

Alexa, Andreas

**Article — Accepted Manuscript (Postprint)**

## Gestaltungsprinzipien der Militärlogistik

cpm forum. Das Magazin für Wehrtechnik und Logistik

*Suggested Citation:* Alexa, Andreas (2020) : Gestaltungsprinzipien der Militärlogistik, cpm forum. Das Magazin für Wehrtechnik und Logistik, cpm-verlag, St. Augustin, Iss. 2, pp. 35-47

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/216995>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# **Gestaltungsprinzipien der Militärlogistik**

ObstdG Prof.(FH) Mag. Andreas Alexa  
Institut für Höhere Militärische Führung  
Landesverteidigungsakademie  
Stiftgasse 2a  
1070 Wien

## 1 Einleitung

Die Militärlogistik bzw. die logistische Unterstützung von Streitkräften an sich hat eine jahrhundertelange Tradition. Auch wenn sich die Bedeutung und die Funktion im Laufe der Zeit verändert haben, so ist das Ziel gleichgeblieben. Dieses ist die Herstellung und Erhaltung der Überlebensfähigkeit, der Einsatzfähigkeit und der Durchhaltefähigkeit von Streitkräften in Einsätzen bzw. die Sicherstellung eines effizienten Normdienstes.<sup>1</sup> Zur Erreichung dieser Funktion im Rahmen von Streitkräften hat sich die Militärlogistik an Gestaltungsprinzipien zu orientieren. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die logistische Unterstützung einerseits nicht zum Selbstzweck mutiert und andererseits effizient und effektiv ausgerichtet ist.

Ausgehend von der Betrachtung des Wesens und der Wirkung der Militärlogistik wird zunächst der Begriff Gestaltungsprinzip näher beleuchtet und danach Prinzipien für die Gestaltung einer adäquaten militärischen logistischen Organisation (Einsatzorientierung, Wirkungsorientierung Ressourcenorientierung, Netzwerkorientierung, Kunden- und Partnerorientierung sowie Innovationsorientierung) erläutert, welche als eine generelle Leitlinie für die Ausgestaltung einer militärlogistischen Organisation gelten sollen. Abgeschlossen wird mit einem Fazit, in welchem ein operatives Handlungsdesign skizziert wird, um das Ziel „Die Militärlogistik 4.0 ist interoperabel, kooperativ und vernetzt auf die Erfordernisse des Einsatzes bzw. des Normdienstes ausgerichtet“ zu erreichen.

## 2 Wesen und Wirkung der Militärlogistik

Während unter Wesen das Besondere oder das Kennzeichnende, welches die Erscheinungsform prägt<sup>2</sup>, verstanden wird kann Wirkung mit zu erzielender Veränderung, Beeinflussung oder Ergebnis gleichgesetzt werden<sup>3</sup>. Gegenstand und somit Wesen der Militärlogistik ist die Führung, Gestaltung und Optimierung logistischer Strukturen, Systeme und Prozesse durch ein militärische Logistikmanagement, welche der streitkräfteinternen und -übergreifenden Leistungserstellung dienen.<sup>4</sup> Somit plant, implementiert, steuert und kontrolliert das

militärische Logistikmanagement den effizienten und effektiven vorwärts und rückwärtsgerichteten Fluss von logistischen Mitteln und Kräften einschließlich der dafür notwendigen Informationen zwischen Knoten (Einrichtungen) und Kanten (Verbindungslinien), sodass die Anforderungen der Streitkräfte erfüllt werden.

Die wesentliche Wirkung der Militärlogistik ist in diesem Lichte die Herstellung und Erhaltung der Überlebensfähigkeit, der Einsatzfähigkeit und der Durchhaltefähigkeit von Streitkräften in Einsätzen bzw. die Sicherstellung eines effizienten Normdienstes, wobei diese wird durch ein Ineinandergreifen von unterschiedlichen logistischen Unterstützungsmöglichkeiten auf unterschiedlichen Ebenen erreicht wird. Dadurch kann die logistische Kulmination vermieden werden. Diese tritt dann auf, wenn die verfügbaren logistischen Ressourcen nicht mehr dem Bedarf entsprechen<sup>5</sup> (vgl. Abbildung 1). Als Ursachen dafür können beispielsweise eine unzureichende vorausschauende Planung, eine Überbeanspruchung der Leistungsfähigkeit des logistischen Systems oder eine Änderung der Einsatzführung vom Stabilisierungseinsatz zu einem Kampfeinsatz angeführt werden. Eine Konsequenz der Einsatzführung wäre das Einlegen einer operativen Pause, um durch Zuführung von den notwendigen logistischen Kräften und Mitteln, die Einsatzbereitschaft für die weiteren Aufgaben wiederherzustellen.

