



L.Größl, O.Hahn, H.Koerdts

# Wirtschaftlichkeit in Streitkräften

Beiträge zur **Militärökonomie**

Herausgeber: Dipl.-Vw. L. Größl · Dr. H. Koerdts · Dr. K.-E. Schulz

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Größl/Hahn/Koerd  
Wirtschaftlichkeit in Streitkräften

# Beiträge zur Militärökonomie

Herausgeber:

Dipl.-Volksw. Lothar Größl, Dr. Hans Koerdts und Dr. Karl-Ernst Schulz

Band 1

Dipl.-Volksw. Lothar Größl, Prof. Dr. Oswald Hahn  
und Dr. Hans Koerdts

# Wirtschaftlichkeit in Streitkräften



---

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

ISBN 978-3-663-05212-8

ISBN 978-3-663-05211-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-05211-1

---

*Copyright by Springer Fachmedien Wiesbaden 1973*

*Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1973*

## Die Autoren dieses Buches

### Dipl.-Volkswirt LOTHAR GRÖSSL

*Fachhochschullehrer an der Fachhochschule der Luftwaffe München/Neubiberg, Major.*

*Hauptarbeitsgebiete: betriebswirtschaftliche Logistik (insbesondere Strukturierungsmodelle), Managementtheorie (Führung soziotechnischer Systeme), Finanzwirtschaft.*



### Prof. Dr. OSWALD HAHN

*Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebslehre der Banken und Versicherungen, an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Major der Reserve.*

*Bevorzugte Forschungsgebiete: betriebswirtschaftliche Probleme in Streitkräften, Finanzwirtschaft, Bankbetriebslehre.*

*Herausgeber von: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, München 1971; Mitherausgeber bei: Enzyklopädisches Lexikon für das Geld-, Bank- und Börsenwesen, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 1967/1968. Zahlreiche Buchveröffentlichungen sowie Beiträge in Sammelwerken und Zeitschriften.*



### Dr. HANS KOERDT

*Fachhochschullehrer an der Fachhochschule der Luftwaffe München/Neubiberg, Major.*

*Hauptarbeitsgebiete: militärische Führungslehre, Entscheidungslehre, computerunterstützte Führungssysteme.*



## Geleitwort

Der vorliegende Band „Wirtschaftlichkeit in Streitkräften“ beinhaltet bereits in seinem Titel das Zentralproblem aller Streitkräfte: die ökonomische Verwendung knapper Finanzmittel, die einer Volkswirtschaft zur Erhaltung der äußeren Sicherheit zur Verfügung stehen.

Sicher bildete diese Forderung schon immer ein wesentliches Element bei der Existenz von Streitkräften; besonders eindrucksvoll erweist sich diese Forderung in unseren Tagen, wenn wir einerseits die enormen – laufend steigenden – Kosten für unsere Verteidigungsbereitschaft beachten und andererseits an die begrenzten finanziellen Mittel denken, die für die äußere Sicherheit verwandt werden können.

Stagnierende Finanzmasse und steigende Kosten zwingen moderne Streitkräfte – wenn sie ihren Auftrag erfüllen wollen – zu noch konsequenterer ökonomischer Durchdringung des eigenen Bereichs; hierbei mag die Schriftenreihe dem interessierten Offizier und Beamten helfen. Die „Beiträge zur Militärökonomie“ wenden sich aber auch an jene in unserer Gesellschaft, die sich über die militärische Organisation informieren und damit deren Erkenntnisse für sich nutzbar machen möchten.

Ich wünsche dem vorliegenden ersten Band der Schriftenreihe Erfolg in dem Bemühen, einer breiten Leserschaft in Wirtschaft und Verwaltung die Probleme der Militärökonomie zu verdeutlichen.

*Günther Rall*

Generalleutnant  
Inspekteur der Luftwaffe

## Vorwort

Mit dem ersten Band dieser Schriftenreihe betreten die Herausgeber ein Gebiet, das im allgemeinen Bewußtsein die unterschiedlichsten Vorstellungen assoziiert.

Bisweilen, so kann man feststellen, wuchert die Diskussion zu dem hier behandelten Problemkreis so stark aus, daß der Versuch einer sachlichen Durchdringung der äußerst komplexen und deshalb häufig unübersichtlichen Materie ein Wagnis zu sein scheint.

Selten bietet ein Forschungsgegenstand größere Möglichkeiten zu Mißverständnissen und Fehlinterpretationen, zumal wir mit dieser Schriftenreihe weit davon entfernt sind, ein abgeklärtes Gebiet vorzufinden. Es soll deshalb in der Zukunft versucht werden, Streitkräfte in ihrer ökonomischen Dimension zu erfassen. Die „Beiträge zur Militärökonomie“ sollen der Verbindung der Wirtschaftswissenschaften und der Realität „Streitkräfte“ dienen.

