

Hippler
Bundeswehr und Controlling

GABLER EDITION WISSENSCHAFT
Internationalisierung und Management
Herausgegeben von Professor Dr. Hans A. Wüthrich

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Forschung zu den Themengebieten Internationalisierung und Management. Im verbindenden Diskurs zwischen Theorie und Praxis verfolgt die Reihe das Ziel, Organisationen praxisnahe Lösungsansätze zu aktuellen Managementherausforderungen bereitzustellen und gleichzeitig einen Beitrag zur theoretischen Fundierung von Fragestellungen der Führungspraxis, nicht zuletzt im internationalen Kontext, zu leisten.

Frank Hippler

Bundeswehr und Controlling

Balanced Scorecard als Ansatz zur
ganzheitlichen Steuerung im Heer

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Hans A. Wüthrich

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Hippler, Frank:

Bundeswehr und Controlling : Balanced Scorecard als Ansatz zur ganzheitlichen Steuerung im Heer / Frank Hippler. Mit einem Geleitwort von Hans A. Wüthrich. - 1. Aufl..

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 2001

(Gabler Edition Wissenschaft : Internationalisierung und Management)

Zugl.: München, Univ. d. Bundeswehr, Diss., 2001

1. Auflage September 2001

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2001

Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag 2001

Lektorat: Brigitte Siegel / Jutta Hinrichsen

duv@bertelsmann.de

www.gabler.de

www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

ISBN 978-3-8244-7465-3

ISBN 978-3-663-08299-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08299-6

Gewidmet der zentralen Person in meinem Leben:

Stefanie Hippler

GELEITWORT

„Die Zeit, die ein Manager für eine Entscheidung aufwendet, verhält sich umgekehrt proportional zur Größe und Wichtigkeit der Entscheidung.“

Fritz Ammann, ehemaliger CEO SWATCH

Das vom Verfasser gewählte Thema beansprucht großer Aktualität. Aufgrund der strukturellen Veränderungen und der Verringerung des Verteidigungshaushalts gewinnt das betriebswirtschaftliche Denken in der Bundeswehr an Bedeutung. Anlässlich einer Pressekonferenz im Jahre 1999 fordert Bundesminister Scharping, dass bis spätestens 2004 75% aller Dienststellen und 90% des Personalbestandes nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu führen sind. Fragen nach Effektivität und Effizienz gewinnen somit auch im System Bundeswehr an Bedeutung. Verschiedene Rationalisierungsvorhaben wurden initiiert und mit Einführung der Kosten- und Leistungsverantwortung (KLV) wird dieser Forderung in den einzelnen Organisationseinheiten Rechnung getragen. Für eine effiziente Controlling-Konzeption stellt die in der Wirtschaft verbreitete, von Kaplan und Norton entwickelte Balanced-Scorecard (BSC), einen naheliegenden methodischen Ansatz dar.

Hier setzt die Arbeit von Herrn F. Hippler an. Dargestellt wird ein Controllingansatz für das Heer, der integrativ alle notwendigen Perspektiven zur Planung, Steuerung und Entwicklung militärischer Organisationseinheiten in sich vereint und geeignet ist, Controlling in der Bundeswehr ganzheitlich zu fundieren und die Effektivität und Effizienz zu steigern. Im Rahmen einer zwei-jährigen Mitarbeit in der zivil-militärischen Projektgruppe Kosten- und Leistungsverrechnung (KLV) - im Stab des Wehrbereichskommandos V/10. Panzerdivision in Sigmaringen - hatte der Autor Gelegenheit, am Pilotprojekt „Vertikales Controlling“ mitzuarbeiten und wertvolle praktische Erfahrungen zu sammeln.

Die Publikation richtet sich an Praktiker, letztlich an alle, die Interesse und Mitverantwortung an einer betriebswirtschaftlich ausgelegten Führung in Organisationen tragen.

