

Bachelorarbeit

Thema: Militärische Planungsprozesse und deren Anwendung bei der strategischen bzw. operativen Planung von landwirtschaftlichen Unternehmen am Beispiel der Comprehensive Operations Planning Directive (COPD) der NATO

vorgelegt von: Karl Wilhelm W e n z

geboren am: 01. September 1972

Studiengang: Agrarmanagement/Landwirtschaft

1. Gutachter: Herr Prof. Dr. B. D o h m e n

2. Gutachter: Herr Dr. M. S c h e n k

Datum der Abgabe: 22. Dezember 2016

Bibliographische Beschreibung

Name, Vorname: Wenz, Karl Wilhelm

Thema der Bachelorarbeit:

Militärische Planungsprozesse und deren Anwendung bei der strategischen bzw. operativen Planung von landwirtschaftlichen Unternehmen am Beispiel der Comprehensive Operations Planning Directive (COPD) der NATO

2016/73 Seiten/9 Tabellen/29 Abbildungen/2 Anlagen

Bernburg: Hochschule Anhalt (FH)
Fachbereich Landwirtschaft - Bachelorarbeit

Autorreferat

Die Arbeit stellt dar, inwieweit der Planungsprozess der NATO gemäß der Comprehensive Operational Planning Directive (COPD) für die strategische Planung in landwirtschaftlichen Betrieben sinnvoll anwendbar ist. Hierzu wird zunächst der militärische Führungsprozess im allgemeinen und gemäß der COPD im besonderen vorgestellt. Danach wird kurz auf die Grundlagen der zivilen Planung und dort vorhandenen Führungs- bzw. Planungsprozesse eingegangen. Im Anschluss wird der der Führungsprozess gemäß COPD unter dem Aspekt einer landwirtschaftlichen Unternehmensplanung durchlaufen, wo erforderlich angepasst und mit Beispielen hinterlegt. Hierbei werden, wie im militärischen Planungsprozess, zwei Ebenen betrachtet, die als strategisch bzw. strategisch-taktisch definiert werden und deren Planungsprozesse parallellaufend ineinandergreifen. Eine Betrachtung inwieweit dieser Prozess zielführend für die landwirtschaftlich Unternehmensplanung ist und welche Vor- und Nachteile erkannt wurden, schließt die Arbeit ab.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Tabellenverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Grundlagen militärischer Planungsprozesse.....	1
2.1 Militärstrategen und deren Kernthesen.....	1
2.2 Militärische Führungsprozesse.....	2
2.2.1 Grundsätze.....	2
2.2.2 NATO - Comprehensiv Operations Planning Directive (COPD) Vers. 1.0.....	5
2.2.2.1 (Mil)Strategische Planung im COPD.....	5
2.2.2.1.1 Situation Awareness and Knowledge Development.....	5
2.2.2.1.2 Strategic Assessment.....	6
2.2.2.1.3 Develop Military Response Options.....	12
2.2.2.1.4 (Mil)Strategic Concept of Operations Development.....	16
2.2.2.1.5 (Mil)Strategic Plan Development and Force Generation.....	20
2.2.2.2 (Mil)Operative Planung im COPD.....	21
2.2.2.2.1 Situation Awareness (mil)operativ.....	21
2.2.2.2.2 (Mil)Operational Appreciation and Assessment of Options.....	23
2.2.2.2.3 (Mil)Operational Orientation.....	24
2.2.2.2.4 (Mil)Operational CONOPS Development.....	27
3 Grundlagen der „zivilen“ Planung.....	30
3.1 Langfristige Planung.....	31
3.2 Mittelfristige Planung.....	31
3.3 Kurzfristige Planung.....	32
3.4 Planungsprozess.....	32
4 Methodischer Ansatz.....	32
5 Strategische Planung von landwirtschaftlichen Unternehmen angelehnt an den COPD der NATO.....	33
5.1 Strategische Ebene – Sicherstellung der Rahmenbedingungen.....	33
5.1.1 Situation Awareness - Lagefeststellung.....	34
5.1.2 Strategic Assessment -Beurteilung der Lage.....	35
5.1.3 Entwicklung von strategischen Handlungsoptionen.....	40

5.1.4 Entwicklung des strategischen Konzepts für die Betriebsentwicklung.....	46
5.1.5 Entwicklung des strategischen Plans für die Betriebsentwicklung.....	51
5.2 Strategisch-taktische Ebene – Zuordnung der Kräfte und Mittel.....	51
5.2.1 Initiierung des strategisch-taktischen Planungsprozesses.....	51
5.2.2 Auswerten des Auftrages.....	52
5.2.3 Entwickeln, Bewerten und Abwägen der Handlungsmöglichkeiten.....	58
5.2.4 Erstellen des Konzeptes/des Plans für die strategisch-taktische Unternehmensentwicklung.....	60
6 Diskussion.....	60
7 Zusammenfassung.....	62
8 Anhang.....	63
8.1 Formular der NATO für CONOPS/OPLAN.....	63
8.2 Checkliste zur Unternehmensanalyse [LwBL2006] Tab. 5.1.....	71
Literaturverzeichnis.....	74

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Faktoranalyse auf (mil)operativer Ebene.....	25
Tabelle 2.2: Bewertung der eigenen Handlungsoptionen gegen die gegnerischen Handlungsoptionen.....	30
Tabelle 2.3: Bewertung der Handlungsoptionen gegen Kriterien des Kommandeurs	30
Tabelle 5.1: Beispiel Faktoranalyse strategische Ebene.....	36
Tabelle 5.2: Risiko-Beurteilung-Matrix nach [AJP5GBR2013] Tabelle 3.6.....	46
Tabelle 5.3: Beispiel Checklisten-Matrix eines landwirtschaftlichen Unternehmens..	53
Tabelle 5.4: Beispiel eine Faktoranalyse auf strategisch-taktischer Ebene.....	55
Tabelle 5.5: Beispiel für Decisive Conditions - Effekte -Tabelle.....	57
Tabelle 5.6: Bewertung der Handlungsoptionen gegen Kriterien der Unternehmensleitung.....	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungsprozess der Landstreitkräfte aus [MILLOTAT und KRÜGER (2016)].....	4
Abbildung 2: NATO Crisis Respons Planning gem. [NATOCOPDV1.0] Abb. 3.1.....	5
Abbildung 3: Situation Awareness Hauptaktivitäten gem. [NATOCOPDV1.0] Abb. 3.3	6
Abbildung 4: Strategic Assessment gem. [NATOCOPDV1.0] Abb. 3.4.....	7
Abbildung 5: Prinzip der Faktoranalyse gem. [NATOCOPDV1.0] 3-14.....	8
Abbildung 6: Centre of Gravity Analyse Matrix gem. [NATOCOPDV1.0] 3-15.....	10
Abbildung 7: Ordnungsmatrix für verschiedene Konzepte gem. [NATOCOPDV1.0] S. 3-34.....	11
Abbildung 8: Schema zur Entwicklung der Military Response Options nach [NATOCOPDV1.0] Abb. 3.6.....	12
Abbildung 9: Schema für die Risikobewertung nach [NATOCOPDV1.0] S. 3-45.....	15
Abbildung 10: Schema zur Erstellung der Strategic Planning Directive nach [NATOCOPDV1.0] Abb. 3.7.....	16
Abbildung 11: Schema zur Erstellung des (mil)strategischen CONOPS nach [NATOCOPDV1.0] Abb. 3.8.....	19
Abbildung 12: Verknüpfung des (mil)operativer Planungsprozess mit dem (mil)strategischen Planungsprozess nach [NATOCOPDV1.0] Abb. 4.2. .	21
Abbildung 13: Analyse Checklisten nach [AJP5GBR2013] S.2-38.....	22
Abbildung 14: Beispiel einer Checklisten-Matrix mit STEEPLM und ARCOPE nach [AJP5GBR2013] S.2-38.....	22
Abbildung 15: Beispiel für die Darstellung einer Situation mit positiven (grün) und negativen(rot) Einflussfaktoren.....	23
Abbildung 16: (mil)operatives Design: Erster Schritt End State.....	25
Abbildung 17: (mil)operatives Design: Zweiter Schritt (mil)strategische COG und Ziele.....	25
Abbildung 18: (mil)operatives Design: Dritter Schritt (mil)strategische Effekte als decisive conditions.....	26
Abbildung 19: (mil)operatives Design: Vierter Schritt Ergänzung durch (mil)operative decisive conditions.....	26
Abbildung 20: (mil)operatives Design: Fünfter Schritt Anordnung in Lines of Operation.....	27

Abbildung 21: Schema zum Entwickeln des (mil)operativen Concept of Operation nach [NATOCOPDV1.0] Abb. 4.7.....	28
Abbildung 22: Der Prozess der strategische Planung nach [KUHLMANN (2007)] Übersicht 9.2.....	31
Abbildung 23: Schrittweise Bestimmung der optimalen Handlungsalternative nach [KUHLMANN (2007)] Übersicht 1.27.....	32
Abbildung 24: Centre of Gravity Analyse Matrix für ein landwirtschaftliches Unternehmen frei nach [NATOCOPDV1.0]3-15.....	39
Abbildung 25: Schema für die Risikobewertung im landwirtschaftlichen Unternehmen frei nach [NATOCOPDV1.0] S. 3-45.....	45
Abbildung 26: Beispiel eines strategischen Designs.....	48
Abbildung 27: Beispiel Darstellung der Beziehungen zwischen den Akteuren.....	54
Abbildung 28: Risikomanagement Methode.....	56
Abbildung 29: Beispiel strategisch-taktisches Design.....	57

1 Einleitung

Die Landwirtschaft steht wie kein anderer Wirtschaftszweig im Blickpunkt öffentlichen Interesses. Sei es der Tierschutz oder der Umweltschutz, immer gibt es Akteure, welche teilweise die Ebene des faktischen verlassen haben und Ziele verfolgen, die denen einer zukunftsfähigen Entwicklung des landwirtschaftlichen Unternehmens entgegenstehen. Zudem wirtschaftet insbesondere der stadtnahen landwirtschaftliche Unternehmer unter den Augen einer erholungssuchenden Bevölkerung. Dies führt zu nicht unerheblichen Risiken bei der Unternehmensentwicklung, wie gescheiterte Stallbauprojekte zeigen. Eine immer komplexer werdende Umwelt bietet aber auch Chancen.

In heutigen Krisensituationen ist das Militär mit einem ähnlich komplexen Umfeld konfrontiert. Basierend auf jahrhundertealten Erfahrungen hat die NATO zur Planung in komplexen Situationen einen Planungsprozess entwickelt und als Direktive, der Comprehensive Operational Planning Directive (COPD), herausgegeben.

In dieser Arbeit soll geprüft werden, inwieweit der Planungsprozess der NATO gemäß der Comprehensive Operational Planning Directive für die strategische Planung in landwirtschaftlichen Betrieben sinnvoll anwendbar ist.

Da die Definitionen für strategisch, operativ und taktisch sich zwischen Militär und Unternehmensplanung unterscheiden, wird im weiteren Text immer (mil) vor die entsprechenden militärischen Begriffe gesetzt. Während die genauen Begrifflichkeiten an passender Stelle ausführlicher beleuchtet werden, hier eine plakative Definition der militärischen Begriffe:

(mil)strategisch:	Die Planung eines Krieges
(mil)operativ:	Bereitstellung von Einheiten für ein Gefecht
(mil)taktisch:	Durchführung des Gefechts

2 Theoretische Grundlagen militärischer Planungsprozesse

2.1 Militärstrategien und deren Kernthesen

Die Ausgestaltung der Führungsprozesse, insbesondere der (mil)strategischen und (mil)operativen Ebene, beruht auf den Erkenntnissen aus der Kriegstheorie. Mit seinem Werk „Vom Kriege“ hat Carl von Clausewitz (1. Juli 1780 – 16. November 1831) als einer der ersten eine philosophische und militärstrategische Abhandlung über den Krieg, den Frieden, die Politik und die Interaktion derselben geschrieben, die bis auf den heutigen Tag weltweit hoch geachtet ist. Neben der grundsätzlichen Definition des Krieges als erweiterter Zweikampf [Clausewitz] S. 191, hebt Clausewitz die Aspekte hervor, die den Krieg eben zu mehr machen, als ein einmaliges Gefecht, in dem es darauf ankommt, wer die meisten Mittel aufbietet. So verweist er auf den politischen Zweck des Krieges, dessen Wichtigkeit das Ziel des Krieges und damit die Bereitschaft zum Einsatz von Kräften und Mitteln wesentlich beeinflusst. Darüber hinaus verweist er auf die verschiedenen Elemente, die die Stärke von Streitkräften ausmachen (von der Geographie des Landes, über die personellen und materiellen Ressourcen desselben, über Festungen hin zum Kampfeswillen des Volkes), welche in der Regel nicht gleichzeitig zur Wirkung gebracht, aber auch nicht gleichzeitig vernichtet werden können. Dadurch, dass nicht in einem einzigen Gefecht der Krieg gewonnen werden kann und somit nicht alle Kräfte bis zum Äußersten eingesetzt werden, findet eine wechselseitige Beziehung bezüglich der im jeweiligen Gefecht zum Einsatz kommenden Kräfte, abhängig vom jeweiligen Urteil ob des Einsatzes der Kräfte des Gegners statt, welches mit der Unschärfe der Wahrscheinlichkeit belegt ist. Hinzu kommt der Stillstand der Handlungen, hervorgerufen durch bewusstes Abwarten eines Gegners, um Kräfte zu sammeln, oder durch Zögern wegen eines unzureichenden bzw. falschen Lagebildes. Diese Verlangsamung des Krieges bewirkt noch mehr ein

Wahrscheinlichkeitskalkül und macht den Krieg in Verbindung mit dem ihm innewohnenden Zufall und den maßgeblichen nicht fassbaren Faktoren wie z.B. dem Mut, zum Spiel [Clausewitz] S.207. Da Clausewitz den Krieg jedoch als ein ernsthaftes Mittel für einen ernsthaften Zweck sieht [Clausewitz] S. 209, sieht er die Notwendigkeit, neben der Politik, die den Krieg steuert (Hier fällt auch der berühmte Satz: „Der Krieg ist eine bloße Fortsetzung der Politik mit anderen Mitteln“ [Clausewitz] S. 210), eine Theorie zu entwickeln, die diesem ernsthaften Mittel gerecht wird. Diese Theorie muss dann vor allem auch der Verschiedenartigkeit der Kriege gerecht werden (siehe [Clausewitz] S.212). Clausewitz verweist dabei bereits auf die Notwendigkeit der ganzheitlichen Betrachtung verschiedener Faktoren, die sich heute noch in der Faktoranalyse widerspiegelt. Ferner teilt er auch die Führungsebenen auf in die Taktik, als der Lehre vom Gebrauch der Streitkräfte im Gefecht und die Strategie als der Lehre vom Gebrauch der Gefechte zum Zwecke des Krieges [Clausewitz] S.271. Hinzu verweist Clausewitz darauf, dass jeder Gegner ein Zentrum hat, aus dem es seine Kraft schöpft und welches es zu zerstören gilt [Clausewitz] S. 976. Auch diese Erkenntnis findet sich als sogenannte Centre of Gravity Analyse in den heutigen Planungsprozessen. Während Clausewitz ein Vertreter des direkten Ansatzes ist, vertritt Sunzi, ein chinesischer Heerführer der vermutlich zwischen 300 vor Christus und 500 vor Christus gelebt hat, eher den indirekten Ansatz. Dabei ist für ihn die größte Leistung die Widerstandskraft des Feindes ohne Kampf zu brechen [SUNZI] S.12. Hierzu bedient er sich des Mittels der Informationsüberlegenheit, er nennt es Vorherwissen [SUNZI] S.59, welche er durch Spione gewinnt. Bis heute ist es ein in der Planung zu berücksichtigendes Ziel, durch Informationsüberlegenheit einen Vorteil zu erlangen. Ferner kommt es nach Sunzi darauf an, durch List und Täuschung die wahre Absicht zu verschleiern und mit gebündelten Kräften dein Feind an einer selbstgewählter Stelle zu schlagen [SUNZI] S.18f. Er verweist auf die Wichtigkeit die Stärken und Schwächen zu kennen (sowohl die eigenen, als auch die des Feindes, als auch des Geländes) um so durch geschicktes Taktieren die Oberhand zu gewinnen [SUNZI] S.20.

2.2 Militärische Führungsprozesse

2.2.1 Grundsätze

Kern des militärischen Führungsprozesses ist die Entscheidungsfindung. Als gedanklicher Rahmen sollen seine Methoden zur Vorbereitung der Entscheidung die dafür erforderlichen bewährten Denk- und Handlungsabläufe strukturieren. Der Führungsprozess wird vom Grundsatz auf allen Ebenen gleich angewendet, auch wenn Inhalt, Umfang und Ablauf des Führungsprozesses jeweils den aktuellen Bedingungen und der Ebene, auf der er stattfindet angepasst werden. Der Führungsprozess vollzieht sich in einem fortwährenden Zyklus und besteht aus den Phasen

- Lagefeststellung und Kontrolle
- Entscheidungsfindung
- Planungen
- Befehlsgebung
- und dann erneut Lagefeststellung und Kontrolle

Dieser Prozess findet parallel, wenn auch leicht zeitlich versetzt auf allen Führungsebenen statt (siehe Abbildung 1).

Insbesondere die Beurteilung der Lage in der Phase Entscheidungsfindung hat eine Trichterfunktion. Durch die Beurteilung der einzelnen Faktoren, seinen es Umweltbedingungen, feindliche Kräfte, eigene Kräfte oder sonstige Rahmenbedingungen, und den daraus gezogenen Folgerungen werden Elemente für Handlungsoptionen generiert. Dies ermöglicht das zielführende Herausarbeiten von Handlungsoptionen unter gleichzeitigem Vermeiden von vorzeitiger willkürlicher Beschränkung. Hierdurch werden die Chancen, die in der Breite der Handlungsoptionen liegen, gewahrt und dennoch eine zeitgerechte Entscheidungsfindung gewährleistet.

Militärische Führungsprozesse auf der (mil)strategischen Ebene sind darauf ausgerichtet, sicherheitspolitische Krisen rechtzeitig zu erkennen, die Politik bezüglich militärischer Handlungsoptionen zu beraten (dies kann auch den Ratschlag beinhalten, sich militärisch nicht zu engagieren) und die Entscheidung der Politik ob der zu erreichenden Lage, hier besonders ob der militärischen Lage, mit dem von der Politik in Art und Umfang vorgegebenen militärischen Engagement umzusetzen. Neben der zeitlichen Staffelung der Maßnahmen kommt es dabei besonders darauf an, die Rahmenbedingungen im engen Zusammenwirken mit der Politik so zu setzen, dass die (mil)operative Ebene hinreichend Kräfte und Mittel sowie zweckmäßige Regeln zur Erfüllung des Auftrages erhält. Da sicherheitspolitische Krisen nie lediglich auf militärische Ursachen zurückzuführen sind, wird bei der Planung der Bewältigung dieser Krisen auch ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, bei dem das klassisch militärische nur ein Teil darstellt. Für andere wichtigen Handlungsfelder, die zur dauerhaften Stabilisierung notwendig und daher unmittelbar und im engen Zusammenwirken mit anderen Akteuren auszuplanen sind, sei beispielhaft die gute Regierungsführung, Kampf gegen Korruption, eine funktionierende Verwaltung, Justiz und Polizei, sowie der Abbau der Diskriminierung bestimmter Bevölkerungsgruppen genannt. Letzteres ist besonders wichtig, da der für terroristische Aktivitäten notwendige Rückhalt in Teilen der Bevölkerung sich oft aus objektiver oder subjektiver Benachteiligung dieser Teile speist.

Modell des Führungsprozesses

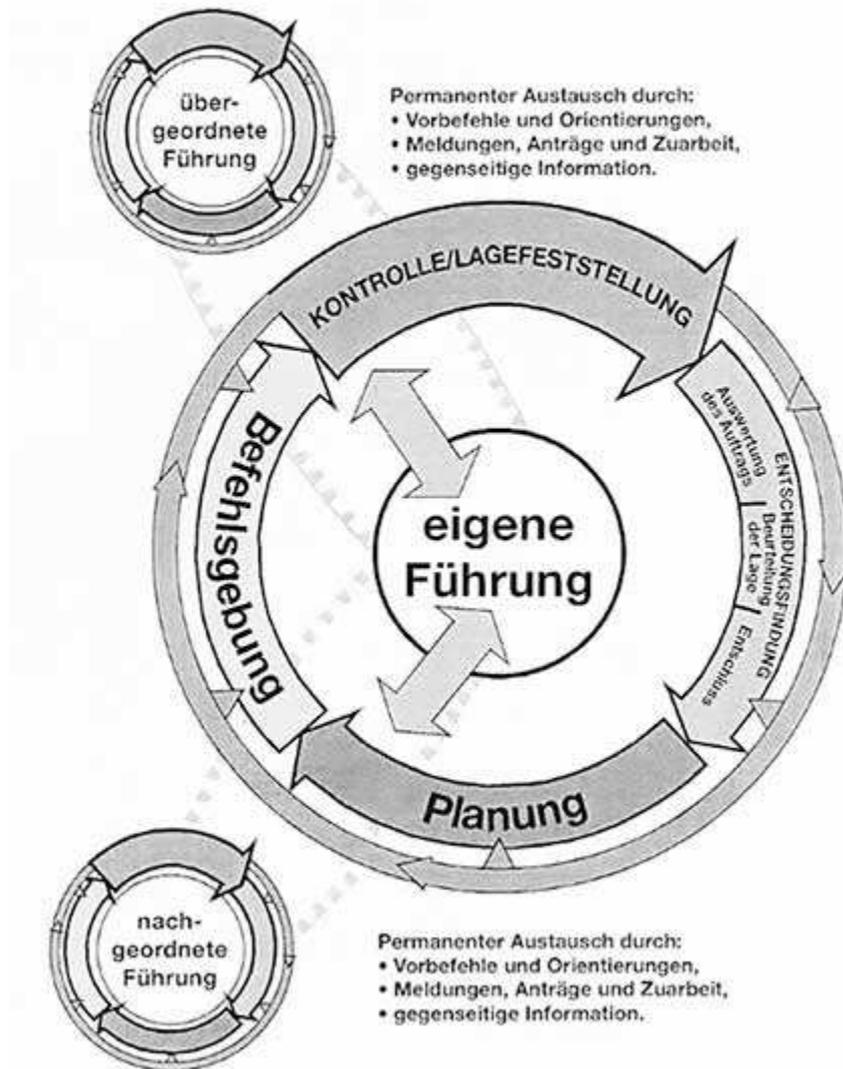


Abbildung 1: Führungsprozess der Landstreitkräfte aus [MILLOTAT und KRÜGER (2016)]

Das Ergebnis der Führungsprozesse auf der (mil)operativen Ebene ist die zeitliche und räumliche Sequenzierung der Kräfte und Mittel so, dass die zur Erringung des (mil)strategischen Zieles vorgegebenen (mil)operativen Ziele erreicht werden. Dabei ist „zeitlich und räumlich“ mehrdimensional zu sehen und beinhaltet u.a. den Informationsraum und den Cyberraum.

2.2.2 NATO - Comprehensive Operations Planning Directive (COPD) Vers. 1.0

In der Krisenplanung der NATO finden die Planungsprozesse der (mil)strategischen, (mil)operativen und (mil)höheren taktischen Ebene, wie in Abbildung 2 dargestellt, parallel statt. Dies bewirkt, neben der Zeitersparnis, auch ein gegenseitiges Befruchten der unterschiedlichen Ebenen, sei es bei der Analyse der Situation, sei es bei der Entwicklung von Handlungsoptionen oder bei der Festlegung der sogenannten measures of effectiveness, als der Kennzahlen für den Erfolg. Um dies auch über die in der Regel großen räumlichen Entfernungen zwischen den beteiligten Hauptquartieren durchführen zu können, erfolgt dies vernetzt und softwaregestützt.

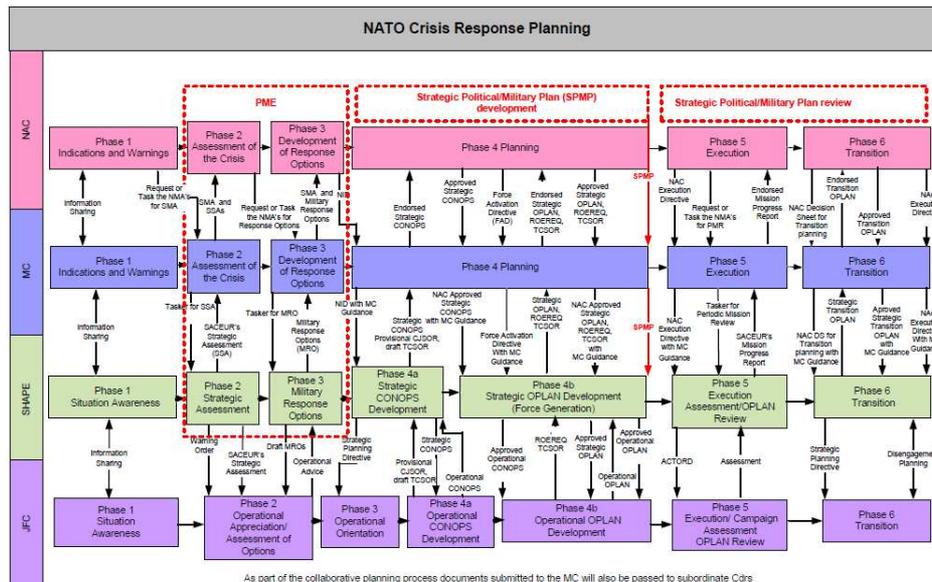


Abbildung 2: NATO Crisis Respons Planning gem. [NATOCOPDV1.0]
Abb. 3.1

Die Zeilen North Atlantic Council (NAC), Military Council (MC) und Supreme Headquarters Allied Power Europe (SHAPE) sind alle (mil)strategischen Ebene (NAC das politische Organ, MC das militärpolitische Organ und SHAPE das militärische Hauptquartier), die Zeile Joint Forces Command (JFC) ist die (mil)operative Ebene.

Im Folgenden wird der COPD, der diese Planung und die darin bestehenden Informationsbeziehungen sehr umfangreich auf über vierhundert Seiten beleuchtet, komprimiert dargestellt.

2.2.2.1 (Mil)Strategische Planung im COPD

2.2.2.1.1 Situation Awareness and Knowledge Development

Bereits unabhängig von einer akuten Krise werden von Gebieten von besonderem Interesse auf (mil)strategischer Ebene ständig Informationen gesammelt und ausgewertet. Da sich heute Krisen in einem hoch komplexen, mit unterschiedlichsten Interdependenzen versehenen Umfeld stattfinden, erfolgt die Sammlung und Auswertung entlang von folgenden sechs Domänen (PMESII).

- Politisch
- Militärisch
- Ökonomisch (Economic)
- Sozial
- Infrastruktur

- Information

Dabei wird jeweils die ganze Bandbreite der in den Domänen tätigen Akteuren bzw. Umstände erfasst, insbesondere die Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Faktoren. Im Falle einer akuten Krise werden diese grundsätzlichen Erkenntnisse zielgerichtet genutzt und weiter ausgebaut und entlang des Schemas gem. Abbildung 3 weiter bearbeitet.

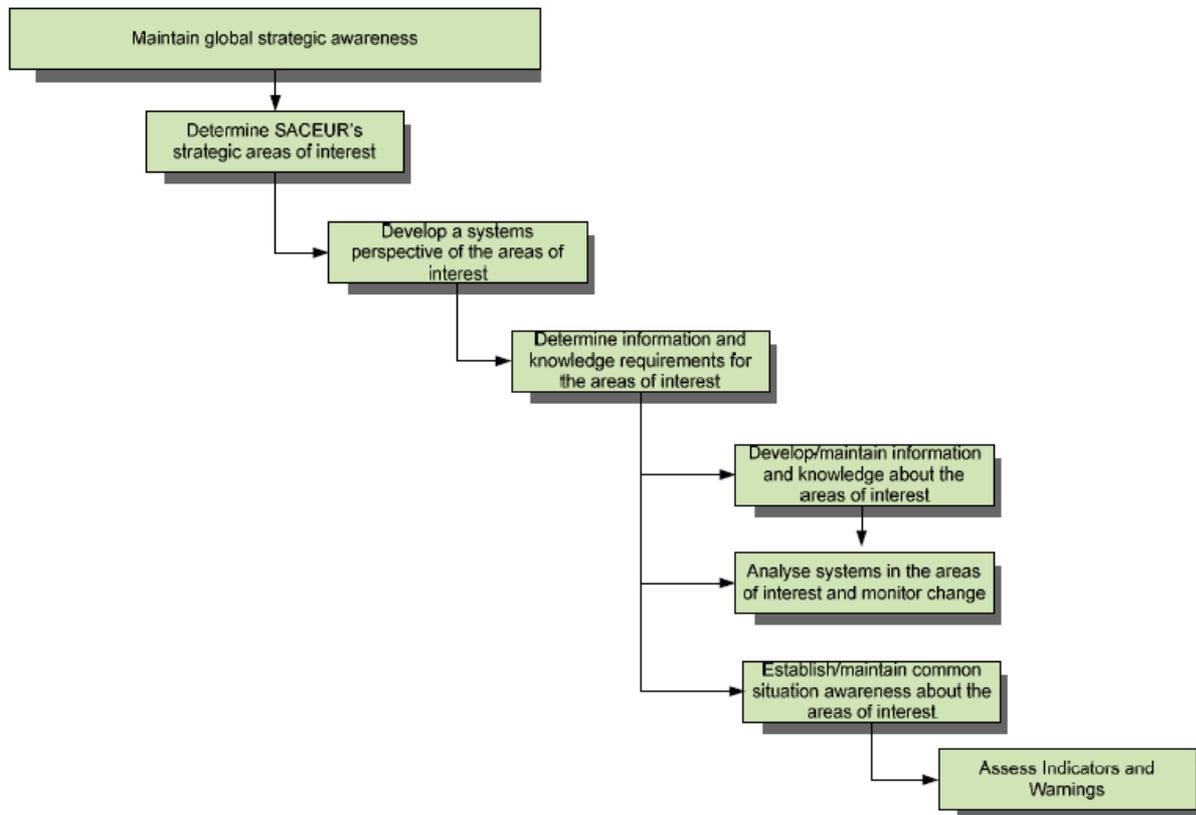


Abbildung 3: Situation Awareness Hauptaktivitäten gem. [NATOCOPDV1.0] Abb. 3.3

Wichtige Ergebnisse dieser Phase sind dann

- Commander Critical Information Requirements (CCIRs), Die für die Entscheidungsfindung noch notwendigen kritischen Informationen,
- Im NATO-Netz verfügbare enzyklopädische Information zum Interessensgebiet,
- Grundlegendes Verständnis für potentielle Risiken und Gefahren im Interessensgebiet,
- Anzeichen und Hinweise für potentielle Risiken und Gefahren im Interessensgebiet.

Als Informationsquellen dienen, neben den NATO eigenen, öffentlich zugängliche Quellen, andere nationale und internationale Institutionen sowie spezielle private Agenturen/Institutionen, die käuflich erwerbbar Analysen und Informationen bereitstellen.

2.2.2.1.2 Strategic Assessment

Aus den in der Phase Situation Awareness gesammelten Informationen werden jetzt die wesentlichen Faktoren und Akteure unter Berücksichtigung des erteilten Auftrages näher bewertet. Hierzu wird wie in Abbildung 4 dargestellt weiter vorgegangen.