Dabei gehen wir zunächst von der Tatsache hochgerüsteter Machtzentren aus, wobei uns folgender Gedanke plausibel scheint und damit wesentlich für die Richtung unseres Bemühens wird. Diese Überlegung zielt darauf ab, daß die Machtkerne und damit auch die angeschlossenen Machtbereiche durch eine ungeschriebene Konvention ein bestimmtes Niveau an Vernichtungskapazität realisieren, sich dann aber offenbar auf diesem Niveau stabilisieren. Mit v. Weizsäcker glauben wir, daß ein unkontrolliertes Abweichen – nach oben *oder* unten – mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer äußerst labilen Krisensituation führen muß.

Wenn diese Überlegungen eine gewisse Berechtigung haben – einiges spricht für die Richtigkeit dieser Annahme –, dann muß es das nachdrückliche Streben der politischen und militärischen Entscheidungsträger sein, dieses Niveau mit möglichst geringem Aufwand zu realisieren. Dabei wird selbstverständlich ein *kontrollierter*, d. h. in diesem Falle auch gleichgewichtiger Kapazitätsabbau nicht ausgeschlossen, im Gegenteil: er ist erwünscht und soll angestrebt werden.

Man mag dabei berücksichtigen, daß die qualitative Dimension der vor uns liegenden Probleme dadurch nicht berührt wird, allenfalls die quantitative.

Gelingt es, durch ökonomisch richtiges Handeln die Kosten der Rüstung zu minimieren, so würden dadurch Personal und finanzielle Mittel frei, um anderweitig verwandt werden zu können. Mit anderen Worten: Ökonomisches Handeln in den Streitkräften darf nicht mit grenzenloser Steigerung der Verteidigungsbemühungen gleichgesetzt werden, sondern es muß als ein Vorgang rationaler Verwendung der Ressourcen einer oder mehrerer Volkswirtschaften im Rahmen eines politischen Zielsystems betrachtet werden.

Um das Ziel zu erreichen, wird es notwendig sein, die bislang gemachten Erfahrungen auf dem Gebiet der Militärökonomie zu systematisieren und durch eine genaue



weiterführende Analyse für Wissenschaft und Praxis nutzbar zu machen. Dieses Ziel versuchen wir in erster Linie durch Setzen und Bearbeiten von Programmschwerpunkten zu erreichen.

Aus diesen Erwägungen beginnen wir die Reihe mit dem Band „Wirtschaftlichkeit in Streitkräften“. Im Anschluß an dieses Zentralthema sollen in weiteren Bänden einzelne Problemkreise, wie Führungssysteme, Logistik, Organisationsprobleme und weitere verteidigungswirtschaftliche Phänomene sowie Beziehungen zwischen Wirtschaft und Streitkräften behandelt werden.

Um Mißverständnissen vorzubeugen: Unser Ausgangspunkt schließt nicht aus, daß auch unsere Voraussetzungen kritisch hinterfragt werden können. Die Schriftenreihe ist nicht „vorprogrammiert“, in ihr können – und müssen im Interesse einer fruchtbaren Diskussion – nach dem Willen der Herausgeber die unterschiedlichsten Auffassungen zu Wort kommen, sofern sie sich dem Thema Wirtschaft bzw. Wirtschaftswissenschaften und Streitkräfte zuordnen lassen.

*Die Herausgeber*

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Betriebswirtschaftliche Probleme der Streitkräfte</b> . . . . .	13
Von Prof. Dr. Oswald Hahn, Erlangen-Nürnberg	
A. Die Streitkräfte als Wirtschaftsbetrieb . . . . .	17
I. Streitkräfte und Betriebswirtschaftslehre . . . . .	17
1. Das Selbstverständnis militärökonomischen Denkens . . . . .	17
2. Das Schweigen der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	18
3. Die ausdrückliche Betonung des Betriebswirtschaftlichen . . . . .	20
II. Der betriebswirtschaftliche Aspekt der Streitkräfte . . . . .	22
III. Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte . . . . .	23
B. Die Betriebsleistung der Streitkräfte . . . . .	25
I. Der Haushalts-Charakter der Streitkräfte . . . . .	25
II. Die Verteidigungsbereitschaft als primäre Leistung der Streitkräfte . . . . .	28
1. Streitkräfte und Polizei als Produzenten von Sicherheit . . . . .	28
2. Die Verteidigungsbereitschaft als Sicherheitsgut . . . . .	29
3. Die Folgen unzureichender Primärleistungs-Effektivität . . . . .	30
III. Die Teilleistungen im Rahmen der Gesamtleistung . . . . .	32
1. Die laufende Anpassung . . . . .	32
2. Das tägliche „Als-ob“ . . . . .	33
3. Die Erstausbildung . . . . .	34
4. Zusammenfassung . . . . .	34
IV. Die Leistung im Verteidigungsfall . . . . .	35
C. Das Wirtschaftlichkeitsproblem in den Streitkräften . . . . .	36
I. Die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung . . . . .	36
1. Die Maximierung der Mittel . . . . .	36
a) Die Vergrößerung des Geldaufkommens . . . . .	36
b) Die Erhöhung des Aufkommens an konkreten Gütern . . . . .	38
c) Die Ansatzmöglichkeiten der Streitkräfte . . . . .	40