Hans A. Wüthrich

VORWORT

UND DA ER SICH IN DER ERINNERUNG AN SEINEN KLEINEN VERLASSENEN PLANETEN EIN BIBCHEN TRAUIG FÜHLTE, FAßTE SICH DER KLEINE PRINZ EIN HERZ UND BAT DEN KÖNIG UM EINE GNADE:

„ICH MÖCHTE EINEN SONNENUNTERGANG SEHEN ... MACHEN SIE MIR DIE FREUDE ... BEFEHLEN SIE DER SONNE, UNTERZUGEHEN ...“

„WENN ICH EINEM GENERAL GEBÖTE, NACH DER ART DER SCHMETTERLINGE VON EINER BLUME ZUR ANDEREN ZU FLIEGEN ODER EINE TRAGÖDIE ZU SCHREIBEN ODER SICH IN EINEN SEEVOGEL ZU VERWANDELN, UND WENN DIESER GENERAL DEN ERHALTENEN BEFEHL NICHT AUSFÜHRTE, WER WÄRE IM UNRECHT, ER ODER ICH?“

„SIE WÄREN ES“, SAGTE DER KLEINE PRINZ ÜBERZEUGT.

„RICHTIG. MAN MUß VON JEDEM FORDERN, WAS ER LEISTEN KANN“, ANTWORTETE DER KÖNIG. „DIE AUTORITÄT BERUHT VOR ALLEM AUF DER VERNUNFT. WENN DU DEINEM VOLKE BEFIEHST, ZU MARSCHIEREN UND SICH INS MEER ZU STÜRZEN, WIRD ES REVOLTIEREN. ICH HABE DAS RECHT. GEHORSAM ZU FORDERN, WEIL MEINE BEFEHLE VERNÜNFTIG SIND.“

„WAS IST ALSO MIT MEINEM SONNENUNTERGANG?“ ERINNERTE SICH DER KLEINE PRINZ, DER NIEMALS EINE FRAGE VERGAB, WENN ER SIE EINMAL GESTELLT HATTE.

„DEINEN SONNENUNTERGANG WIRST DU HABEN. ICH WERDE IHN BEFEHLEN. ABER IN MEINER HERRSCHERWEISHEIT WERDE ICH WARTEN, BIS DIE BEDINGUNGEN DAFÜR GÜNSTIG SIND.“

„WANN WIRD DAS SEIN?“ ERKUNDIGTE SICH DER KLEINE PRINZ.

„HM, HM!“ ANTWORTETE DER KÖNIG, DER ZUNÄCHST EINEN GROßEN KALENDER STUDIERTETE, „HM, HM! DAS WIRD SEIN GEGEN ... GEGEN ... DAS WIRD HEUTE ABEND GEGEN SIEBEN UHR VIERZIG SEIN! UND DU WIRST SEHEN, WIE MAN MIR GEHORCHT.“

Der Kleine Prinz

(Antoine de Saint-Exupéry)

Wann sind „DIE BEDINGUNGEN ... GÜNSTIG“ für die Erstellung einer Dissertation?

Zweifelsohne keine leichte Frage. Für mich persönlich steht fest: Allein und auf sich selbst gestellt ist man den Anforderungen des „Abenteuers Dissertation“ nicht gewachsen. Daher möchte ich mich bei all den Menschen bedanken, die diese BEDINGUNGEN GÜNSTIG für mich gestalteten.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Professor Dr. Hans A. Wüthrich für die Betreuung dieser Dissertation. Insbesondere für das mir entgegengebrachte Vertrauen und das Aufzeigen von gedanklichen Freiräumen bei gleichzeitiger Beibehaltung einer in sich stringenten und

ergebnisorientierten Vorgehensweise. Fachlich und vor allem menschlich war Ihr Engagement als Doktorvater (auch als „Externer“ fühlte man sich voll integriert) beispielgebend für mich. Weiterhin ein herzliches „Vergelt’s Gott“ dem Team des Lehrstuhls für Internationales Management (nie werde ich die Literatur-Pakete per Feldpost während meines Einsatzes in Ex-Jugoslawien vergessen!).

Herrn Professor Dr. Jürgen Schnell, GenLt a.D., möchte ich für seine fachlichen Impulse im Rahmen der Erstellung dieser Arbeit sowie für die Übernahme des Ko-Referats danken.

Ein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Michael Stoermer (Arthur Andersen Business Consulting) als Ansprechpartner und Fachmann für die Erörterung von Aspekten und Perspektiven moderner Controllingsysteme sowie meinen Eltern, Liselotte und Horst Hippler, für Ihre Unterstützung.

Ganz besonders möchte ich mich bei meiner Frau Stefanie Hippler bedanken: Ohne Deine Unterstützung und Deinen Zuspruch wäre die Ausarbeitung der Dissertation nicht möglich gewesen. Dir ist diese Arbeit gewidmet!