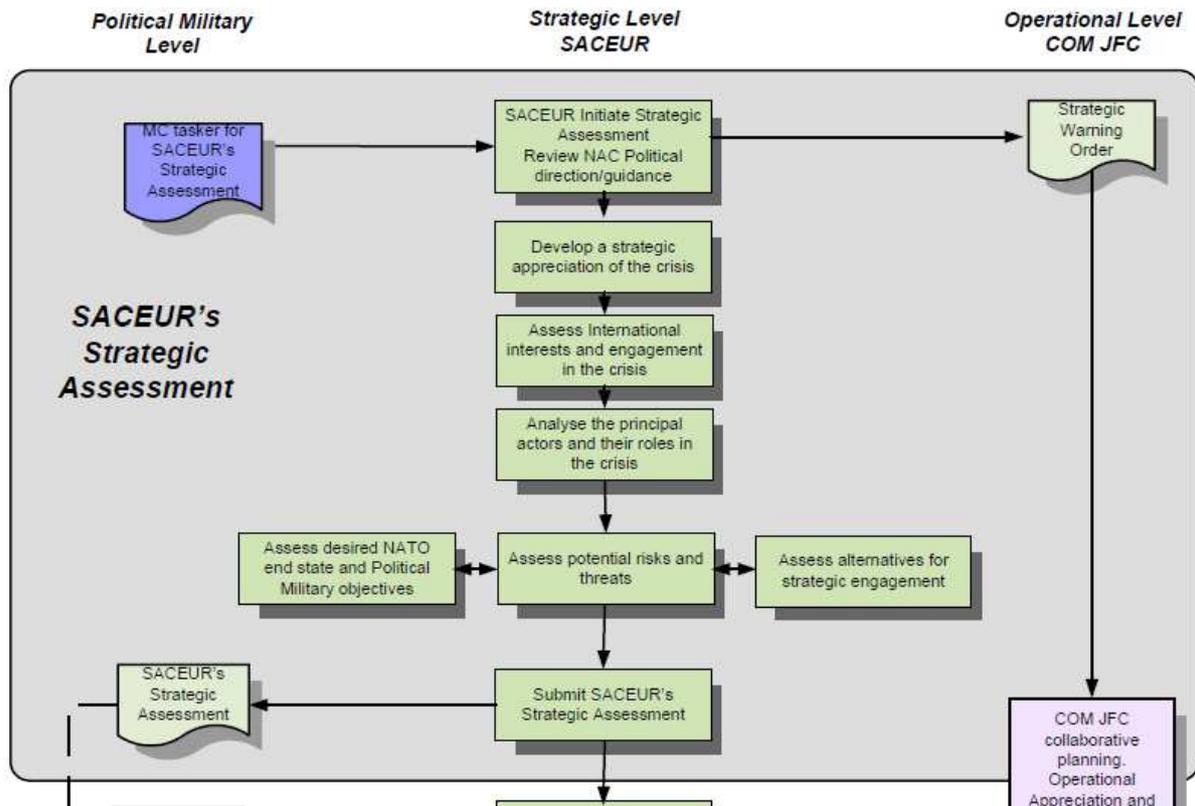


Abbildung 4: Strategic Assessment gem. [NATOCOPDV1.0] Abb. 3.4

1. Schritt: Auswertung der North Atlantic Council (NAC) Entscheidungsprotokolls sowie der Aufträge des Military Council (MC)

Die Auswertung fokussiert sich auf das Verständnis

- des Wesens des Auftrags und der vorgegebenen Weisungen und Richtungen.
- der zu Verfügung stehenden Zeit.
- des politischen Ziels, des angestrebten Endzustandes (desired end state) und ggf. bereits festgelegter Ziele.
- der mögliche Rolle des Militärs und nichtmilitärischer Akteure.
- des Bedarf an zusätzlicher Klarstellung.
- des Bedarfs an externer Koordination.

2. Schritt: Entwickeln einer (mil)strategischen Bewertung der Krise

Die in der vorhergehenden Phase erlangten Erkenntnisse sowohl bezüglich der Systemzusammenhänge, als auch bezüglich der Rahmenbedingungen werden überprüft, aktualisiert und unter verschiedenen Perspektiven betrachtet, um so ein möglichst ganzheitliches Bild der Krise zu bekommen. Hierbei werden Kreativitätstechniken wie Brainstorming und Mindmapping eingesetzt. Ziel ist es die primären Zustände, die als nicht akzeptabel erachtet werden, sowie die wesentlichen Akteure und Faktoren, deren Rolle in der und deren Einfluss auf die Krise herauszuarbeiten.

Dann folgt die Analyse der für die Lösung der Krise wesentlichen Faktoren. Dies erfolgt immer mit dem Dreiklang Ansprechen, Beurteilen (in Bezug auf die (mil)strategische Implikation) und Folgern. Dabei sind die Folgerungen immer in Bezug auf die Relevanz für die weiter Planung zu ziehen. Das Vorgehen ist in Abbildung 5 beispielhaft dargestellt.

Factor	Deduction	Conclusion
<p>A significant factual statement of information known to be true that has strategic implication.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Military capability • Poverty level • Scale of ethnic violence • Support for extremist • Access to media <p>What is the current state of affairs or trends?</p>	<p>The implications, issues or considerations derived from the fact(s) with strategic significance.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Threat to neighbours • Support for government • Risk to stability • Accessibility of populations <p>So what is the significance of the factor?</p>	<p>The outcome or result reached that requires action in planning or further analysis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deterrence required • Requires economic, civil actions • Stability requirements • Elements of StratCom strategy <p>So, what can or should be done?</p>

Abbildung 5: Prinzip der Faktoranalyse gem. [NATOCOPDV1.0] 3-14

Eine Folgerung kann auch die Erkenntnis sein, dass noch eine bestimmte Information fehlt, welche dann in einem „Request for Information“ beantragt wird. Ist der Fortgang der Planung ohne diese Information nicht möglich und ist nicht sicher, ob diese Information zeitgerecht zur Verfügung gestellt wird, so wird mit einer Annahme gearbeitet. Alle Annahmen werden separat gelistet und mit hereinkommenden Informationen (egal ob während des Planungsprozesses oder danach) abgeglichen, um so bei Bedarf Anpassungen vornehmen zu können.

3. Schritt: Bewerten des internationalen Interesses und Engagement in der Krise

Jetzt erfolgt die Bewertung der Krise unter rechtlichen Aspekten unter Berücksichtigung von internationalen Verträgen, UN-Resolutionen etc. um so neben dem Verständnis der bestehenden rechtlichen Grundlagen und deren Auswirkungen auf die Planung auch ggf. notwendige zusätzliche rechtliche Grundlagen, wie Verträge oder Resolutionen herauszuarbeiten. Ferner wird anhand getätigter Äußerungen von Internationalen Organisationen deren Ziele und die Höhe der Übereinstimmung analysiert. Darüber hinaus werden Organisationen verifiziert, welche sich im Krisengebiet z.B. bezüglich Humanitärem Engagement, Menschenrechte, Schutz von Minderheiten, Flüchtlingen, Rechtspflege, medizinischer Versorgung Wiederaufbau, Landwirtschaft, Bildung und der Finanzierung von sonstigen Projekten engagieren, sowie deren Mandate und Strukturen bewertet, um so Ansätze für eine mögliche Zusammenarbeit festzustellen.

Unter diesen Schritt wird, wenngleich es auch als eigener Schritt gesehen werden könnte, gemäß dem COPD auch die Bewertung des (mil)strategischen Informationsraumes durchgeführt. Dies beinhaltet eine Bewertung von möglichen Zielgruppen, Hauptakteuren im Informationsraum und deren Netzwerke, Aspekten der Meinungsbildung, Kommunikationsstrategien und Informationsflüssen, speziellen Informationssystemen und Medien. Dies beinhaltet auch der Stand der eigenen Informationsarbeit. Dabei wird die mediale Infrastruktur (Verfügbarkeit, Beliebtheit und Reichweite von verschiedenen Medien sowie deren Stellung und deren Glaubwürdigkeit) analysiert und bestehende Haltungen und Themen herausgearbeitet um so die festzustellen, wie eigene Botschaften am zielführendsten vermittelt werden könne.

4. Schritt: Analyse der wesentlichen Akteure und deren Rolle in der Krise

Üblicherweise gibt es eine Reihe von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren, inklusive potentiell gegnerischen (Rot), Partnern (Blau) und anderen (Grün), deren Handlungen in unterschiedlichen Abstufungen zu Umständen, die die Krise charakterisieren, beigetragen haben. Die Ziele, Fähigkeiten und die Motivation dieser Akteure ist der Schlüssel für das Verständnis, wie diese beeinflusst werden können. Die Akteure können als Systeme verstanden werden, welche verschiedene Elementen umfassen und welche mit anderen

Systemen interagieren um Effekte zu erzielen, die deren Zielerreichung unterstützen. Diese Aktionen werden ebenso Effekte bewirken, welche weitere Folgen in der Krise bewirken. Um die Gefahr von falscher Einschätzung der Roten und Grünen Kräfte zu minimieren, wird in der Regel ein Rotes und Grünes Team gebildet, welches möglichst unabhängig vom übrigen Planungsstab sich in die Lage der Roten und Grünen Akteure hineinversetzt und die Folgerungen des Planungsstabes unter diesem Aspekt kritische überprüft.

Die folgende Analyse der Fähigkeiten und des Verhaltens des jeweiligen Akteurs erfolgt durch

- Prüfen der essentiellen Subsysteme und/oder Elemente des Akteur-Systems (Individuen inklusive Entscheider, Führer, Meinungsführer, Meinungsformer; Gruppen inklusive politische, soziale, einflussreiche Gruppen, ebenso wie verschiedene ethnische, religiöse, Verwandtschafts- oder Clan-Gruppen mit denen die o.a. Individuen verbunden sind; Organisationen inklusive Regierungsorganisationen, internationale Organisationen (IOs), Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Private Freiwilligenorganisationen (PVOs) und transnationale Organisationen sowie kommerzielle Unternehmen und multinationale Kooperationen; Nationalstaaten)
- Abschätzen der Ziele und Zwischenziele (inkl. eines für ihn akzeptablen end state)
- Bewerten der Hauptcharakteristika (Motivation inklusive Einfluss von Geschichte, Kultur, Werten, Glauben und vorherrschender Haltung seiner Gruppe ebenso wie Persönlichkeitsmerkmale, psychologisches Profil, Motive und Interessen der Schlüsselpersonen; Empfänglichkeit, Anfälligkeit und Verwundbarkeit für verschiedene Arten von militärischen Einfluss, ebenso wie deren Fähigkeit sich Änderungen im strategischen Umfeld anzupassen)
- Bewertung der Fähigkeiten/des Vermögens (Identifizieren von Stärken und Schwächen der Fähigkeiten/des Vermögens um die Ziele bzw. Zwischenziele zu erreichen; Um positive und negative Einflüsse sowie kritische Abhängigkeiten festzustellen sind Netzwerkdiagramme des Systems hilfreich. Dies führt dann zum „Kraftzentrum“, dem Centre of Gravity, ebenso wie zu Schwachstellen)
- Bewerten der primären Handlungen und deren potentiellen Effekte (Handlungen sind typischerweise gegen andere Akteure, Systeme oder Systemelemente gerichtet um einen spezifischen Effekt zu erreichen mit der Absicht, dass die kumulierenden Effekte dieser Handlungen die Rahmenbedingungen schafft, die notwendig sind um die Ziele zu verwirklichen. Die Handlungen bewirken möglicherweise aber auch ungeplante/unerwünschte Effekte. Dies dient als Basis um einen Einblick in das Verhalten des Akteurs zu gewinnen)
- Bewerten der wahrscheinlichen Reaktion auf ein Engagement der NATO
- Identifizieren und Ansprechen von festgestellten eigenen Informationsdefiziten bezüglich des jeweiligen Akteurs.

Nun folgt die eigentliche Analyse der jeweiligen Centre of Gravity (COGs). Hierzu wird das Schema gem. Abbildung 6 genutzt.

Centre of Gravity Analysis Matrix	
Assessed Aim and Desired Outcome	
What is the actor's main goal and what conditions does he seek to achieve by his actions?	
<p style="text-align: center;">Centre of Gravity</p> <p>...is a principal source of strength of power for achieving one's aim.</p> <p>What is the primary element of power upon which an actor depends to accomplish his strategic objectives?</p> <p><i>To be targeted in an opponent and protected in a friend.</i></p> <p><i>A noun; an entity; a complex system; a thing.</i></p>	<p style="text-align: center;">Critical Capabilities</p> <p>...is the primary ability (or abilities) that gives the COG its strength.</p> <p>What are the primary means that enables the COG to gain and maintain dominant influence over an opponent or situation, such as to threaten or coerce an opponent, or to control a population, wealth distribution, or a political system?</p> <p><i>To be influenced/denied to an opponent and exploited in a friend).</i></p> <p><i>The key word is the verb - the ability to....</i></p>
<p style="text-align: center;">Critical Vulnerabilities</p> <p>...exists when a critical requirement is deficient, degraded or missing and exposes a critical capability to damage or loss.</p> <p>What are the weaknesses, gaps or deficiencies in the key system elements and essential conditions, characteristics, capabilities, relationship and influences through which the COG may be influenced or neutralised?</p> <p><i>To be attacked in an opponent and protected in a friend.</i></p> <p><i>A noun with modifiers.</i></p>	<p style="text-align: center;">Critical Requirements</p> <p>...are specific conditions, components or resources that are essential to sustaining those capabilities.</p> <p>What are those key system elements and essential conditions, characteristics, capabilities, relationship and influences required to generate and sustain the COG's critical capabilities, such as specific assets, physical resources, and relationships with other actors?</p> <p><i>To be denied to an opponent and provided to a friend.</i></p> <p><i>Nouns, things.</i></p>
<p>Conclusion</p> <p>Which weaknesses, gaps or deficiencies in the key system elements and essential conditions, characteristics, capabilities and influences could be exploited in an opponent and protected in a friend to change the capabilities, relationship and behaviour that would lead to improved conditions in the engagement space?</p>	

Abbildung 6: Centre of Gravity Analyse Matrix gem. [NATOCOPDV1.0] 3-15

5. Schritt: Analyse möglicher Risiken und Gefahren

Die (mil)strategischen Faktoren, welche potentielle Risiken oder Gefahren für die Sicherheitsinteressen der NATO darstellen, werden vertiefend betrachtet und bezüglich deren Fähigkeit und Absicht sowie deren Auswirkungen eingeordnet.

6. Schritt: Bewerten des NATO End State und der NATO Ziele; Erarbeiten der (mil)strategischen Effekte

Nach Einschätzung der politischen Lage wird ein Endzustand (End State) bewertet/erarbeitet (je nachdem ob bereits vorgegeben oder Teil des Planungsauftrages), der, unter Berücksichtigung der bisherigen Erkenntnisse, die (mil)strategischen Bedingungen für eine bevorzugte, sich selbst regulierende Situation beschreibt. Um diese Bedingungen zu erreichen sind Änderungen in den Systemen der Akteure, inklusive der Interaktion und dem Einfluss auf deren Umgebung, notwendig, welche als (mil)strategische Ziele beschrieben werden.

Mittels Systemanalyse werden diese gewünschten, als (mil)strategische Ziele definierten Änderungen in den Systemen durch (mil)strategischen Effekten reflektiert, welche durch das Wirksamwerden aller zur Verfügung stehender Instrumente der Allianz generiert werden können.

7. Schritt: Erarbeiten von Alternativen für das (mil)strategische Engagement

Im Engen Schulterschluss mit der (mil)operativen Ebene im Sinne des parallelen Planens werden mögliche (mil)strategische, „Ends, Ways and Means“ erarbeitet.

- Ends: Welche wesentlichen Bedingungen müssen erreicht werden um die Krise oder den Konflikt zu akzeptablen Bedingungen zu beenden.
- Ways: Wie können militärische, politische, zivile und wirtschaftliche Instrumente genutzt werden um zusammenhängende Effekte zu bewirken welche die Bedingungen schaffen.
- Means: Welche politischen, militärischen, zivilen und wirtschaftlichen Instrumente sind verfügbar, um diese Effekte zu erzielen.

Hiermit werden nun verschiedenen grundsätzlichen Konzepte erarbeitet, die sich in Bezug auf das Niveau der Ambitionen, den Ansatz(direkt versus indirekt), die Risikobereitschaft um den militärpolitischen und politischen Gremien strategische Visionen zur Entscheidung vorzuschlagen mit denen die NATO-Ziele erreicht werden können. Dies erfolgt in Form von sogenannten „Lines of Engagement“ welche eine logische Verbindung zwischen einer breiten Anzahl von Aktivitäten zu (mil)strategischen Effekten zu (mil)strategischen Zielen zum End State ziehen. Zu Unterstützung der Planung und zur Ordnung der aus den mit dem Verfahren Ends, Ways and Means entwickelten Einsatzmöglichkeiten für die verfügbaren Instrumente kann z.B. eine Schema wie in Abbildung 7 genutzt werden.

Graduated Responses			
	Limited Response	Moderate Response	Decisive Response
Military	<i>Military Contacts</i> <i>Military Cooperation</i> <i>Military Assistance</i> <i>Intelligence</i> <i>Increased Readiness</i>	<i>Surveillance</i> <i>Exercises</i> <i>Activation/Deployment</i> <i>Peace Support</i> <i>Security Assistance</i> <i>Deter/Coerce</i>	<i>Use of Force</i> <i>Defeat/Destroy</i>
Political	<i>Diplomatic Support</i> <i>International Dialogue</i> <i>Confidence Building</i> <i>PAO Interest</i>	<i>Diplomatic Isolation</i> <i>Demarches</i> <i>High Level Visits</i> <i>PAO Support</i>	<i>Warnings</i> <i>PAO Repercussions</i>
Economic	<i>Economic Assistance</i> <i>Economic Incentives</i>	<i>Economic Support</i> <i>Economic Disincentives</i> <i>Economic Sanctions (Limited)</i>	<i>Economic Sanctions</i>
Civil	<i>Humanitarian Assistance</i> <i>Human Development</i>	<i>Judicial Reform</i> <i>Government Reform</i> <i>Social Reform</i>	

Abbildung 7: Ordnungsmatrix für verschiedene Konzepte gem. [NATOCOPDV1.0] S. 3-34

Wichtig dabei ist eine einheitliche Beurteilung der zur Verfügung stehenden Kapazitäten. Als nächstes werden daraus folgend die militärischen (mil)strategischen Ziele sowie die militärischen (mil)strategischen Effekte entwickelt. Diese sind noch nicht endgültig sondern werden in einem interativen Prozess bis zum Ende der Entwicklung der

militärischen Handlungsoptionen, den sogenannten Military Response Options, weiter verfeinert und angepasst.

Die Schritte fünf, sechs und sieben werden nicht sequentiell sondern parallel, sich gegenseitig beeinflussend durchgeführt.

Wichtige Ergebnisse dieser Phase sind

- Ein grundsätzliches Verständnis der Natur der Krise einschließlich der wesentlichen Domänen (PMESII). Dies beinhaltet rüstungskontrollpolitische Auflagen oder Planungsannahmen, welche einen Einfluss haben könnten.
- Eine erste Liste von nicht-NATO Akteuren, mit denen in einer frühen Phase der Planung zusammengearbeitet werden sollte sowie den Grad der notwendigen Zusammenarbeit bei der (mil)strategischen und mil(operativen) Planung, welcher erforderlich ist, falls sich die NATO zum Engagement in der Krise entscheidet.
- Alternative (mil)strategische Ansätze (ways) unter Nutzung unterschiedlicher der NATO zur Verfügung stehender Instrumente.
- (Mil)Strategische Rahmenbedingungen die Voraussetzung für einen mil(operativen) Erfolg sind.
- Vorschläge für zusätzliche Krisenreaktionsmaßnahmen (Crisis Response Measures CRMs).

2.2.2.1.3 Develop Military Response Options

Nach Festlegung des (mil)strategischen Konzeptes und des Niveaus des Engagements und des Auftrages des Military Council die militärischen Optionen, die sogenannten Military Response Options (MROs) zu entwickeln, wird dieser Auftrag in Schritten nach Abbildung 8 umgesetzt.

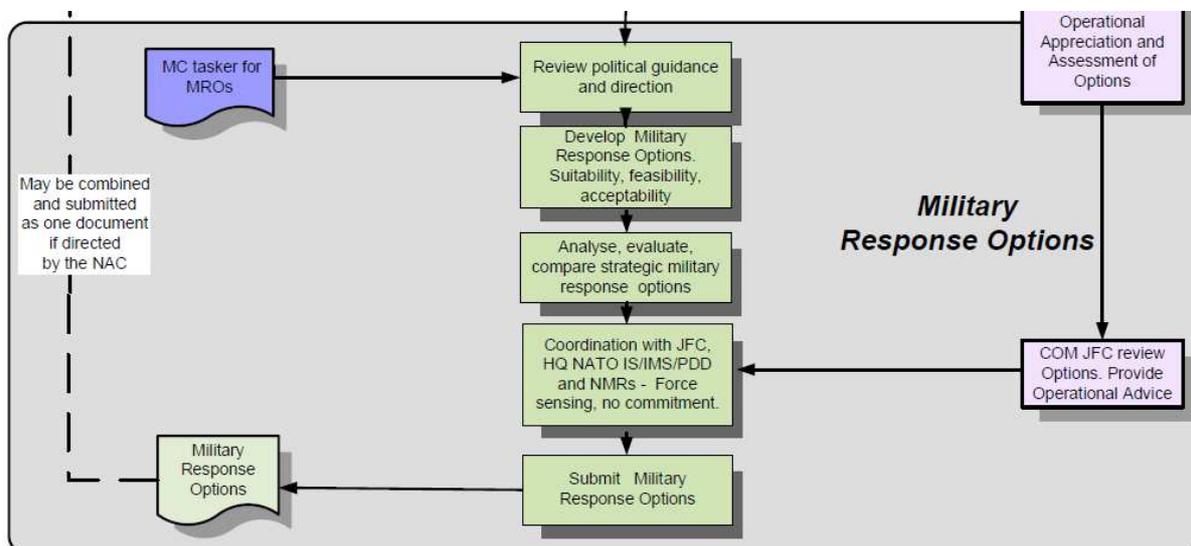


Abbildung 8: Schema zur Entwicklung der Military Response Options nach [NATOCOPDV1.0] Abb. 3.6

Schritt 1: Überprüfung der politischen Weisungen und Richtungsvorgaben

Neben dem ausgewählten strategischen Konzept wird nun überprüft, ob es in Bezug auf End State und Ziele Änderungen gegeben hat, um diese Änderungen dann ggf. nach o.a. Prozess auszuwerten.

Schritt 2: Entwicklung der Military Response Options (MROs)

Basierend auf den Weisungen und Richtungsvorgaben werden nun, durch das Kombinieren von verschiedenen Ways und Means um die militärischen (mil)strategischen Effekte zu erreichen, unterscheidbare MROs entwickelt. Trotz eines einheitlichen End State kann der militärische Auftrag der MROs sich unterscheiden.

Zunächst wird der Rahmen für die MROs entwickelt. Diese solle eindeutig voneinander unterscheidbar sein und abgestuft um unterschiedliche Ambitionen der NATO zu reflektieren. Jede MRO kann auf die vorhergehende aufbauen, um größere Ambitionen zu reflektieren, die aber dennoch auf einen einheitlichen End State basieren. Üblicherweise werden mindesten drei unterschiedliche Optionen entwickelt. Ein möglicher Ansatz ist eine Option zu erstellen, der erfüllt was die NATO zwingen zur Lösung der Krise betragen muss, eine, die auch beinhaltet, was die NATO zu Lösung beitragen sollte, was jedoch möglicherweise auch durch einen anderen Akteur getan werden könnten und eine Option, die zusätzlich Beiträge beinhaltet, die andere Akteure zur Lösung beitragen sollten, die jedoch auch von der NATO geleistet werden könnten.

Danach werden für die unterschiedlichen MROs der jeweilige militärische Auftrag erarbeitet. Basierend auf die militärischen (mil)strategischen Ziele und den militärischen (mil)strategischen Effekten welche die militärischen Kräfte erreichen sollen, wird der jeweilige militärische Auftrag erstellt.

Danach werden, wenn bereits durch das NAC vorgegeben, die militärischen (mil)strategischen Ziele bewertet bzw. wenn nicht diese festgelegt. Dabei werden auf der einen Seite mögliche militärische Beiträge aufgezählt und auf der anderen Seite diese dem zugeordnet was als Antwort auf die Krise getan werden kann. Beispiel Trennen von Konfliktparteien, Sicherstellen der Einhaltung von Waffenstillstandsabkommen, Entwaffnen und Demobilisieren von illegalen Bewaffneten Gruppen etc.

Jetzt werden entlang von (mil)strategischen Handlungslinien sogenannten Lines of Engagement präzise militärische (mil)strategische Effekte definiert, welche durch militärische Mittel und durch essentielle nicht militärischer Maßnahmen das Erreichen jedes der (mil)strategischen Ziele sicherstellt. Hierzu wird die unter Kapitel 2.2.2.1.2 4. Schritt erstellte COG-Analyse der jeweiligen Akteure genutzt (kritische Fähigkeiten, kritische Schwachstellen, Finanzierungssystem, kritische Element des Systems, kritischer Einfluss etc.), um festzulegen, welche strategischen Änderung in den Fähigkeiten der Akteure und Systemen mit welchen militärischen Mitteln/Maßnahmen erreicht werden können.

Als nächstes werden eben diese militärischen (mil)strategischen Maßnahmen festgelegt und dabei die Herleitung, wie über die Einwirkung auf einen Akteur/System/Systemelement Potential zur Erreichung des gewünschten Effektes im Form von Änderungen im Verhalten, den Fähigkeiten oder den Umständen erreicht werde soll, dargelegt.

Für begleitende nichtmilitärische Maßnahmen wird adäquat verfahren. Dabei wird zudem geprüft, welche dieser Maßnahmen durch andere Organisationen durchgeführt werden können und wie dieses dann mit den Maßnahmen der NATO (militärische und nichtmilitärische) koordiniert werden kann.

Die Festlegung der Anforderungen an die Kommunikationsstrategie erfolgt separat und nicht innerhalb der o.a. Maßnahmen. Auch hier werden von den gewünschten Effekten ausgehend die Mittel und Strategien festgelegt. Dabei ist die Kommunikationsstrategie nicht nur auf Medien beschränkt, sondern beinhaltet auch den Austausch von Informationen, das Halten von Verbindung mit Akteuren, Psychologische Kriegsführung ebenso wie Anforderungen bezüglich kultureller, religiöser und sprachlicher Expertise, Auflagen und Grenzen sowie Themenbereiche die angesprochen werden sollen und die vermieden werden sollen.

In enger Abstimmung mit der (mil)operativen Planungsebene werden die Anforderungen an die Fähigkeiten der militärischen Kräfte mit dem Ziel erarbeitet, dass diese in der Lage

sind den an sie gestellten Auftrag sowie die festgelegten Ziele und Effekte zu erreichen. Dabei wird ein möglicher Widerstand der gegnerischen Kräfte berücksichtigt. Die Fähigkeiten werden in vereinheitlichten sogenannten Fähigkeitscodes beschrieben.

Nun werden die primären Logistik- und Unterstützungsanforderungen für jede MRO herausgearbeitet. Hierbei wird unter anderem die Durchführbarkeit geprüft sowie eine erste grobe Abschätzung, basierend auf Erfahrungen vergangener Einsätze und Datenbankmodellen, für den Finanzbedarf durchgeführt. Dabei werden neben Kräften und Mitteln auch der Infrastrukturbedarf bezüglich Häfen, Flughäfen, Straßen etc. betrachtet.

Die Festlegung der vorläufigen Regelungen der Rahmenbedingungen für das Kommando über die Kräfte beinhaltet die räumliche Festlegung, die Kommandostruktur, die notwendigen Verbindungselemente zu anderen Entitäten sowie die Regeln zur Anwendung militärischer Gewalt.

Jede Option wird nun unter dem rechtlichen Aspekt geprüft um sicherzustellen, dass die relevanten rechtlichen Anforderungen in der Bewertung berücksichtigt sind um ggf. noch notwendige Grundlagen, wie z.B. ein UN-Mandat, Verträge mit dem Gaststaat oder Überflugrechte, in die Wege zu leiten.

Schlussendlich wird noch die Notwendigkeit zur Interaktion mit nicht-NATO Organisationen aufgelistet, inklusive des Grades und der Art der Interaktion. Dies beinhaltet beispielsweise ob man sich „nur“ über Maßnahmen gegenseitig informiert, ob Handlungen de-conflicted werden müssen, ob Effekte synchronisiert werden sollen oder ob eine gegenseitige Unterstützung geplant ist.

Schritt 3: Analyse, Bewertung und Vergleich der MROs

Mit Unterstützung von Systemanalysten und dem Roten und Grünen Team werden die MROs nach folgenden Kriterien analysiert:

- Innewohnende Vorteile und Nachteile bezüglich des Bewirkens der gewünschten Effekte und des Erreichens der NATO (mil)strategischen Ziele in Verbindung mit anderen Instrumenten,
- die voraussichtlichen Kosten im Vergleich zu dem erwarteten (mil)strategischen Nutzen,
- geschätzte Risiken und Möglichkeiten diese abzumildern,
- möglicher Einfluss auf bereits laufende Operationen.

Die Bewertung der MROs beinhaltet zum einen eine subjektive Bewertung bezüglich der vermuteten Wirkung der Anwendung der verschiedenen Mittel und Wege im (mil)strategischen Umfeld und der Interaktion mit und zwischen den verschiedenen Akteuren. Zum anderen eine objektive Bewertung basierend auf drei grundsätzliche Kriterien:

- **Nachhaltigkeit**
Die MRO soll dazu beitragen die Effekte zu erzielen um NATO (mil)strategische Ziele und End State zu erreichen, Effekte vermeiden, welche dem Erreichen dieser Ziele schaden oder die Effekte, die durch wesentliche nicht-NATO Akteure erreicht wurden und dem NATO-Ziel oder dem Ziel der Internationalen Gemeinschaft dienen, zu negieren. Ferner muss Vorsorge getroffen sein für erwartbare Reaktionen der Hauptakteure und für Änderungen in (mil)strategischen Rahmenbedingungen.
- **Durchführbarkeit**
Werden die strategischen Mittel, die für die MRO notwendig sind, mit hoher Wahrscheinlichkeit durch die NATO-Staaten bereitgestellt werden.
- **Akzeptanz**
Genügt die MRO den Ansprüchen der Nationen bezüglich Einhaltung internationalen Rechts, moralischen Ansprüchen, Kosten und Risiken in Bezug auf den (mil) strategischen Nutzen.

Die (mil)strategischen Risiken werden nach der Wahrscheinlichkeit und den Konsequenzen bei Eintritt in Bezug auf das Erreichen der NATO (mil)strategischen Ziele zu noch akzeptablen Kosten bewertet. Um dies zu erreichen wird jede Option sorgfältig danach überprüft, zu welchem Grad die militärischen Ends, Means und Ways mit den Zielen ausbalanciert sind und den möglichen Konsequenzen, die aus potentiellen Defiziten resultieren. Unter Nutzung der Risk Assessment Matrix nach Abbildung 9 wird die Risikoabschätzung in drei Schritten durchgeführt:

- Bestimmung der Natur des Risiko in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und Schwere der Konsequenzen.
- Bestimmung, was getan werden kann, um das Risiko zu minimieren. Entweder durch Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder durch Begrenzung der Auswirkungen.
- Schlussfolgerung zur Akzeptanz des Risikos als Basis für einen Vorschlag, ob die Option weiter verfolgt oder eliminiert werden soll.

Strategic Risk Assessment			
Sources	Consequence for	Severity	Probability
Actions of the opponent(s).	Desired end state.	Extremely high - could result failure to accomplish mission.	High.
Actions of friendly actors.	NATO Strategic Objective	High - could result in failure to accomplish one or more objectives.	Moderate.
Changes in strategic conditions.	Military Strategic Objective.	Moderate - could result in failure to meet criteria for success.	Low.
	Military Strategic Effect.	Low - minimal impact on mission accomplishment.	
Risk Management			
<p>Can we neutralise the source?</p> <p>Can we reduce our vulnerability to the source of the risk?</p> <p>Can we limit the consequence and/or severity of the occurrence?</p> <p>Can we reduce the probability of occurrence?</p>			
Conclusion			
<p>Unacceptable - risk management cannot reduce risk to an acceptable level.</p> <p>Conditionally acceptable - risk can be reduced to an acceptable level by taking actions to:</p> <p style="padding-left: 40px;">Modify the desired end state and/or strategic objective.</p> <p style="padding-left: 40px;">Increase the availability of strategic means.</p> <p style="padding-left: 40px;">Adjust the ways that military and non-military instruments are applied.</p> <p>Acceptable - no risk management actions required.</p>			

Abbildung 9: Schema für die Risikobewertung nach [NATOCOPDV1.0] S. 3-45

Ein Vorschlag, welche MRO aus Sicht der Planungsgruppe die beste Option ist, schließt diesen Schritt ab. Bei diesem Vorschlag wird zwischen der Wahrscheinlichkeit des Erfolges, der Kosteneffektivität und den akzeptierbaren Risiken abgewogen. Der Vorschlag beinhaltet u.a. auch

- Die Voraussetzungen für den Erfolg. Die (mil)strategischen Bedingungen die auf politischer Ebene geschaffen werden müssen als Voraussetzung für den Erfolg der Operation.
- Einbindung von Partnern

In den folgenden Schritten wird das Ergebnis u.a. mit der (mil)operativen Planungsebene und mit Vertretern der Kräftestellenden Nationen abgestimmt und dann an die Entscheidungsgremien weitergeleitet.