	Seite
2. Die Optimierung des Haushaltsmittel-Einsatzes . . . . .	40
3. Die Optimierung beim Einsatz der Produktionsfaktoren . . . . .	41
II. Wirtschaftlichkeitsprinzip und Sparsamkeitsprinzip . . . . .	41
III. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip im militärischen Bereich . . . . .	42
1. Die Zielalternativen . . . . .	42
2. Einsatzorientierte Wirtschaftlichkeit . . . . .	44
3. Zielorientierte Wirtschaftlichkeit . . . . .	45
IV. Die Problematik von Wirtschaftlichkeitsrechnungen in Streitkräften . . . . .	46
1. Die Problematik der Kriterien . . . . .	46
a) Die Fixierung von Ziel und Mitteln . . . . .	47
b) Bewertungsproblem . . . . .	47
c) Der Umfang der Wirtschaftlichkeitsrechnungen . . . . .	48
2. Das Problem nichtvergleichbarer Größen . . . . .	48
3. Das Problem der Unsicherheit . . . . .	49
V. Möglichkeiten einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit . . . . .	49
1. Wirtschaftlichkeitsverbesserungen bei gegebenem Datenkranz . . . . .	50
a) Die Prämissen von Ermessensentscheidungen . . . . .	50
b) Die Bedingungen wirtschaftlichen Entscheidens . . . . .	50
c) Der Ermessensspielraum . . . . .	50
2. Wirtschaftlichkeitsverbesserungen durch grundlegende . . . . .	
Datenänderungen . . . . .	51
a) Möglichkeiten der Leistungssteigerung . . . . .	51
b) Die „Dezentralisation“ . . . . .	52
c) Änderungen im Rechnungswesen . . . . .	53
D. Ausgewählte militärische Probleme unter betriebswirtschaftlicher . . . . .	
Betrachtung . . . . .	56
I. Probleme im Bereich der „Einsatzfaktoren“ . . . . .	57
1. Das Personalproblem . . . . .	57
2. Das Waffensystem . . . . .	58
3. Die optimale Kombination von Personal und Gerät in den . . . . .	
Verbänden . . . . .	58
4. Das Problem „Eigenherstellung – Fremdbezug“ . . . . .	59
II. Führungs- und Verbandsprobleme . . . . .	59
1. Die optimale Gestaltung des Verhältnisses Militär – Nichtmilitär . . . . .	60
2. Optimierungsprobleme bei der Verbandsbildung . . . . .	60

	Seite
III. Internationale Probleme . . . . .	61
1. Probleme der Bündnissysteme . . . . .	61
2. Probleme der Absprachen mit potentiellen Gegnern . . . . .	62
<b>Wirtschaftliche Prinzipien als Grundlage einer modernen Logistik in Streitkräften, dargestellt am Beispiel der Luftwaffe . . . . .</b>	<b>63</b>
Von Dipl.-Volksw. Lothar Größl, München/Neubiberg	
A. Die Stellung der Streitkräfte innerhalb der Gesamtwirtschaft . . . . .	67
I. Zielsetzungen . . . . .	67
1. Die Zielsetzung von Streitkräften . . . . .	67
2. Die Zielsetzung von Luftstreitkräften . . . . .	69
II. Die Wirtschaftlichkeit in Streitkräften . . . . .	70
1. Das ökonomische Prinzip . . . . .	70
2. Die äußere Sicherheit als Kollektivbedürfnis . . . . .	71
3. Streitkräfte als Erkenntnisobjekt der Wirtschaftswissenschaften . . . . .	71
4. Grenzen der Anwendbarkeit des ökonomischen Instrumentariums in Streitkräften . . . . .	74
B. Die Anwendung wirtschaftlicher Prinzipien in der Logistik von Luftstreitkräften . . . . .	75
I. Die Logistik in Streitkräften . . . . .	75
1. Definition der Logistik in Streitkräften . . . . .	76
2. Die Zielsetzung der Logistik . . . . .	77
3. Die Logistik in der Luftwaffe . . . . .	78
II. Die Logistik der Luftwaffe als System . . . . .	78
III. Wirtschaftliche Prinzipien im logistischen System der Luftwaffe . . . . .	81
1. Die Kommandostruktur der Logistik . . . . .	82
2. Das logistische Informationssystem . . . . .	83
3. Die Materialwirtschaft . . . . .	85
a) Die Materialeinführung . . . . .	86
b) Die Materialbedarfsdeckung . . . . .	87
c) Die Beschaffung . . . . .	88
d) Die Materialbewirtschaftung . . . . .	90
e) Die Materialerhaltung . . . . .	91
4. Der Transport . . . . .	93
C. Zusammenfassung . . . . .	94