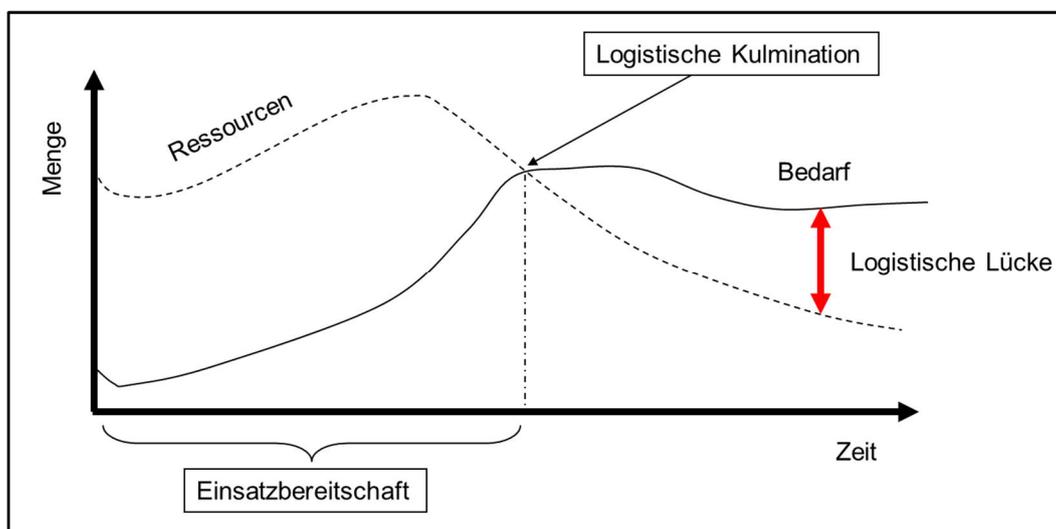


Abbildung 1: Logistische Kulmination

### 3 Gestaltungsprinzipien der militärlogistischen Organisation

Gestaltungsprinzipien dienen prinzipiell der Ausgestaltung einer Organisation durch Bündelung aller Ansprüche an diese in Form weniger, klar fassbarer Grundsätze und helfen zu erkennen, was die Organisation können muss, welchen Ansprüchen sie gerecht zu werden hat und welche Probleme durch sie zu lösen sind.<sup>6</sup> In diesem Zusammenhang wird unter

Organisation ein Mittel zur Zielerreichung oder als ein Instrument der Unternehmensführung, also in diesem Sinne im Allgemeinen des Bundesministeriums für Landesverteidigung sowie im speziellen des Österreichischen Bundesheeres, verstanden, deren zweckmäßige und effiziente Gestaltung eine zielkonforme Erfüllung der Unternehmensgesamtaufgabe ermöglicht.<sup>7</sup> Sie besteht im Wesentlichen aus einer rational gestalteten Aufbau- und Ablaufstruktur, sowie aus einem auf Dauer angelegten formalen Regelungsgefüge von arbeitsteiligen Aufgaben.<sup>8</sup> Anders umschrieben ist Organisation die dauerhafte Ordnung von Personal, Material und Aufgaben in einem Aufbau- und Ablaufzusammenhang.

Durch die Definition von deutlich unterscheidbaren Gestaltungsprinzipien wird ein Anforderungsprofil entwickelt, welches die Entwicklung von Organisationsmodellen leitet. Gut formulierte Prinzipien wirken somit als starke Leitplanken für die organisatorische Gestaltung. Sie setzen klare Prioritäten und räumen bestehende Unsicherheiten aus, sollten möglichst präzise und handlungsorientiert abgefasst werden und in einem prägnanten Kernsatz zusammengefasst werden.

Das logistische System bzw. die logistische Organisation wird aus den Elementen der logistischen Aufbauorganisation (logistische Kräfte, Mittel und Einrichtungen) gebildet und fasst deren Beziehungen im Wege der logistischen Ablauforganisation (Verfahren und Prozesse) zu einem auftragsorientierten, zweckmäßigen und wirtschaftlichen Wirkverbund zusammen. Dadurch wird sichergestellt, dass führungsebenenübergreifend die vorhandenen Ressourcen effektiv und effizient zum Einsatz kommen. Sie muss ein hohes Tempo der Abläufe gewährleisten und unter Umständen auch über große Entfernungen wirken können.

Die Militärlogistik wird daher in der Friedensorganisation und nach dem Aufwachsen in der Einsatzorganisation auf der militärstrategischen, der operativen, der taktischen und der gefechtstechnischen Ebene (hier als Versorgung bezeichnet) wahrgenommen.<sup>9</sup>

### 3.1 Einsatzorientierung

Das Prinzip der Einsatzorientierung bildet die Basis und ist sozusagen der Taktgeber für die Ausgestaltung der Militärlogistik. Es muss allerdings festgehalten werden, dass die Einsatzambition und daraus folgernd die Orientierung an dieser vom Primat der Politik beeinflusst wird. Ausgehend von den verfassungsrechtlichen Vorgaben, in denen die Grundzüge der bewaffneten Macht sowie die prinzipiellen Aufgaben festgelegt sind, sind die Sicherheitsstrategie und in weiterer Folge die Teilstrategie Verteidigungspolitik politische Willensdokumente. Die Übersetzung in das Militär erfolgt schlussendlich mit dem Militärstrategischen Konzept, in welchem Rahmenbedingungen sowie Umfeldeinflüsse

erläutert und beschrieben werden und Zielsetzungen festgelegt werden. In Österreich wurde im letzten Konzept aus dem Jahr 2017 z.B. die Gleichrangigkeit von nationalen und internationalen Einsätzen bzw. Aufgaben<sup>10</sup> sowie die Ambition von 12.500 Soldaten im Katastrophenhilfeinsatz, 55.000 Soldaten im Rahmen der Militärischen Landesverteidigung sowie mindestens 1.100 Soldaten im Ausland festgelegt<sup>11</sup>. Weiters wird eine Versorgungsunabhängigkeit für mindestens 14 Tage im Inlandseinsatz und für 30 Tage im Auslandseinsatz gefordert.