2.2.2.1.4 (Mil)Strategic Concept of Operations Development

Der Zweck der Phase – Entwicklung des (mil)Strategic Concept of Operations (CONOPS), also des (mil)strategischen Konzeptes der geplanten Operation – ist es ein Konzept aufzustellen für die Durchführung der NATO-geführten militärischen Operationen in Abstimmung mit anderen nicht-militärischen und nicht-NATO Kräften/Mitteln, basierend auf ein übergreifendes strategischen Konzeptes, welches vom North Atlantic Council (NAC) gebilligt wurde, um die (mil)strategischen Ziele und Konditionen erreichen, welche notwendig sind um den gewünschten Endzustand herbeizuführen. Grundlage der Planung ist die ausgewählte MRO. Die Entwicklung des CONOPS erfolgt dabei in zwei Schritten. Zunächst wird eine sogenannte Strategic Planning Directive erstellt, welche die Weisung für die Erstellung des (mil)operativen CONOPS an den nachgeordneten Bereich darstellt und bereits entsprechend detailliert sein muss. Nach Zuarbeit des (mil)operativen CONOPS im Entwurf wird der (mil)strategische CONOPS erstellt.

Erstellen der Strategic Planning Directive

Das Erstellen der Strategic Planning Directive erfolgt gemäß Schema in Abbildung 10.

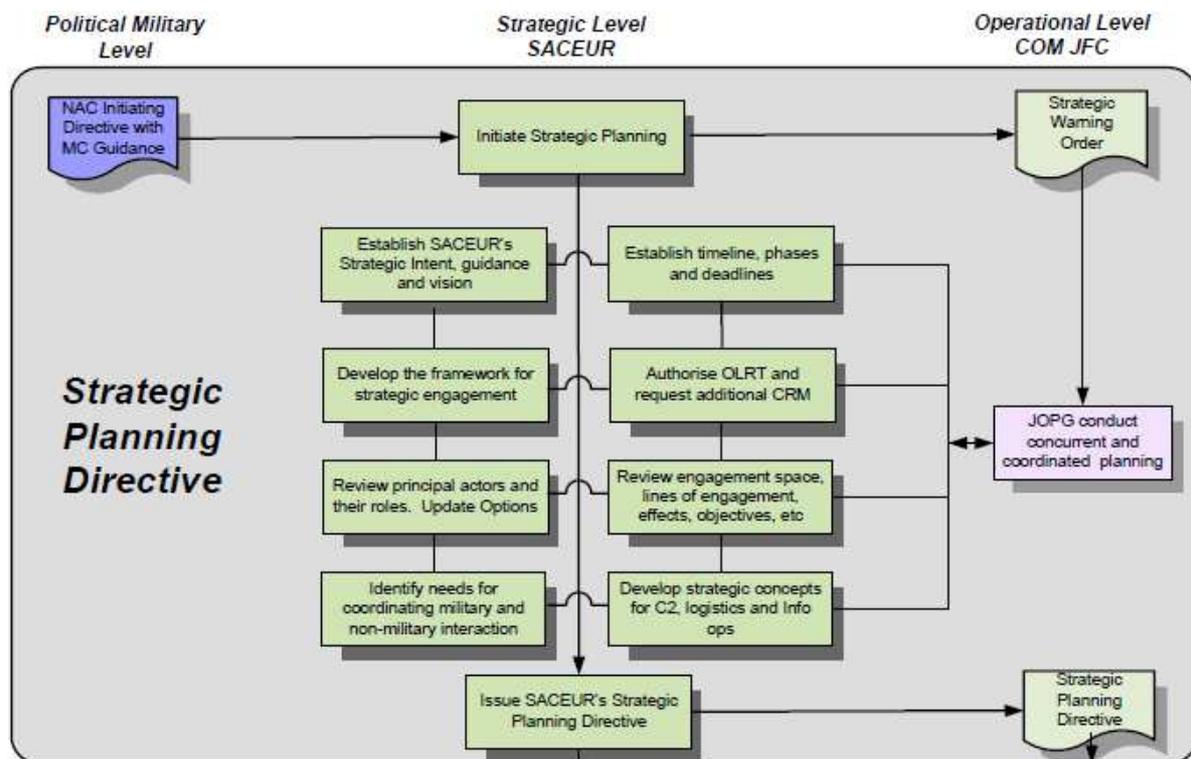


Abbildung 10: Schema zur Erstellung der Strategic Planning Directive nach [NATOCOPDV1.0] Abb. 3.7

Schritt 1: Zunächst wird die Planungsweisung der politischen Ebene, mit der die Auswahl der MRO festgelegt wurde, danach ausgewertet, ob noch andere Festlegungen getroffen wurden, die Einfluss auf die weitere Planung haben. Dies können zum Beispiel leichte Anpassungen am gewünschten End State sein, politische Auflagen oder Annahmen, neue/aktualisierte rechtliche Grundlagen, abgeänderter militärischer Auftrag und militärische Ziele etc. Diese Änderungen werden dann in die bisherige Planung als Grundlage für die weitere Planung eingearbeitet.

Schritt 2: Entwickeln des ersten Entwurfes der (mil)strategischen Absicht und Leitlinien des (mil)strategischen Kommandeurs.

Hier artikuliert der Kommandeur seine (mil)strategisch militärischen Absicht, inklusive den militärischen (mil)strategischen Effekte, welche die militärischen Kräfte realisieren oder in Zusammenarbeit mit anderen internationalen Organisationen, Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen dazu beitragen sollen, um den gewünschten (mil)strategischen End State zu erreichen. Hierzu werden durch die Planungsgruppe in enger Abstimmung mit dem Kommandeur u.a. folgende Beiträge zugearbeitet:

- Eine Beurteilung der Absicht der Gegner
- Alle Bedingungen die militärisch Kräfte schaffen müssen um die (mil)strategischen Ziele der NATO sowie den angestrebten End State zu erreichen
- Die (mil)strategischen Lines of Engagement (siehe auch Kapitel 2.2.2.1.3 Schritt 2 Absatz 5)
- Der (mil) strategische Schwerpunkt
- Kritische gewünschte und unerwünschte Effekte
- (mil)strategische Maßnahmen, die gleichzeitig oder sequentiell durchgeführt werden sollen
- Akzeptanz von Risiken
- Begrenzungen (Auflagen und Einschränkungen)
- Kriterien für den Erfolg

In seinen Leitlinien gibt der Kommandeur seine Richtung für die weitere Entwicklung des militärischen (mil)strategischen Konzeptes vor. Diese kann u.a. enthalten:

- Commander Critical Information Requirements (CCIRs)
Die für den Kommandeur kritischen Informationen
- Regeln für den Einsatz der militärischen Kräfte
- Leitlinien für die Auswahl von Zielen
- der Rahmen für die (mil)strategische Kommunikation
- die Leitlinien für die Öffentlichkeitsarbeit
- Zivil-militärischen Zusammenarbeit
- Einbindung von Partnern
- kritischen Zeitlinien

Schritt 3: Er-/Überarbeitung des (mil)strategischen Designs

Das (mil)strategische Design liefert den übergreifenden Kontext für den Einsatz militärischer Kräfte um die (mil)strategischen Ziel der NATO mittels ganzheitlichen Ansatz zu erreichen. Ein erster Entwurf wird im engen Zusammenwirken mit der (mil)operativen Ebene in deren Phase 3 des Planungsprozesses weiterentwickelt und verfeinert.

Nun werden die militärischen Beiträge zu den (mil)strategischen Lines of Engagement beschrieben. Hierzu werden die militärischen (mil)strategischen Ziele in Relation zu den (mil)strategischen Lines Of Engagement analysiert. Dann werden die militärischen (mil)strategischen Effekte, die notwendig sind um diese Ziele zu erreichen und welche durch militärische Maßnahmen realisiert werden sollen im Zusammenhang mit anderen nicht-militärischen Maßnahmen beschrieben um so die (mil)strategischen Ziele und den angestrebten End State der NATO zu erreichen.

Danach werden die Hauptphasen des (mil)strategischen Designs festgelegt. Die Phasen des (mil)strategischen Designs soll die abgestuften (mil)strategischen Maßnahmen für die festgelegte MRO sowie die sogenannten Decision Points, Punkte an denen eine Entscheidung getroffen werden muss, der politischen Ebene für den Übergang in die nächste Phase reflektieren. Das schließt ein Überlappen der Phasen nicht aus. Jede Phase soll einen klaren Zweck bezüglich des Herbeiführens von beabsichtigten militärisch (mil)strategischen Effekten entlang verschiedener Lines of Engagement habe.

Die Planung der Bewertung der Operation auf (mil)strategischer Ebene ist ein integraler Teil der Planung. Daher werden Bewertungskriterien, Vorgehensweisen und geforderte

Meldungen festgelegt. Die Bewertung auf (mil)strategischer Ebene fokussiert sich im Prinzip auf folgende Punkte:

- Fortschritt in Richtung angestrebten End State, basierend auf Nachweise, dass nachhaltig Bedingungen geschaffen wurden, welche hin zu einer vorteilhaften, sich selbstregulierenden Situation führen.
- Erreichen militärischer (mil)strategischer Ziele. Für jedes militärisch (mil)strategische Ziel werden Kriterien für den Erfolg festgelegt, die präzise überprüfbare Zustände im Operationsgebiet beschreiben, die existieren müssen oder nicht existieren dürfen, damit das Ziel erfolgreich erfüllt ist.
- Für jeden (mil)strategischen Effekt werden sogenannte Measures of Effectiveness (MOE) entwickelt, welche gewünschte spezifische Änderungen im Verhalten oder der Fähigkeit eines Systems oder Subsystems beschreiben. Damit können Maßnahmen, die gegen ein bestimmtes System gerichtet werden, gut auf Wirksamkeit überprüft und ggf. angepasst werden.
- Ein sogenannter Lessons Learned Prozess wird etabliert um sicherzustellen, dass gemachte Erfahrungen auf allen Ebenen festgehalten und ausgewertet werden, um die (mil)operative Effektivität und den (mil)strategischen Erfolg zu steigern.

Schritt 4: Erstellen des Beitrages zu (mil)strategischen Kommunikationsstrategie (StratCom Strategie) der NATO

Nach Auswertung der Leitlinien der StratCom Strategie der NATO wird eine spezielle Anlage (erst für die Strategic Planning Directive, dient dann aber auch als Anlage für den CONOPS) erstellt, in der dann die StratCom Ziele, Themen und Botschaften festgelegt und StratCom Aufträge passend zur jeweiligen Zielgruppe so erteilt werden, dass ein Beitrag zum Erreichen von (mil)strategischen Effekten und Zielen geleistet wird. Ferner beinhaltet sie Einschränkungen, Kriterien zu Bewertung der Operation sowie Vorschläge zur Koordination von anderen militärischen Aktivitäten, welche Einfluss auf das Informationsumfeld auf (mil)strategischer Ebene, aber auch darunter haben.

Schritt 5: Erstellen und Herausgeben der Strategic Planning Directive

Die Strategic Planning Directive beinhaltet alle die Informationen und Weisungen die notwendig sind, damit die (mil)operative Ebene in der Lage ist ihre Bedarfe an die (mil)strategische Ebene zu formulieren. Daher beinhaltet sie, neben der Absicht des (mil)strategischen Kommandeurs, u.a. folgende Punkte:

- Aufträge und Ziele für die unterstellten Kommandeure
- Zeitliche Auflagen (sowohl für den Planungsprozess, als auch für die Operation)
- Commander Critical Information Requirements (CCIRs) des (mil)strategischen Kommandeurs
- Leitlinien für die Auswahl von Zielen
- Regeln für den Einsatz der militärischen Kräfte
- Weisung zu StratCom
- Weisung bezüglich zivil-militärischer Zusammenarbeit
- Leitlinien zum Schutz eigener Kräfte
- Weisung zur Einbindung von Partnern in Bezug auf Vorbereitung, Zertifizierung und Integration sowie bezüglich des Austausches von Information.
- Weisung über bzw. zur Entwicklung von Kriterien zur Bewertung der Operation
- Definition des Kriteriums für die Beendigung der Operation als Beschreibung der nachhaltig selbstregulierenden Bedingungen die es erlauben, die Operation zu beenden.
- Leitlinien und Weisungen bezüglich des Logistischen Konzeptes
- Leitlinien und Weisungen bezüglich der Führungsstruktur und der IT-Anbindungen (inklusive des Sicherstellens der Verbindungen)

Als letzter Schritt erfolgt die Verteilung an die nachgeordneten Bereiche.

- Möglichkeiten zur Unterstützung durch die Gastnation
- Die geplanten Verbindungswege im Einsatzgebiet (Straßen, Eisenbahnstrecken ggf. auch Wasserstraßen und Pipelines etc.)

Zum anderen werden die Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt und dazu eine logistische Planungskonferenz mit den Nationen durchgeführt (grundsätzlich liegt die Verantwortlichkeit für die Versorgung der eigenen Kräfte bei den truppenstellenden Nationen) mit dem Ziel, den logistischen Aufwand durch Nutzung von Synergieeffekten zu minimieren. Dies beinhaltet auch die Koordinierung der Unterstützungsanforderung an die Gastnation sowie an private Unternehmen.

Schlussendlich wird das Verlege- und Unterstützungskonzept in enger Abstimmung mit der (mil)operativen Ebene entwickelt, welches u.a. folgende Punkte enthält:

- Konzept zur Durchführung und Steuerung von Transporten/Verlegungen
- Konzept zur Unterstützung durch die Gastnation
- Versorgungs- und Instandsetzungskonzept
- Infrastrukturkonzept
- Konzept der medizinischen Versorgung
- Regelung der Unterstützung durch zivile Firmen
- Finanzen
- Personal

Schritt 3: Erstellung des Führungskonzeptes

Hier wird die Führungsstruktur sowie die Sicherstellung der Verbindung zwischen den einzelnen Hauptquartieren, inkl. ziviler Stellen geregelt. Dies beinhaltet neben den technischen Mitteln auch Verbindungselemente. Ferner werden hier auch die Informationsaustauschbeziehungen inkl. ggf. dafür benötigter technischer Unterstützung definiert.

Schritt 4: Koordinierung und Weiterleiten des (mil)strategischen CONOPS

Der Anteil Koordinieren des (mil)strategischen CONOPS findet nicht sequentiell parallel zu den Schritten 1-3 statt. Dabei wird eng mit der militärpolitischen Ebenen ggf. auch direkt mit den zivilen Akteuren zusammengearbeitet um die Koordination der militärischen Operationsplanung mit den Planungen der zivilen Akteure sicherzustellen. Nach Fertigstellung des (mil)strategischen CONOPS wird dieser den Entscheidungsgremien zur Billigung vorgelegt. Die Gliederung eines CONOPS/OPLANS findet sich in der Anlage Kapitel 8.1)

2.2.2.1.5 (Mil)Strategic Plan Development and Force Generation

Der Weg vom Konzept zum ausführbaren Plan ist im wesentlichen davon bestimmt, das Konzept den tatsächlich zur Verfügung gestellten Kräften und Mitteln anzupassen. Dies bezieht sich sowohl auf die grundsätzliche Verfügbarkeit, aber auch auf die Verfügbarkeit auf der Zeitachse. Des weiteren finden in diesem Prozess diverse Aktivierungsmaßnahmen statt. Auch werden neue Informationen bezüglich der Krise, das reicht von der Lage im Krisengebiet bis hin zu aktualisierten rechtlichen Rahmenbedingungen (durch UN-Mandate, Stationierungsabkommen etc.) in den strategischen Plan eingearbeitet und dieser, so weit möglich, weiter detailliert. Ferner gilt es die Risiken, die durch nicht oder nicht zeitgerecht zur Verfügung stehenden Kräften und Mitteln entstehen zu bewerten und aufzuzeigen. Aufgrund der Struktur der NATO sind diese Prozesse komplex, gehen meist iterativ von statten und sind sehr spezifisch. Daher wird auf eine weitere Betrachtung hier verzichtet.

2.2.2.2 (Mil)Operative Planung im COPD

Der grundsätzliche Ablauf der Planung auf (mil)operativer Ebene folgt dem selben Schema wie auf (mil)strategischer Ebene (siehe Abbildung 12). Aufgabe der (mil)operativen Planung ist es, die (mil)strategischen Ziele in (mil)taktische Maßnahmen zu transferieren. Dazu plant sie die mit welchen Kräften und Mitteln welche Maßnahme, wo und wann durchgeführt werden muss. Daher geht die (mil)operative Planung nicht nur weiter ins Detail, sondern hat auch einen etwas anderen Focus. Wie die (mil)strategische Ebene mit der (mil)operativen Ebene eng zusammenarbeitet, Produkte austauscht und sich fachlichen Rat holt, so erfolgt dies zwischen der (mil)operativen Ebene und der (mil)taktischen Ebene.

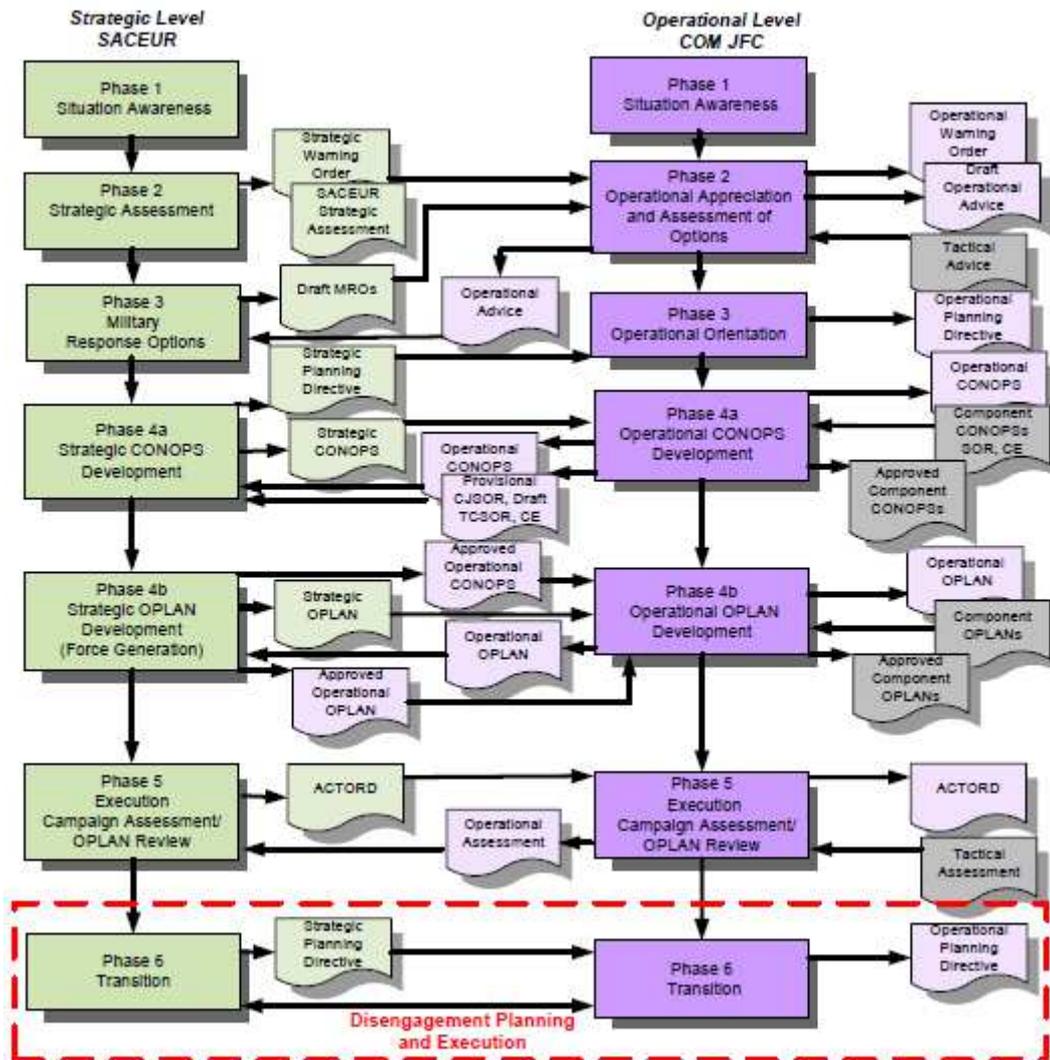


Abbildung 12: Verknüpfung des (mil)operativer Planungsprozess mit dem (mil)strategischen Planungsprozess nach [NATOCOPDV1.0] Abb. 4.2

Um Doppelungen weitestgehend zu vermeiden, wird bei den folgenden Planungsschritten primär auf die Unterschiede eingegangen und Gleiches nur wiederholt, wenn dies für das Gesamtverständnis unabdingbar ist.

2.2.2.2.1 Situation Awareness (mil)operativ

Unter Nutzung der bereits auf (mil)strategischer Ebene erlangten Erkenntnisse (Faktoren, Akteure und Systemzusammenhänge) wird geprüft, ob es noch andere Faktoren und Akteure gibt, welche zwar nicht auf der (mil)strategischen Ebene von Relevanz

erscheinen, die für die (mil)operativen Ebene sind. Wegen des tiefer gehenden Erkenntnisinteresses werden neben dem PMESII Schema noch weitere Checklisten benutzt. Dabei kann aus mehreren Möglichkeiten (siehe Abbildung 13) die für die jeweilige Situation besten herausgesucht werden. Auch eine individuelle Anpassung ist möglich.

PESTL	STEEPLEM	PMESII	Constituents of a nation	ASCOPE
Political	Social	Political	Rule of law	Areas
Economic	Technological	Military	Education	Structures
Social	Economic	Economic	Commercial	Capabilities
Technological	Environmental	Social	Humanitarian	Organisation
Legal	Political	Infrastructure	Health	People
	Legal	Information	Information	Events
	Ethical		Military	
	Military		Economic	
			Diplomacy	
			Administration	
			Governance	

Abbildung 13: Analyse Checklisten nach [AJP5GBR2013] S.2-38

Dann werden zwei Checklisten zu einer Matrix kombiniert (siehe Abbildung 14).

	Areas	Structures	Capabilities	Organisations	People	Events
Social						
Technological						
Economic						
Environmental						
Political						
Legal						
Ethical						
Military						

Abbildung 14: Beispiel einer Checklisten-Matrix mit STEEPLEM und ARCOPE nach [AJP5GBR2013] S.2-38

Insbesondere um komplexe Zusammenhänge besser erfassen zu können, bietet sich die grafische Darstellung an. Abbildung 15 zeigt ein Beispiel für die Darstellung einer komplexen Situation.

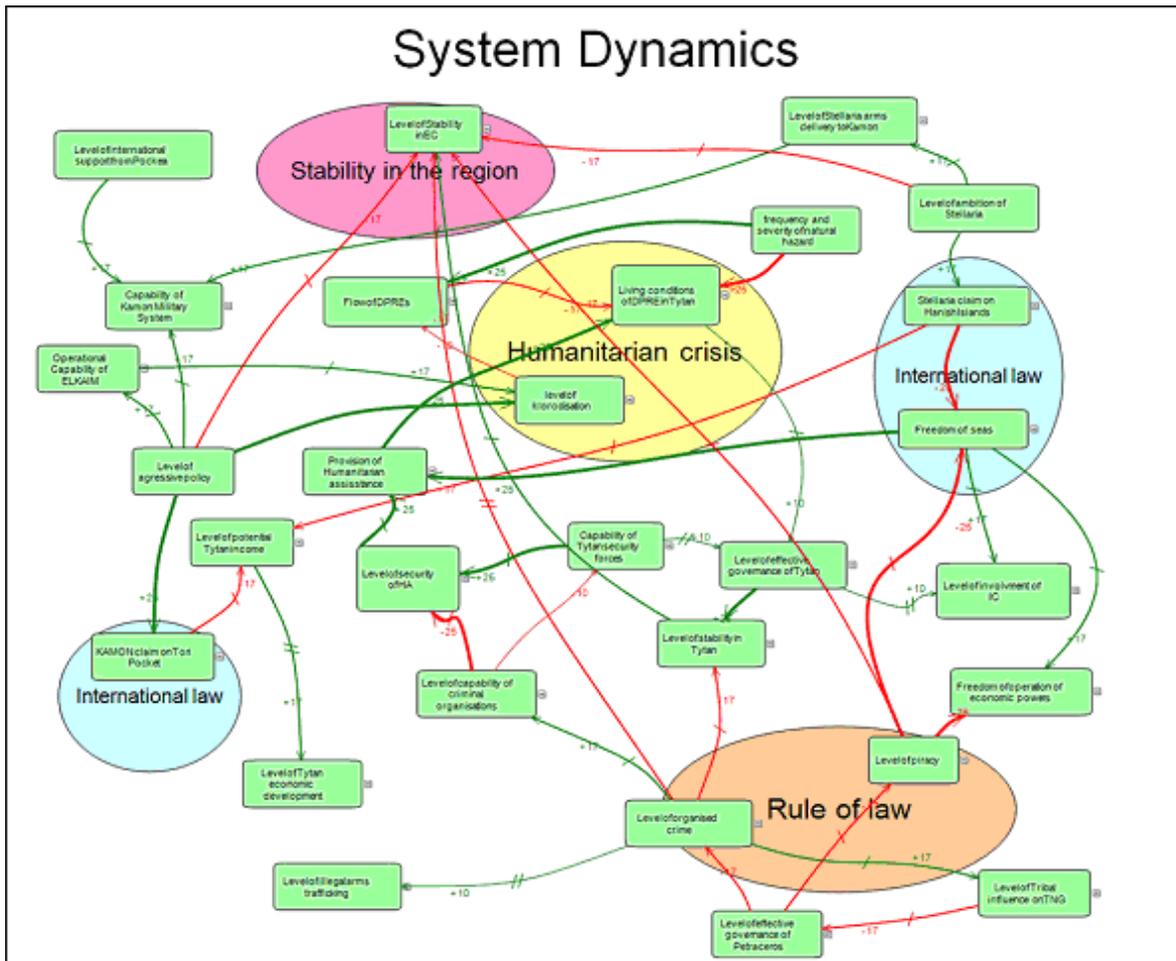


Abbildung 15: Beispiel für die Darstellung einer Situation mit positiven (grün) und negativen (rot) Einflussfaktoren

2.2.2.2 (Mil)Operational Appreciation and Assessment of Options

Ziel dieser Phase ist die Bewertung der (mil)strategischen Analyse aus (mil)operativer Sicht als Voraussetzung zur Bewertung der MROs und zur Abgabe des diesbezüglich (mil)operativen Ratschlags. Auf die Bewertung der (mil)strategischen Analyse soll hier nicht weiter eingegangen werden, da diese sich im wesentlichen auf ein Nachvollziehen unter (mil)operativen Aspekten beschränkt.

Die MROs werden in allen ihren Gliederungspunkten unter dem Gesichtspunkt der (mil)operativen Erfordernisse bewertet.

Kernfragen für die einzelnen Optionen sind

- Wird das Erreichen der militärischen (mil)strategischen Ziele die Voraussetzungen schaffen um den angestrebten End State zu erreichen?
- Welche militärischen Operationen (Maßnahmen) müssen durchgeführt werden um die Effekte zu erzielen, die benötigten um die militärischen (mil)strategischen Ziele zu erreichen?
- Welche militärischen Fähigkeiten werden benötigt um die militärischen Operationen erfolgreich durchzuführen?
- Sind die militärischen (mil)strategischen Ziele mit dem wahrscheinlich zur Verfügung stehenden Mitteln und auf Wegen, die politisch akzeptabel sind, erreichbar?
- Sind die notwendigen (mil)strategischen Bedingungen geschaffen bzw. berücksichtigt um (mil)operativen Erfolg und eine effektive Zusammenarbeit mit anderen Instrumenten sicherzustellen? Dies beinhaltet auch die Bewertung der

Annahmen für Logistik, Infrastruktur, Führungsmittel und Finanzen sowie die Festlegung des Einsatzgebietes.

- Welches sind die (mil)operativen Risiken und wie können diese vermieden werden? Dabei beinhaltet die Bewertung immer eine Abschätzung des Risikos.

2.2.2.2.3 (Mil)Operational Orientation

Zu Beginn dieser Phase ist die MRO entschieden. Diese Phase beinhaltet u.a.

- Eine Fortführung des in der Phase Situation Awareness begonnenen Verständnisses der Gesamtsituation unter dem Aspekt der ausgewählten MRO
- Eine detaillierte Analyse des Auftrages und der (mil)operativen Faktoren.
- Die Entwicklung des übergreifenden (mil)operativen Designs
- Weiterleitung der bei der Analyse und im Rahmen der Entwicklung des (mil)operativen Designs festgestellten Fragestellungen an die übergeordnete Führung (in Form von Requests for Information)

Die Analyse des Auftrages und der (mil)operativen Faktoren erfolgt prinzipiell analog zur Situationsanalyse auf (mil)strategischer Ebene, aber unter Berücksichtigung der Analyseergebnissen der (mil)strategischen Ebene sowie der ausgewählten MRO und dementsprechend zielgerichtet. In Ergänzung zu dem Dreiklang „Ansprechen, Beurteilen, Folgern“ wird jetzt die Folgerungen gleich in folgende Kategorien eingeordnet:

- T Task (Auftrag)
- R Risk (Risiko)
- RFI Request for Information (Informationsbedarf nach außen)
- FFIR Friendly Forces Information Requirement (Informationsbedarf bezüglich der Lage eigener Kräfte)
- PIR Priority Information Requirement (priorisierter Informationsbedarf bezüglich der Lage der gegnerischen Kräfte)
- FQ Focused Question (Fokussierte Frage an den eigenen Stab)
- A Assumption (getroffene Annahme)
- Obj Objective (Ziel)
- Op Opportunity (dieser Faktor bietet eine positive Möglichkeit für eigenes Handeln)
- L Limitations (Einschränkung)
- C CONPLAN (hier sollte ein Alternativplan erarbeitet werden)
- D Decision (hier ist eine Entscheidung notwendig)
- DP Decision Point (dieser Faktor muss zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Operation betrachtet werden um dann zu entscheiden, ob weiter wie ursprünglich geplant vorgegangen werden kann, oder ob der Alternativplan genutzt werden sollte)
- DC Decisive Condition (Zustand der Notwendig ist, um ein (mil)strategisches Ziel bzw. Effekt oder ein (mil)operatives Ziel zu erreichen.

Ein Bewertungsschema für die Faktoren sieht dann beispielsweise wie in Tabelle 2.1 aus. Durch die Zuordnung in die entsprechenden Kategorien hat man damit einen „Baukasten“, mit dem man die folgenden Schritte bestreiten kann.

Die Analyse der Akteur-Systeme inkl. des COG erfolgt analog zur (mil)strategischen Ebene.

Tabelle 2.1: Faktoranalyse auf (mil)operativer Ebene				
Factor		Deduction		Conclusion
The enemy has a mobile reserve.	So What? Which means?	The enemy is likely to use it to delay me or counter-attack.	So What? Which means?	T: Fix enemy mobile reserve or use Air to destroy L: Must complete before H hour
The roads are not secured and enemy modus operandi is to attack weaker supply convoys	So What? Which means?	It will require too many forces to secure even the main supply routes and would fix our manoeuvre forces.	So What? Which means?	T: Use air despatch and avn under slung loads for resupply FFIR: What air despatch capability do we have?