	Seite
Fallstudie: Der Beschaffungspreis eines neu einzuführenden . . . . .	
Flugzeug-Waffensystems . . . . .	95
1. Vorbemerkungen . . . . .	95
2. Entscheidungsgrundlagen der Systemeinführung RF 4-E . . . . .	95
3. Das Problem der Kostenschätzung bei Rüstungskäufen . . . . .	96
a) Grundsätzliche Problematik . . . . .	96
b) Die besonderen Probleme bei der RF 4-E . . . . .	96
4. Die unterschiedlichen Preise eines Flugzeug-Waffensystems . . . . .	98
Literaturverzeichnis . . . . .	99
 Kurzlexikon . . . . .	 100
 <b>Indikatoren als Kommunikationsinstrument</b> . . . . .	 103
Von Dr. Hans Koerdt, München/Neubiberg	
 A. Die Notwendigkeit rationaler Kommunikation . . . . .	 107
 B. Der Indikator als quantifizierte Kommunikationshilfe . . . . .	 107
I. Das Übersetzungsproblem . . . . .	109
II. Das Übertragungsproblem . . . . .	110
III. Die Frage der Optimierung . . . . .	111
 C. Zur Dynamisierung des Indikators . . . . .	 113
 D. Zusammenfassung . . . . .	 115
 E. Ein praktisches Beispiel . . . . .	 117
I. Die Ausgangslage . . . . .	117
II. Begrenzung durch Rüstungskontrolle . . . . .	117
 Kurzlexikon . . . . .	 121
 Literaturverzeichnis . . . . .	 123
 * * *	
 Namenverzeichnis . . . . .	 125
 Stichwortverzeichnis . . . . .	 127

# **Betriebswirtschaftliche Probleme der Streitkräfte**

*Von Prof. Dr. Oswald Hahn, Erlangen-Nürnberg*

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
A. Die Streitkräfte als Wirtschaftsbetrieb . . . . .	17
I. Streitkräfte und Betriebswirtschaftslehre . . . . .	17
1. Das Selbstverständnis militärökonomischen Denkens . . . . .	17
2. Das Schweigen der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	18
3. Die ausdrückliche Betonung des Betriebswirtschaftlichen . . . . .	20
II. Der betriebswirtschaftliche Aspekt der Streitkräfte . . . . .	22
III. Spezielle Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte . . . . .	23
B. Die Betriebsleistung der Streitkräfte . . . . .	25
I. Der Haushalts-Charakter der Streitkräfte . . . . .	25
II. Die Verteidigungsbereitschaft als primäre Leistung der Streitkräfte . . . . .	28
1. Streitkräfte und Polizei als Produzenten von Sicherheit . . . . .	28
2. Die Verteidigungsbereitschaft als Sicherheitsgut . . . . .	29
3. Die Folgen unzureichender Primärleistungs-Effektivität . . . . .	30
III. Die Teilleistungen im Rahmen der Gesamtleistung . . . . .	32
1. Die laufende Anpassung . . . . .	32
2. Das tägliche „Als-ob“ . . . . .	33
3. Die Erstausbildung . . . . .	34
4. Zusammenfassung . . . . .	34
IV. Die Leistung im Verteidigungsfall . . . . .	35
C. Das Wirtschaftlichkeitsproblem in den Streitkräften . . . . .	36
I. Die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung . . . . .	36
1. Die Maximierung der Mittel . . . . .	36
a) Die Vergrößerung des Geldaufkommens . . . . .	36
b) Die Erhöhung des Aufkommens an konkreten Gütern . . . . .	38
c) Die Ansatzmöglichkeiten der Streitkräfte . . . . .	40
2. Die Optimierung des Haushaltsmittel-Einsatzes . . . . .	40
3. Die Optimierung beim Einsatz der Produktionsfaktoren . . . . .	41