Ausschlaggebend für die Einsatzorientierung ist jedoch das Kriegs- bzw. Konfliktbild. Und dieses befindet sich derzeit in einem Übergang von der Kriegsführung der vierten Generation zur fünften Generation. Dies bedeutet, dass es einerseits keine definierbaren Fronten mehr gibt und dass es andererseits durch den Einsatz von emergenten Technologien, wie Robotics & Automatisierung und offensiven Cyber-Taktiken, möglich sein wird, dass Soldaten einen ganzen Kontinent von ihren Zielen entfernt agieren.<sup>12</sup> Kernkompetenz und Alleinstellungsmerkmal von Streitkräften bleibt jedoch die Fähigkeit zum Kampf zu Lande, in der Luft, auf See, im Cyber-Raum und im Informationsumfeld gegen reguläre und irreguläre Gegner, welche konventionelle und subkonventionelle Kampfweisen anwenden. Aber auch eine Unterstützung im Kampf gegen den Terrorismus bzw. die Organisierte Kriminalität ist möglich. Weiters sind Unterstützungsleistungen für nationale bzw. internationale Behörden im Rahmen eines Hilfeinsatzes möglich.

Diese hier angeführten unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten bzw. Einsatzspektren können im nationalen bzw. internationalen Kontext stattfinden und bedürfen unterschiedlicher Methoden der logistischen Unterstützung. Während im Inland derzeit die Führung und Durchführung einer Schutzoperation für das Österreichische Bundesheer die maßgebliche planungsleitende Aufgabe ist,<sup>13</sup> werden im Ausland unterschiedlich zusammengesetzte Kontingente (vom Einzelsoldaten bis zu einer Bataillionskampfgruppe) in verschiedenen Einsatzräumen und mit wechselnden Partnern eingesetzt. Für die logistische Unterstützung bei Einsätzen im Inland sind daher entsprechende Vorsorgen zu treffen, welche durch Bevorratung bzw. Lagerhaltung, auch unter Abstützung auf zivile Leistungserbringer, sowie durch eine adäquate Inanspruchnahme von ad-hoc Leistungen gewährleistet werden. Für Auslandseinsätze sind bereits bei der Absichtserklärung zur Beteiligung an einer multinationalen Operation logistische Notwendigkeiten zu beurteilen und Grenzen bzw. Möglichkeiten zu erkennen. Spätestens bei der konkreten Einsatzplanung sind diese im logistischen Unterstützungskonzept zu berücksichtigen. Anlassbezogene logistische Kooperationen mit Partnern, mit dem Gastland

bzw. mit der gewerblichen Wirtschaft benötigen unter Umständen eine Vorlaufzeit, um eine effektive Durchhaltefähigkeit sicherzustellen.

### 3.1.1 Kernsatz Einsatzorientierung

Die Militärlogistik ist auf die Auftragserfüllung im Einsatz, bezogen auf die spezifischen Erfordernisse der unterschiedlichen Teilstreitkräfte bzw. Domänen, auszurichten und die logistischen Kräfte und Mittel müssen agil, flexibel und multifunktional einsetzbar sein und über eine Durchhaltefähigkeit verfügen, die eine zeitlich und räumlich begrenzte Unabhängigkeit von der Folge- und Anschlussversorgung ermöglichen.

### 3.2 Wirkungsorientierung

Das wirkungsorientierte Handeln und die damit verbundene Steuerung sind für das Militär nicht neu. Erste Ansätze gab es mit dem Effects-Based Approach to Operations.<sup>14</sup> Während in einer Prozessorientierung die Betrachtung beim Input beginnt und beim Outcome bzw. Impact endet, ist die wirkungsorientierte Planungslogik genau umgekehrt. Beginnend mit den zu erzielenden Wirkungen werden die zu erbringenden Leistungen, die dafür nötigen Handlungen und die bereitzustellenden Ressourcen abgeleitet.<sup>15</sup> Die wirkungsorientierte Militärlogistik stellt in diesem Lichte einerseits Ressourcen für die Streitkräfte als Inputgröße bereit und andererseits hat sie sich selbst an zu erzielenden Wirkungen zu orientieren. Dies ist eine Weiterentwicklung der von Moshe Kress gezeichneten Prozessorientierung, welche mit dem Output endet.<sup>16</sup> Denn in der modernen Wirkungsorientierung ist der Maßstab die erzielte Wirkung (Outcome) und nicht die erbrachte Leistung (Output). Eine Messung bzw. Analyse hat zu erfolgen um effizient zu sein und effektiv zu handeln und gegebenenfalls steuernd einwirken zu können. Es sind daher verpflichtend im Planungsprozess bereits Messgrößen bzw. Kennzahlen zu definieren, welche in der Durchführung einer Evaluierung zu unterziehen sind. Dies sind jene Zahlen, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen.<sup>17</sup> Im Rahmen der Militärlogistik kommen hierbei einerseits die Measurements of Performance zur Messung der Effizienz und andererseits die Measurements of Effectiveness zur Messung der Effektivität zum Einsatz. Wesentlich für die Militärlogistik ist, dass sie sich primär an der Effektivität, also an der Erreichung der geforderten Wirkungen zu orientieren hat, ohne jedoch Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung zu vernachlässigen.