Frank Hippler

INHALTSÜBERSICHT

Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
0 Einleitende Bemerkungen	1
0.1 Problemstellung	1
0.2 Zielsetzung/ Mission der Arbeit	3
0.3 Grundlagen und eigene Forschungskonzeption	5
0.4 Vorgehensweise	30
1 Wandel im Verständnis der Bundeswehr als soziales System	34
1.1 Systemtheorie und Soziale Systeme	36
1.2 Bundeswehr – ein soziales System ?	45
1.3 Betriebswirtschaftslehre und Bundeswehr - 2 Welten ?	49
1.4 Herausforderung zu Beginn der 90' er Jahre	52
1.5 Instrumente zur Steigerung von Effektivität und Effizienz	67
1.6 Fallstudie: Systementwicklung - KLV im Heer	72
1.7 Zusammenfassung	78
2 Managementsystem Balanced-Scorecard	82
2.1 Ausgangspunkt der Überlegungen	84
2.2 Struktur der Balanced-Scorecard	87
2.3 Implementierung einer Balanced-Scorecard	102
2.4 BSC als systemischer Kern eines Bezugsrahmens	104

2.5	Zusammenfassung	106
3	Fallstudie Wehrbereichskommando VI/ 10.Panzerdivision	110
3.1	Ausrichtung des Pilotprojektes Vertikales Controlling	111
3.2	Balanced-Scorecard als Instrument der Gesamtentwicklung	117
3.3	Rahmenbedingungen zur Umsetzung	122
3.4	Zielsystem einer Division	145
3.5	Scorecards der vier Perspektiven	160
3.6	Berichtswesen des Divisions-Balanced-Scorecard-Systems	168
3.7	Zusammenfassung	174
4	Transfer des Balanced-Scorecard Ansatzes	178
4.1	Einleitende Gedanken zum Ansatz der Implementierung	180
4.2	Rahmenbedingungen gemäß Bezugsrahmen	190
4.3	Zusammenfassung/ Bewertung	203
5	Schlußbetrachtung und Ausblick	206
	Literaturverzeichnis	209

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
0 Einleitende Bemerkungen	1
0.1 Problemstellung	1
0.2 Zielsetzung/ Mission der Arbeit	3
0.3 Grundlagen und eigene Forschungskonzeption	5
0.3.1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen	5
0.3.2 Eigene Forschungskonzeption	12
0.3.3 Militärökonomie als Wirtschaftszweiglehre	17
0.3.4 Leitunterscheidungen	19
0.3.4.1 Effektivität und Effizienz	19
0.3.4.2 Change-Verständnis	21
0.3.4.3 Controlling-Philosophie	24
0.3.4.4 Organisationsstruktur der Bundeswehr	26
0.4 Vorgehensweise	30
1 Wandel im Verständnis der Bundeswehr als soziales System	34
1.1 Systemtheorie und Soziale Systeme	36
1.1.1 Definition und Begriffe	36
1.1.2 Soziale Systeme	40
1.1.3 Einordnung in die Managementlehre	42
1.2 Bundeswehr – ein soziales System ?	45
1.3 Betriebswirtschaftslehre und Bundeswehr - 2 Welten ?	49
1.4 Herausforderung zu Beginn der 90'er Jahre	52
1.4.1 Umfeldsituation	52
1.4.1.1 Politische Rahmenbedingungen	52

1.4.1.2	Militärische Rahmenbedingungen	53
1.4.2	Ökonomische Problemlösungsversuche	55
1.4.3	Identifikation der Hilfsmittel	58
1.4.3.1	Element 1: Kosten - und Leistungsverantwortung	58
1.4.3.2	Element 2: Market-Testing	60
1.4.3.3	Element 3: Privatisierung	63
1.4.3.4	Element 4: Interne Optimierung	64
1.4.3.5	Element 5: Informationstechnik	65
1.4.4	Zusammenfassung	65
1.5	Instrumente zur Steigerung von Effektivität und Effizienz	67
1.6	Fallstudie: Systementwicklung - KLV im Heer	72
1.6.1	Vision von KLV im Heer	72
1.6.2	Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung	73
1.6.3	Implementierungsplan von KLV im Heer	74
1.6.3.1	Phase 1: Konzeption	74
1.6.3.2	Phase 2: Implementierung	75
1.6.3.3	Phase 3: Integration	76
1.6.4	Zusammenfassung	76
1.7	Zusammenfassung	78
2	Managementsystem Balanced-Scorecard	82
2.1	Ausgangspunkt der Überlegungen	84
2.2	Struktur der Balanced-Scorecard	87
2.2.1	Aufbau der Balanced-Scorecard	88
2.2.2	Funktionsweise einer Balanced-Scorecard	90
2.2.3	Fallbeispiel: Metro-Bank	96
2.2.4	Fallbeispiel: Rockwater	99
2.3	Implementierung einer Balanced-Scorecard	102
2.4	BSC als systemischer Kern eines Bezugsrahmens	104
2.5	Zusammenfassung	106