Mit den so gewonnenen Erkenntnissen wird ein erster Entwurf des (mil)operativen Designs erstellt. Dies soll beispielhaft dargestellt werden.



Abbildung 16: (mil)operatives Design: Erster Schritt End State

Zunächst werden die von der (mil)strategischen Ebene vorgegebenen Elemente, beginnend mit dem End State, eingepflegt.

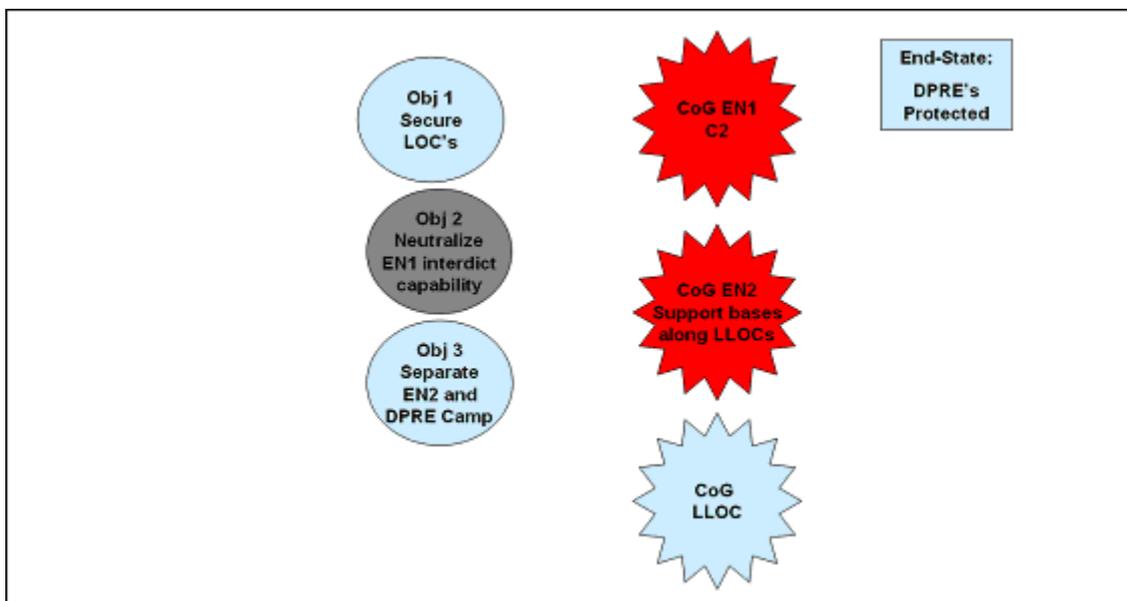


Abbildung 17: (mil)operatives Design: Zweiter Schritt (mil)strategische COG und Ziele

Danach folgen die dort herausgearbeiteten COGs und Ziele und schlussendlich die vorgegebenen Effekte. Letztere werden als entscheidenden Voraussetzung (decisive conditions (DCs)) in das (mil)operative Design eingetragen.

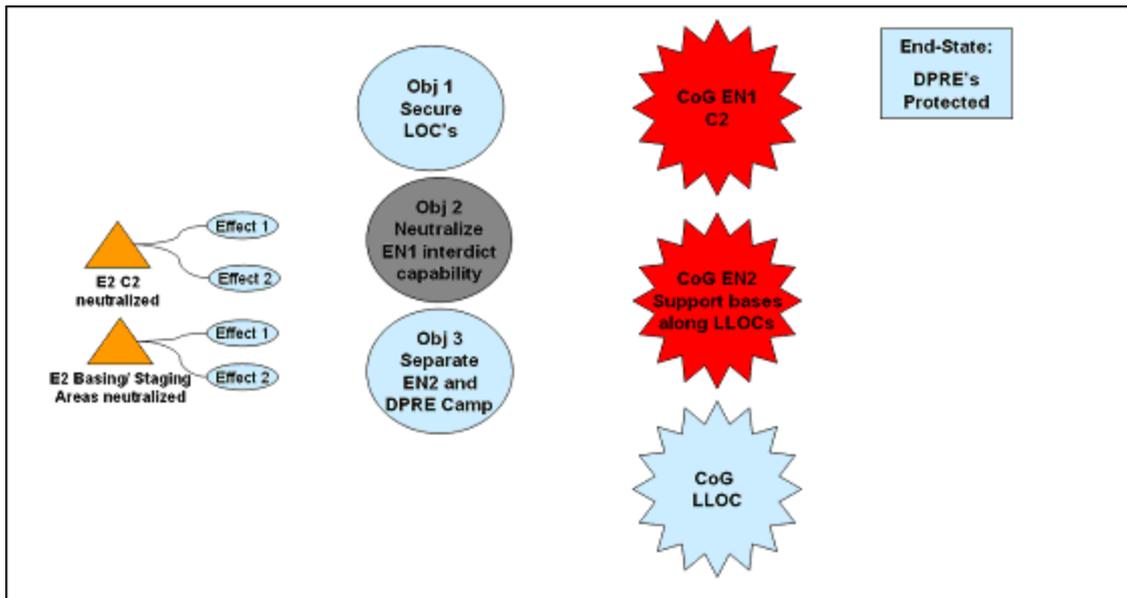


Abbildung 18: (mil)operatives Design: Dritter Schritt (mil)strategische Effekte als decisive conditions

Jetzt werden noch die auf (mil)operativen Ebene erarbeiteten DCs, ggf. auch (mil)operative COGs und (mil)oberative Ziele (in Abbildung 19 ist das nicht der Fall), eingepflegt.

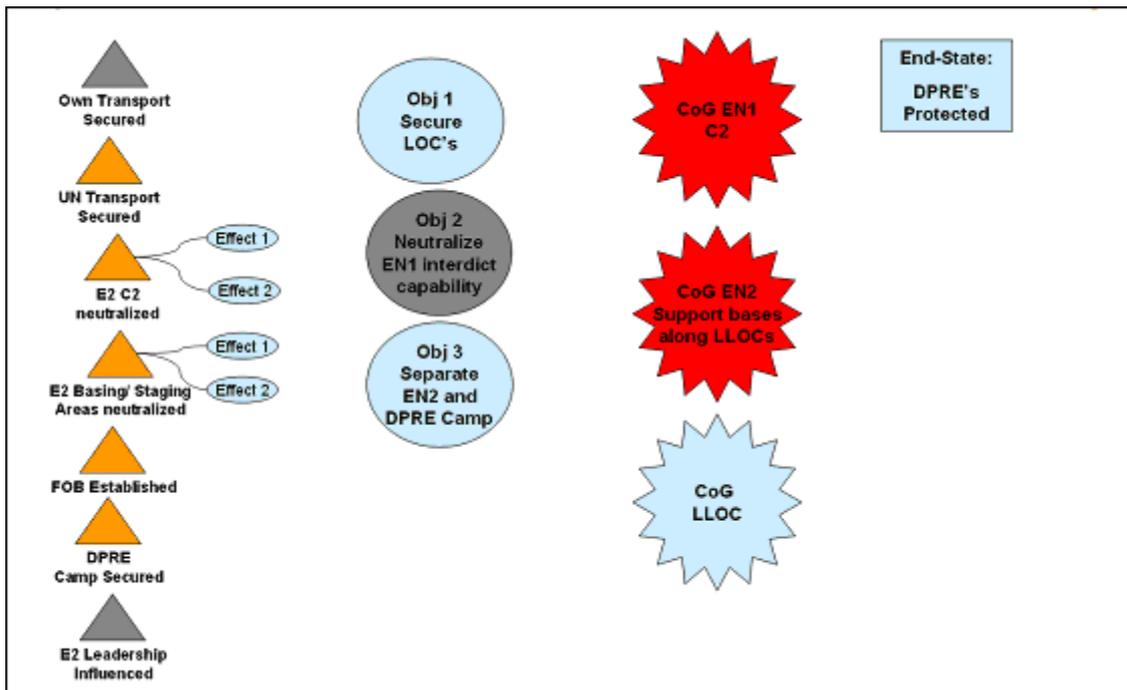


Abbildung 19: (mil)operatives Design: Vierter Schritt Ergänzung durch (mil)operative decisive conditions

Durch Lines of Operations (LoOs) werden Decisive Conditions, Ziele und End State unter Berücksichtigung von Zeit und Raum so verbunden, dass mit dem festgestellt besten Ansatz gegen die gegnerischen COGs vorgegangen wird, um so die Voraussetzungen für den angestrebten End State zu schaffen (siehe Abbildung 20).

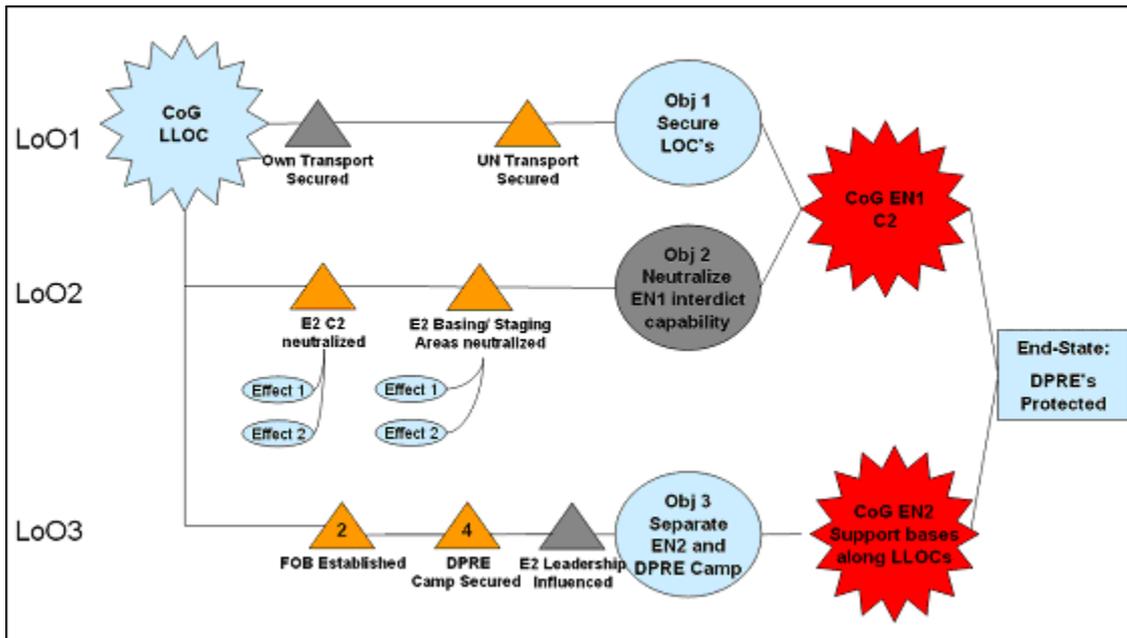


Abbildung 20: (mil)operatives Design: Fünfter Schritt Anordnung in Lines of Operation

Die beiden letzten Schritte, das Festlegen von Maßnahmen und das Einteilen in Phasen, erfolgt erst später im Planungsprozess.

Die weiteren Schritte, wie das Herausarbeiten der Risiken und Forderungen, Bewerten von Auflagen und Einschränkungen etc. erfolgt analog zur (mil) strategischen Planung. Daher sei diesbezüglich auf Kapitel 2.2.2.1.2 verwiesen.

2.2.2.2.4 (Mil)Operational CONOPS Development

Im Gegensatz zur Planung der (mil)strategischen Ebene wird auf der (mil)operativen Ebene das Erstellen von Handlungsoptionen, die Auswahl einer Handlungsoption und das Entwickeln des (mil)operativen CONOPS wenn auch sequentiell so doch in einer Phase durchgeführt. Dies liegt darin begründet, dass die Auswahlentscheidung auf der (mil)operativen Ebene, durch den entsprechenden Kommandeur, getroffen wird und nicht, wie bei der (mil)strategischen Ebene, auf der nächsthöheren. Die Schritte sind in Abbildung 21 dargestellt.

Schritt 1: Zur Vorbereitung der weiteren Planung werden gegebenenfalls vorhandene neue Informationen nach deren Auswirkungen auf die bisherigen Erkenntnisse bewertet.

Schritt 2: Aus den bisherigen Erkenntnissen bezüglich der gegnerischen Kräfte werden nun Handlungsoptionen für diese entwickelt. Dazu wird, analog zur Analyse auf (mil)strategischer Ebene, frühzeitig ein „Rotes“ Team eingerichtet, welches sich in die Lage des Gegners hineinversetzt. Diese entwickeln nun die wahrscheinlichste und die (für die eigenen Kräfte) gefährlichste Handlungsoption. Dabei werden auch gemeinsame Aktionen mehrerer Gegner berücksichtigt, so denn eine Zusammenarbeit aus Sicht der Systemanalyse möglich ist.

Nun folgt das Bewerten der Handlungsoptionen der Gegner. Hierbei kommt es darauf an, Schlussfolgerungen für die eigenen Handlungsoptionen, in Bezug auf Fähigkeiten des Gegners, Zeitlinien, Punkte im Ablauf, an denen Entscheidungen getroffen werden müssen (Decision Points), daraus erwachsende Risiken zu erkennen und mögliche Gegenmaßnahmen herauszuarbeiten. Ferner erwachsen daraus mögliche Ziele für die eigene Aufklärung. Wie immer bei Bewertungen wird der Dreiklang „Ansprechen, Beurteilen, Folgern“ verwendet.

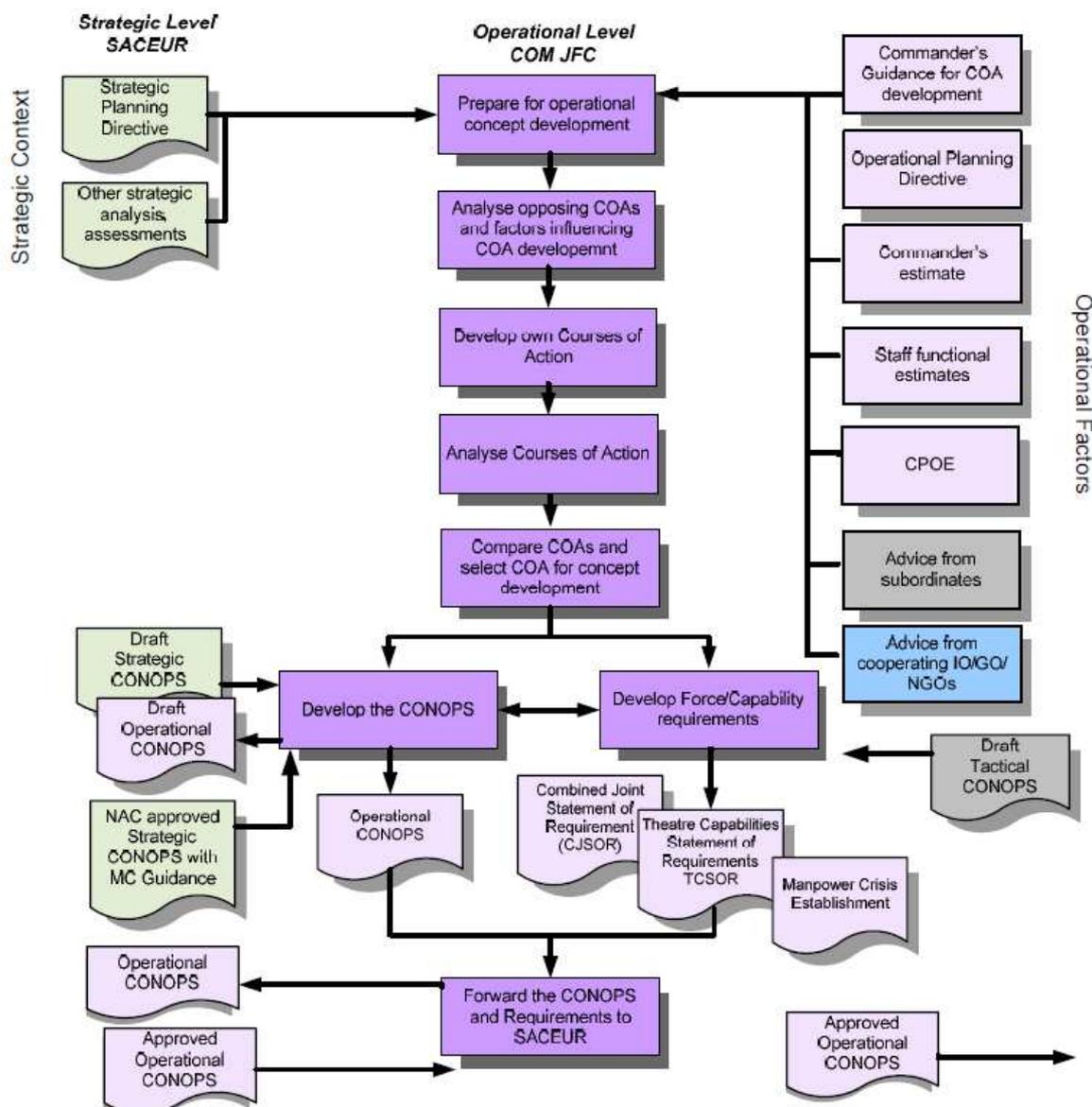


Abbildung 21: Schema zum Entwickeln des (mil)operativen Concept of Operation nach [NATOCOPDV1.0] Abb. 4.7

Die relevanten Erkenntnisse aus der Analyse der Faktoren und Akteure werden noch einmal auf Aktualität geprüft und die sich daraus erwachsenden Folgerungen und Forderungen zur Entwicklung eigener Handlungsoptionen bereitgestellt.

Schritt 3: In der Regel durch verschiedene Teams werden nun mehrere vorläufige Handlungsoptionen soweit entwickelt, dass die Hauptidee formuliert, die Handlungsoption graphisch skizziert, die Abfolge der primären Maßnahmen der verschiedenen Kräfte zeitlich fixiert sind, um so aufzuzeigen, wie die benötigten Effekte und Decisive Conditions (DCs) erreicht werden sollen. Die vorläufigen Handlungsoptionen müssen folgende Fragestellungen beantworten können:

- Wie ist die Reihenfolge und was ist das Ziel der primären Maßnahmen um die geforderten DCs zu erreichen?
- Welche Effekte sollen mit den primären Maßnahmen erreicht werden?
- Gegen welche System/Systemelement sind die Maßnahmen gerichtet?

- Welche Kräfte/Fähigkeiten werden benötigt, um die primären Maßnahmen durchzuführen und die gewünschten Effekte zu erzielen?
- Welche begleitenden, nicht-militärischen Maßnahmen werden benötigt?
- Welche Botschaft soll den Hauptakteuren kommuniziert werden?

Nun werden aus ähnlichen Handlungsoptionen die besten Aspekte zu einer neuen Handlungsoption zusammengefasst, welche dann nach folgenden sechs Kriterien geprüft werden:

- Tragfähigkeit: Erfüllt den Handlungsoption den Auftrag und entspricht sie den Planungsleitlinien?
- Annehmbarkeit: Sind Kosten und Nutzen bezüglich benötigter Kräfte und Mitteln, Verlusten und Risiken ausgewogen?
- Durchführbarkeit: Ist unter den Aspekten Zeit, Raum und zur Verfügung stehende Ressourcen die Handlungsoption durchführbar?
- Eigenständigkeit: Unterscheidet sich die Handlungsoption deutlich genug von anderen?
- Vollständigkeit: Kann die Handlungsoption die Frage Wer, Wann, Was und Warum beantworten.
- Vorschriftenkonformität: Entspricht die Handlungsoption weitestgehend der NATO-Doctrin?

Die Handlungsoptionen, welche alle Kriterien erfüllen werden weiter ausgearbeitet. Dies beinhaltet die Abfolge und Zweck von Operationen in definierten Phasen, wann, wo und welche Operation zur Erfüllung des gewünschten Effekts durchgeführt werden soll, die Haupt- und Unterstützungsmaßnahmen, (mil)strategischer Kommunikation, nicht-militärischen Maßnahmen, Aufträge an den nachgeordneten Bereich, Kräfte/Fähigkeitsforderungen, Kräftegliederung, Graphischer Operationsplan, Zeitlinie der Operation (Synchronisationsmatrix)

Schritt 4: Danach werden die Handlungsoptionen bewertet. Neben der Betrachtung aus unterschiedlichen Perspektiven, wie z.B. benötigt logistische Unterstützung, Eigenschutz etc. ist ein wesentlicher Aspekt das Ergebnis des sogenannten Wargaming. Dabei wird mit jeweils zwei Teams, einem eigenen und einem gegnerischen, jeweils eine eigene Handlungsoption gegen die der gegnerischen Kräfte durchgespielt um so Risiken, Möglichkeiten und Erfolgswahrscheinlichkeit zu bewerten sowie Defizite in der Ausplanung, inkl. notwendiger Alternativplanungen, der Handlungsoption zu erkennen.

Schritt 5: Abwägen der Handlungsoptionen

Die Handlungsoptionen werden unter drei grundsätzlichen Aspekten gegeneinander abgewogen.

Zunächst werden die Vor- und Nachteile der Handlungsoptionen aufgezeigt.

Dann werden die Handlungsoptionen gegen die generischen Handlungsoption bewertet.

	Handlungsoption 1	Handlungsoption 2	Handlungsoption 3
Wahrscheinliche gegnerische Handlungsoption	Effektivität Kosten Risiken	Effektivität Kosten Risiken	Effektivität Kosten Risiken
Gefährlichste gegnerische Handlungsoption	Effektivität Kosten Risiken	Effektivität Kosten Risiken	Effektivität Kosten Risiken

Daraufhin werden die Handlungsoptionen gegen die vom Kommandeur vorgegebenen Kriterien bewertet

Auswahlkriterien des Kommandeurs	Handlungsoption 1	Handlungsoption 2	Handlungsoption 3
Kriterium 1	Hoch/Mittel/Niedrig	Hoch/Mittel/Niedrig	Hoch/Mittel/Niedrig
Kriterium 2	Hoch/Mittel/Niedrig	Hoch/Mittel/Niedrig	Hoch/Mittel/Niedrig

Abschließen wird zu jeder Handlungsoption eine Risikobewertung nach dem selbem Prinzip wie bei der Auswahl der MROs vorgenommen (siehe Abbildung 9)

Schritt 5: Nach Auswahl einer Handlungsoption durch den Kommandeur wird die Reihung sowie die Phaseneinteilung dieser Option für das (mil)operative Design übernommen.

Schritt 6: Erstellend des (mil)operativen CONOPS

Die in der ausgewählten Handlungsoption bereits festgelegten Details werden falls erforderlich weiter verfeinert und in das Schema für den CONOPS übertragen.

Aus dem CONOPS wird, nach Billigung desselben durch die (mil)strategische Ebene, der Operationsplan erstellt.

Auf die folgenden Phasen, der Ausführung des Planes bis hin zur Beendigung der Operation soll hier nicht weiter eingegangen werden, da es für die Zielsetzung dieser Arbeit nicht von Belang ist.

3 Grundlagen der „zivilen“ Planung

Im Rahmen der Unternehmensführung findet, wie im militärischen, ein Führungsprozess statt. Auch wenn die Darstellungen von Autor zu Autor unterscheiden, so sind in der Regel bei den Autoren die Elemente Zielbildung, Planung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle (siehe [DOHMEN (2016)] Abbildung 1; [KUHLMANN (2007)] Übersicht 3.29; [WÖHE und DÖRING (2008)] Abbildung 14) im Führungsprozess zu finden. Die Planung wird meistens nach Reichweite in lang-, mittel- und kurzfristige Planung unterschieden. Auch wenn in nahezu allen angeführten Quellen der zeitliche Planungshorizont als erstes Planungskriterium genannt wird, so erfolgt im zweiten Schritt eine weitere Spezifikation. Zusätzlich wird teilweise auch der Begriff der Grundsatzplanung verwendet. Diese gilt zeitlich unbefristet und legt Grundsätze wie Branchenzugehörigkeit, Führungskonzeption, Informations- und Ausschüttungspolitik, Finanzierungsgrundsätze etc. fest [WÖHE und DÖRING (2008)] Seite 84.

3.1 Langfristige Planung

Bei der langfristigen Planung wird ein Zeitraum von 5 – 10 Jahren abgedeckt, der jenseits der operativen und taktischen Planung (Planungshorizont bis 5 Jahre) beginnt ([WÖHE und DÖRING (2008)] Seite 84), so dass 10 bis 15 Jahre in die Zukunft geplant wird. Diese Planung wird als strategische Planung bezeichnet. Die detailliertere Spezifikation variiert und reicht vom Sichern bestehender Erfolgspotential, Erschließen neuer Erfolgspotential und Verringerung der Risikopotential (nach [WÖHE und DÖRING (2008)] Seite 85), über die Gesamtstrategie für das Überleben und Wachstum des Unternehmens (nach [KUHLMANN (2007)] Seite 603), die grundsätzliche Weichenstellung, genaugenommen die grundsätzliche Ausrichtung und langfristige Entwicklung (nach [DABBERT und BRAUN (2006)] Seite 249) bis hin zu Faktoren, Quellen und Tätigkeiten aus denen der Unternehmenserfolg resultiert (nach [DOHMEN (2016)] Seite 14). Aufgrund des weiten Planungshorizonts sind strategische Planungen mit einem nicht unerheblichen Unsicherheit verbunden. Daher werden, neben modifizierten quantitativen Planungstechniken wie zum Beispiel der Monte-Carlo-Simulation, qualitative Planungstechniken angewendet. Letztere kommen besonders dann zum Tragen, wenn nicht nur Unsicherheit, sondern auch Ungewissheit bei der Planung berücksichtigt werden muss (siehe auch Abbildung 4). Beispiele für qualitative Planungstechniken ist die strengths, weaknesses, opportunities, threat (SWOT)-Analyse sowie die Szenariotechniken. Spezifisch für die strategische Planung definiert Kuhlmann in [KUHLMANN (2007)] den Prozess der strategischen Planung gemäß Abbildung 22.

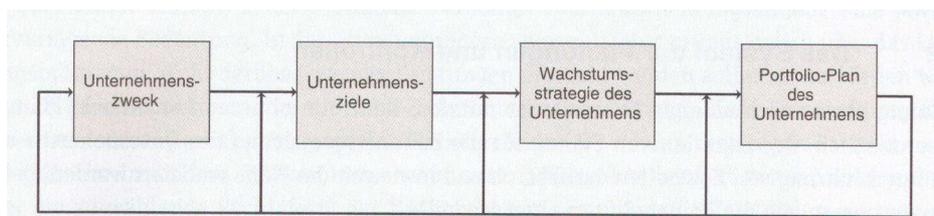


Abbildung 22: Der Prozess der strategische Planung nach [KUHLMANN (2007)] Übersicht 9.2

3.2 Mittelfristige Planung

Unter mittelfristiger Planung wird in der Literatur in der Regel ein Planungszeitraum von ein bis vier Jahren verstanden, wobei hier, ähnlich wie bei der langfristigen Planung, der Beginn des Planungshorizontes am Ende des kurzfristigen Planungshorizontes, als bei einem Jahr liegt. Somit deckt die mittelfristige Planung das 2. bis 5. Jahr ab. Die mittelfristige Planung wird auch als taktische Planung bezeichnet, so sie denn nicht mit der kurzfristigen Planung zusammen unter dem Begriff der operative Planung subsumiert wird (so z.B. bei [DOHMEN (2016)]).

Exkurs:

Es gilt beim Studium von militärischer Literatur zu beachten, dass hier die operative Ebene zwischen der taktischen und der strategischen angesiedelt ist. Somit ist operativ(militärisch) eher vergleichbar mit taktisch(zivil).

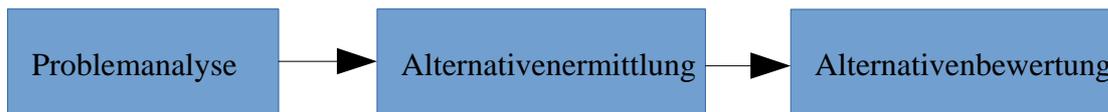
Zweck der taktischen Planung ist es, die Rahmenvorgaben der strategischen Planung so zu operationalisieren, dass langfristig wirksame Kapazitäten optimal eingesetzt werden. Dies beinhaltet u.a. die Struktur des Produktions- und Absatzprogramms, die Stammpersonalkapazität, die Betriebsmittelkapazität, langfristige Lieferverträge etc. (nach [WÖHE und DÖRING (2008)] Seite 86).

3.3 Kurzfristige Planung

Planungen im Planungshorizont von bis zu einem Jahr werden als kurzfristige Planung oder auch operative Planung bezeichnet. Hier findet die Feinausplanung der durch die taktische Planung vorgegebenen Kapazitäten statt. Aufgrund in der Regel guten Kenntnissen der Rahmenbedingungen werden bei kurzfristigen Planungen bevorzugt quantitative Planungstechniken angewandt. Diese Planungsebene soll im Weiteren nicht näher betrachtet werden.

3.4 Planungsprozess

Der Ablauf eines Planungsprozesses kann, unter der Annahme, dass die Zielbildung bereits als eigenes Element im Führungsprozess erfolgt ist, in die Phasen



aufgeteilt werden (nach [WÖHE und DÖRING (2008)] Seite 82). Die Alternativenbewertung kann, wie graphisch in Abbildung 23 dargestellt, dann in vier Schritten erfolgen:

Ich zitiere:„

1. Zusammenstellung aller möglichen Handlungsalternativen
 2. Trennung von zulässigen und unzulässigen Handlungsalternativen
 3. Innerhalb der zulässigen Handlungsalternativen werden die technisch effizienten von den technisch ineffizienten Handlungsweisen getrennt. Die technisch effizienten Lösungen liegen - bildlich gesprochen - auf den Isoquanten (bei Faktoreinsatzentscheidungen) bzw. auf den Produktionsmöglichkeitskurven bei Produktionsentscheidungen.
 4. Als optimale Handlungsalternative(n) sind diejenigen aus den technisch effizienten zu wählen, die bei vorgegebenem Mitteleinsatz den größtmöglichen Zielerreichungsgrad (Nutzenmaximum) ermöglichen. Dazu stehen dem Management je nach Entscheidungssituation unterschiedliche Entscheidungsinstrumente zur Verfügung.“
- [DOHMEN (2016)] Seite 14

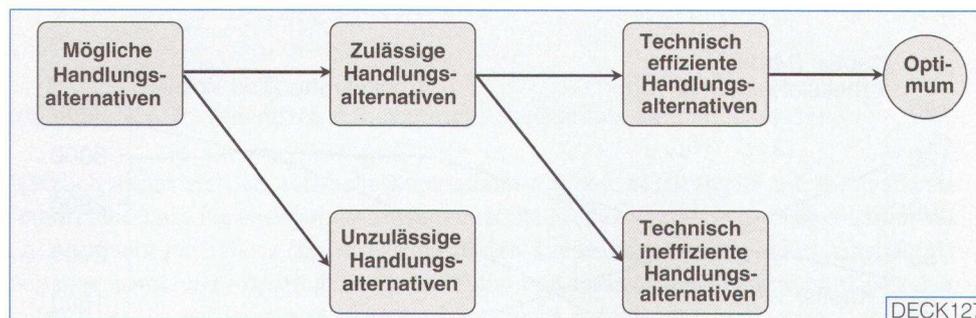


Abbildung 23: Schrittweise Bestimmung der optimalen Handlungsalternative nach [KUHLMANN (2007)] Übersicht 1.27

Dieser Prozess ist grundsätzlich unabhängig von der Reichweite der Planung, lediglich die Planungstechniken im Prozess müssen angepasst werden.

4 Methodischer Ansatz

Begrenzende Faktoren für die Durchführung der Untersuchung waren Zeit und Informationen in Granularität und Breite. Daher wurde auf das konkrete Planen einer landwirtschaftlichen Unternehmensentwicklung verzichtet. Um dennoch zu einer zumindest

groben Einschätzung zu kommen, inwieweit der Planungsprozess der NATO gemäß der Comprehensive Operational Planning Directive (COPD) für die strategische Planung in landwirtschaftlichen Betrieben sinnvoll anwendbar ist, wurde im Folgenden die COPD für die Planung im landwirtschaftlichen Unternehmen „übersetzt“. Schritte, die nicht anwendbar oder nicht zweckmäßig waren wurden entweder weggelassen oder angepasst. Zur Verdeutlichung wurden zusätzlich Beispiele eingefügt, die jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit besitzen. Anhand der Größe des Anpassungsbedarfes und der Bewertung, inwieweit der Prozess zum Hauptzweck, nämlich einer wirtschaftlich tragfähigen Lösung, die das landwirtschaftlich Unternehmen im Wettbewerb bestehen lässt, führt, soll die sinnvolle Anwendbarkeit geprüft werden. Dabei ist die Untersuchung in dieser Arbeit als ein erster Schritt in einer hermeneutischen Herangehensweise an die Problemstellung zu verstehen.