### 3.2.1 Kernsatz Wirkungsorientierung

Das militärlogistische Handeln erzeugt die geforderte Wirkung im Einsatz bzw. Normdienst, die dafür benötigten Ressourcen sind nachvollziehbar und überprüfbar abgeleitet und eine Wirkungskontrolle zur Regelung bzw. Steuerung ist implementiert.

### 3.3 Ressourcenorientierung

Eine wesentliche Voraussetzung für Streitkräfte an sich und für die Militärlogistik im Speziellen, ist das Vorhandensein bzw. das zur Verfügung stellen der notwendigen Ressourcen, welche im Rahmen der wirkungsorientierten Planung abgeleitet werden. Prinzipiell werden unter Ressourcen die Gesamtheit an Faktoren, welche einem Unternehmen zur Verfügung stehen, verstanden<sup>18</sup> und in tangible, intangible und Humane Ressourcen<sup>19</sup> eingeteilt (siehe Abbildung 2). Da diese Ressourcen den Bestand und die Weiterentwicklung eines Unternehmens sichern, muss daher gewährleistet werden, dass Streitkräfte auf diese zugreifen können bzw. selbst diese generieren.

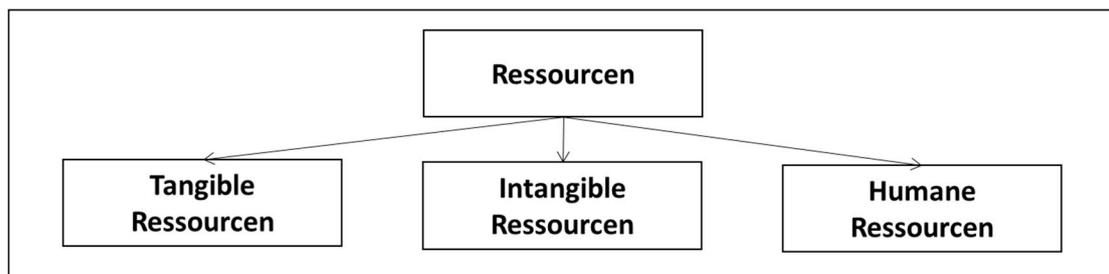


Abbildung 2: Einteilung von Ressourcen

#### 3.3.1 Tangible Ressourcen

Die wichtigste Ressource ist augenscheinlich die Ausstattung mit finanziellen Mitteln. Das, wenn man so will, Unternehmen österreichisches Bundesheer, also die bewaffnete Macht Österreichs, hat mit den finanziellen Ressourcen den Betrieb abzudecken, das Personal zu besolden und Investitionen durchzuführen. Hierzu wird, abgeleitet von den benötigten Fähigkeiten im Rahmen der Einsatzorientierung und aufgrund der zu erzielenden Wirkungen, jährlich der finanzielle Ressourcenbedarf ermittelt und an das Finanzministerium übermittelt. Im Vergleich mit NATO Staaten ist die Ausstattung des ÖBH mit finanziellen Mitteln im untersten Bereich angesiedelt. Die 2 % Marke des BIP, welche die NATO für ihre Mitgliedsstaaten vorsieht, steht in Österreich nicht zur Debatte, sehr wohl sollten aber die zu erreichenden 20 % des verfügbaren Verteidigungsbudgets für Forschung und Entwicklung im Rahmen der permanenten strukturierten Zusammenarbeit im Rahmen der Europäischen Union

berücksichtigt werden.<sup>20</sup> Aktuelle Zahlen des Verteidigungsressorts zeigen allerdings, dass dieses Ziel derzeit nicht erreicht wird und auch in absehbarer Zukunft nur schwer zu erreichen sein wird.<sup>21</sup> Betrachtet man die drei Bereiche Betrieb, Personal und Invest mit der Brille der Militärlogistik dann ist feststellbar, dass in allen dreien ein nicht unerheblicher Anteil der Militärlogistik vorhanden ist. Es ist allerdings nachvollziehbar, dass mit ca. 0,6% vom BIP nicht alle Erwartungshaltungen gedeckt werden können. Trotzdem darf die Militärlogistik nicht vernachlässigt werden, da diese ja primär zur Unterstützung der Streitkräfte dient.

### 3.3.2 Intangible Ressourcen

Die Unternehmenskultur beschreibt die Werte, Normen, Überzeugungen und Einstellungen, wodurch die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten<sup>22</sup> in der militärlogistischen Organisation geprägt werden. Soldatische Tugenden wie Loyalität, Gehorsam, Treue und Pflichterfüllung kennzeichnen prinzipiell die militärische Unternehmenskultur. Aufgrund des multifunktionalen Systems von Streitkräften mit unterschiedlichen Domänen bzw. Waffengattungen rücken allerdings zwei weitere Aspekte in den Fokus der Betrachtung. Nämlich das gegenseitige Verständnis und die gegenseitige Akzeptanz. Da den Erfolg eines militärischen Einsatzes die Summe von vielen, koordinierten und zusammenwirkenden Einzelmaßnahmen ausmacht, ist es daher eine absolute Notwendigkeit sein Gegenüber nicht nur zu verstehen, sondern auch seine Handlungen sowie seine Einstellungen zu akzeptieren. Daher ist eine umfassende militärlogistische Bildung der Führungskräfte in die Ausbildung dieser Personengruppe zu implementieren, um auch die Denk- und Handlungsweise zu schärfen.