3	Fallstudie Wehrbereichskommando V/ 10.Panzerdivision	110
3.1	Ausrichtung des Pilotprojektes Vertikales Controlling	111
3.1.1	Einordnung in die Gesamthierarchie/ Umfeldsituation	111
3.1.2	Integration mehrerer Teilprojekte	112
3.1.3	Teilprojekt Vertikales Controlling	115
3.2	Balanced-Scorecard als Instrument der Gesamtentwicklung	117
3.2.1	Aufbau der Balanced-Scorecard im Projekt	118
3.2.2	Einordnung im Bezugsrahmen	121
3.3	Rahmenbedingungen zur Umsetzung	122
3.3.1	Operationalisierung von Zielen	123
3.3.2	Haushaltsrecht	123
3.3.2.1	Fallbeispiel Luftlandebrigade 26: Pilotverband zur Erprobung flexibler Budgetierungsinstrumente	125
3.3.2.2	Fallbeispiel WBK V/10.PzDiv: Divisionsweite Einführung der Flexiblen Budgetierung	126
3.3.3	Personal und Logistik	129
3.3.3.1	Fallbeispiel Log/San-Lage	133
3.3.4	Prozeßtransparenz	136
3.3.4.1	Fallbeispiel: Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung im Bereich WBK V/10.PzDiv	138
3.3.4.2	Fallbeispiel: Datenaggregation und Informationsmanagement innerhalb des Pilotprojekts WBK V/10.PzDiv	141
3.4	Zielsystem einer Division	145
3.4.1	Fallstudie: Konzeptioneller Aufbau und Inhalte des Zielsystems WBK V/ 10.PzDiv	145
3.4.2	Operationalisierung von Zielen	148
3.4.2.1	Fallbeispiel PzBtl 304: Operationalisierung des Teilziels Ausbildungs-/ Übungsfähigkeit	150
3.4.3	Zusammenfassung	158
3.5	Scorecards der vier Perspektiven	160
3.5.1	Fallbeispiel Scorecard vor Beginn des Projekts zur Operationalisierung von Zielen	161

3.5.2	Fallbeispiel: Sachstand Scorecards zum Ende des Projekts zur Operationalisierung priorisierter Ziele WBK V/10.PzDiv	164
3.5.3	Regelkreis Balanced-Scorecard	167
3.6	Berichtswesen des Divisions-Balanced-Scorecard-Systems	168
3.7	Zusammenfassung	174
4	Transfer des Balanced-Scorecard Ansatzes	178
4.1	Einleitende Gedanken zum Ansatz der Implementierung	180
4.1.1	Fallbeispiel: Rolle der höheren Kommandobehörden des Heeres im Veränderungsprozeß	185
4.1.2	Fallbeispiel: Ausbildungscontrolling im Verantwortungsbereich Heeresamt	187
4.2	Rahmenbedingungen gemäß Bezugsrahmen	190
4.2.1	Operationalisierung von Zielen	190
4.2.1.1	Fallbeispiel: Ausfächerung Zielsystem im Rahmen der Implementierung des Vertikalen Controlling in II.(GE/US) Korps	191
4.2.2	Haushaltsrecht	193
4.2.2.1	Fallbeispiel: Budgetierung anhand eines Management-Contracts im I.(D/NL). Korps	195
4.2.3	Personal und Logistik	197
4.2.4	Transparente Prozesse	201
4.3	Zusammenfassung/ Bewertung	203
5	Schlußbetrachtung und Ausblick	206
	Literaturverzeichnis	209

