. a. Erfüllung der Forderungen, Beitrag zu Funktionalen Bausteinen, Wechselwirkungen zu anderen Maßnahmen oder multinationalen Vorhaben, planungskategorie-spezifische Auswirkungen etc.), Ausgaben (Strukturiert nach Ausgabenbereichen und Jahresscheiben.) sowie Zeit (u. a. Einplanbarkeit etc.)

** (Betrachtungsobjekte sind Programme, Projekte, Produkte und Dienstleistungen gemäß CPM sowie einsatzfähige Systeme. Ein einsatzfähiges System besteht dabei aus einem oder mehreren Projekten oder Produkten.)

*** (Lebenswegkosten umfassen dabei alle Kosten und Ausgaben über den gesamten Lebensweg eines Betrachtungsobjektes – siehe dazu Abbildung 2.)



LEGENDE: RÜ Risikoüberwachung RI Risikoidentifikation
RB Risikobewilligung RA/RB Risikoanalyse/Risikobewertung

Abbildung 5: Planungskategorieübergreifendes Kosten- und Risikomanagement.