### 3.3.3 Humane Ressourcen

„Unser Personal als höchstes Kapital.“<sup>23</sup> So lautet die Überschrift zu einem Kapitel der Broschüre Unser Heer 2030 – Die Antwort auf zukünftige Bedrohungen. Neben Aspekten wie einer adäquaten Bezahlung, einer entsprechenden Ausrüstung oder der Berücksichtigung der Work-Life-Balance ist die Ausbildung des Personals eine Grundvoraussetzung für die Auftragserfüllung.

Das bedeutet, dass militärlogistische Führungskräfte sowie die handlungsausführenden militärlogistischen Kräfte, durch eine umfassende kompetenzorientierte Bildung auf die Erfordernisse des Einsatzes bzw. des Normdienstes vorzubereiten sind. Besonders in einem durch unterschiedliche Trends beeinflussten sich ständig weiterentwickelnden Umfeldes muss die Humane Ressource der militärlogistischen Organisation auf dem aktuellen Wissensstand

gehalten werden. Dementsprechend sind ebenenadäquate Ausbildungsmaßnahmen zu konzipieren, welche die unterschiedlichen Kompetenzanforderungen reflektieren und vermitteln.

#### 3.3.4 Kernsatz Ressourcenorientierung

Die benötigten Ressourcen werden durch die politische Führung im erforderlichen Umfang bereitgestellt, werden durch die militärstrategische Führung für die Militärlogistik verfügbar gemacht und werden auf der operativen und taktischen Ebene zweckorientiert eingesetzt, um die geforderten Wirkungen zu erzielen.

#### 3.4 Netzwerkorientierung

Unter Netzwerk wird prinzipiell ein Beziehungskomplex verstanden, indem verschiedene Akteure (Personen und bzw. oder Unternehmungen), die über gleiche Eigenschaften oder Interessen verfügen, koordiniert zusammenarbeiten, um eine gemeinsame Zielsetzung zu erreichen.<sup>24</sup> Obwohl die Elemente dabei eine Form der Symbiose eingehen, bleiben sie größtenteils autonom. Die sich daraus ergebende Teilautonomie bedeutet, dass sie ihre Selbstständigkeit nur zu dem Grad aufgeben, wie es die Steuerung des Verbundes erfordert. Dies hat den Vorteil, dass sie einerseits die Vorteile des Verbundes nutzen können und sich gleichzeitig eine Reaktionsschnelligkeit durch eine überschaubare Größe sichern.<sup>25</sup> Der Zweck von Netzwerkbildungen ist es, die Produktivität zu fördern, indem Vorteile eines kooperativen, heterarchischen Verhaltens sowie eine Stärkenbündelung bei gleichzeitiger Autonomie zur Erhöhung der Flexibilität- und Innovationsfähigkeit genutzt werden.<sup>26</sup>

Eine leistungsfähige, vernetzte militärlogistische Supply-Chain ist somit ein Grundbaustein zur Vermeidung der logistischen Kulmination. Auch wenn im Rahmen der klassischen Folgeversorgung die übergeordnete Ebene der darunterliegenden Ebene Güter zuführt oder diese abgeholt werden, ist in aktuellen Einsätzen eine Einbindung von weiteren logistischen Dienstleistern unumgänglich. Diese können logistische militärische Kräfte von Partnernationen, Leistungen von einem Gastland oder von zivilen Unternehmen sein. Diese Leistungen können auf unterschiedlichen Führungsebenen zur Sicherstellung der Durchhaltefähigkeit erbracht werden. Somit wird aus dem prinzipiell linearen Modell ebenfalls ein Netzwerk-Modell mit unterschiedlichen am logistischen Sicherstellungsprozess beteiligten Akteuren. Entscheidend bei der Ausgestaltung des logistischen Netzwerkes sind die Festlegung von klaren Zuständigkeiten sowie die Berücksichtigung einer entsprechenden Flexibilität und Einfachheit.

### 3.4.1 Kernsatz Netzwerkorientierung

Das Zusammenwirken von unterschiedlichen Leistungserbringern zur Sicherstellung der logistischen Unterstützung ist auf allen Führungsebenen netzwerkartig zu implementieren, wobei dieser leistungsorientierte Wirkverbund sowohl Kräfte, Mittel und Fähigkeiten des Militärs als auch externer Dritte (z.B. gewerbliche Wirtschaft, Verbündete, Host Nations, nationale und multinationale Agenturen) umfasst.