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 0-1: Aspekte der realwissenschaftlichen Forschung	7
Abb. 0-2: Forschungsprozess	12
Abb. 0-3: Forschungskonzeption der Arbeit	16
Abb. 0-4: Einordnung Militärökonomie in die Wirtschaftswissenschaften	18
Abb. 0-5: Controller und Controlling	26
Abb. 0-6: Auszug Organigramm BMVg	27
Abb. 0-7: Auszug Aufbauorganisation des Heeres	28
Abb. 0-8: Visualisierte Vorgehensweise	32
Abb. 1-1: Aufbau Kapitel 1	34
Abb. 1-2: Ebenen der Systemtheorie nach Luhmann	39
Abb. 1-3: Teilziele der AGAB	56
Abb. 1-4: Inhalte Kosten- und Leistungsverantwortung	59
Abb. 1-5: Effekte Market-Testing Verfahren	61
Abb. 1-6: Methodik der Internen Optimierung	64
Abb. 1-7: Potential-Widerstandsabschätzung	66
Abb. 1-8: Konzeptioneller Lösungsansatz im Heer	68
Abb. 1-9: Veränderungsprozeß gemäß Weisung Steuergruppe KLV	77
Abb. 2-1: Aufbau Kapitel 2	83
Abb. 2-2: BSC als strategischer Handlungsspielraum	86
Abb. 2-3: Aufbau der Balanced-Scorecard	89
Abb. 2-4: Ursache-Wirkung: Wie hängen Kennzahlen zusammen?	91
Abb. 2-5: Kernkennzahlen der Kundenperspektive	92
Abb. 2-6: Interne Prozeßperspektive: ein generisches Wertkettenmodell	93
Abb. 2-7: Rahmen der Lern- und Entwicklungsperspektive	94
Abb. 2-8: Strategie und BSC-Ansatz Metro Bank	97
Abb. 2-9: Rockwaters strategische Ziele	100
Abb. 2-10: BSC-Ansatz bei Rockwater	101
Abb. 2-11: Verwendung der BSC zur Organisation von Veränderungen	103
Abb. 2-12: BSC als systemischer Kern des Bezugsrahmen	105
Abb. 3-1: Aufbau Kapitel 3	110
Abb. 3-2: Hierarchieeinbindung und Dislozierung WBK V/ 10.PzDiv	112

Abb. 3-3: KLV-Dienststellen WBK V/ 10.PzDiv	114
Abb. 3-4: Entwicklungsschritte der BSC-Perspektiven	120
Abb. 3-5: BSC-Bezugsrahmen	122
Abb. 3-6: Sachnahe Verwendung von Haushaltsmitteln	128
Abb. 3-7: Das dialogische Prinzip in Entscheidungssituationen	132
Abb. 3-8: Aufgabe Log/SanLage im Systemverbund	135
Abb. 3-9: Prozeßkostenrechnung in KOLIBRI 3.0	137
Abb. 3-10: KLR-Beispiel Panzergrenadierbataillon 294	140
Abb. 3-11: KLR-Beispiel Logistikregiment 10	140
Abb. 3-12: Idealtypischer Weg der Datenaggregation mit KOLIBRI 3.0	142
Abb. 3-13: KLV-Infonet	144
Abb. 3-14: Einordnung des Divisionszielsystem	146
Abb. 3-15: Zielhierarchie WBKV/ 10.PzDiv bis auf Ebene Teilziele	147
Abb. 3-16: Ausschnitt Zielsystem: Teilziel bis Bereichszielen	148
Abb. 3-17: Priorisierte Ziele zur Operationalisierung	151
Abb. 3-18: Ausschnitt Bataillonzielsystem: Teilziel, Unterziele bis Maßnahmen	152
Abb. 3-19: Ausschnitt Bataillonzielsystem: Zielgewichtung	154
Abb. 3-20: Beispiel – Berechnung Zielbeiträge	155
Abb. 3-21: Operationalisierung von Zielen am Beispiel PzBtl 304 (HVK) – Teil A	156
Abb. 3-22: Operationalisierung von Zielen am Beispiel PzBtl 304 (HVK) – Teil B	157
Abb. 3-23: Operationalisiertes Zielsystem und Vertikales Controlling am Beispiel: Schießen mit Handwaffen	159
Abb. 3-24: Beispiel Scorecard Leistungsergebnis Oktober 1998	161
Abb. 3-25: Beispiel Scorecard Kosten-/Haushaltsmittel Oktober 1998	162
Abb. 3-26: Beispiel Scorecard Leistungsbasis Oktober 1998	163
Abb. 3-27: Beispiel Scorecard Leistungserstellung Oktober 1998	164
Abb. 3-28: Scorecard Leistungsergebnis - Gesamtleistung	165
Abb. 3-29: Scorecard Leistungsergebnis - Eigenleistung	165
Abb. 3-30: Scorecard Kosten/ Haushaltsmittel	166
Abb. 3-31: Scorecard Leistungsbasis	166
Abb. 3-32: Scorecard Leistungserstellung	167
Abb. 3-32: Regelkreis der BSC-Betrachtung	168
Abb. 3-34: Aufbau BSC-Berichtswesen	169