Wegen des unterschiedlichen Verständnisses der Begriffe Strategisch, Taktisch, Operativ in der zivilen Unternehmensplanung im Vergleich zum Militär, hier folgende im weiteren verwendete Nomenklatur:

Strategisch: Auf der Ebene werden die Ressourcen bereitgestellt, die Rahmenbedingungen sichergestellt und die grundsätzliche Ausrichtung des landwirtschaftlichen Unternehmens festgelegt. Sie gibt den zu erreichenden Endzustand sowie die dafür erforderlichen Ziele vor.

Strategisch-taktische: Auf der Ebene werden die Maßnahmen geplant, die zum Erreichen der Ziele erforderlich sind und die zur Verfügung stehenden Kräfte und diesen zugeordnet.

Da sich bei einem gesamtheitlichen Planungsansatz nicht garantieren lässt, dass alle Maßnahmen in die Zeithorizonte passen, die in der zivilen Unternehmensplanung verwendet werden, wurde hier bewusst auf eine zeitliche Zuordnung verzichtet.

5 Strategische Planung von landwirtschaftlichen Unternehmen angelehnt an den COPD der NATO

Landwirtschaftliche Unternehmen haben in aller Regel eine flache Hierarchie. Beim „klassischen“ Landwirt sind alle Führungsebenen in einer Person vereint und selbst größere landwirtschaftliche Agrarunternehmen beschränken sich auf maximal zwei Führungsebenen: Geschäftsführer bzw. Vorstände (AG bzw. e.G.) und ggf. noch Bereichsleiter (nach [DOHMEN (2016)] S. 5). Daher laufen viele Schritte, die in der militärischen Planung durch unterschiedliche Hauptquartiere durchgeführt werden, auf einer Führungsebene ab. Demzufolge sind die Prozesse noch enger verzahnt als im militärischen Planungsprozess. Dennoch werden im weiteren die Schritte der unterschiedlichen Führungsebenen zum Zwecke des besseren Verständnisses getrennt dargestellt.

5.1 Strategische Ebene – Sicherstellung der Rahmenbedingungen

Im Verständnis des COPD geht es im Planungsprozess auf dieser Ebene darum, die Rahmenbedingungen sicherzustellen und Meilensteine für das Erreichen eines vorgegebenen strategischen Zieles, dem sogenannten „End State“, festzulegen. Hier kann nun bereits die erste Änderung bei der Planung von landwirtschaftlichen Agrarunternehmen auftreten. Ist nicht durch den/die Eigner solch ein Ziel vorgegeben, so gilt es zunächst ein solches zu entwickeln. Im Sinne des COPD kommt es dabei darauf an, einen Zustand möglichst vollumfänglich und mehrdimensional zu beschreiben, der erreicht werden soll. Bis einschließlich zur strategischen Analyse der Situation, dem Strategic Assessment, wird diese Zustandsbeschreibung durch die bis dahin gewonnen Erkenntnisse gegebenenfalls anzupassen sein. Bei der Herleitung der Ziele helfen Techniken bzw. Überlegungen wie sie in [MUßHOFF und HIRSCHAUER (2010)] Kap. 2.2, [KUHLMANN (2007)] S. 604f oder [DOHMEN (2016)] Kap. 1.4 beschrieben sind.

5.1.1 Situation Awareness - Lagefeststellung

Die Komplexität der Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmer wirtschaften, hat in den vergangenen Jahren zugenommen und wird, auch bedingt durch die Globalisierung, zukünftig weiter zunehmen (siehe auch [ZukInDPdG2016]). Weit mehr als in anderen Bereichen der Wirtschaft nehmen in der Landwirtschaft Interessensgruppen, die eigene, zum Teil den Interessen der landwirtschaftlichen Agrarunternehmen gegenläufige, Ziele verfolgen, Einfluss auf die vorhandenen und zukünftigen Rahmenbedingungen. Damit existiert dort, ähnlich wie bei der Bewältigung von sicherheitspolitischen Krisen, ein hoch komplexes, mit unterschiedlichsten Interdependenzen versehenes Umfeld. Unter Anwendung der modifizierten sechs Domänen des COPD gilt es die Sammlung und Auswertung der Informationen entlang der Themenfelder (jeweils mit beispielhaften Fragestellungen ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

- Politisch
Wie (unmittelbar durch aktive Mitarbeit, über Interessenverbände, über Abgeordnete etc.) und auf welcher Ebene (Gemeinde, Kreis, Land, Bund) kann ich auf das politische System Einfluss nehmen? Wie innerhalb von Berufsverbänden? Wer sind die jeweils relevanten Akteure? Wie sind die Akteure untereinander vernetzt? Wie können/nehmen andere Interessensgruppen Einfluss? Wie ist die Situation/die Entwicklung in mich betreffenden Politikfeldern (Arbeitsrecht, Umweltschutz, Tierschutz etc.) ...
- Sicherheitslage
Muss mit radikalen Aktivisten gerechnet werden (Tierschutz, Gentechnik)? Welchen Gefährdungen ist meine Informationstechnologie ausgesetzt? Je nach Standort außerhalb Deutschlands müssen gegebenenfalls weitere Informationen gesammelt werden.
- Ökonomisch
Wie ist die prognostizierte Entwicklung auf den mich betreffenden Märkten/ den Märkten im Interessenbereich? Wie ist die Ausstattung mit Produktionsfaktoren am/um den Standort (Fläche, Arbeitskräfte inkl. Lohnniveau etc.)? Wie ist die Konkurrenzsituation? Wie ist die Kaufkraft der Bevölkerung in der Region? Welche Auflagen (Umweltschutz etc.) müssen erfüllt werden? Wie ist der Istzustand meines Unternehmens (hierbei z.B. Nutzung der Checkliste Unternehmensanalyse Anlage Kap. 8.2)
- Sozial
Wie ist die Bevölkerungsstruktur (mehr Rentner, die ihre Ruhe haben wollen, mehr junge Familien mit (Angst um die) Kindern? Wie ist die Einstellung zur Landwirtschaft? Gibt es religiöse Besonderheiten (die ich ggf. nutzen kann oder aber auch beachten sollte)? Welchen sozialen Strukturen/Herausforderungen gibt es? Welche sozialen Gruppierungen/Interessensgruppen gibt es in meinem Interessensbereich? Welche sozialen Angebote gibt es?
- Infrastruktur
Wie ist die infrastrukturelle Anbindung des landwirtschaftlichen Unternehmens (zu Handelspartnern, zu Endverbrauchern, zu eigenen Flächen etc.)? Wie ist die eigene infrastrukturelle Ausstattung (Gebäude, Hoffläche etc.)? Wie sind die Möglichkeiten zu expandieren (Nähe von Wohngebieten, Landschaftsschutzgebieten etc.)? Welche Infrastrukturellen Defizite gibt es im Interessensbereich (z.B. fehlende Räume für größere Feierlichkeiten etc.)
- Information
Wie ist das Wissen über die Landwirtschaft/über meinen Betrieb/meine Produkte? Wer sind die Akteure im Informationsumfeld (Lokalreporter, Betreiber lokale Blogs etc.)? Welche Informationskanäle nutzt die Bevölkerung in meinem Interessensbereich?

Wichtige Ergebnisse dieser Phase sind dann analog zum COPD

- Entrepreneur Critical Information Requirements (ECIRs),
Die für die Entscheidungsfindung noch notwendigen kritischen Informationen,
- Im Firmen-Netz verfügbare enzyklopädische Information zum Interessensbereich,
- Grundlegendes Verständnis für potentielle Chancen und Risiken im Interessensgebiet,
- Anzeichen und Hinweise für potentielle Chancen und Risiken im Interessensgebiet.

Neben eigenen Erkenntnissen dienen als Quellen offizielle Statistiken, Publikationen in Fachliteratur, andere Institutionen und, wenn das Erkenntnisinteresse die Kosten rechtfertigt, ggf. gezielt eingekaufte Analysen.

5.1.2 Strategic Assessment -Beurteilung der Lage

Jetzt kommt es darauf an, die in Kapitel 5.1.1 herausgearbeiteten Faktoren und Akteure unter dem Aspekt der Relevanz für das landwirtschaftliche Unternehmen zu bewerten.

1. Schritt: Auswertung der/des vorgegebener Ziels(e) (End State) und Aufträge

Dieser Schritt erlangt lediglich dann besondere Relevanz, wenn die Person/der Personenkreis, der die Ziele (End State) und Aufträge bestimmt nicht identisch ist mit dem/den Planer(n). Auch bei der Planung im landwirtschaftlichen Unternehmen ist es essentiell, den Planungsauftrag richtig zu verstehen, um in die richtige Richtung zu planen. Daher fokussiert sich die Auswertung, wie im militärischen Planungsprozess, auf das Verständnis

- des Wesens des Auftrags und der vorgegebenen Weisungen und Richtungen (geht es darum ein florierendes Unternehmen weiter zu entwickeln oder ein sanierungsbedürftiges zu retten oder ein stagnierendes wieder in Fahrt zu bringen oder ...),
- der zu Verfügung stehenden Zeit (bis wann müssen erste Maßnahmen greifen, bis wann soll der End State erreicht werden, was bedeutet das für die Zeit für die Planung ...),
- des Unternehmensziels und des angestrebten Endzustandes (desired End State).
- der Rolle hat das landwirtschaftliche Unternehmen, welche Rolle mögliche andere Akteure,
- des Bedarf an zusätzlicher Klarstellung (sind Ziele und End State eindeutig oder gibt es Interpretationsspielraum?),
- des Bedarfs an externer Koordination (kann z.B. auftreten, wenn parallel andere Planungen laufen, die eng mit den Planungen des landwirtschaftlichen Unternehmens abgestimmt werden müssen, z.B. wenn das landwirtschaftliche Unternehmen nur eine Tochter eines größeren Konzerns ist, oder wenn ein Insolvenzverwalter oder ein Hauptgläubiger einzubinden ist)

Selbst bei für Zielvorgabe und Planung identischem Personenkreis hilft der Schritt sich der Rahmenbedingungen für die Planung bewusst zu werden. Besonders erst auf den zweiten Blick erkennbare Folgerungen aus den gewählten Zielvorgaben werden dadurch deutlich.

2. Schritt: Entwickeln einer Bewertung der aktuellen Situation

Wie bei der militärischen Planung auch müssen nun die in der vorhergehenden Phase erlangten Erkenntnisse sowohl bezüglich der Systemzusammenhänge, als auch bezüglich der Rahmenbedingungen überprüft, aktualisiert und unter verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, um so ein möglichst ganzheitliches Bild der aktuellen Situation zu bekommen. Ziel ist es die primären Zustände im und um das landwirtschaftliche Unternehmen, die als nicht akzeptabel erachtet werden, die Umstände, die Entwicklungschancen bieten, sowie die wesentlichen Akteure und Faktoren, deren Rolle

in und deren Einfluss auf die für das landwirtschaftliche Unternehmen positive wie negative Umstände herauszuarbeiten. Insbesondere auf Grund der in landwirtschaftlichen Unternehmen im Vergleich zu militärischen Hauptquartieren nur begrenzt vorhandener Planungskapazität kommt es hierbei besonders darauf an hierdurch die Faktoren und Akteure herauszufiltern, welche im Folgenden näher untersucht werden sollten. Wie auch im militärischen Planungsprozess können hierbei Kreativitätstechniken wie Brainstorming und Mindmapping eingesetzt werden.

Dann folgt die Analyse der für diese landwirtschaftliche Unternehmensplanung wesentlichen Faktoren im Dreiklang Ansprechen, Beurteilen (in Bezug auf die für das landwirtschaftliche Unternehmen relevanten Implikation) und Folgern. Dabei sind nun die Folgerungen in Bezug auf die Relevanz für die weitere landwirtschaftliche Planung zu ziehen. In Tabelle 5.4 sind einige einige Faktoren beispielhaft dargestellt.

Faktor	Beurteilung	Folgerung
Nähe des landwirtschaftlichen Betriebes zu Hamburg (ca. 30min bis HH Hbf)	<ul style="list-style-type: none"> - Die kurze Entfernung zu Hamburg bietet Verbraucher inkl. „Eventkonsumenten“ vor der Haustüre - Die kurze Entfernung zum Hamburger Hafen bietet die Möglichkeit der direkten Vermarktung an dort angesiedelten Unternehmen (z.B.: HABEMA) 	<ul style="list-style-type: none"> - Anbau von Früchten für die Direktvermarktung an den Endkunden - - Handelsbeziehungen für Direktvermarktung an Unternehmen aufbauen
In der Region sind Tierschutzgruppen gegen „Massentierhaltung“ aktiv.	Der Bau von Stallungen in heutzutage wirtschaftlichen Größen wird nicht ohne Widerstand möglich sein	<ul style="list-style-type: none"> -Keinen Stallbauten ohne Informationskampagnen - Bei Bedarf gezieltes bekämpfen der Gruppen - Meinungsüberlegenheit muss errungen werden
Pachtpreisniveau von 450-1000€/ha	Mit der derzeitigen Fruchtfolge (Raps-Weizen-Gerste), Erträgen und Erlösen ist das Zupachten von Flächen nicht wirtschaftlich	<ul style="list-style-type: none"> - Zupacht von Fläche nur bei Früchten mit höherem Deckungsbeitrag - Skaleneffekte nur über horizontale Integration möglich
Arbeitslosenquote im Einzugsgebiet 3,4%	Die Gewinnung von zusätzlichen Arbeitskräften wird nur bei vergleichsweise guter Bezahlung möglich sein	Sicherstellung einer hohen Arbeitsproduktivität
Tendenz in der Politik, den zulässigen Nitratüberschuss in der Düngebilanz weiter zu senken
Tendenz in der Politik ein Einsatz von Pflanzenschutzmitteln weiter zu senken

3. Schritt: Bewertung des Informationsraumes

Im Gegensatz zum militärischen Planungsprozess ist ein internationales Interesse bzw. Engagement bei der Planung von landwirtschaftlichen Unternehmen in der Regel nicht zu berücksichtigen. Einflüsse wie voraussichtliche Preisentwicklung auf dem Weltmarkt oder von internationalen Investoren sind unter der Analyse von Faktoren bzw. Akteure abzuhandeln. Rechtliche Aspekte spielen eher bei der Planung auf taktischer Ebene eine Rolle. Ist jedoch ein Engagement im Ausland ein Planungsziel, so sind diese Einflüsse durchaus relevant und zu untersuchen. Auf diesen Sonderfall soll hier jedoch nicht weiter eingegangen werden. Daher verbleibt bei dem 3. Schritt lediglich die Bewertung des Informationsraumes.

Die Vorgehensweise bei der Bewertung des Informationsraumes, ist identisch zum militärischen Planungsprozess. Es werden möglichen Zielgruppen, Hauptakteuren im Informationsraum und deren Netzwerke, Aspekten der Meinungsbildung, Kommunikationsstrategien und Informationsflüssen, speziellen Informationssystemen und Medien analysiert und bewertet. In Ergänzung dazu gilt es besonders hier auch Akteure im Informationsraum zu verifizieren, die bei der Wirkung im Informationsraum unterstützen (können), wie zum Beispiel Werbegemeinschaften oder Berufsverbände. Auch die eigenen Wirkung im Informationsraum ist zu betrachten. Dabei muss berücksichtigt werden, dass man auch indirekt im Informationsraum wirkt, wie zum Beispiel durch öffentlich wahrgenommene Tätigkeiten wie Arbeiten mit der Pflanzenschutzspritze. Dennoch gilt es die im eigenen Interessenbereich wirksame mediale Infrastruktur (Verfügbarkeit, Beliebtheit und Reichweite von verschiedenen Medien sowie deren Stellung und deren Glaubwürdigkeit) zu analysiert. Darunter sind zum Beispiel klassische Medien zu verstehen wie Zeitungen etc., hier gilt es zu prüfen, welche Zeitungen im Interessensbereich gelesen werden und wer dort die Ansprechpartner sind, zu denen Verbindung gehalten werden sollte. Aber auch neue Medien, wie Facebook-Blogs, Nutzung von Robots etc. gilt es zu beachten. Ferner müssen die im relevanten Umfeld bestehende Haltungen und für das landwirtschaftliche Unternehmen relevante Themen herausgearbeitet werden um so die festzustellen, wie eigene Botschaften am zielführendsten plaziert werden könne. Wie stark aktiv im Informationsraum gewirkt werden muss hängt auch davon ab, wie stark das landwirtschaftliche Unternehmen indirekt (s.o.) im Informationsumfeld wirkt bzw. im Rahmen der Unternehmensentwicklung zukünftig wirken wird und wie stark andere, den Unternehmenszielen entgegenstehende Interessensgruppen ihre Botschaften verbreiten. Insbesondere das Wirken gegen letztere ist durchaus mit dem Kampf um Überlegenheit im Informationsraum, wie er in jeglichen Krisengebieten geführt wird, zu vergleichen. Hier sei beispielhaft das gezielte Untergraben der Glaubwürdigkeit von Vertretern landwirtschaftlicher Berufsverbände durch durchaus erfolgreiche Falschmeldungen von Tierrechtsorganisationen genannt.

4. Schritt: Analyse der wesentlichen Akteure und deren Rolle im Interessenbereich des landwirtschaftlichen Unternehmens.

Im Interessenbereich eines landwirtschaftlichen Unternehmens agierenden Personen und Personengruppen sind, soweit diese direkt oder indirekt auf das wirtschaften des landwirtschaftlichen Unternehmens wirken zu analysieren und zu bewerten. Dabei wird das landwirtschaftliche Unternehmen selbst nicht ausgespart! Dabei gilt es, wie im militärischen Bereich auch, die dahinterstehenden Systeme zu verstehen, da nahezu keiner alleine zu sehen ist, sondern immer Verbindungen z.B. in den Sportverein, in die freiwillige Feuerwehr, zu Umweltschutzgruppen und/oder zu Tierschutzorganisationen haben. Es gibt informelle Gruppen in der Gemeinde, andere landwirtschaftliche Unternehmen, Banken, Landhändler und Landmaschinenhändler/-vertreter. Diese Akteure können in Partner, (potentiell) Gegnerische und Neutrale eingeteilt werden, deren Handlungen wiederum in unterschiedlichen Abstufungen auf das landwirtschaftliche Unternehmen wirken. Ebenso wie in der militärischen Planung sind auch hier die Ziele,

Fähigkeiten und die Motivation dieser Akteure der Schlüssel für das Verständnis, wie diese beeinflusst werden können. Ferner ist herauszuarbeiten, wie die Systeme der Akteure untereinander interagieren, um ihre Interessen durchzusetzen.

Dazu werden, analog zur militärischen Planung, verschiedenen Analysen der Fähigkeiten und des Verhaltens des jeweiligen Akteurs durchgeführt:

- Prüfen der essentiellen Subsysteme und/oder Elemente des Akteur-Systems (Individuen inklusive Entscheider, Führer, Meinungsführer, Meinungsbildner; Gruppen inklusive politische, soziale, einflussreiche Gruppen, ebenso wie verschiedene ethnische und religiöse Gruppen (bei letzteren ist durchaus auch die örtliche Kirchengemeinde zu subsumieren, aber auch andere, sofern sie von Relevanz sein können z.B. wenn diese einen Markt bilden, in den man über Akteure einsteigen kann z.B. Halal-Produkte); Auch Organisationen sowie kommerzielle Unternehmen und multinationale Kooperationen, die als Akteur wirken bzw. über die Akteure wirken). Gerade bei landwirtschaftlichen Unternehmen, die meist eng in dem Umfeld verwurzelt sind, in dem sie Wirken, ist dieses Kenntnis oft vorhanden, dann gilt es nur, sich dieser Kenntnis bewusst zu sein sie gezielt für die Planung zu nutzen.
- Abschätzen der Ziele und Zwischenziele (Was will welche Interessengruppe in der Gemeinde erreichen, welche Ziele haben andere landwirtschaftliche Unternehmen, Banken etc., wo sind deren „roten Linien“, wo sind deren Kompromissbereiche)
- Bewerten der Hauptcharakteristika (Motivation, vorherrschender Haltung (bei z.B. Gruppen wie Tierschutzgruppen seiner Gruppe) ebenso wie Persönlichkeitsmerkmale, psychologisches Profil, Motive und Interessen der Schlüsselpersonen; Empfänglichkeit, Anfälligkeit und Verwundbarkeit für verschiedene Arten von Einfluss, ebenso wie deren Fähigkeit sich Änderungen im strategischen Umfeld anzupassen)
- Bewertung der Fähigkeiten/des Vermögens (Identifizieren von Stärken und Schwächen der Fähigkeiten/des Vermögens um die Ziele bzw. Zwischenziele zu erreichen; Um positive und negative Einflüsse sowie kritische Abhängigkeiten festzustellen sind Netzwerkdiagramme des Systems hilfreich. Dies führt dann zum „Kraftzentrum“, dem Centre of Gravity, ebenso wie zu Schwachstellen)
- Bewerten der primären Handlungen und deren potentiellen Effekte (auch wenn bei der Bewertung unter dem Gesichtspunkt der Planung von landwirtschaftlichen Unternehmen Handlungen nur in bestimmten Fällen gezielt gegen andere Akteure, Systeme oder Systemelemente gerichtet sind, beispielsweise bei radikalen Tierschutzgruppen oder wenn bei größeren Agrarunternehmen eine feindliche Übernahme geplant wird, so haben sekundäre Effekte die sich durch diese Handlungen ergeben oftmals einen nicht unerheblichen Effekt auf die eigenen Rahmenbedingungen z.B. steigende Pachtpreise oder neue Chancen durch Möglichkeit Dienstleistung auszuweiten.
- Bei der Identifizieren und dem Ansprechen von festgestellten eigenen Informationsdefiziten bezüglich des jeweiligen Akteurs gilt es immer abzuwägen, ob der Aufwand diese Defizite zu schließen den Nutzen rechtfertigen.

Hier wird das Schema gemäß Abbildung 24 verwendet. Während bei der Bewertung von anderen Akteuren, hier besonders von Konkurrenten, die Durchführung klassischer Instrumente der Unternehmensanalyse, wie zum Beispiel die SWOT-Analyse, Erfahrungskurvenanalyse, Produktlebenszyklusanalyse, Portfolioanalyse oder Profit Impact of Market Strategies (PIMS)-Konzept (siehe [WÖHE und DÖRING (2008)] auch S. 91ff), aufgrund fehlender Datengrundlage eher schwierig ist, kann die Anwendung dieser Techniken für die Analyse des eigenen Unternehmens hilfreich als Grundlage für die COG -Analyse sein.

Centre of Gravity Analyse Matrix	
Bewerten des Zieles und gewünschten Resultats Was ist das Ziel des Akteurs und welchen Zustand will er mit seinen Maßnahmen erreichen?	
<p>Centre of Gravity (COG) ... ist die grundsätzliche Quelle der Stärke/Kraft die benötigt wird um seine Ziele zu erreichen.</p> <p>Was ist das primäre Element der Macht von dem der Akteur abhängig ist um seine strategischen Ziele zu erreichen?</p> <p><i>Gegen dieses wird bei gegnerischen Akteuren vorgegangen und bei sich selbst geschützt.</i></p> <p><i>Ein Nomen: eine Einheit, ein System, eine Sache</i></p>	<p>Kritische Fähigkeit ...ist die primäre Möglichkeit (oder Möglichkeiten) die dem COG seine Stärke gibt.</p> <p>Was sind die primären Mittel die es dem COG ermöglichen dominierenden Einfluss auf einen Gegner oder eine Situation zu gewinnen oder erhalten? Wie z.B. Meinungsführerschaft in der örtlichen Bevölkerung, unter Druck setzen eines Konkurrenten etc.</p> <p><i>Zugang wird bei gegnerischen Akteuren beeinflusst/verhindert bzw. bei sich selbst ausgebaut.</i></p> <p><i>Schlüsselwort ist ein Verb: die Möglichkeit zu ...</i></p>
<p>Kritische Verwundbarkeiten ... existiert, wenn ein kritischer Bedarf defizitär oder degeneriert ist oder fehlt und dadurch eine kritische Fähigkeit der Beschädigung oder dem Verlust aussetzt.</p> <p>Was sind die primären Schwächen, Lücken oder Defizite in den Schlüsselementen des System, den notwendigen Bedingungen, Eigenschaften, Fähigkeiten, Beziehungen und Einflüsse durch welche das COG beeinflusst bzw. neutralisiert werden kann?</p> <p><i>Diese werden bei gegnerischen Akteuren ausgenutzt und bei sich selbst geschützt.</i></p> <p><i>Ein Nomen mit Adjektiv</i></p>	<p>Kritische Bedarfe ...sind spezielle Zustände, Bestandteile oder Ressourcen, welche essentiell sind um diese Fähigkeiten zu erhalten.</p> <p>Welches sind die Schlüsselementen des System, die notwendigen Bedingungen, Eigenschaften, Fähigkeiten, Beziehungen und Einflüsse die benötigt werden um die kritischen Fähigkeiten des COG zu entwickeln und zu erhalten, wie z.B. spezielle Assets, physikalische Ressourcen, Beziehungen zu anderen Akteuren?</p> <p><i>Zugang wird bei gegnerischen Akteuren verhindert, bei befreundeten gewährt .</i></p> <p><i>Ein Nomen, Dinge</i></p>
<p>Folgerung Welche Schwächen, Lücken oder Defizite in den Schlüsselementen des System, den notwendigen Bedingungen, Eigenschaften, Fähigkeiten, Beziehungen und Einflüsse können beim gegnerischen Akteur ausgenutzt und bei sich selbst bzw. einem Freund geschützt werden um Fähigkeiten Beziehungen und Verhalten so zu verändern, dass dies zu einer Verbesserung des Bedingungen im Interessensbereich des landwirtschaftlichen Unternehmens führt</p>	

Abbildung 24: Centre of Gravity Analyse Matrix für ein landwirtschaftliches Unternehmen frei nach [NATOCOPDV1.0]3-15

5. Schritt: Analyse möglicher Risiken und Gefahren

Die strategischen Faktoren, welche potentielle Risiken oder Gefahren für die betriebliche Entwicklung des landwirtschaftlichen Unternehmens darstellen, werden vertiefend betrachtet und bezüglich deren Fähigkeit und Absicht sowie deren Auswirkungen eingeordnet (z.B. die Tierschutzgruppe mit der Fähigkeit Leute zu mobilisieren, Politik zu beeinflussen und Prozesse anzustrengen und mit der Absicht neue Stallbauten grundsätzlich zu verhindern).

6. Schritt: Bewerten des End State und der Ziele des landwirtschaftlichen Unternehmens; Erarbeiten der strategischen Effekte

Der in Kapitel 5.1 festgelegte Endzustand (End State, definiert als Bedingungen einer angestrebten Situation) wird unter Berücksichtigung der bis jetzt erlangten Erkenntnisse noch einmal bewertet. Als strategische Ziele werden nun die Änderungen im System der Akteure beschrieben, inklusive der Interaktion und dem Einfluss auf deren Umgebung, die notwendig sind, um diese Bedingungen zu erreichen. Danach folgend werden, basierend auf der Systemanalyse, strategische Effekte definiert, die durch Möglichkeiten, die dem landwirtschaftlichen Unternehmen zur Verfügung stehen, generiert werden können.

7. Schritt: Erarbeiten von grundsätzlichen Alternativen für die strategische Unternehmensentwicklung

Wie auch im militärischen Planungsprozess ist es nun notwendig detaillierte Überlegungen bis hinunter in die strategisch-taktische Ebene durchzuführen. Hat das landwirtschaftliche Unternehmen für die strategischen und taktischen Entscheidungen zwei unterschiedliche Führungsebenen, werden nun die strategischen „Ends, Ways and Means“ im engen Schulterschluss der beiden Ebenen im Sinne des parallelen Planens erarbeitet. Ist nur eine Führungsebene vorhanden muss nun ein Sprung in die Planung, die verortet ist in der niedrigen strategische bis taktischen Ebene, gemacht werden, um dann immer wieder zurück zu springen und diesen Schritt hier weiterzuentwickeln.

- Ends: Welche wesentlichen Bedingungen müssen erreicht werden um akzeptablen Bedingungen für die weitere Unternehmensentwicklung zu gewährleisten.
- Ways(Wegen): Wie können politische, soziale, kommunikative und wirtschaftliche Instrumente genutzt werden um zusammenhängende Effekte zu bewirken welche die Bedingungen schaffen.
- Means(Mitteln): Welche politische, soziale, kommunikative und wirtschaftliche Instrumente sind verfügbar, um diese Effekte zu erzielen.

Bei den hier zu entwickelnden Alternativen geht es darum, grundsätzliche Konzepte zu erarbeiten, die sich in Bezug auf das Niveau der Ambitionen, dem Ansatz(direkt versus indirekt) und der Risikobereitschaft unterscheiden. Ist derjenige, der die Planung durchführt, gleichzeitig der, der entscheidet, dann hilft der Schritt sich der verschiedenen Optionen bewusst zu werden und sich bewusst für eine zu entscheiden. Gibt es Eigentümergemien, so ist es nach hiesiger Bewertung an ihnen, aus den vorgeschlagenen Alternativen die auszuwählen, welche weiter ausgeplant werden soll. Bei Familienunternehmen dient eine Beteiligung der relevanten Familienmitgliedern an der Entscheidung der höheren Akzeptanz des späteren Ergebnisses. Auch hier empfiehlt sich die Darstellung von sogenannten „Lines of Engagement“ welche eine logische Verbindung zwischen einer breiten Anzahl von Aktivitäten zu den strategischen Effekten zu den strategischen Zielen zum End State ziehen.

5.1.3 Entwicklung von strategischen Handlungsoptionen

Das ausgewählte grundsätzliche Konzept dient als Grundlage für die Entwicklung von mehreren Handlungsoptionen.

Schritt 1: Überprüfung der Weisungen und Richtungsvorgaben der Eigentümergemien

Neben der reinen Auswahl des strategischen Konzeptes können durch die Eigentümergemien (oder den Familienrat) aufgrund neuer Erkenntnisse aus dem bisherigen Planungsprozess zusätzliche Änderungen zum Beispiel in Bezug auf den End State oder den Zielen zur Erreichung desselben vorgenommen worden sein. Dieses gilt es zunächst zu überprüfen und auszuwerten.

Schritt 2: Entwicklung der strategischen Handlungsoptionen

Basierend auf den Weisungen und Richtungsvorgaben werden nun, durch das Kombinieren von verschiedenen Wegen und Mitteln um die strategischen Effekte zu

erreichen, unterscheidbare Handlungsoptionen entwickelt. Besagt das (stark verkürzte) strategische Konzept beispielsweise bei einem Milchviehbetrieb „Erzielen eines jährlichen Gewinns in Höhe von 80.000 € durch Spezialisieren und Wachsen“, so können zusätzliche Kuhplätze (ein notwendiger Effekt für Wachstum) über einen Stallneubau, Übernahme eines anderen Betriebes oder einen Pachtstall geschaffen werden (Wege) die einen unterschiedlichen Ansatz an Mitteln benötigen (neben Geld z.B. beim Stallneubau Zeit für rechtzeitige Kommunikation mit betroffenen Bürger, was bei der Übernahme eines anderen Betriebes nicht notwendig ist). Wie dieses Beispiel zeigt kann sich, trotz eines einheitlichen End State, der Auftrag für die strategisch-taktische Ausplanung der Handlungsoptionen unterscheiden.