### 3.5 Kunden- und Partnerorientierung

Betrachtet man den Zweck der Militärlogistik, nämlich Einsätze von Streitkräften sicherstellen, so wird deutlich, dass die Kundenorientierung eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der militärlogistischen Organisation einnehmen muss. Als Kunde werden in diesem Kontext alle militärischen aber auch zivilen Elemente, welche von der Militärlogistik unterstützt werden, bezeichnet. Dies reicht von den eigenen Streitkräften über kooperierende Streitkräfte bis hin zu staatlichen oder nichtstaatlichen Organisationen. Es rücken daher die Bedürfnisse von potenziellen und tatsächlichen Kunden in den Vordergrund, an der die Organisation auszurichten ist.<sup>27</sup> Die von den Bedürfnissen der Streitkräfte bzw. anderen zu unterstützenden Elementen, also der Kunden, ausgehenden Waren-, Informations- und Geldströme entlang der gesamten Versorgungskette sind wirkungsorientiert zu gestalten, zu lenken und zu entwickeln. Damit wird die Leistungserbringung eben auf diese ausgerichtet und die Sicherstellung der Überlebensfähigkeit, das Herstellen der Einsatzfähigkeit sowie die Sicherstellung der Durchhaltefähigkeit wäre in einem höheren Ausmaß gewährleistet.

Da die Leistungserbringung aber auch mit Partnern erfolgt, ist es nur logisch, die militärlogistische Organisation auch auf die Partnerorientierung auszurichten. Als Partner können prinzipiell andere Staaten, die Industrie bzw. Wirtschaft im Allgemeinen und Organisationen angeführt werden, wobei diese, je nach Ausprägung des Einsatzes bzw. abhängig von der jeweiligen Führungsebene als Leistungserbringer unterschiedlich genutzt werden.

Entscheidend bei einer Kunden- und Partnerorientierung sind Kooperation und Vertrauen, Sichtbarkeit und Transparenz sowie eine gegenseitige Koordinierung, um einen Konkurrenzkampf um Ressourcen zu vermeiden. Durch die Etablierung einer geeigneten Verbindungsorganisation können die eigenen Möglichkeiten mit den Partnern abgestimmt werden und die gesicherte Verfügbarkeit der Leistungserbringung ist durch vertragliche

Regelungen zu gewährleisten. Schlussendlich ist das Bewusstsein einer gemeinsamen Verantwortung zu schaffen und in weiterer Folge zu stärken.

### 3.5.1 Kernsatz Kunden- und Partnerorientierung

Die militärlogistische Organisation hat primär die Bedürfnisse der Streitkräfte bzw. je nach Situation auch die von anderen Bedarfsträgern zu decken und ist daher auf diese, auch unter Einbeziehung von Partnern, auszurichten.

### 3.6 Innovationsorientierung

Durch eine Vielzahl von technologischen, gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Trends wird auch auf Streitkräfte ein Druck zur Veränderung aufgebaut. Ihre Relevanz für die Militärlogistik gilt es daher auch mit wissenschaftlicher Begleitung sowie beratender Unterstützung zu analysieren und möglichst mit Abschätzung ihres Wirksamwerdens zeitlich gestaffelt zu bewerten, um daraus einen Handlungsbedarf abzuleiten. In diesem Sinne wird unter Innovationsorientierung die Gesamtheit aller Maßnahmen im militärlogistischen System, welche auf die Generierung von innovativen Produkten, Abläufen und Verfahren abzielen, verstanden.<sup>28</sup>

Die zunehmende Innovationsgeschwindigkeit technischer Entwicklungen sowie die zunehmende Vernetzung und Verzahnung von Prozessen, Objekten und Akteuren durch Informations- und Kommunikationstechnologien erfordert im gesamten Spektrum von der Ausbildung bis hin zur organisatorischen Weiterentwicklung eine kontinuierliche Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung bestehender Prozesse, Verfahren und Strukturen, um die Entkopplung vom technischen Fortschritt zu vermeiden.

In der Abbildung 3 sind logistische Trends bzw. Innovationen dargestellt, welche kurzfristig (innerhalb 5 Jahren) bzw. langfristig (innerhalb 10 Jahren) die zivile Logistik beeinflussen werden. Diese willentlichen und gezielten Veränderungsprozesse hin zu etwas Neuem werden aber auch für die Militärlogistik grundlegende Veränderungen mit sich bringen.