	Seite
II. Wirtschaftlichkeitsprinzip und Sparsamkeitsprinzip . . . . .	41
III. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip im militärischen Bereich . . . . .	42
1. Die Zielalternativen . . . . .	42
2. Einsatzorientierte Wirtschaftlichkeit . . . . .	44
3. Zielorientierte Wirtschaftlichkeit . . . . .	45
IV. Die Problematik von Wirtschaftlichkeitsrechnungen in Streitkräften . . . . .	46
1. Die Problematik der Kriterien . . . . .	46
a) Die Fixierung von Ziel und Mitteln . . . . .	47
b) Bewertungsproblem . . . . .	47
c) Der Umfang der Wirtschaftlichkeitsrechnungen . . . . .	48
2. Das Problem nichtvergleichbarer Größen . . . . .	48
3. Das Problem der Unsicherheit . . . . .	49
V. Möglichkeiten einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit . . . . .	49
1. Wirtschaftlichkeitsverbesserungen bei gegebenem Datenkranz . . . . .	50
a) Die Prämissen von Ermessensentscheidungen . . . . .	50
b) Die Bedingungen wirtschaftlichen Entscheidens . . . . .	50
c) Der Ermessensspielraum . . . . .	50
2. Wirtschaftlichkeitsverbesserungen durch grundlegende . . . . .	
Datenänderungen . . . . .	51
a) Möglichkeiten der Leistungssteigerung . . . . .	51
b) Die „Dezentralisation“ . . . . .	52
c) Änderungen im Rechnungswesen . . . . .	53
D. Ausgewählte militärische Probleme unter betriebswirtschaftlicher . . . . .	
Betrachtung . . . . .	56
I. Probleme im Bereich der „Einsatzfaktoren“ . . . . .	57
1. Das Personalproblem . . . . .	57
2. Das Waffensystem . . . . .	58
3. Die optimale Kombination von Personal und Gerät in den . . . . .	
Verbänden . . . . .	58
4. Das Problem „Eigenherstellung – Fremdbezug“ . . . . .	59
II. Führungs- und Verbandsprobleme . . . . .	59
1. Die optimale Gestaltung des Verhältnisses Militär – Nichtmilitär . . . . .	60
2. Optimierungsprobleme bei der Verbandsbildung . . . . .	60
III. Internationale Probleme . . . . .	61
1. Probleme der Bündnissysteme . . . . .	61
2. Probleme der Absprachen mit potentiellen Gegnern . . . . .	62



*Dieser Beitrag ist die erheblich erweiterte Fassung eines Vortrages, den der Verfasser am 15. 10. 1971 auf einem Versorgungsstaboffizier-Lehrgang an der Technischen Akademie der Luftwaffe in München-Neubiberg gehalten hat. Der Verfasser möchte sich an dieser Stelle bei Herrn Oberstleutnant Rambosek für die Einplanung des Vortrages und für verschiedene Anregungen herzlich bedanken. Herzlicher Dank gebührt auch Herrn Major d. Res. Dr. Walter Deibler (Ulm) für die kritische Durchsicht des Manuskripts.*

## A. Die Streitkräfte als Wirtschaftsbetrieb

### I. Streitkräfte und Betriebswirtschaftslehre

Es ist noch nie bestritten worden, daß Streitkräfte unter die Kategorie der „Wirtschaftsbetriebe“ fallen. Definiert man „Wirtschaften“ als Disponieren über knappe Mittel, dann sind Streitkräfte der typische Wirtschaftsbetrieb; denn es hat eigentlich noch nie eine Armee gegeben, die mit allem im Überfluß lebte. Die Streitkräfte wurden aber in ihrer Eigenschaft als Wirtschaftsbetriebe bis in die Gegenwart hinein weitgehend ignoriert.

#### 1. Das Selbstverständnis militärökonomischen Denkens

Im Bereich der Streitkräfte kann man nicht von fehlendem ökonomischem Denken, sondern nur von unbewußter ökonomischer Betrachtungsweise sprechen. Von vielem anderen abgesehen, hat die theoretische und praktische Arbeit in der Armee der Betriebswirtschaftslehre eine große Zahl von Erkenntnissen geliefert. Es gilt sicher uneingeschränkt die Feststellung von Johannes Gerber: „Daß Clausewitz eine Fülle betriebswirtschaftlichen Gedankengutes bietet, ist nur wenigen bekannt“<sup>1)</sup>. Einer dieser wenigen hat das kürzlich bereits im Buchtitel eines Leitfadens für die Unternehmungsführung zum Ausdruck gebracht<sup>2)</sup>. Es wäre übrigens ein dankbares Unterfangen, in der Militärgeschichte Vorläufer des Betriebswirts Clausewitz aufzufinden<sup>3)</sup>.