Wie der Rahmen für die Handlungsoptionen eines landwirtschaftlichen Unternehmens entwickelt wird, kann unterschiedlich sein, abhängig von den Rahmenbedingungen. Im obigen Beispiel bilden die unterschiedlichen Wege zur Schaffung von Kuhplätzen bereits ein Rahmen für unterschiedliche Handlungsoptionen. Ist ein Ziel zur Erreichung des End States die vertikale Integration, so kann es unterschiedliche Ambitionen diesbezüglich geben. Nur eine Stufe der vertikalen Integration (z.B. bei einem (großen) Milchviehbetriebes Einstieg in eine Molkerei), mehrere Stufen in eine Richtung (Einstieg auch in die Direktvermarktung der Molkereiprodukte inkl. Aufbau der dazugehörigen Marke) oder mehrere Stufen in beide Richtungen (zusätzlich Auftreten als Züchter). Um sich nicht vorzeitig festzulegen und dadurch Chancen und Möglichkeiten zu verpassen, werden üblicherweise mindesten drei unterschiedliche Optionen entwickelt.

Während im militärischen Planungsprozess jetzt die Erarbeitung des Auftrages an die militärischen Kräfte und die Festlegung der speziellen militärischen Ziele als Beitrag zur Schaffung der Bedingungen, die für den Endzustand notwendig sind, erfolgt, ist dies hier Planungsprozess von landwirtschaftlichen Unternehmen nicht zielführend, da diese ja nicht nur für einen Teil der Ziele verantwortlich sind, sondern für alle. Daher wird der Auftrag, der auch als Grundlage für die strategisch-taktische Planungsebene dient, erst in einem späteren Schritt erarbeitet.

Jetzt werden entlang von strategischen Handlungslinien sogenannten Lines of Engagement präzise strategische Effekte definiert, welche das Erreichen jedes der strategischen Ziele sicherstellt. Hierzu wird die unter Kapitel 5.1.2 4. Schritt erstellte Centre of Gravity-Analyse der jeweiligen Akteure genutzt (kritische Fähigkeiten, kritische Schwachstellen, Finanzierungssystem, kritische Element des Systems, kritischer Einfluss etc.), um festzulegen, welche strategischen Änderung in den Fähigkeiten der Akteure und Systemen mit welchen Mitteln/Maßnahmen erreicht werden können. Auch wenn dies wie eine Doppelung zu Kapitel 5.1.2 6. Schritt erscheint, geht es nun darum, dieses weit detaillierter, dafür nur noch in Bezug auf das gewählte strategische Konzept durchzuführen. Als Beispiel sei hier als Akteur ein Führer einer Gruppe Tierschützer genannt, der sämtliche Stallbauten in der Region verhindert/erschwert. Um das strategische Ziel, Wachstum durch Erhöhung der Kuhzahl, zu erreichen, muss die Bedingung erreicht werden, dass der Stallbau nicht durch Tierschützer verhindert/erschwert wird. Dessen Kraftzentrum sei angenommen zum einen seine Vertrauenswürdigkeit und zum andere die Verbindung zu einer bundesweit agierenden Tierschutzszene. Nun gilt es seine Vertrauenswürdigkeit zu untergraben und die eigene Glaubwürdigkeit zu steigern. Dabei wurde als angenommene Schwächen herausgearbeitet, dass er Katzen hasst, da diese die Vögel fressen und er Streit mit einem Nachbarn hat. Im Gegensatz zur militärischen Planung, in der Effekte primär gegen andere gerichtet sind und lediglich Maßnahmen getroffen werden, dass eigene Schwächen von gegnerischen Kräften nicht ausgenutzt werden können (auch dem geschuldet, dass viele Schwächen in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht abgestellt werden können), ist es bei der landwirtschaftlichen

Unternehmensplanung durchaus ein Handlungsstrang, eigene Schwächen zu eliminieren.

Als nächstes werden die soeben hergeleiteten strategischen Maßnahmen festgelegt und dabei die Herleitung, wie über die Einwirkung auf einen Akteur/System/Systemelement Potential zur Erreichung des gewünschten Effektes im Form von Änderungen im Verhalten, den Fähigkeiten oder den Umständen erreicht werde soll, dargelegt. Um beim obigen Beispiel zu bleiben kann ich zum Beispiel mit Hilfe des Nachbar Tätlichkeiten gegen Katzen, ggf. mit Foto, nutzen, um ihn in Diskussionen durch Nennung von Ort und Zeit der Tätlichkeiten und mit Hinweis auf Zeugen zu diskreditieren, und ggf. seine Verbindung zu bundesweit agierenden Tierschutzszene durch Veröffentlichung der Taten in deren Blogs zumindest zu beschädigen (diese Detailtiefe hat allerdings die strategische Ebene deutlich verlassen und dient nur der Verdeutlichung).

Um ein stringentes Auftreten im Kommunikationsraum zu gewährleisten, werden die Anforderungen an die Kommunikationsstrategie separat festgelegt, auch wenn bei der Erarbeitung der o.a. Maßnahmen Beiträge für diese abfallen können. Auch hier werden von den gewünschten Effekten ausgehend die Mittel und Strategien festgelegt. Wichtig ist sich bei der Kommunikationsstrategie nicht nur auf Medien zu beschränken sondern auch den Regelungen für den Austausch von Informationen festzulegen (was soll wer wann wissen), das Halten von Verbindung mit Akteuren zu definieren (wer mit wem und mit welchem Ziel), sowie Themenbereiche die angesprochen werden sollen und die vermieden werden sollen. Darüber hinaus kann die Kommunikationsstrategie auch in andere Bereiche wirken, da auch non-verbal kommuniziert wird (ein aufgeräumter, ordentlicher Hof inkl. Stall ggf. mit Blumen wirkt viel tierfreundlicher, auch wenn es objektiv gesehen gar nicht so ist).

Die Erarbeitung eines Auftrages für die strategisch-taktische Planungsebene hat zum Ziel, dieser knapp und präzise die Idee des Vorgehens zu vermitteln. Als Basis dienen die strategischen Ziele und die strategischen Effekte, die erreicht werden sollen. Findet diese Planung durch den/die selbe Person(en) statt, so zwingt das formulieren eines Auftrages sich zu konkretisieren. Schwierigkeiten bei der Formulierung des Auftrages zeugen davon, dass es noch an Klarheit fehlt, was man wie erreichen will.

Nun gilt es, die Kräfte und Mittel zu definieren die notwendig sind, um den gestellten Auftrag und damit die festgelegten Ziele und Effekte zu erreichen. Hierbei ist erneut ein Sprung in die strategisch-taktische Planungsebene notwendig um die notwendige Granularität sicherzustellen.

Im Gegensatz zu militärischen Planung ist die wesentliche Logistik bei den strategischen Handlungsoptionen für landwirtschaftliche Unternehmen nicht herauszuarbeiten, da diese dort integraler Bestandteil des wirtschaftlichen Handelns sind und es bezüglich der Verfügbarkeit in der Regel keine Einschränkungen gibt. Bei einem Engagement in diesbezüglich schlecht ausgestatteten Volkswirtschaften kann dies jedoch durchaus ein auch auf strategischer Planungsebene zu betrachtendes Handlungsfeld sein. Davon wird bei der weiteren Betrachtung jedoch nicht ausgegangen. Eine grobe Abschätzung des Finanzbedarfes ist aber auf jeden Fall durchzuführen.

Ob die Festlegung einer Kommandostruktur notwendig ist, hängt stark von den Handlungsoptionen ab. Bleibt die Struktur des landwirtschaftlichen Unternehmens per se bestehen, so ist dies nicht notwendig. Wenn aber zum Beispiel aufgrund vertikaler oder horizontaler Integration neue Teilbereiche hinzukommen gilt es festzulegen, wie diese in das bestehende Unternehmen eingebunden werden sollen und wie die Führungsstruktur gestaltet werden soll um eine effektive und effiziente Führung zu gewährleisten. Dazu gehört auch die Rechtsform des Unternehmens und seiner Teilbereiche.

Jede Option wird nun unter dem rechtlichen Aspekt geprüft um sicherzustellen, dass die relevanten rechtlichen Anforderungen in der Bewertung berücksichtigt sind und um unerwünschte rechtliche Effekte, wie die ungeplante Einstufung als gewerblich, zu verhindern. Um beim o.a. Beispiel zu bleiben wird beispielsweise geprüft, inwieweit es rechtlich zulässig ist ein Bild des Tierschützers über Soziale Medien zu verbreiten. Inwiefern das Schließen von bestimmten Verträgen strategischer Relevanz hat und daher bei der Erarbeitung der strategischen Handlungsoptionen zu berücksichtigen ist, ist im Einzelfall zu entscheiden.

Insbesondere wenn das landwirtschaftliche Unternehmen um Rahmenbedingungen zu ändern nicht alleine handeln kann oder will, ist die Notwendigkeit zur Interaktion anderen Unternehmen/Organisationen aufgelistet, inklusive des Grades und der Art der Interaktion. Wie bei der militärischen Planung beinhaltet dies beispielsweise ob man sich „nur“ über Maßnahmen gegenseitig informiert, ob Handlungen de-conflicted werden müssen, ob Effekte synchronisiert werden sollen oder ob eine gegenseitige Unterstützung geplant ist.

Schritt 3: Analyse, Bewertung und Vergleich der Handlungsoptionen

Neben der Bewertung der Betriebswirtschaftlichen Aspekte der Handlungsoptionen, die unbenommen einen wesentlichen Anteil ausmachen, gilt es auf der strategischen Ebene deutlich stärker als auf der strategisch-taktischen Ebene, auch die anderen Akteure zu berücksichtigen. Eine Bildung von separaten Teams, die gegnerische bzw. neutrale Akteure darstellen und aus deren Sicht die Optionen auf falsche Schlussfolgerungen hin prüfen, wird in der Regel bei der Planung im landwirtschaftlichen Unternehmen aus personellen Gründen nicht möglich sein. Dennoch sollte man zumindest versuchen sich in die gegnerischen Hauptakteure hinein zu versetzen, um Fehlannahmen zu vermeiden. Die Handlungsoptionen werden nun nach den folgenden Kriterien analysiert.

- Innewohnende Vorteile und Nachteile bezüglich des Bewirkens der gewünschten Effekte und des Erreichens der strategischen Ziele,
- die voraussichtlichen Kosten im Vergleich zu dem erwarteten strategischen Nutzen,
- geschätzte Risiken und Möglichkeiten diese abzumildern.

Die Bewertung der Handlungsoptionen beinhaltet zum einen eine subjektive Bewertung bezüglich der vermuteten Wirkung der Anwendung der verschiedenen Mittel und Wege im strategischen Umfeld und der Interaktion mit und zwischen den verschiedenen Akteuren. Zum anderen eine objektive Bewertung basierend auf drei grundsätzliche Kriterien:

- **Tragfähigkeit**
Die Handlungsoption soll dazu beitragen die Effekte zu erzielen um die strategische Ziele und End State des landwirtschaftlichen Unternehmens zu erreichen, Effekte vermeiden, welche dem Erreichen dieser Ziele schaden. Ferner wird geprüft, wie robust die Handlungsoption bezüglich Änderungen der strategischen Rahmenbedingungen ist. Hier bietet sich zum Beispiel die Überprüfung der Handlungsoption gegen verschiedene, durch Szenariotechniken entwickelte Szenarien an (siehe auch [DABBERT und BRAUN (2006)] Kapitel 5.2). Auch die Nutzung von Simulationsverfahren wie der Monte-Carlo-Simulation, sofern die Handlungsoption bereits fein genug dafür ausgeplant ist, bietet sich an. Im Rahmen des parallelen Planens können von dieser Planungsebene jedoch ggf. bereits erste Erkenntnisse aus solch einer Simulation mit einfließen. Oft wird die Feinausplanung aufgrund begrenzter Planungskapazitäten nicht für alle Handlungsoptionen leistbar sein.
- **Durchführbarkeit**
Kann das landwirtschaftliche Unternehmen die strategischen Mittel, die für die Handlungsoption notwendig sind, mit hoher Wahrscheinlichkeit generieren. Hier

kommen z.B. beim notwendigen Investitionskapital die klassischen Techniken der Finanzanalyse unter dem Gesichtspunkt der Finanzierungsregeln zum Tragen (siehe auch [WÖHE und DÖRING (2008)] Kapitel IX).

- Akzeptanz
Genügt die Handlungsoptionen den Ansprüchen des/der Eigentümer bezüglich Einhaltung des Rechts, moralischen Ansprüchen, Kosten und Risiken in Bezug auf den strategischen Nutzen.

Die strategischen Risiken werden nach der Wahrscheinlichkeit und den Konsequenzen bei Eintritt in Bezug auf das strategischen Ziele des landwirtschaftlichen Unternehmen zu noch akzeptablen Kosten bewertet. Um dies zu erreichen wird jede Option sorgfältig danach überprüft, zu welchem Grad die Ends, Mittel und Wege mit den Zielen ausbalanciert sind und den möglichen Konsequenzen, die aus potentiellen Defiziten resultieren. Unter Nutzung der Risk Assessment Matrix nach Abbildung 25 wird die Risikoabschätzung in drei Schritten durchgeführt:

- Bestimmung der Natur des Risiko in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit und Schwere der Konsequenzen. Neben den Risiken, die in der Faktoranalyse herausgearbeitet wurden sind hier auch die Risiken zu berücksichtigen, die z.B. ihm Rahmen der Bewertung der Handlungsoption mittels Szenariotechnik festgestellt wurden, sowie die Risiken, die in einem Abweichen der zukünftigen Entwicklung von Annahmen liegen, die der Planung zugrunde gelegt wurden.
- Bestimmung, was getan werden kann, um das Risiko zu minimieren. Entweder durch Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder durch Begrenzung der Auswirkungen. Insbesondere bei wirtschaftlichen Risiken können hierbei alle klassischen Techniken des Risikomanagements, wie sie zum Beispiel in [KUHLMANN (2007)] Kapitel 2.5 beschrieben sind, angewendet werden.
- Schlussfolgerung zur Akzeptanz des Risikos als Basis für einen Vorschlag, ob die Option weiter verfolgt oder eliminiert werden soll.

Strategische Risikobewertung			
Ursachen	Konsequenzen für	Schwere	Wahrscheinlichkeit
Umwelt (Wetter etc.) Politik Marktänderungen Akteure mit entgegenstehen Zielen sonstige Änderung in den Rahmenbedingungen	das Erreichen des End-zustandes (End State) das Erreichen von strategischen Zielen das Erreichen von strategischen Objekten	Extrem hoch – kann zum Scheitern der Unternehmensent- wicklung, bis zur Insolvenz, führen Hoch – kann dazu führen, dass ein oder mehrere Ziele nicht erreicht werden Mittel – kann dazu führen, dass ein oder mehrere Erfolgskri- terien nicht erreicht werden Niedrig – minimaler Einfluss auf die Unternehmensentwi- cklung	Hoch Mittel Niedrig
Risikomanagement Kann die Ursache neutralisiert werden? Kann die eigene Schwäche bezüglich der Ursache des Risikos ausgeräumt werden? Können die Konsequenzen bei Eintritt des Risikos limitiert werden? Kann die Eintrittswahrscheinlichkeit reduziert werden?			
Zusammenfassung Nicht akzeptabel – Risikomanagement kann das Risiko nicht auf ein akzeptables Maß senken Bedingt akzeptabel – Risiko kann durch folgende Maßnahmen auf ein akzeptables Maß gesenkt werden Anpassen des angestrebten Endzustandes (End State) und/oder strategischer Ziele Erhöhung der zur Verfügung stehenden Kräften und Mitteln Risikovorsorge (Versicherungen etc.) Akzeptabel – kein Risikomanagement erforderlich			

Abbildung 25: Schema für die Risikobewertung im landwirtschaftlichen Unternehmen frei nach [NATOCOPDV1.0] S. 3-45

Zur besseren Darstellung kann auch ein Risiko-Beurteilungs-Marix wie in Tabelle 5.2 erstellt werden. Eine andere Darstellungsform ist die in einem Koordinatensystem. Durch eine derartige Darstellung kann mit einem Blick erkannt werden, welche Risiken Maßnahmen erfordern beziehungsweise was die Entscheidung zum Tragen des Risikos bedeuten kann.

Tabelle 5.2: Risiko-Beurteilung-Matrix nach [AJP5GBR2013] Tabelle 3.6

Schwere der Konsequenzen	Eintrittswahrscheinlichkeit				
	häufig	wahrscheinlich	gelegentlich	selten	unwahrscheinlich
katastrophal	Extrem	Extrem	Hoch	Hoch	Moderat
kritisch	Extrem	Hoch	Hoch	Moderat	Niedrig
gering	Hoch	Moderat	Moderat	Niedrig	Niedrig
vernachlässigbar	Moderat	Niedrig	Niedrig	Niedrig	Niedrig

Ein Vorschlag, welche Handlungsoption aus Sicht der Planungsgruppe die beste Option ist, schließt diesen Schritt ab. Bei diesem Vorschlag wird zwischen der Wahrscheinlichkeit des Erfolges, der Kosteneffektivität und den akzeptierbaren Risiken abgewogen.

Ist die Planungsgruppe nicht gleichzeitig entscheidungsbefugt, wird die Analyse und Bewertung der Handlungsoptionen inklusive einem Vorschlag zur Entscheidung den Entscheidungsgremien vorgelegt.

5.1.4 Entwicklung des strategischen Konzepts für die Betriebsentwicklung

Im Gegensatz zur Erstellung des militärischen (mil)Strategic Concept of Operations (CONOPS) liegt in der Regel bei dem Aufstellen des strategischen Konzepts für die Betriebsentwicklung kein übergeordnetes strategisches Konzept vor, in welches dieses eingepasst werden muss (eine Ausnahme mag bei landwirtschaftlichen Unternehmen sein, welche Teil eines Großkonzerns sind). Damit gilt es nun die ausgewählte Handlungsoption zu einem strategischen Konzept weiterzuentwickeln. Selbst wenn es nur eine Führungsebene gibt, empfiehlt es sich die Entwicklung des Konzeptes in zwei Schritten durchzuführen. Als ersten Schritt zunächst eine Weisung für die strategisch-taktische Planung zu erstellen, in der alle bisher erarbeiteten und für diese Planungsebene relevanten Erkenntnisse zusammengetragen werden. Dann erfolgt der Sprung in die strategisch-taktische Ebene, welche die Planung bis zur Erstellung eines Konzeptentwurfes durchführt. Um dann damit wiederum auf strategischer Ebene das strategische Konzept zu finalisieren.

Erstellen der Weisung zur Planung der strategisch-taktischen Ebene

Schritt 1: Insbesondere wenn die Person(en), welche die Auswahlentscheidung der Handlungsoptionen getroffen haben nicht gleichzeitig die Planung durchführen, muss ausgewertet werden, ob das Entscheidungsgremium neben der Auswahl der Handlungsoption noch andere Auflagen gegeben oder Planungsannahmen/-vorgaben geändert hat.

Schritt 2: Entwickeln des ersten Entwurfes der strategischen Absicht und Leitlinien des Unternehmensführers

Hier artikuliert der Unternehmensführer seine strategisch Absicht, inklusive den strategischen Effekte und die Mittel und Kräften mit denen er diese Effekte realisieren will um den strategischen End State zu erreichen. Selbst wenn die gesamte Planung durch eine Person durchgeführt wird, empfiehlt es sich diesen Schritt durchzuführen und auch zu verschriftlichen. Dadurch wird man gezwungen Gedanken zu konkretisieren und verhindert eine unbewusste Änderung der ursprünglichen Absicht im Laufe der Zeit. Dazu fließen folgende Arbeitsergebnisse der bisherigen Planung mit ein:

- Eine Beurteilung der Absicht der Akteure im Interessensbereich des landwirtschaftlichen Unternehmens, welche Ziele verfolgen, welche den Zielen des

Unternehmens entgegenstehen und somit eine Gefahr für das Erreichen des gewünschten Endzustandes sind.

- Alle Bedingungen die geschaffen werden müssen, um die strategischen Ziele des landwirtschaftlichen Unternehmens sowie den angestrebten Endzustand zu erreichen
- Die strategischen Lines of Engagement (siehe auch Kapitel 5.1.3 Schritt 2 Absatz 4)
- Der strategische Schwerpunkt.
- Kritische gewünschte und unerwünschte Effekte
- strategische Maßnahmen, die gleichzeitig oder sequentiell durchgeführt werden sollen
- Akzeptanz von Risiken
- Begrenzungen (Auflagen und Einschränkungen)
- Kriterien für den Erfolg

In seinen Leitlinien gibt der Unternehmensführer seine Richtung für die weitere Entwicklung des strategischen Konzeptes vor. Diese kann u.a. enthalten:

- Entrepreneur Critical Information Requirements (ECIRs)
Die für den Unternehmensführer kritischen Informationen. Das sind in der Regel die Informationen, die Auswirkungen auf das weitere Vorgehen im Rahmen des strategischen Konzeptes/Plans haben.
- der Rahmen für die strategische Kommunikation
- die Leitlinien für die Öffentlichkeitsarbeit
- Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Institutionen
- Einbindung von Partnern
- kritischen Zeitlinien

Schritt 3: Er-/Überarbeitung des strategischen Designs

Das Design liefert den übergreifenden Kontext für den Einsatz der Kräfte und Mittel um die strategischen Ziel landwirtschaftlichen Unternehmens mittels ganzheitlichen Ansatz zu erreichen.

Basierend auf den im bisherigen Planungsprozess bereits erarbeiteten Zielen mit den dazugehörigen Effekten und Maßnahmen werden die Beiträge zu den strategischen Lines of Engagement beschrieben. Zur Visualisierung wird das strategische Design wie in Abbildung 26 dargestellt aufbereitet.

Die Einteilung in Phasen hat die Synchronisierung von Maßnahmen zum Zweck. Insbesondere bei mehreren parallelen Handlungssträngen besteht sonst die Gefahr, dass auf einem Handlungsstrang bereits Schritte unternommen werden, obwohl die Rahmenbedingungen dafür noch nicht gegeben sind. Ferner dient es dazu, die eigenen Kräfte und Mittel nicht zu überlasten. Insbesondere wenn die Bewertung der Effekte ergibt, dass einzelne Effekte noch nicht oder nicht ganz eingetreten sind gilt es zu Entscheiden, ob mit der nächsten Phase dennoch begonnen werden kann oder nicht. Daher ist ein Überlappen der Phasen nicht ausgeschlossen. Jede Phase soll einen klaren Zweck bezüglich des Herbeiführens von beabsichtigten strategischen Effekten entlang verschiedener Lines of Engagement habe.

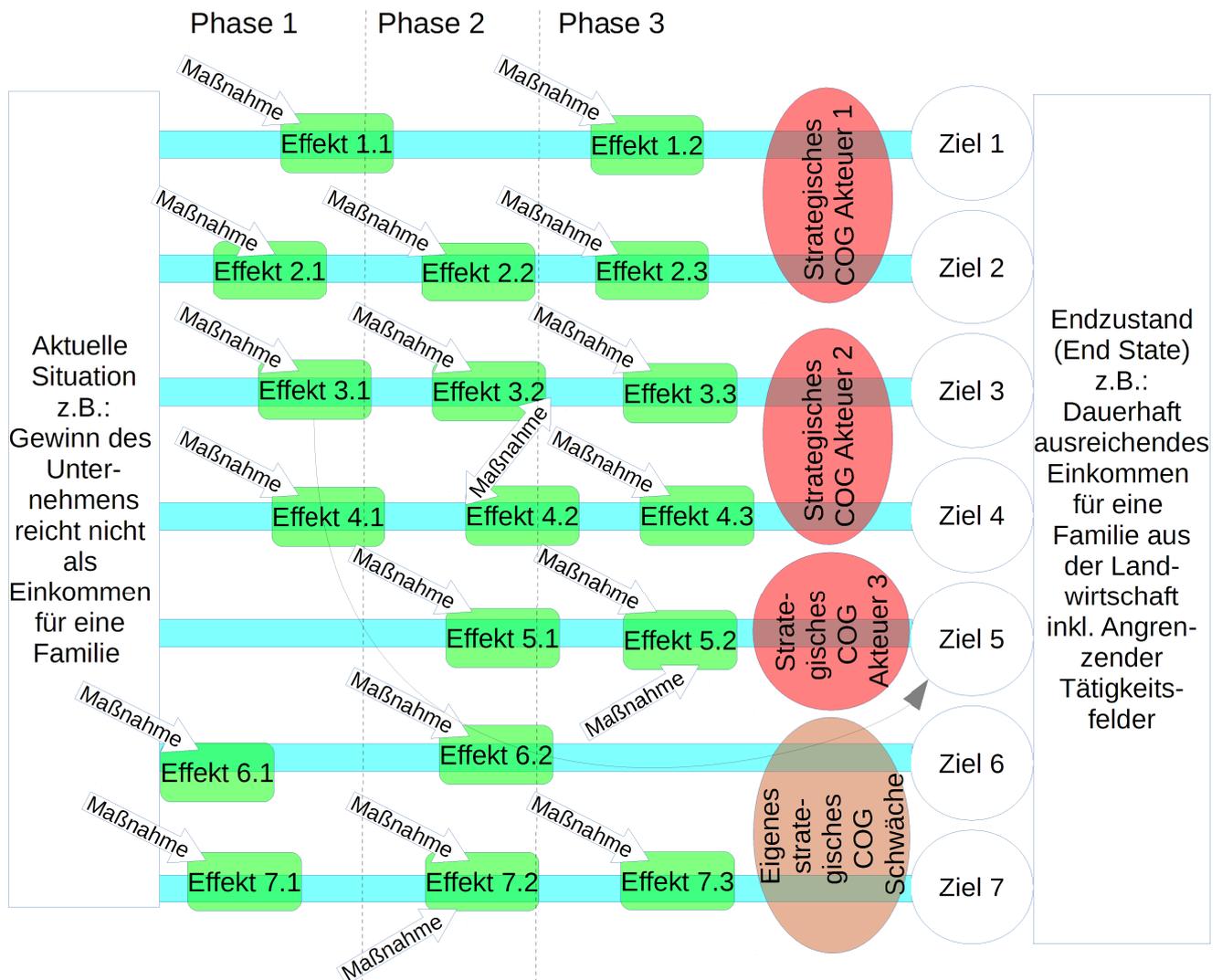


Abbildung 26: Beispiel eines strategischen Designs

Wie im vorherigen Absatz gezeigt, ist es zwingend erforderlich die Bewertung der Unternehmensentwicklung auf strategischer Ebene als integraler Teil mit einzuplanen. Daher werden Bewertungskriterien, Vorgehensweisen und, so den vorhanden, geforderte Meldungen vom unterstellten Bereich, festgelegt. Dazu gehört auch die Festlegung, welche Daten bzw. Kennzahlen (siehe dazu auch [WÖHE und DÖRING (2008)] S. 213ff) im eigenen Unternehmen erhoben werden sollen. Die Bewertung auf strategischer Ebene fokussiert sich im Prinzip auf folgende Punkte:

- Fortschritt in Richtung angestrebten End State, basierend auf Nachweise, dass nachhaltig Bedingungen geschaffen wurden, welche hin zu einer vorteilhaften Situation im Sinne des landwirtschaftlichen Unternehmens führen.
- Erreichen strategischer Ziele. Für jedes strategische Ziel werden Kriterien für den Erfolg festgelegt, die präzise überprüfbare Zustände im Interessensbereich des landwirtschaftlichen Unternehmens beschreiben, die existieren müssen oder nicht existieren dürfen, damit das Ziel erfolgreich erfüllt ist.
- Für jeden strategischen Effekt werden sogenannte Measures of Effectiveness (MOE), also Kenngrößen, entwickelt, welche gewünschte spezifische Änderungen im Verhalten oder der Fähigkeit eines Systems oder Subsystems beschreiben. Damit können Maßnahmen, die gegen ein bestimmtes System oder gegen

Schwächen im eigenen landwirtschaftlichen Unternehmen gerichtet werden, gut auf Wirksamkeit überprüft und ggf. angepasst werden (wurde beispielsweise als Schwäche im inhabergeführten landwirtschaftlichen Unternehmen unzureichende Kenntnisse bezüglich betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge und Planungen festgestellt, so kann der MOE für den Effekt „Betriebswirtschaftliche Kenntnisse des Betriebsleiters auf hinreichendes Niveau angehoben“ der erfolgreiche Abschluss eines Studiums Agrarmanagement sein).

- Ein sogenannter Lessons Learned Prozess wird etabliert um sicherzustellen, dass gemachte Erfahrungen (positive wie negative) auf allen Ebenen festgehalten und ausgewertet werden, um die Effizienz, die Effektivität und den strategischen Erfolg zu steigern. Auch wenn durch die Auswertung eine Abweichungsanalyse durchgeführt wird und auch Vorschläge zum Gegensteuern gemacht werden, was gem. [WÖHE und DÖRING (2008)] Kapitel VI 1. Teil der Kontrolle bzw. des Controlling ist, so ist der Lessons Learned Prozess vor allem ein Instrument des Wissensmanagements im Unternehmen.

Schritt 4: Erstellen der strategischen Kommunikationsstrategie des landwirtschaftlichen Unternehmens

In der strategischen Kommunikationsstrategie werden Ziele, Themen und Botschaften festgelegt. Ferner werden passend zur jeweiligen Zielgruppe Maßnahmen so definiert, dass ein Beitrag zum Erreichen von strategischen Effekten und Zielen geleistet wird. Ferner beinhaltet sie Einschränkungen (Welche Mittel sollen z.B. aus moralischen Gründen nicht angewendet werden), Kriterien zu Bewertung der Wirkung im Informationsumfeld sowie Vorschläge zur Koordination von anderen Aktivitäten, welche Einfluss auf das Informationsumfeld auf strategischer Ebene, aber auch darunter haben.

Schritt 5: Erstellen und Herausgeben der Weisung zur Planung der strategisch-taktischen Ebene

Die Weisung zur Planung der strategisch-taktischen Ebene beinhaltet alle die Informationen und Weisungen die notwendig sind, damit die strategisch-taktische Ebene in der Lage ist ihre Bedarfe (bewusst wird hier nicht nur von Produktionsfaktoren gesprochen, da auch Dienstleistungen oder bestimmte Rahmenbedingungen als Bedarf formuliert werden kann) zu formulieren. Daher beinhaltet sie, neben der Absicht des Unternehmensführers u.a. folgende Punkte:

- Aufträge und Ziele für die unterstellten Unternehmensbereiche
- Zeitliche Auflagen (sowohl für den Planungsprozess, als auch für die Unternehmensentwicklung)
- Entrepreneur Critical Information Requirements (ECIRs) des Unternehmensführers
- Weisung zu strategischen Kommunikation
- Weisung zur Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Organisationen
- Leitlinien zum Schutz eigener essentieller Unternehmenswerte (u.a. IT-Infrastruktur)
- Weisung zur Einbindung von Partnern
- Weisung über bzw. zur Entwicklung von Kriterien zur Bewertung der Unternehmensentwicklung
- In Ausnahmefällen: Leitlinien und Weisungen bezüglich des Logistischen Konzeptes (Wenn z.B. das landwirtschaftliche Unternehmen eine Geschäftstätigkeit in einem anderen Land mit nur bedingt vorhandenen logistischen Möglichkeiten aufnimmt, so dass grundlegende Entscheidungen (zusätzliches Schaffen von Rahmenbedingungen) oberhalb der strategisch-taktischen getroffen werden müssen.
- In besonderen Fällen: Leitlinien und Weisungen bezüglich der Führungsstruktur (falls eine bestehende geändert oder eine neue aufgebaut werden soll) und der IT-Anbindungen

Als letzter Schritt erfolgt die Verteilung an die nachgeordneten Bereiche.

Erstellen des strategischen Konzeptes

Das strategische Konzept ist im Prinzip gleich gegliedert wie die Weisung zur Planung der strategisch-taktischen Ebene, zusätzlich ergänzt durch die Bedarfe/Forderungen bezüglich Kräften und Mitteln. Falls es übergeordnete Entscheidungsgremien gibt, wird das strategische Konzept diesem zur Billigung vorgelegt. Die Erstellung des strategischen Konzeptes erfolgt in ein bis maximal drei Schritten.