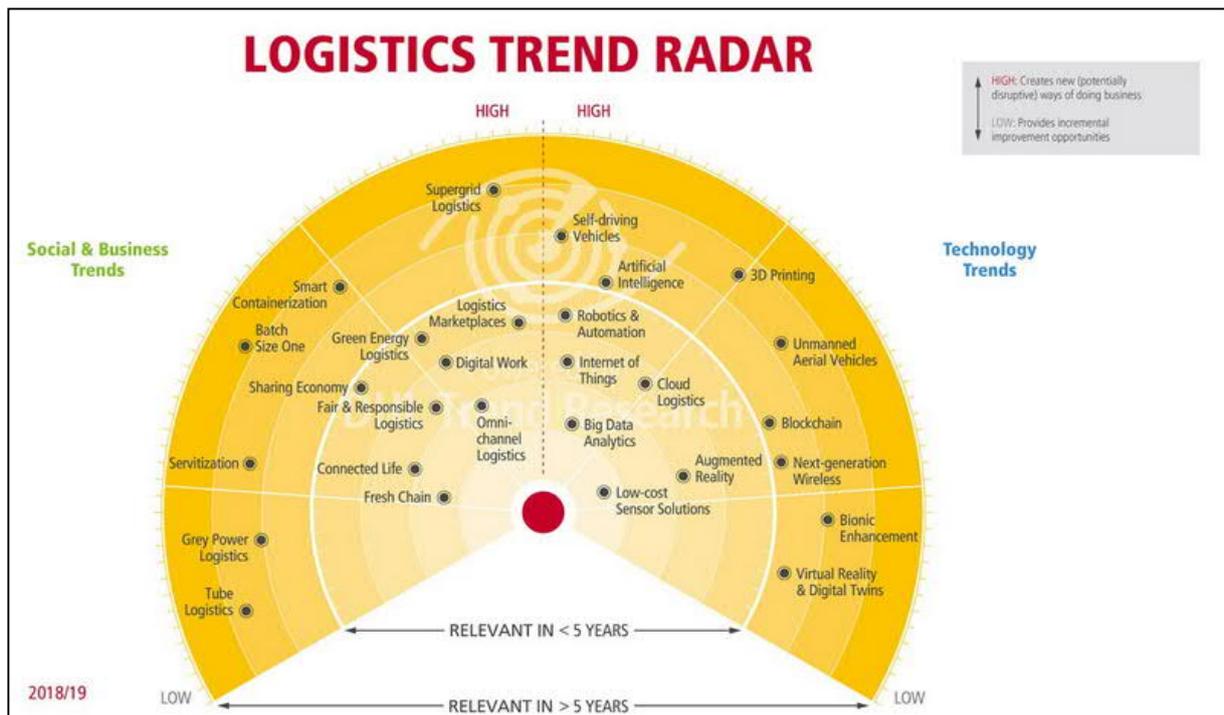


Abbildung 3: Logistisches Trendradar<sup>29</sup>

Um die Auswirkungen der im logistischen Trendradar dargestellten Themenbereiche und deren Nutzbarkeit für die Militärlogistik zu erfassen, ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Forschungstätigkeit erforderlich. Durch die Vertiefung der Zusammenarbeit im Bereich der Forschung und Entwicklung mit ausgewählten multinationalen logistischen Partnern und Institutionen sowie die Nutzung der Innovationsfähigkeit und Forschungskapazitäten der Wirtschaft und von nationalen und internationalen Hochschulen können die sich bietenden Möglichkeiten aktiv evaluiert und deren Eignung zur Integration in die militärlogistische Organisation vorausschauend untersucht und in weiterer Folge die militärlogistische Organisation kontinuierlich, bedarfsorientiert und effizient an die sich permanent verändernden Rahmenbedingungen angepasst werden.

Da Innovationen für Streitkräfte an sich und für die militärlogistische Organisation im Speziellen unerlässlich sind, ist eine personelle sowie organisatorische Veränderungsbereitschaft und eine dementsprechende Ressourcenzuordnung zwingend nötig.

### 3.6.1 Kernsatz Innovationsorientierung

Die militärlogistische Organisation beobachtet, analysiert und bewertet logistische Trends und implementiert, im Lichte der Einsatzerfordernisse und der zur Verfügung gestellten Ressourcen, innovative Ansätze zur Steigerung der Effektivität und Effizienz.

#### 4 Fazit

Die dargestellten sowie erläuterten Gestaltungsprinzipien der Militärlogistik sollen die Organisationsentwicklung leiten und prägend beeinflussen, wobei die entsprechenden Kernsätze, ähnlich wie die eigene Absicht in der Taktik, immer im Fokus der Bearbeitenden bleiben müssen. Durch einen kontinuierlichen und zielgerichteten Transformations- bzw. Optimierungsprozess wäre die derzeitige militärlogistische Organisation anhand der dargestellten Prinzipien bzw. Handlungslinien (siehe Abbildung 4) an die gestellten Herausforderungen anzupassen, wobei die Einsatzorientierung als Richtschnur gesehen werden muss, aus der die benötigten Fähigkeiten abgeleitet werden. Mit dem Schlagwort „Keine Handlung ohne Wirkung“ im Sinne der Wirkungsorientierung werden zu erzielende Effekte festgelegt und die dafür notwendigen Prozesse bzw. Handlungen und die benötigten Ressourcen abgeleitet. Ein stabiles bzw. resilientes Logistisches Netzwerk ist aufzubauen und zu erhalten, um eine Durchhaltefähigkeit sicherzustellen und Erfordernisse der Kunden und Möglichkeiten der Partner sind in den Überlegungen zur Ausgestaltung einer militärlogistischen Organisation zu berücksichtigen. Gegenseitiges Vertrauen ist daher aufzubauen sowie zu erhalten, welches die Zusammenarbeit sowie das Verhältnis zueinander fördert. Innovationen und Trends sind mitzuverfolgen und gegebenenfalls, nach Maßgabe der Ressourcen, zu implementieren. Durch die Aneignung von ebenenadäquaten Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten können die Aufgaben erfüllt werden, wobei eine Integration bzw. Verknüpfung der Logistik im Denken und Handeln mit anderen Themenbereichen eine Änderung der Denk- und Handlungsweise der Führungskräfte erreicht werden kann.