Abb. 3-35: Aufbau Zielbericht Divisionsebene	170
Abb. 3-36: Aufbau Kennzahlenbericht Division	170
Abb. 3-37: Aufbau Fokusbericht Bataillonsebene	171
Abb. 3-38: Berichtswesen: Drill-Down-Beispiel	172
Abb. 3-39: Datawarehouse als IT-Lösung	173
Abb. 4-1: Aufbau Kapitel 4	179
Abb. 4-2: Personale und strukturelle Regeln der Controllingimplementierung	182
Abb. 4-3: Probleme und Folgerungen für erfolgreiche Veränderungen	184
Abb. 4-4: Ausgewogener Berichtsbogen Ausbildungscontrolling: Schulperspektive	188
Abb. 4-5: Geplanter Ablauf der Entwicklung	193
Abb. 4-6: Planungszyklus 2-Jahre	194

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 0-1: Teilziele der Arbeit	4
Tab. 0-2: Umbruchsmodell versus Evolutionsmodell	23
Tab. 1-1: Systemische Organisationstheorien	43
Tab. 1-2: Militärisches Organisationsverständnis im Überblick	47
Tab. 1-3: Absicht und daraus abgeleitete Aufgabe von Streitkräften	54
Tab. 1-4: Phasen des Market-Testing	62
Tab. 1-5: Weisung Sts Simon vom Februar 1997	70
Tab. 1-6: Geforderte Rahmenbedingungen für das System der Kosten- und Leistungsverantwortung im Heer	73
Tab. 1-7: Entwicklung KLV in Phase 2	75
Tab. 1-8: Entwicklung KLV in Phase 3	76
Tab. 2-1: Perspektiven der Balanced-Scorecard	90
Tab. 2-2: Die Balanced-Scorecard der Metro Bank	98
Tab. 3-1: Situation und Absicht des Heeres vor Projektstart	115
Tab. 3-2: Kernkompetenzen des militärischen <i>Managers</i>	131
Tab. 3-3: Logistische und sanitätsdienstliche Führungsebenen	133
Tab. 3-4: Operationalisierung am Beispiel der zielführenden Maßnahme Feldeinsatzübung "BtlGefStandH"	152
Tab. 3-5: Beurteilungsschema Erfolgskriterium Erkundung	153
Tab. 4-1: Controlling-Ansätze der höheren Kommandobehörden des Heeres	185
Tab. 4-2: Aufgabenverteilung höhere Kommandobehörden des Heeres im Implementierungsprozeß	186
Tab. 4-3: Sichtweisen und Inhalte der Schulperspektive im Überblick	189
Tab. 4-4: Vereinbartes Ausgabenbudgets im Bereich I.(D/NL) Korps	196

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

[..]	Auslassung von einem oder zwei Wörtern in einem Zitat
[...]	Auslassung von drei oder mehr Wörtern in einem Zitat
[]	Einfügung in einem Zitat
AGAB	Arbeitsgruppe Aufwandsbegrenzung im Betrieb
AR	Aufwandbegrenzung und Rationalisierung
BMVg	Bundesministerium für Verteidigung
Btl	Bataillon
Brig	Brigade
BSC	Balanced-Scorecard
BV	Bevollmächtigter
FüH	Führungsstab des Heeres
FüS	Führungsstab der Streitkräfte
HA	Heeresamt
HDV	Heeresdienstvorschrift
HFüKdo	Heeresführungskommando
HUKdo	Heeresunterstützungskommando
HUS	Heeresunteroffizierschule
InSan	Inspektion des Sanitätsdienstes
KLV	Kosten- und Leistungsverantwortung
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KVP	Kontinuierliches Verbesserungsprogramm
NATO	North Atlantic Treaty Organization
OSH	Offizierschule des Heeres
Rgt	Regiment
SfAR	Sonderbeauftragter für Aufwandbegrenzung und Rationalisierung
TrS	Truppschule
VN	Vereinte Nationen
WEU	Westeuropäische Union

Anmerkung: Das Abkürzungsverzeichnis enthält nur solche Abkürzungen, die nicht im Duden der deutschen Rechtschreibung stehen.