Schritt 1: Koordinieren der strategisch-taktischen Forderungen

Liegt die Planung auf strategischer Ebene und auf strategisch-taktischer Ebene in einer Hand, so eine konsistente Planung gewährleistet. Wird die Planung auf strategischer und strategisch-taktischer Ebene durch unterschiedliche Personenkreise durchgeführt, so ist dies durch eine enge Zusammenarbeit der beiden Planungsgruppen zu gewährleisten. Dabei ist dennoch eine maximal möglicher Handlungsfreiheit der strategisch-taktischen Ebene bezüglich des strategisch-taktischen Design und Konzeptentwicklung zu gewähren. Neben der konsistenten Planung hat die Zusammenarbeit zum Ziel, dass die strategisch-taktischen Forderungen auf der strategischen Ebene verstanden werden. Zu den Forderungen gehören:

- Der Bedarf an Kräften und Mitteln. Dies beinhaltet
 - Art und Anzahl der Kräfte und Mittel
 - Zeitpunkt, zum dem die Kräfte und Mittel zur Verfügung stehen müssen
 - Priorisierung der Kräfte und Mittel
- Der Finanzbedarf

Schritt 2 (nur in Ausnahmefällen): Erstellung des strategischen logistischen Unterstützungskonzeptes

Hier gilt es die logistische Architektur zu entwickeln. Dies beinhaltet

- Die geplanten strategischen Verbindungswege (Straßen, Eisenbahnstrecken, Seewege etc. zum Land der Unternehmensaktivität)
- Zugangspunkte zum Land der Unternehmensaktivität wie z.B. Häfen, Flughäfen
- ggf. Zwischenlager
- Die geplanten Verbindungswege zum Ort der Unternehmensaktivität (Straßen, Eisenbahnstrecken ggf. auch Wasserstraßen etc. im Land der Unternehmensaktivität)

Schlussendlich wird Unterstützungskonzept in enger Abstimmung mit der strategisch-taktischen Ebene entwickelt, welches u.a. folgende Punkte enthält:

- Konzept zur Durchführung und Steuerung von Transporten
- Versorgungs- und Instandsetzungskonzept
- Infrastrukturkonzept
- Konzept der medizinischen Versorgung
- Regelung der Unterstützung durch zivile Firmen
- Finanzen
- Personal

Schritt 3: Erstellung des Führungskonzeptes

Das Definieren der Führungsstruktur sowie die Sicherstellung der Verbindung zwischen den einzelnen Führungsebenen kann je nach Struktur des landwirtschaftlichen Unternehmens sehr einfach bis sehr komplex sein. Dennoch sollte spätestens an dieser Stelle überprüft werden, ob die existierende Führungsstruktur für die zukünftige Unternehmensentwicklung noch passt. Ferner werden hier auch die Informationsaustauschbeziehungen inkl. ggf. dafür benötigter technischer Unterstützung definiert.

Schlussendlich wird das strategische Konzept, so den erforderlich, den Entscheidungsgremien vorgelegt.

5.1.5 Entwicklung des strategischen Plans für die Betriebsentwicklung

Auch wenn bei der Planung im landwirtschaftlichen Unternehmen keine so komplexen Prozesse zur Generation von Kräften und Mitteln wie bei der militärischen Planung stattfinden, kann es auch hier vorkommen, dass Ressourcen, zum Beispiel Finanzen, nicht wie im Konzept geplant zur Verfügung gestellt werden können oder sich neue Erkenntnisse ergeben haben. Im Zuge des Schrittes vom strategische Konzept zum strategischen Plan wird, neben der Anpassung an diese Änderung, inklusive einer dadurch ggf. geänderten Risikobewertung, vor allem geprüft, ob die Granularität hinreichend für eine Umsetzung ist. Wo notwendig wird der Plan weiter verfeinert. Dazu gehört zum Beispiel auch eine Liquiditätsplanung. Dabei ist darauf zu achten, dass die strategische Ebene nicht verlassen wird.

5.2 Strategisch-taktische Ebene – Zuordnung der Kräfte und Mittel

Zweck der Planung der strategisch-taktischen Ebene ist es, für die in der strategischen Planung herausgearbeiteten Maßnahmen die erforderlichen Kräfte und Mittel zu definieren sowie die Art und gegebenenfalls zeitliche Staffelung des Einsatzes derselben. Dieser Detaillierungsgrad liefert gleichzeitig wichtige Informationen für die strategische Planung, weshalb die Planung auch parallel erfolgt. Bei den folgenden Schritten werden die Analysen und Bewertungen immer unter dem Gesichtspunkt der strategisch-taktischen Ebene und damit unter dem Gesichtspunkt der Sicherstellung der erfolgreichen Umsetzung durchgeführt.

5.2.1 Initiierung des strategisch-taktischen Planungsprozesses

Sind zwei unterschiedliche Planungsgremien vorhanden, so werden die strategisch-taktische Planungsgruppe mit Beginn der strategischen Planung informiert und laufend an den Erkenntnissen der einzelnen Schritte beteiligt. So ist sichergestellt, dass die Gedankengänge nachvollzogen und Zuarbeit, wie zum Beispiel zu Schritt 7 der strategischen Beurteilung der Lage (Kapitel 5.1.2) zielgerichtet geleistet werden kann. Bei nur einem Planungsgremium erübrigt sich dieser Informationsaustausch.

Der nächste, der eigentlichen Planung vorgelagerte Schritt, ist Zuarbeit zu und die Bewertung der strategischen Beurteilung der Lage und der Handlungsoptionen aus strategisch-taktischer Sicht. Spätestens bei der Erarbeitung der strategischen Handlungsoption Schritt 2 (Kapitel 5.1.3) müssen die benötigten Kräfte und Mittel zugearbeitet werden. Als Voraussetzung hierfür muss die Bewertung aller Elemente der bis dahin vorliegenden Ergebnisse der strategischen Planung aus der Perspektive der strategisch-taktischen Planung durchgeführt sein, im Schwerpunkt die Faktoranalyse und die Analyse der Akteure und deren System. Bei letzterem vor allem auch das landwirtschaftliche Unternehmen selbst. Während beim militärischen Planungsprozess auf Grund in der Regel vorliegender Zeitknappheit an dieser Stelle nur eine grobe Analyse der wesentlichen Faktoren und Akteure erfolgt und die detailliertere sich im nächsten Schritt anschließt, bietet es sich bei ausreichender Zeit an, hier bereits tief in die Analyse einzusteigen. Damit werden die Aussagen zu den benötigten Kräften und Mitteln belastbarer und dieser Schritt kann in der folgenden Phase stark gekürzt werden. Mit den Erkenntnissen aus der Analyse werden nun die Handlungsoptionen nach folgenden Gesichtspunkten bewertet:

- Welcher Effekte (auf beiden Ebenen) müssen erreicht werden, um den in der Handlungsoption festgelegten Auftrag zu erfüllen
- Führen die festgelegten strategischen Maßnahmen logisch zu den strategische Zielen und decken sie die Spannweite der möglichen Maßnahmen ab, die zum Ziel führen können (so wäre zum Beispiel der „Zukauf von Kühen“ eine Maßnahme zur Erreichung des Zieles die Kühe aufzustocken, der die Spannweite der möglichen

Maßnahmen nicht abdeckt und damit Handlungsoptionen einschränkt. Besser ist die Maßnahme „Erhöhung der Kuhzahl“. Dann kann im nächsten Planungsschritt entschieden wie dies am besten im Detail geschieht)

- Sind die vorgesehenen Kräfte und Mittel für den Auftrag adäquat bzw. welche werden benötigt.
- Sind die Forderungen bezüglich des Wirkens im Informationsraum für den Auftrag adäquat.
- Falls vorhanden: Sind geplante Führungsstrukturen für den Auftrag zweckmäßig.
- Gibt es rechtliche Bedenken bezüglich der Handlungsoption.
- Ist die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen/Institutionen zweckmäßig ausgeplant.

Ferner werden die Risiken der jeweiligen Handlungsoptionen aus Sicht der strategisch-taktischen Ebene bewertet.

Abschließend werden die Handlungsoptionen nach Tragfähigkeit, Durchführbarkeit und Akzeptanz, wie in Schritt 3 des Kapitels 5.1.3 bewertet, als wesentliches Ergebnis, welches dann auch für die strategische Planung erstellt wird.

In Ergänzung wird dazu noch auf Punkte/Forderungen hingewiesen, die aus strategisch-taktischer Sicht in der weiteren strategischen Planung zu berücksichtigen sind da für die Auftragserfüllung zwingend erforderlich.

5.2.2 Auswerten des Auftrages

Mit Erhalt der Weisung für die strategisch-taktisch Planung beginnt der eigentliche Planungsauftrag. Damit steht die strategische Handlungsoption fest. Je nachdem wie intensiv die Punkte des vorhergehenden Abschnittes durchgeführt wurden, kann der ein oder andere Schritt jetzt entfallen, da er bereits dort vollzogen wurde.

Überarbeiten/Ergänzen der relevanten Faktoren und Akteure

Zunächst gilt es die für die festgelegte Unternehmensentwicklung relevanten Faktoren und Akteure festzustellen. Dazu werden die bereits in der strategischen Planung erarbeiteten Faktoren überprüft und ggf. überarbeitet bzw. ergänzt.

Tabelle 5.3: Beispiel Checklisten-Matrix eines landwirtschaftlichen Unternehmens							
Faktor	Politisch	Umweltschutz /Tierschutz	Sicherheitslage	Wirtschaft	Soziales	Infrastruktur	Information
Analyse							
Technologie	Förderung bodennahe Ausbringungstechnik	Präzisionslandwirtschaft	Verschlüsselungstechnik	Automatisierter Stall		Neue Bautechniken	Blog robots social media
Strukturen	Vernetzung Umweltministerium-NABU			Struktur des regionalen Marktes		Eigene Gebäude Verkehrsanbindung zu HH-Hafen	Netzanbindung
Fähigkeiten		Proteste			Kinderbetreuung		Einfluss auf Bevölkerung
Organisationen	Partei XY Bauernverband	PETA NABU	Bandenkriminalität BSI	Maschinenring Bank yZ	Kirchengemeinde Schule Feuerwehr Sportverein		Zeitungen
Personen	Abgeordneter XY Vertreter Bauernverband YZ	Herr XY(Tierschutzverein)		Landwirt xy Landhändler	Pfarrer	Vorsitzender Bauausschuss	Lokalredakteur
Recht	Verschärfung Düngeverordnung	Beseitigungsverbot Knicks Betrieb liegt in Landschaftschutzgebiet		GMO-Verordnung		Baurecht	Urheberrecht

Wie bei der (mil)operativen Planung bietet sich hierzu die Verwendung von Checklisten, kombiniert als Matrix an (siehe Abbildung 13 und Abbildung 14). Eine angepasste Checklisten-Matrix für ein landwirtschaftliches Unternehmen könnte wie in Tabelle 5.3 dargestellt aussehen. Dabei ist die Matrix im Beispiel nur rudimentär befüllt. Für die Befüllung können auch Kreativitätstechniken wie z.B. Brainstorming eingesetzt werden.

Bei der Analyse der Hauptakteure bietet es sich an, für jeden Hauptakteur und dessen System eine Steckbrief anzufertigen. Dieser sollte beinhalten

- Augenblicklicher Zustand und vermutete Ziele
- Essentielle Elemente des Akteur-Systemes
- Stärken
- Schwächen
- Verwundbarkeit (insbesondere wenn es sich um das landwirtschaftliche Unternehmen selbst oder um einen Gegenspieler handelt)

Anschließend gilt es die Beziehung der verschiedenen Akteure/Organisationen zueinander festzuhalten. Hierzu bietet sich die bildliche Darstellung an. Eine Möglichkeit der Darstellung ist in Abbildung 27 aufgezeigt.

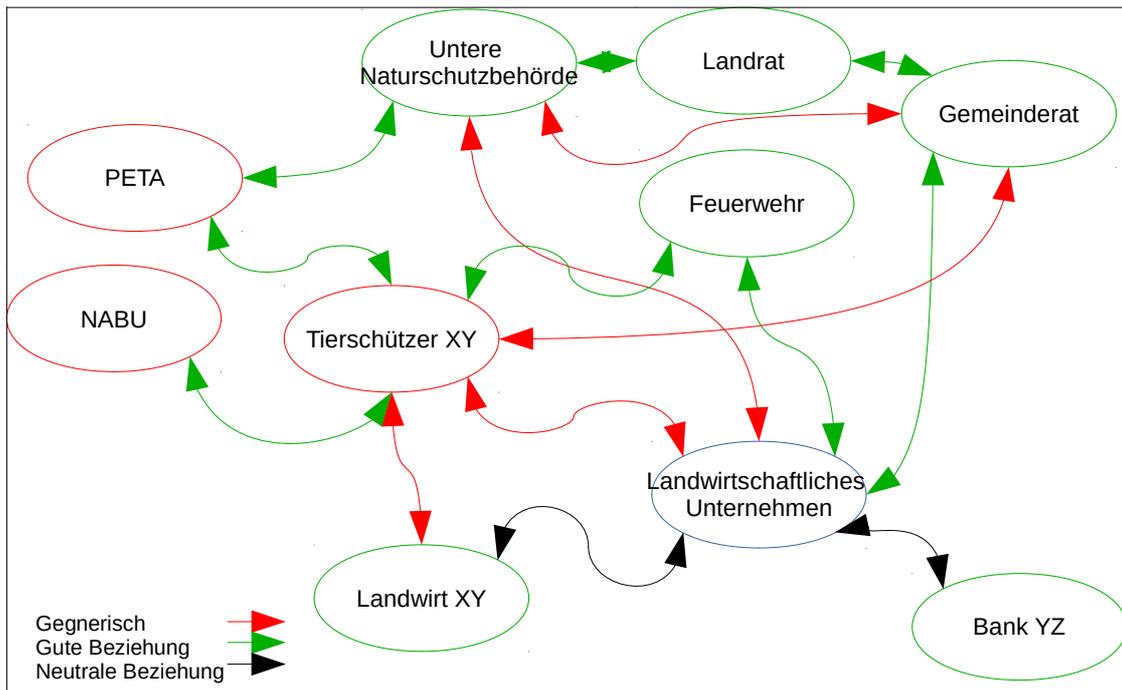


Abbildung 27: Beispiel Darstellung der Beziehungen zwischen den Akteuren

Im Anschluss daran werden die Faktoren und Akteure nach den selben Prinzipien (Ansprechen, Beurteilen, Folgern bzw. COG-Analyse) wie auf strategischer Ebene bewertet. Wie bei der (mil)operativen Planung werden die Folgerungen zu den entsprechenden Faktoren gleich bezüglich deren Art kategorisiert. Ob man die englischen Bezeichnungen und Abkürzungen belässt, oder deutsche nutzt, obliegt dem jeweiligen Planungsteam.

- T Task (Auftrag)
- R Risk (Risiko)
- RFI Request for Information (Informationsbedarf nach außen)
- FFIR Friendly Forces Information Requirement (Informationsbedarf bezüglich der Lage des eigenen Unternehmens)
- PIR Priority Information Requirement (priorisierter Informationsbedarf bezüglich der Lage der Gegenspieler)
- FQ Focused Question (Fokussierte Frage an den eigenen Stab)
- A Assumption (getroffene Annahme)
- Obj Objective (Ziel)
- Op Opportunity (dieser Faktor bietet eine positive Möglichkeit für eigenes Handeln)
- L Limitations (Einschränkung)
- C CONPLAN (hier sollte ein Alternativplan erarbeitet werden)
- D Decision (hier ist eine Entscheidung notwendig)
- DP Decision Point (dieser Faktor muss zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Operation betrachtet werden um dann zu entscheiden, ob weiter wie ursprünglich geplant vorgegangen werden kann, oder ob der Alternativplan genutzt werden sollte)
- DC Decisive Condition (Zustand der Notwendig ist, um ein strategisches Ziel bzw. Effekt oder ein strategisch-taktisches Ziel zu erreichen).

Führen Folgerung nicht zu einem der o.a. Kategorien, so sind diese erneut als Faktor mit dem Dreiklang Ansprechen, Beurteilen, Folgern zu bearbeiten.

Hier ein Beispiel, das Ergebnis einer Faktoranalyse aussehen könnte:

Tabelle 5.4: Beispiel eine Faktoranalyse auf strategisch-taktischer Ebene		
Faktor	Beurteilung	Folgerung
Infrastruktur: Kurze Entfernung zum Hamburger Hafen (37km inkl.BAB/41 km ohne BAB)	Die kurze Entfernung zum Hamburger Hafen bietet die Möglichkeit der direkten Vermarktung der Ernte an dort angesiedelten Unternehmen (z.B.: HABEMA) bzw. des Bezuges von Mischfutter(anteilen)	RFI: Wie hoch ist der zusätzlich zu erlösende Ertrag bei direkter Vermarktung? RFI: Wie hoch ist der Kostenvorteil bei Direktbezug von Futtermitteln
Recht/Umweltschutz: Betrieb liegt im Landschaftsschutzgebiete	Bautätigkeit nur unter erhöhten Auflagen möglich.	R: Auflagen könnten die Wirtschaftlichkeit des Stallbaus gefährden. T: Enge Verbindung mit unterer Naturschutzbehörde halten
...

Auswerten des Auftrages

Nun wird die Weisung zur strategisch-taktischen Planung dahingehend ausgewertet, welcher Beitrag zur Erreichung des End State geleistet werden muss. Dazu wird zunächst der Auftrag danach ausgewertet, was die wesentliche Leistung ist. So ist zum Beispiel der Auftrag: „Expansion durch Stallbau am Standort zur dauerhaften Sicherstellung des Betriebseinkommens“, so ist die wesentliche Leistung die dauerhafte Sicherstellung des Betriebseinkommens, nicht der Stallbau per se.

Danach wird überprüft, ob die vorgegebenen strategischen Ziele hinreichend für die Erreichung der wesentlichen Leistung ist, oder ob noch Ziele auf strategisch-taktischer Ebene hinzukommen. Das könnte im vorherigen Beispiel ggf. als zusätzliches Ziel die dauerhafte Verbesserung der Remontierungsrate bedeuten, da bei der detaillierten Analyse der eigenen Schwäche festgestellt wurde, dass diese im Vergleich mit anderen Betrieben zu hoch ist und daher die Milch zu teuer produziert wird.

Jetzt wird erarbeitet, durch welche Maßnahmen an welcher Stelle im Beziehungssystem die angestrebten Änderungen im Gesamtsystem erreicht werden können.

Jetzt werden die vorgegebenen Maßnahmen zu Erreichung der Ziele ausgewertet und durch ggf. zusätzlich erforderliche (sich aus der Bewertung der Faktoren und Akteure ergebende) Maßnahmen ergänzt (z.B. Erstellen eines Gesundheitskonzeptes für die Milchkühe).

Feststellen, welche der Maßnahme zwingend erforderlich sind, da sonst das Erreichen des End State gefährdet ist. Die durch diese Maßnahmen erreichten Effekte werden dann entscheidende Kriterien (Decisive Conditions (DCs)).

Dann wird analysiert, welche Kräfte und Mittel ich für die bereits feststehenden Maßnahmen. Dies sagt noch nichts über den Gesamtbedarf an Kräften und Mitteln aus, da bislang noch keine Entscheidung über die zeitliche Abfolge der Maßnahmen oder der Handlungsoptionen gefällt wurde. (So unterscheiden sich zum Beispiel die Kosten pro Kuhplatz in Abhängigkeit von der Größe des zu bauenden Stalles und nochmal wenn entschieden wird nicht in einem Zuge aufzustocken sondern in zwei oder drei Bauabschnitten)

Die Zielgruppen für die strategische Kommunikation, die als Voraussetzung zum Erreichen der Ziele bzw. zur Reduzierung des Risikos erforderlich ist, werden ermitteln, inkl. die zu

vermittelnden grundsätzlichen Botschaften. (So ist es zum Beispiel zwingend erforderlich die Botschaft, dass der neue Stall, obwohl größer, tierfreundlicher als der alte ist, möglichst breit in der regionalen Bevölkerung, besonders aber in der Gemeinde, zu platzieren, um das Risiko von Verzögerungen, und damit höheren Kosten, möglichst zu minimieren)

Informationsdefizite werde herausgearbeitet und entweder an die strategische Ebene zu Beantwortung oder durch externe Quellen gedeckt (dies kann zum Beispiel das Hinzuziehen eines Beraters sein, oder die Recherche im Internet). Ferner wird geprüft, welche Informationen auf dieser Ebene zur erfolgreichen Durchführung der Betriebsentwicklung notwendig sind (z.B. die Meldung bestimmter Kennzahlung des Betriebes).

Exkurs:

Die in den einzelnen Planungsschritten durchgeführte Bearbeitung von Risiken sind Teil einer Risiko-Management-Methode, deren Ablauf sich wie folgt darstellt:

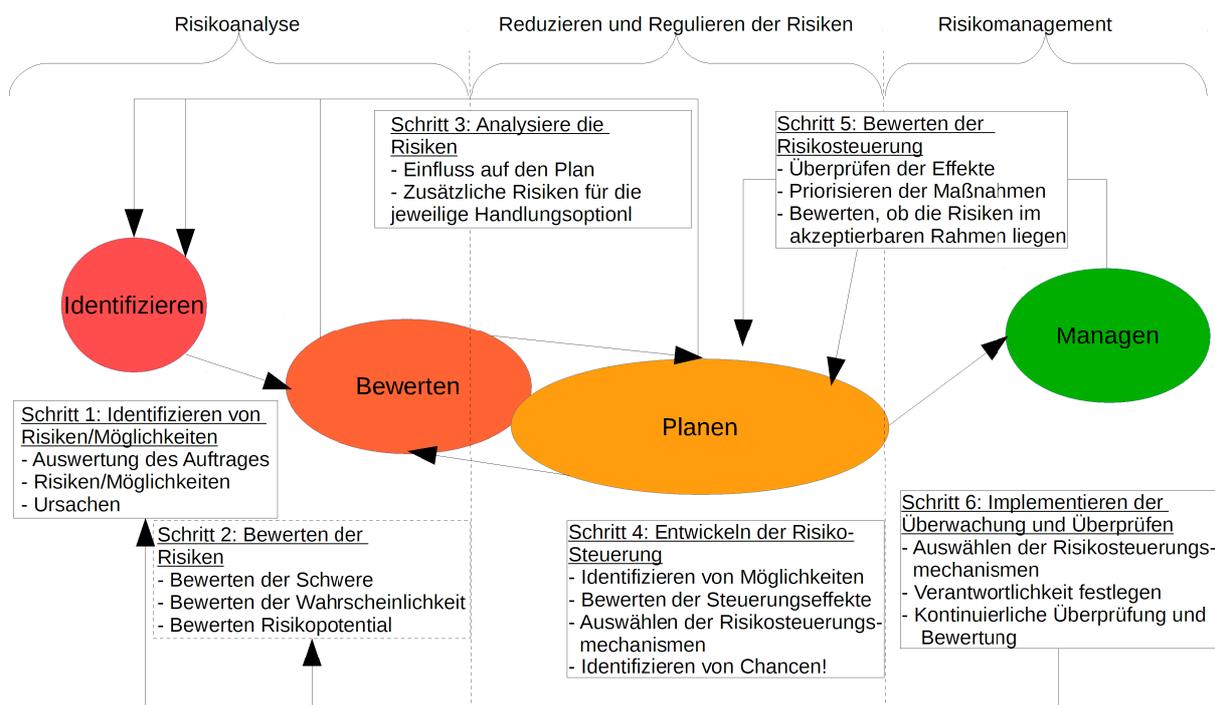


Abbildung 28: Risikomanagement Methode

Nun werden die Risiken nach nach Eintreffwahrscheinlichkeit und Folgen beim Eintreffen für die Betriebsentwicklung bewertet.

Abschließend wird das strategisch-taktische Design entwickelt. Das Vorgehen ist analog zu Kapitel 2.2.2.2.3. Ein mögliches Ergebnis könnte wie folgt aussehen.

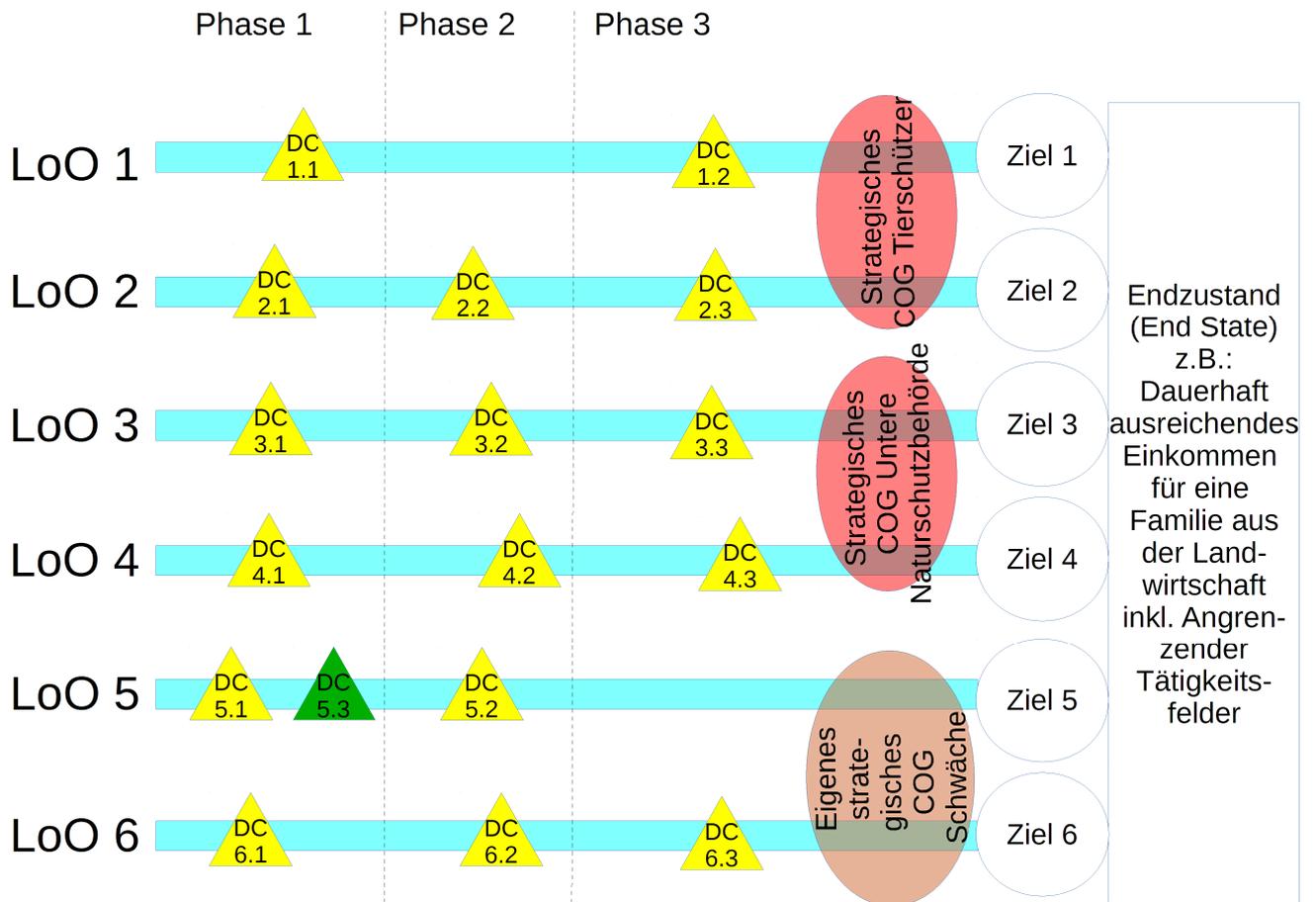


Abbildung 29: Beispiel strategisch-taktisches Design
Mit der dazugehörigen Tabelle:

DC 1.1 Glaubwürdigkeit in der Tierschutzkommunity verloren	Effekt 1.1.1 Integrität wird in Frage gestellt	Effekt 1.1.2. Blögeinträge werden ignoriert
DC 1.2. Aktivierungspotential für externe Proteste verloren	Effekt 1.2.1. Zugang zu Blogs wird verweigert
...
DC 5.3 Remontierungsrate auf Niveau der Betriebe im oberen Drittel	Effekt 5.3.1 Klauengesundheit verbessert	Effekt 5.3.2. Chronische Mastitis eliminiert	5.3.3. Gelenkschäden reduziert	...
...

In diesem Beispiel sind nur strategische Ziele aufgeführt. Insbesondere bei schmal aufgestellten Unternehmen scheint dies zielführender, als künstlich zusätzliche Ziele auf der strategisch-taktischen Ebene zu generieren. Bei der Planung von komplexeren

Unternehmensentwicklungen ist es zweckmäßig, grobe strategische Ziele auf strategisch-taktischer Ebene noch einmal aufzubrechen. Für jedes strategisch-taktische Ziel wird eine Line of Operations (LoO) entwickelt. Diese kann aber durchaus auch mehrere Handlungsstränge parallel beinhalten.

Zusätzlich kann bereits jetzt zu jedem Decisive Condition und zu jedem Effekt mindestens ein Merkmal definiert werden, anhand dessen der Erfolg verifiziert werden kann (Measures of Effectiveness (MOEs))

5.2.3 Entwickeln, Bewerten und Abwägen der Handlungsmöglichkeiten

Bei der Entwicklung von Handlungsoptionen bei der landwirtschaftlichen Unternehmensplanung liegt in der Regel, im Gegensatz zur (mil)operativen Planung, der Schwerpunkt nicht auf den Akteuren, deren Ziele den eigenen entgegenstehen, sondern auf der eigenen Unternehmensentwicklung.

Schritt 1: Zur Vorbereitung der weiteren Planung werden gegebenenfalls vorhandene neue Informationen nach deren Auswirkungen auf die bisherigen Erkenntnisse bewertet.

Schritt 2: Aus den bisherigen Erkenntnissen aus der Faktoranalyse sowie der Analyse der Akteure, hier im Schwerpunkt das eigene Unternehmen, werden jetzt Handlungsoptionen entwickelt. Dabei wird es gemeinsame Elemente geben, die alle Optionen beinhalten müssen (zum Beispiel das Gewinnen des Vertrauens und der Zustimmung der überwiegenden Bevölkerung bei einem Stallbau) und andere, die einen Handlungsspielraum lassen (zum Beispiel für wieviel Kühe der Stall gebaut werden soll und ob man die Zielgröße in einem Schritt oder mehreren Schritten erreichen möchte). Muss der Einfluss von andern Akteuren ausgeschaltet oder zumindest zurückgedrängt werden, um die eigenen Ziele erreichen zu können, so wird sich zunächst in die Lage dieser Akteure hineinversetzt und dann die wahrscheinlichste und die (für die eigenen Unternehmensentwicklung) gefährlichste Handlungsoption herausgearbeitet. Dabei werden auch gemeinsame Aktionen mehrerer Akteure berücksichtigt, so denn eine Zusammenarbeit aus Sicht der Systemanalyse möglich ist.

Im Rahmen der Bewerten der Handlungsoptionen der gegnerischen Akteure wird nun analysiert, was dies für das eigene Handeln bedeutet (ist zum Beispiel eine wahrscheinliche Handlungsoption einer Gruppe Tierschützer, dass diese mit bis zu 20 Personen über einen längeren Zeitraum demonstrieren und die Baustellenzufahrt blockieren, dann bedeutet das für das eigene Handeln, das von vorne herein mindestens eine, besser zwei alternative Zufahrten geschaffen werden). Hierbei kommt es darauf an, Schlussfolgerungen für die eigenen Handlungsoptionen, in Bezug auf Fähigkeiten des Gegners (blockieren einer, max. zweier Zufahrten), Zeitlinien(Aktivierungszeit ab Baubeginn eine Woche), Punkte im Ablauf, an denen Entscheidungen getroffen werden müssen (Decision Points) (ab welchem Punkt wird geprüft, ob die bisherige Zeitplanung beibehalten wird oder zu dem vorbereiteten Alternativplan (ggf. etwas teuer dafür robuster) gewechselt wird), daraus erwachsende Risiken zu erkennen (Verzögerung im Bauablauf) und mögliche Gegenmaßnahmen herauszuarbeiten (mehrere Zufahrten errichten). Ferner erwachsen daraus Informationsbedarfe, deren Deckung mit ausgeplant werden sollte. Auch hier wird bei Bewertungen der Dreiklang „Ansprachen, Beurteilen, Folgern“ verwendet und die Folgerungen gleich bezüglich der Kategorien geordnet (siehe auch Kapitel 5.2.2) .