Was Clausewitz begonnen hat, wurde dann gepflegt und weiterentwickelt von Generationen ideenreicher Troupiers und ungezählter, leider meist namenloser Generalstabsoffiziere. Wir können uns auf einige Stichwörter beschränken: *Organisationslehre*, *Planung* und *Entschei-*

<sup>1)</sup> Vgl. Johannes Gerber, Wirtschaftlichkeit bei Streitkräften, in: Soldat und Technik, 1967, Nr. 10, S. 519.

<sup>2)</sup> Peter Linnert, Clausewitz für Manager. Strategie und Taktik der Unternehmensführung, München 1971.

<sup>3)</sup> Einige erste Andeutungen gibt Ernst August Nohn, Wehrtechnisches Kostendenken in Mittelalter und Neuzeit, in: Wehrtechnische Monatshefte, 1968, S. 9 ff.

*dungstheorie*. All das ist im zeit- wie entwicklungsgeschichtlich ältesten Großbetrieb entstanden und auf ein hohes Niveau gebracht worden. Man wundert sich manchmal, wenn gerade aus dem Organisationsbereich Dinge aus Amerika als letzter Schrei der Technik offeriert werden, mit deren Problematik sich die kontinentalen Generalstäbe schon vor hundert Jahren auseinandergesetzt haben. Wir nennen nur die grundsätzliche Einführung des „*Auftragssystem*“ in die deutsche Armee um die Jahrhundertwende. Das gleiche wird heute als „*Management by objectives*“ allen deutschen Unternehmen präsentiert. Auf der anderen Seite gibt man im Pentagon offenbar nach wie vor dem Weisungssystem den Vorzug.

Weitere Stichwörter für geistige Armeelieferungen an die Betriebswirtschaftslehre sind die *Theorie der Verhaltensweisen*, sind *Strategien* und *Taktiken*. Beides wurde in der Armee entwickelt. Weiter ist die moderne Verkehrsbetriebslehre zu nennen, für die die Bezeichnung „*betriebswirtschaftliche Logistik*“ vorgeschlagen worden ist<sup>4)</sup>. Nicht zu vergessen sind schließlich einige Techniken, die im Mittelpunkt der modernen Betriebswirtschaftslehre stehen: das *Planspiel* des preußischen Generalstabs und das *Operations Research* der amerikanischen Versorgungseinheiten.

Die starke, großenteils „unbewusste“ betriebswirtschaftliche Orientierung der Streitkräfte schlägt sich auch in den Berufskarrieren ehemaliger Generalstäbler wie auch höherer Einheitsführer nieder<sup>5)</sup>.

## 2. Das Schweigen der Betriebswirtschaftslehre

Völlig anders gelagert ist das weitgehende Ignorieren der Armee als Wirtschaftsbetrieb durch die Betriebswirtschaftslehre. Es gibt verschiedene Gründe, die dafür verantwortlich sind und die in Stichworten aufgezählt werden sollen: das geringe Lebensalter der Betriebswirtschaftslehre, fehlende oder geringe gesamtwirtschaftliche (tatsächliche oder vermeintliche) Bedeutung der Streitkräfte und manchmal auch Aversion gegenüber militärischen Fragen oder Unkenntnis. Im Zeitverlauf waren diese Gründe einzeln oder aber auch in ihrer Gesamtheit ausschlaggebend, wie ein Blick auf den deutschsprachigen Raum zeigt.

In Deutschland befand sich die Betriebswirtschaftslehre in der Zeit bis 1918 und zwischen 1935 und 1945 noch zu sehr im Anfangsstadium, um sich mit einer völlig neuen Materie beschäftigen zu können. Die klassische Betriebswirtschaftslehre hat sich *expressis verbis* auf die erwerbswirtschaftliche Unternehmung konzentriert. Das gilt nicht nur für den Kreis der Privatwirtschaftslehre um Wilhelm *Rieger*, sondern auch für die „Kölner Schule“ mit Eugen *Schmalenbach*. Die auf Heinrich *Nickelisch* zurückgehende, den Haushalt als Wirtschaftsbetrieb anerkennende Richtung der deutschen Betriebswirtschaftslehre konnte sich nicht durchsetzen. Die moderne Betriebswirtschaftslehre äußert sich zu diesem Streit über das Erkenntnisobjekt nicht mehr – sie ist vielmehr stillschweigend in dieser Beziehung traditionsbewußt geblieben.

<sup>4)</sup> Vgl. Werner Kirsch, *Betriebswirtschaftliche Logistik*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1971, Nr. 4, S. 221 ff. Nur ganz am Rande wird hier auf den geistigen Ursprung dieser Disziplin hingewiesen.