Dadurch würde schließlich eine interoperable, kooperative und vernetzte Militärlogistik 4.0, welche auf die Erfordernisse des Einsatzes bzw. des Normdienstes ausgerichtet ist, entstehen.



Abbildung 4: Transformation der Militärlogistik<sup>30</sup>

- 
- <sup>1</sup> Vgl. Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport: Dienstvorschrift für das Bundesheer (zur Erprobung) Einsatzunterstützung – Teilbereich Logistik, Wien, 2016, S. 22.
- <sup>2</sup> Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Wesen>, abgerufen am 05.09.2019.
- <sup>3</sup> Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Wirkung>, abgerufen am 05.09.2019.
- <sup>4</sup> Vgl. Lasch, Rainer: Strategisches und operatives Logistikmanagement: Prozesse, Wiesbaden: Springer, 2014, S. 27.
- <sup>5</sup> Vgl. Kress, Moshe: Operational Logistics, New York: Springer International, 2016, S. 74.
- <sup>6</sup> Vgl. Thom, Norbert / Wenger, Andreas: Die optimale Organisationsform: Grundlagen und Handlungsanleitung, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010, S. 102.
- <sup>7</sup> Vgl. Dillerup, Ralf / Stoi, Roman: Unternehmensführung, München: Franz Vahlen, 2016, S. 483.
- <sup>8</sup> Vgl. Klaas, Thorsten: Logistik-Organisation, Wiesbaden: Springer, 2002, S. 60.
- <sup>9</sup> Vgl. BMLVS: Dienstvorschrift für das Bundesheer: Einsatzunterstützung – Teilbereich Logistik, Wien: Eigenverlag, 2016, S. 25.
- <sup>10</sup> Internet Dokument: [http://www.bundesheer.at/pdf\\_pool/publikationen/msk2017.pdf](http://www.bundesheer.at/pdf_pool/publikationen/msk2017.pdf), S. 5, abgerufen am 15.10.2019.
- <sup>11</sup> Internet Dokument: [http://www.bundesheer.at/pdf\\_pool/publikationen/msk2017.pdf](http://www.bundesheer.at/pdf_pool/publikationen/msk2017.pdf), S. 27, abgerufen am 15.10.2019.
- <sup>12</sup> Vgl. <https://www.diepresse.com/4665404/kriege-bei-denen-es-keine-regeln-mehr-gibt>, abgerufen am 15.10.2019.
- <sup>13</sup> Vgl. Internet Dokument: [http://www.bundesheer.at/archiv/a2019/unsrheer2030/pdf/zustandsbericht\\_unsrheer2030.pdf](http://www.bundesheer.at/archiv/a2019/unsrheer2030/pdf/zustandsbericht_unsrheer2030.pdf), S. 30, abgerufen am 24.10.2019.
- <sup>14</sup> Vgl. Smith, Edward A.: Effects Based Operation (EBO) – Applying Network Centric Warfare in Peace, Crisis and War, Washington: CCRP Publication Service, 2002, S. XIV.
- <sup>15</sup> Bundeskanzleramt: Handbuch Wirkungsorientierte Steuerung, Wien, 2011, S.11.
- <sup>16</sup> Vgl. Kress, Moshe: Operational Logistics, Cham: Springer, 2016, S. 5.
- <sup>17</sup> Vgl. Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen, München: Verlag Franz Vahlen, 2011, S. 24.
- <sup>18</sup> Nolte, Heike / Bergmann, Rainer: Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung. In: Nolte, Heike (Hrsg.) Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung, München: Rainer Hampp Verlag, 1998, S.11.
- <sup>19</sup> Vgl. Reuter, Ute: Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen, Stuttgart, 2011, S.15.
- <sup>20</sup> Vgl. Internet Dokument: <https://pesco.europa.eu/binding-commitments/>, abgerufen am 16.10.2019.
- <sup>21</sup> Vgl. Bundesminister für Landesverteidigung: Unser Heer 2030, Wien, 2019, S. 44.
- <sup>22</sup> Vgl. Wien, Andreas / Franzke, Norman: Unternehmenskultur, Wiesbaden: Springer, Gabler, 2014, S. 12.
- <sup>23</sup> Bundesminister für Landesverteidigung: Unser Heer 2023, Wien, 2019, S. 36.
- <sup>24</sup> Vgl. Internet Dokument: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/netzwerk/netzwerk.htm>, abgerufen am 18.03.2019.
- <sup>25</sup> Vgl. Schulte-Zurhausen, Manfred: Organisation, München: Verlag Franz Vahlen, 2010, S. 288.
- <sup>26</sup> Vgl. Dillerup, Ralf / Stoi, Roman: Unternehmensführung, München: Franz Vahlen, 2016, S. 514.
- <sup>27</sup> Vgl. Internet Dokument: <https://www.onpulsion.de/lexikon/kundenorientierung/>, abgerufen am 23.10.2019.
- <sup>28</sup> Vgl. Reichmann, Rahel: Marktorientierung und Innovationsorientierung, Mannheim, 2010, S. 97.
- <sup>29</sup> Internet Dokument: <https://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2018/zukunft-der-logistik-haengt-von-vier-schlussfaktoren-ab.html>, abgerufen am 20.12.2019.
- <sup>30</sup> Grafik von Autor erstellt.