<sup>5)</sup> Vgl. dazu z. B. Gert von Kortzfleisch, *Wehrwissenschaft und Betriebswirtschaftslehre*, in: *Wehrwissenschaftliche Rundschau*, 1961, Nr. 6, S. 302; ferner F. Kurowski, *Deutsche Offiziere in Staat, Wirtschaft und Wissenschaft. Bewährung im neuen Beruf*, Herford 1967; Alfred Medtersheimer, *Der militärisch-industrielle Komplex in den USA und in der Bundesrepublik Deutschland*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, B 28/1971.

Erst ganz allmählich zeigen sich Ansätze einer Einbeziehung des Haushalts (vgl. weiter unten).

Die zunehmende gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Wirtschaftsbetriebes „Streitkräfte“ in den Jahren nach 1960 fiel mit der Ausbauphase der deutschen Universitäten zusammen, die den potentiellen Bearbeitern militärökonomischer Fragen keine Zeit hierzu ließ. Bezüglich des letzten von uns aufgezeigten Grundes sei auf die Kampagne gegen die angebliche „Kriegsforschung“ an den deutschen Universitäten und eine entsprechende Grundeinstellung mancher Wissenschaftler höchsten Ranges verwiesen<sup>6)</sup>. Die meisten Schweizer Universitätsprofessoren sind zwar Reserveoffiziere, aber im Hinblick auf die geringe Zahl betriebswirtschaftlicher Lehrstühle zu wehrwissenschaftlichen Arbeiten rein zeitlich nicht in der Lage.

Die eben gemachten Feststellungen beziehen sich auf die Betriebswirtschaftslehre; sie betreffen aber teilweise auch den öffentlichen Betrieb insgesamt. Es gab und gibt in Deutschland Lehrstühle für Genossenschaftswesen, aber erst 1960 wurde in Köln ein Ordinariat für „öffentliche Betriebe“ geschaffen (allerdings bereits 1963 wieder umgewandelt). Inzwischen ist der „öffentliche Betrieb“ an einigen anderen Universitäten lehrstuhlmäßig vertreten. Aber nur in München (Prof. Dr. Karl Oettle) haben u. W. bereits Lehrveranstaltungen militärökonomischen Charakters stattgefunden. Das Interesse am „öffentlichen Betrieb“ konzentriert sich sonst immer auf die unternehmerische Betätigung der öffentlichen Hand – nicht auf den Betrieb, der nur Haushaltscharakter hat<sup>7)</sup>. Erst in jüngster Zeit zeigen sich Ansätze.

Den Anfang machte Hans *Windelmann* vor 13 Jahren mit einem leider kaum beachteten Referat. Erst 1971 sind dann wieder zwei jüngere Vertreter der Betriebswirtschaftslehre auf diesen Fragenkomplex zurückgekommen: Peter *Eichhorn* (Münster), der sich seit Jahren mit Fragen der öffentlichen Unternehmung beschäftigt hat und nunmehr auch den öffentlichen Haushalt in seine Betrachtungen einbezieht (Öffentliche Haushalte und Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft), und Klaus *Chmielewicz* aus der Schule Erich *Kosiol* (und damit letztlich der Richtung Heinrich *Nicklisch* angehörend), der das Problem aus der Sicht der Organisationslehre angeht<sup>8)</sup>.

Dementsprechend gering ist der Umfang von Abhandlungen, die das Gesamtphänomen „Streitkräfte“ bisher im deutschsprachigen Raum unter betriebswirtschaftlichem Aspekt ansprechen. Dem Verfasser sind bis zum Herbst 1971 nur drei solcher Darstellungen bekanntgeworden: 1960 der Kölner Habilitationsvortrag des ehemaligen Generalstäblers und heutigen Mannheimer Ordinarius Gert von *Kortzfleisch*<sup>9)</sup>,

<sup>6)</sup> Vgl. dazu — als gravierendstes Beispiel — Oberfeldarzt Dr. Salten, Von der Freiheit der Wissenschaft, in: Die Bundeswehr, 1971, Nr. 3.

<sup>7)</sup> Vgl. dazu die vom Verfasser angeregte und betreute Diplomarbeit von Ulli Arnold, Das Problem der Personalbeschaffung bei Streitkräften, Erlangen—Nürnberg, SS 1970, S. 9. Arnold führt als Beispiele an: Eberhard Witte, Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt, Berlin 1966 (wohl bedingt durch die Themenbeschränkung auf „Unternehmung“) und Albert Schnettler, Öffentliche Betriebe, Essen 1956 (zu sehen aus der Perspektive eines damaligen Fehlens von Streitkräften).

<sup>8)</sup> Vgl. dazu Hans Windelmann, Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1959, Nr. 7/8, S. 385 ff., ders., Begriff und Aufgaben einer Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1963, S. 321 ff. — Peter Eichhorn, Öffentliche Haushalte und Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1971, Nr. 9, S. 611 ff., Klaus Chmielewicz, Überlegungen zu einer Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1971, Nr. 9, S. 583 ff.

<sup>9)</sup> Gert von Kortzfleisch, a. a. O., S. 301 ff.

1962 die Hamburger Diplomarbeit von Manfred Klee<sup>10)</sup> und 1965 die Mannheimer Dissertation von Brigadegeneral Johannes Gerber<sup>11)</sup>. Aus der Feder von Gerber sind vorher und nachher noch verschiedene Aufsätze erschienen<sup>12)</sup>. Das schließt natürlich nicht aus, daß darüber hinaus noch unveröffentlichte Diplomarbeiten vorliegen. Einer Zeitschriftenankündigung ist zu entnehmen, daß in Bälde eine weitere Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte in Buchform erscheint<sup>13)</sup>. Aus dem Bereich der Streitkräfte erscheinen häufig Spezialartikel in den Wehrwissenschaftlichen Zeitschriften; es fehlen entsprechende Untersuchungen aus dem Universitätsbereich.

Demgegenüber ist auf die große Zahl soziologischer Abhandlungen zu verweisen, die in krassem Widerspruch zur betriebswirtschaftlichen Abstinenz stehen. Verantwortlich hierfür sind die starke überproportionale Zunahme soziologischer Lehrstühle, Assistentenstellen und Stipendien in den Jahren nach 1960 auf der einen Seite und die besondere Attraktivität sowohl des Großbetriebs „Bundeswehr“ als auch der dort realisierten „Herrschaftsstrukturen“ auf der anderen Seite.

### 3. Die ausdrückliche Betonung des Betriebswirtschaftlichen

Den Anfang mit der bewußten und ausdrücklichen, immer wieder betonten Einordnung der Streitkräfte unter die Wirtschaftsbetriebe haben die Amerikaner gemacht. Das geschah allerdings erst in dem Augenblick, in dem die Armee über den Rahmen des kleinen Berufsheeres hinausgewachsen ist (seit 1940). Es gibt zahlreiche Gründe für diese Entwicklung. Wir möchten drei wesentliche herausgreifen: Einmal war in den Vereinigten Staaten bis in die vierziger Jahre hinein der Anteil der öffentlichen Hand am gesamten Wirtschaftsleben minimal. Daraus ergibt sich rein zwangsläufig das Überwiegen des Managerdenkens in allen Bereichen und Dimensionen. Ein zweiter Grund lehnt sich daran an: die Notwendigkeit, nach Ausbruch des zweiten Weltkrieges mehr oder weniger aus dem Nichts eine Massenarmee innerhalb kürzester Zeit aufzustellen. Man war hier eben einfach auf die zivilen Manager angewiesen. Daß sich dann hier sehr rasch auch die Bürokratie durchgesetzt hat, steht auf einem anderen Blatt. Den dritten Grund nennt Gert von Kortzfleisch: Der Mangel an Reserveoffizieren und an Offizierschulkapazitäten zwang das Verteidigungsministerium dazu, Kriegsoffiziersanwärter an den betriebswirtschaftlichen Departments der Universitäten ausbilden zu lassen<sup>14)</sup>.

Die Situation ist vom rein Militärischen her in gewisser Hinsicht mit der gegenwärtigen Lage der Bundeswehr zu vergleichen, deren Bedarf an wissenschaftlich ausgebildeten Offizieren in den letzten 10 Jahren sprunghaft angestiegen ist. Den Plänen eigener *Bundeswehr-Universitäten* setzt die Westdeutsche Rektorenkonferenz die Vorstellung einer Integrierung der wissenschaftlichen Offizierausbildung in die bestehenden Universitäten entgegen (Empfehlung vom 26. 1. 1972). Diese Vorstellung übersieht jedoch einmal die Schwierigkeiten, die bei ihrer Rea-

<sup>10)</sup> Manfred Klee, Streitkräfte als Betrieb, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1965, Nr. 7, S. 419 ff. und Nr. 8, S. 496 ff.

<sup>11)</sup> Johannes Gerber, Betriebslehre für Streitkräfte, Köln 1967.

<sup>12)</sup> Vgl. Anmerkungen 1 und 22.

<sup>13)</sup> Günter Kirdhoff, Betriebswirtschaftslehre der Streitkräfte, in: Wehrkunde, 1971, Heft 7, S. 470 ff.

<sup>14)</sup> Vgl. Gert von Kortzfleisch, a. a. O., S. 302.