Schritt 3: Unabhängig davon, ob aufgrund der Größe der Planungsgruppe mit mehreren Teams gearbeitet werden kann, oder ob die Planung nur durch eine Person von stattet geht, gilt es jetzt mehrere vorläufige Handlungsoptionen soweit zu entwickelt, dass die Hauptidee formuliert, die Abfolge der primären Maßnahmen der verschiedenen Maßnahmen zeitlich fixiert sind, um so aufzuzeigen, wie die benötigten Effekte und Decisive Conditions (DCs) erreicht werden sollen. Die vorläufigen Handlungsoptionen müssen folgende Fragestellungen beantworten können:

- Wie ist die Reihenfolge und was ist das Ziel der primären Maßnahmen um die geforderten DCs zu erreichen?
- Welche Effekte sollen mit den primären Maßnahmen erreicht werden (hierzu werden im Vorfeld allen Effekten Maßnahmen zugeordnet)?
- Für welche Verbesserungen im eigenen Unternehmen bzw. gegen welche Akteure/System/Systemelement sind die Maßnahmen gerichtet?
- Welche Kräfte/Mittel/Fähigkeiten werden benötigt, um die primären Maßnahmen durchzuführen und die gewünschten Effekte zu erzielen (hierzu werden im Vorfeld in einer Tabelle allen Maßnahmen Kräfte, Mittel und Fähigkeiten zugeordnet)?
- Welche Botschaft den Hauptakteuren kommuniziert werden?

Nun werden aus ähnlichen Handlungsoptionen die besten Aspekte zu einer neuen Handlungsoption zusammengefasst, welche dann nach folgenden sechs Kriterien geprüft werden:

- Tragfähigkeit: Erfüllt den Handlungsoption den Auftrag und entspricht sie den Planungsleitlinien (wird zum Beispiel genug Gewinn erzielt)?
- Annehmbarkeit: Sind Kosten und Nutzen bezüglich benötigter Kräfte und Mitteln, Verlusten und Risiken ausgewogen (hier kann zum Beispiel die Monte-Carlo-Simulation eingesetzt werden)?
- Durchführbarkeit: Ist unter den Aspekten Zeit (kann z.B. die Biogasanlage noch vor Inkrafttreten des neuen EEG in Betrieb genommen werden), Raum (z.B. steht genügend Fläche für eine Erweiterung zur Verfügung; sind die Entfernungen bei einer Erweiterung der Ackerfläche und den gegebenen Planungsleitlinien noch handhabbar) und zur Verfügung stehende Ressourcen die Handlungsoption durchführbar?
- Eigenständigkeit: Unterscheidet sich die Handlungsoption deutlich genug von anderen?
- Vollständigkeit: Kann die Handlungsoption die Frage Wer, Wann, Was und Warum beantworten.
- Vorschriftenkonformität: Entspricht die Handlungsoption weitestgehend der guten fachlichen Praxis?

Die Handlungsoptionen, welche alle Kriterien erfüllen werden weiter ausgearbeitet. Dies beinhaltet die Abfolge und Zweck von Maßnahmen in definierten Phasen, wann, wo und welche Maßnahme zur Erfüllung des gewünschten Effekts durchgeführt werden soll, die Haupt- und Unterstützungsmaßnahmen, strategischer Kommunikation, Bedarf an Kräfte und Mitteln, Zeitlinie der landwirtschaftlichen Unternehmensentwicklung (Synchronisationsmatrix).

Schritt 4: Danach werden die Handlungsoptionen bewertet. Neben der Betrachtung aus unterschiedlichen Perspektiven, wie z.B. aus Sicht des Finanzbedarfes, aus Sicht der Wirkung in das soziale Umfeld, Falls bereits eine Marke existiert in Bezug auf Glaubwürdigkeit etc. Ein wesentlich Punkt ist das Bewerten der Wirtschaftlichkeit in Bezug auf die einzugehenden Risiken. Spätestens hier sind bewährte Techniken wie zum Beispiel die Monte-Carlo-Simulation anzuwenden. Muss gegen andere Akteure vorgegangen werden, so ist es zweckmäßig jeweils eine eigene Handlungsoption gegen die der gegnerischen Akteure durchgespielt, am besten mit min. zwei Personen, um so Risiken, Möglichkeiten und Erfolgswahrscheinlichkeit zu bewerten sowie Defizite in der Ausplanung, inkl. notwendiger Alternativplanungen, der Handlungsoption zu erkennen.

Schritt 5: Abwägen der Handlungsoptionen

Die Handlungsoptionen werden unter zwei grundsätzlichen Aspekten gegeneinander abgewogen.

Zunächst werden die Vor- und Nachteile der Handlungsoptionen aufgezeigt.

Daraufhin werden die Handlungsoptionen gegen die von der Unternehmensleitung vorgegebenen Kriterien bewertet

Tabelle 5.6: Bewertung der Handlungsoptionen gegen Kriterien der Unternehmensleitung			
Auswahlkriterien der Unternehmensleitung	Handlungsoption 1	Handlungsoption 2	Handlungsoption 3
Kriterium 1	Hoch/Mittel/Niedrig	Hoch/Mittel/Niedrig	Hoch/Mittel/Niedrig
Kriterium 2	Hoch/Mittel/Niedrig	Hoch/Mittel/Niedrig	Hoch/Mittel/Niedrig

Abschließen wird zu jeder Handlungsoption eine Risikobewertung nach dem selbem Prinzip wie bei der Auswahl der strategischen Handlungsoptionen vorgenommen (siehe Abbildung 25)

Schritt 5: Nach Auswahl einer Handlungsoption durch die Unternehmensleitung wird die Reihung sowie die Phaseneinteilung dieser Option für das strategisch-taktische Design übernommen.

5.2.4 Erstellen des Konzeptes/des Plans für die strategisch-taktische Unternehmensentwicklung

Im (mil)operativen Planungsprozess würde jetzt ein schriftliches Konzept erstellt. Es gilt abzuwägen, ob das im jeweiligen landwirtschaftlichen Unternehmen zweckmäßig ist, oder ob ein Konzept auf strategischer Ebene hinreicht. Folgende Produkte werden auf jeden Fall für die strategische Ebene benötigt:

- Das strategisch-militärische Design inkl. der Zuordnungstabellen
 - Effekte zu Decisive Conditions
 - Maßnahme zu Effekten
 - benötigte Kräfte/Mittel/Fähigkeiten zu Maßnahmen
- Synchronisationsmatrix
- Auflistung der ausgearbeiteten Risiken inkl. deren Bewertung
- Benötigte/Geplante Maßnahmen im Informationsraum

Sofern die vorliegenden Unterlagen noch nicht die Detailtiefe für ein Umsetzung haben, werden diese nun noch weiter verfeinert. Soll ein eigenes Konzept/ein Plan erstellt werden, so ist diese/dieser wie auf der strategischen Ebenen gegliedert.

6 Diskussion

Bei der Anpassung des Comprehensiv Operations Planning Directive (COPD) der NATO für die Planung eines landwirtschaftlichen Unternehmens hat sich gezeigt, dass manche Schritte nahezu unverändert übernommen werden konnten, bei anderen jedoch Anpassungsbedarf bis hin zur Streichung bestand. Naturgemäß musste insbesondere der rein militärische Anteil durch Anteile der originären Unternehmensplanung ausgetauscht werden.

Aufgrund des ganzheitlichen Ansatzes der Comprehensiv Operations Planning Directive (COPD) der NATO wurden im Rahmen der Anwendung dieses Prozesses auf die Planung in landwirtschaftlichen Unternehmen Faktoren beleuchtet, die meist in der üblichen Unternehmensplanung keine Rolle spielen. So weisen beispielsweise [WÖHE und DÖRING (2008)] auf S. 90 bei der Unternehmensplanung lediglich auf die Nachfragebedürfnisse, die Marktbedingungen, die Konkurrenten und technische Entwicklungsprozesse hin, lassen aber heute gerade in der Landwirtschaft relevante Punkte wie Stimmung in der Bevölkerung und daraus erwachsender Widerstand, Einfluss von Interessensverbände auf die Politik und/oder

die Bevölkerung, die durch Auflagen etc. ein wirtschaftliches Handeln stark gefährden können, ohne selbst Marktteilnehmer zu sein, außer Acht. Dieser breite Ansatz wird jedoch durch einen nicht unerheblichen Aufwand erkauft. Hierbei schlagen drei Aspekte zu buche.

Der Aufwand, die Rahmenbedingung vollumfänglich zu erfassen, ist nicht unerheblich. Viele Faktoren treten erst offensichtlich in Erscheinung, wenn sie wirksam werden. Daher gilt es aus der eigenen Informationsblase auszutreten.

Die Informationen zu den einzelnen Faktoren, die für eine weitere Bewertung notwendig sind, liegen nicht oder nur unzureichend vor und müssen ebenfalls erst ergründet werden.

Die Maßnahmen um auf die Faktoren zu reagieren liegen teilweise außerhalb des Kernbereiches des landwirtschaftlichen Unternehmens. Damit kann nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass die entsprechende Expertise vorliegt.

Es hat sich gezeigt, dass die Einbindung von bewährten Planungstechniken, wie Monte-Carlo-Simulation, SWOT-Analyse etc. in den Planungsprozess nach COPD grundsätzlich gelingt. Als wichtig hat sich dabei herausgestellt, dass bei den Analysen und Bewertungen das landwirtschaftliche Unternehmen selbst nicht außer Acht gelassen wird. Wenn auch der COPD grundsätzlich auch die Betrachtung eigener Kräfte beinhaltet, so liegt dort der Schwerpunkt auf den anderen Akteuren und Faktoren.

Das Urteil zu der Aufteilung in zwei Planungsebenen, wie sie der COPD vorsieht, ist indifferent. Zum einen erhöht es den Aufwand nicht unerheblich und viel landwirtschaftliche Unternehmen besitzen nur eine Führungsebene. Da erscheint der Prozess teilweise wie „Stabs Ping-Pong“. Zum anderen wird dadurch garantiert, dass man nicht zu früh in die Betrachtung der Details einsteigt und dadurch den Blick für das Ganze verliert. Hier zeigt sich weiterer Untersuchungsbedarf, vorzugsweise durch praktische Anwendung auf möglichst in Unternehmensgröße und Unternehmensausrichtung unterschiedlichen Planungsaufgaben.

Die Produkte des Planungsprozesses, wie das strategische bzw. strategisch-taktische Design, inkl. der dazugehörigen Tabellen, die Synchronisationsmatrix, sind, angefettet durch die traditionellen Unterlagen wie z.B. Liquiditätsanalysen und Return-on-Invest Berechnungen, welche ebenfalls im Laufe des COPD im Rahmen der Bewertung der Handlungsmöglichkeiten zu erstellen sind, bilden sowohl für das Kommunizieren des Konzeptes eine gute Grundlage als auch für die spätere Durchführung und Überwachung. Insbesondere bei letzterem helfen die integrativ entwickelten Messgrößen für den Erfolg.

Die Version des Designs, welche nach außen (z.B. gegenüber der Bank) kommuniziert werden soll, muss jedoch sanitarisieren werden, die die vollständige Version ggf. hochsensible Daten enthält (z.B. wenn Maßnahmen gegen Akteure getroffen werden sollen).

Als Resümee bleibt festzuhalten, dass der Planungsprozess für die Entwicklung eines landwirtschaftlichen Unternehmens grundsätzlich in den Schritten der COPD möglich ist, eine weitere Verfeinerung der Methode jedoch geboten erscheint. Hierzu bietet sich für die nächsten Schritte folgender Ansatz an:

- Feststellen, wie die Unternehmensplanung derzeit in der Praxis stattfinden. Dabei Zweckmäßige und weniger zweckmäßige Praktiken herausarbeiten.
- Herausarbeiten von leicht zugänglichen Informationsquellen für die Faktoranalyse und -bewertung (für bestimmte Fragestellung im militärischen Bereich sind diese bekannt und werden verwendet).
- Einpflegen der Erkenntnisse in den angepassten COPD und Anwendung im Rahmen einer Feldstudie an mehreren unterschiedlichen landwirtschaftlichen Betrieben.

Dann ist eine Weiterentwicklung im Sinne eines hermeneutischen Ansatzes in Richtung Alltagstauglichkeit sichergestellt.

7 Zusammenfassung

Ziel der Arbeit war es zu prüfen, inwieweit der Planungsprozess der NATO gemäß der Comprehensive Operational Planning Directive (COPD) für die strategische Planung in landwirtschaftlichen Betrieben sinnvoll anwendbar ist. Hierzu wurde zunächst der militärische Führungsprozess im allgemeinen und gemäß der COPD im besonderen vorgestellt. Danach wurde kurz auf die Grundlagen der zivilen Planung und dort vorhandenen Führungs- bzw. Planungsprozesse eingegangen. Mit dem methodischen Ansatz, durch Anpassung und Kommentierung die COPD anzupassen, wurde im Anschluss der Führungsprozess gemäß COPD unter dem Aspekt einer landwirtschaftlichen Unternehmensplanung durchlaufen, wo erforderlich angepasst und mit Beispielen hinterlegt. Hierbei werden, wie im militärischen Planungsprozess, zwei Ebenen betrachtet, die als strategisch bzw. strategisch-taktisch definiert werden und deren Planungsprozesse parallellaufend ineinandergreifen. Bei der abschließenden Betrachtung wurde festgestellt, dass das Verfahren einen ganzheitlichen Ansatz bietet und dadurch auch Einflüsse auf die Unternehmensentwicklung berücksichtigt werden, die bei einer rein wirtschaftlichen Betrachtung außen vor bleiben würden. Dies wird jedoch durch einen nicht unerheblichen Aufwand erkauft. Daraus hervorgehende Produkte wie das strategische Design inkl. der zugeordneten Dokumente, bieten dazu nicht nur eine Grundlage um das Konzept nach außen zu kommunizieren, sondern sind gleichzeitig bei der Durchführung und Überwachung ein zweckmäßiges Hilfsmittel. Trotz grundsätzlicher Eignung gilt es jedoch das Werkzeug weiterzuentwickeln, bevor es den Status der Einsatzreife erhält. Eine Betrachtung inwieweit dieser Prozess zielführend für die landwirtschaftlich Unternehmensplanung ist und welche Vor- und Nachteile erkannt wurden, schließt die Arbeit ab. Hierzu bieten sich Folgeuntersuchungen bezüglich zweckmäßiger und unzureichender Praktiken bei der heutigen Unternehmensplanung, Informationsquellen zur Verbesserung der Faktoranalyse sowie ein Feldversuch eines mit den Ergebnissen der zuvor angeführten Untersuchungen verbesserten Prozesses an.

8 Anhang

8.1 Formular der NATO für CONOPS/OPLAN

Auszug aus [NATOCOPDV1.0] B-5-1 ff.

Auf den Kopf wurde bewusst verzichtet

TO:

SUBJECT:

REFERENCES:

The framework below supports the development of strategic level CONOPS/COP/SDP/OPLAN. It may be adapted for use at the operational level of command or below, as detailed in the Comprehensive Operations Planning Directive.

1. **Situation.** This introductory paragraph describes: the political/military situation leading to the requirement for the applicable planning product. It draw on SACEUR's Strategic Assessment, Strategic Political Military Plan (SPMP) (if available), NID and SPD to highlight the key factors in a broad overview, specifically addressing any emerging issues; details of NATO's contribution to international efforts and role with cooperating actors in the crisis area; and the legal basis for involvement.

- a. **Political Environment.**
- b. **Strategic Environment.** The main aspects of the crisis.

- (1) Opposing Actors. Brief Introduction to the main actors to allow a full appreciation of the crisis.
 - (2) Friendly and Cooperating Actors. This should include the UN and as appropriate Governments including those providing host nation support, International and Non-Governmental Organisations (IO/NGOs).
 - (3) Neutral Actors.
 - c. **Information Environment.**
 - d. **NATO End State and Strategic Objectives.**
 - (1) NATO End State.
 - (2) NATO Strategic Objectives¹.
 - e. **NATO Centre of Gravity.**
 - f. **Political Guidance.**
 - (1) Political Constraints.
 - (2) Political Restraints.
 - g. **Political Assumptions.**
 - h. **Legal Basis.** The legal and legitimate basis for NATO's involvement.
 - i. **Participation of Non-NATO Contributing Nations.**
2. **Mission.** Clear, concise definition of the nature of the operation, identification of the military commander responsible for the conduct of the operation, the location of the operation and, if appropriate, the likely timeframe for the operation.
3. **Strategic Planning Direction/Design.**
- a. **SACEUR's Intent.** A broad statement of SACEURs intent covering, but not limited to, the issues below.
 - (1) **Main Effort.** The primary focal point of an operation established by a commander within his area of responsibility for the deliberate concentration of effects using available resources where and when he deems it necessary to achievement of his objective.
 - (2) The Strategic Aim.

- (3) Strategic Centre of Gravity.
- (4) Military Strategic Objectives.
- (5) Strategic Lines of Engagement.
- (6) Strategic Effects and Actions.
- (7) Cooperation with Non-Military and Non-NATO Efforts.
- (8) Preconditions for Success. This should include for example broad legal arrangements, coordinated Strategic Communications strategy, transfer of command authority transferred, timely provision of forces, ROE, and Intelligence.
- (9) Criteria for Success.
- (10) Constraints and Restraints.
- (11) Risk Assessment and Risk Management.

b. **Strategic Planning Assumptions.** NAC agreed assumptions as a basis for planning.

c. **Theatre of Operations and Joint Operations Area.** Theatre of Operations and Joint Operations area.

d. **Strategic Framework.** NATO-led operations will be planned and conducted within the following strategic framework to facilitate coordination and harmonisation of military and non-military actions with cooperating authorities and organisations, as well as Alliance political control. This may be sub-divided into Phases and include effects and actions (and sequencing) for the Joint Force Commander. [Note: phases are illustrative.]

- (1) **Preparation and Enabling.** This begins with the NAC initiating directive. Preparation will
 - (a) Desired Effects.
 - (b) Actions for COMJFC.
- (2) **Strategic Shaping and Deterrence.** This stage begins with a NAC execution directive. It includes
 - (a) Desired Effects.
 - (b) Actions for COMJFC. Conduct show of force, safeguard SLOC's, provide security for....., conduct PsyOps/IO etc.
- (3) **Implementation and Enforcement.** This stage will be initiated by NAC execution directive to ... It includes...

- (a) Desired Effects.
- (b) Actions for COMJFC.
- (4) **Strategic Stabilisation and Consolidation.** This stage is ...
 - (a) Desired Effects.
 - (b) Actions for COMJFC.
- (5) **Transition and Exit.** (Security Disengagement and Capability Relocation).
 - (a) Desired Effects.
 - (b) Actions for COMJFC. Handover military missions, coordinate redeployment, etc.

4. Execution.

- a. **Missions and Objectives for Subordinate Commanders.**
- b. **Force and Theatre Capability Requirements.** (Given) The following provisional force capability requirements should be used as a basis for planning, e.g. NRF.
- c. **Coordination of Requirements.** General overview supported by detailed Annexes where appropriate.
 - (1) **SACEUR's Critical Information Requirements.** (SHAPE determines) Possible changes in strategic conditions that may necessitate decisions at the strategic level. SCIR should guide subordinate commands in developing their Commander's Critical Information Requirements (CCIRs), Priority Intelligence Requirements (PIRs) and Essential Elements of Friendly Information (EEFI).
 - (2) **Crisis Response Measures.** SHAPE provides guidance and request JFC requirements... SOPG should initially direct subordinate commands to develop requirements for implementing additional crisis response measures and provide justification. As these are generated, the SOPG will include these in the strategic CONOPS. SDC will initiate requests as required.
 - (3) **Rules of Engagement and the Use of Force.** SHAPE provides guidance and request JFC requirements. Following from their development of targeting guidance, SOPG, should provide initial guidance in the SPD on the use of military force including lethal and non-lethal measures.
 - (4) **Targeting.** SHAPE provides guidance and request JFC requirements... Based on the NID and SACEUR's initial intent and guidance, SOPG should provide initial targeting guidance and direct JOPG to further determine the target sets and, as appropriate, target categories, and, as far as possible, categories of time-sensitive targets (TSTs) that would need to be engaged due to the threat that

they would pose to, or the opportunity that they would present for, the success of the NATO mission. JFC input will be reflected in the strategic CONOPS for MC endorsement and NAC approval².

- (5) **Force Protection.** The SOPG develops guidance and direction for force protection, focusing on strategic threats and risks that require actions by NATO and nations during deployment and entry into the theatre of operations.
- (6) **Strategic Communications Framework.** SHAPE provides direction and guidance inclusive of JFC recommendations from SPD as appropriate... Based on the concept for implementation of the Strategic Communications strategy as detailed in the revised StratCom Framework. This paragraph outlines the specific direction provided to subordinate commands and describes how StratCom contributes to achievement of the desired strategic effects with reference to Annexes L, O and X (PSYOPS, Info Ops and PA respectively). This is meant to be a concise overview, not a reproduction of the entire StratCom framework, as the framework will have already been submitted to the JFC and it is not intended to submit the framework to the NAC. The direction and guidance contained in the framework will also have been taken into account in the individual PSYOPS, Info Ops and PA annexes.
- (7) **Civil-Military Co-operation.** SHAPE provides guidance and will provide any specific direction to subordinate commands to generate requirements or focus their operational planning regarding civil-military interaction as discussed above.
- (8) **Inter-agency Coordination.** SHAPE provides guidance...
- (9) **Partner Involvement.** SHAPE provides guidance on Partner participation In accordance with the NID and SACEUR's initial guidance. The SOPG must provide initial guidance on the preparation, certification and integration of partner forces, including arrangements for information sharing. These provisions for partner participation will be developed and subsequently described in SACEUR's strategic CONOPS.
- (10) **Operations Assessment.** SHAPE provides guidance to direct the development of operations assessment criteria, methodologies and reporting requirements. As provisions for the conduct of campaign assessments are developed, they are reflected in the strategic CONOPS. In principle strategic operations assessments will focus on the following:
 - (a) **Progress toward the desired end state.**
 - (b) **Accomplishing strategic objectives.** For each strategic military objective, the SOPG will develop criteria for success that more precisely describe the observable conditions in the theatre of operations that must

exist or that cannot exist for the objective to be successfully accomplished.

(c) **Creating strategic effects.** Measure of Effectiveness (MOE) - A criterion used to evaluate how a system's behaviour or capabilities have been affected by strategic actions. Used to assess progress towards effects, objectives and end state.

(d) **Lessons Learned.** Specific guidance and requirements should be established to ensure that operational and strategic lessons are captured and best practices developed to promote operational effectiveness and strategic success.

(11) **Exit Criteria.** Exit criteria are those self-sustaining conditions that must have been established with respect to specific systems in the engagement space to satisfy international norms and allow operations to be terminated. They are developed and used as a basis for planning the transition and exit from the theatre while ensuring that favourable conditions can be sustained as military forces are withdrawn from the theatre.

(12) **Critical Timings.** (SHAPE provides guidance).

(a) JFC CONOPS with provisional CJSOR due, force generation conference, OPLAN to SACEUR, ready to deploy, etc....

(b) ...

(13) **Environmental Protection.** (SHAPE provides guidance).

5. **Service Support.**

Determine the theatre logistics architecture. The SOPG will further develop the theatre logistics architecture based on the NID and SACEUR's initial intent and guidance. The principal aspects that must be established include:

- Strategic lines of communications.
 - Access to the theatre and entry points, including air and sea ports of debarkation (APODs and SPODs).
 - Intermediate staging bases, if required.
 - Main logistical bases and forward logistical bases.
 - Possibilities for host nation support.
- a. **Logistic Concept.** TBC with SHAPE support staff...
 - b. **Logistic Standards and Requirements.** TBC with SHAPE support staff...
 - c. **Movement Concept.** SHAPE provides guidance and request operational requirements.
 - d. **Host Nation Support Concept.** SHAPE provides guidance and request

operational requirements.

- e. **Supply and Maintenance Concept.**
- f. **Military Engineering Concept.**
- g. **Medical Support Concept.**
- h. **Finance.**
- i. **Manpower.**

6. **Command and Signal.** The SOPG must review the NID as well as SACEUR's initial intent and guidance to determine the C2 required to conduct the essential military activities within the theatre, within the constraints of the theatre logistical architecture and the communications means available in the region and provided by deployable CIS. It is therefore important to provide clear guidance and direction on these matters in SACEUR's SPD and allow the JFC to develop the necessary operational C2 requirements based on the JFC's operational concept. These will then be reflected in strategic CONOPS for MC endorsement and NAC approval.

a. **Command and Control.**

- (1) **Command Structure.** The military chain of command runs from SACEUR (SHAPE provides guidance and request operational requirements)...
- (2) **Command Authority.**
 - (a) Transfer of Authority.
 - (b) Delegation of Command Authority.
- (3) **Liaison and Coordination.** SHAPE provides guidance and request operational requirements...
- (4) **Conduct of Combined Operations.**

b. **Communications and Information Concept.**

- (1) NATO Communications and Information Systems will be extended to link
- (2) The Main Networks and IEGs, DCIS for each PoP, required AIS, back up communications, alternative networks, etc.
- (3) NATO Satellite Coverage.
- (4) Connectivity with external organisations.
- (5) OPSEC Direction/ Security Conditions. (Alfa...Gamma...etc).

- (6) NATO CIS Support Agency (NCSA) will ... (address also, NC3A).
- (7) IEGs will provide to (PfPs forces, Host Nation ...coalition unit's ships, etc).
- (8) Host Nation's CIS Infrastructure Utility. (Leased Lines, GSM, ADSL, DSM etc).

SIGNATURE BLOCK

ANNEXES:

DISTRIBUTION:

8.2 Checkliste zur Unternehmensanalyse [DABBERT und BRAUN (2006)] Tab. 5.1.

Checkliste zur Unternehmensanalyse (Hamm 1991, verändert)

1. Standort
 - 1.1 Natürliche Produktionsvoraussetzungen (Boden, Klima) in den einzelnen Produktionsbereichen
 - 1.1.1 Ackerbau
 - 1.1.2 Sonderkulturen
 - 1.1.3 Grünland
 - 1.2 Marktlage
 - 1.2.1 Verkehrsanbindung
 - Straßen und öffentliche Verkehrsmittel
 - 1.2.2 Zugang zu Absatzmärkten (produktspezifisch)
Nähe zu bzw. Dichte von
 - Verarbeitungsunternehmen
 - Großhändlern
 - Einzelhändlern
 - Großverbrauchern (Gaststätten, Kantinen etc.)
 - Endverbrauchern.
 - 1.2.3 Zugang zu Beschaffungsmärkten (produktspezifisch)
Nähe zu bzw. Dichte von
 - Lieferanten von Betriebs- bzw. Produktionsmitteln
 - Lieferanten von Agrarprodukten zur Ergänzung der Angebotspalette
 - Lohnverarbeitern
 - 1.3 Innerbetriebliche Verkehrslage
 - Lage der Produktionsstätten (-flächen) und eventueller eigener Verkaufsstätten zueinander
 - 1.4 Attraktivität des Betriebes und seiner Umgebung
 - Erscheinungsbild des Betriebes und eventueller eigener Verkaufsstätten
 - Attraktivität der Umgebung (Landschaft)
 - Nähe zu besonderen Sehenswürdigkeiten
 - Sonstiges
2. Produktion (quantitativ und qualitativ, produktspezifisch)
 - 2.1 Produktionskapazitäten
 - 2.1.1 Pflanzliche Erzeugung
 - 2.1.2 Tierische Erzeugung
 - 2.1.3 Verarbeitungskapazitäten
 - 2.1.4 Lagerkapazitäten
 - 2.1.5 Transportkapazitäten
 - 2.1.6 Sonstige
 - 2.2 Leistungsniveau (quantitativ, qualitativ und Stabilität)
 - 2.2.1 Pflanzliche Erzeugung
 - 2.2.2 Tierische Erzeugung
 - 2.2.3 Verarbeitung
 - 2.3 Produktionskosten
 - 2.4 Produktionstechnologie

Checkliste zur Unternehmensanalyse (Hamm 1991, verändert) (Fortsetzung)

3. Betriebsführung, Mitarbeiter
 - schöpferische Fähigkeiten (Kreativität)
 - Verkaufs-, Verhandlungsgeschick
 - Freude am Umgang mit anderen Menschen
 - Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem
 - Anpassungsfähigkeit an neue Bedingungen (Flexibilität)
 - Leistungsbereitschaft
 - Sonstiges
4. Finanzen
 - Eigenkapitalausstattung
 - Verbindlichkeiten (nach Fristigkeit)
 - Finanzierungsmöglichkeiten (nach Fristigkeit)
 - Liquidität (nach Fristigkeit)
5. Marketing
- 5.1 Distributionspolitik
- 5.1.1 Absatzwege
- 5.1.2 Lieferservice
 - Lieferzeit
 - Lieferungsbeschaffenheit
 - Lieferflexibilität
- 5.2 Produktpolitik
- 5.2.1 Einzelprodukte
 - Produktmerkmale (Inhaltsstoffe, Geschmack . . .)
 - Beständigkeit der Produktmerkmale (Qualitätskonstanz)
 - Produktumfeld (umweltfreundliche, tierartgerechte Erzeugung)
 - Produktverpackung
 - Produktkennzeichnung
 - Produktimage
- 5.2.2 Angebotsprogramm
 - Umfang (Breite/Tiefe)
 - Spezialitäten
 - Saisonabhängigkeit
 - Dienstleistungen
 - Übereinstimmung des Angebotsprogrammes mit Abnehmerbedürfnissen
- 5.2.3 Produktpolitische Nebenleistungen
 - Informationen über Verwendung, Verarbeitung
 - Garantie für Qualitätseigenschaften
- 5.3 Entgeltpolitik
- 5.3.1 Preislage
- 5.3.2 Preiskonstanz

Checkliste zur Unternehmensanalyse (Hamm 1991, verändert) (Fortsetzung)

- 5.3.3 Preisdifferenzierung
- 5.3.4 Rabatte
- 5.3.5 Lieferungs- und Zahlungsbedingungen
- 5.4 Kommunikationspolitik
- 5.4.1 Werbung
 - Werbebotschaft
 - Werbemittel
 - Werbeträger
 - Werbestreuung
 - Kontinuität der Werbeaktivitäten
- 5.4.2 Verkaufsförderung (Einzelmaßnahmen)
- 5.4.3 Öffentlichkeitsarbeit (Einzelmaßnahmen)

Literaturverzeichnis

Clausewitz: Carl von Clausewitz, Vom Kriege, 1980, Bildungsverlag EINS GmbH, 3-427-82019-X

SUNZI: Sunzi, Die Kunst des Krieges, unbekannt,,

MILLOTAT und KRÜGER (2016): Christian E.O.Millotat; Manuel R. Krüger , Aspekte militärischen Führens, 2016, <http://www.panzertruppe.com/detailansicht/aspekte-militaerischen-fuehrens.html>

NATOCOPDV1.0: , ALLIED COMMAND OPERATIONS COMPREHENSIVE OPERATIONS PLANNING DIRECTIVE COPD INTERIM V1.0, 2010

AJP5GBR2013: , Allied Joint Doctrine for Operational-level Planning, 2013

DOHMEN (2016): Prof.Dr.Dohmen, Script Unternehmensführung (Teil 1), 2016

KUHLMANN (2007): Kuhlmann, Friedrich, Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft, 2007, Frankfurt, M. : DLG-Verl. , 978-3-7690-0676-6

WÖHE und DÖRING (2008): Wöhe, Günther; Döring, Ulrich, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2008, München : Vahlen , 978-3-8006-3524-5

DABBERT und BRAUN (2006): Dabbert, Stephan; Braun, Jürgen, Landwirtschaftliche Betriebslehre : Grundwissen Bachelor , 2006, Stuttgart (Hohenheim) : Ulmer , 978-3-8252-2792-0

MUßHOFF und HIRSCHAUER (2010): Mußhoff, Oliver ; Hirschauer, Norbert, Modernes Agrarmanagement : betriebswirtschaftliche Analyse- und Planungsverfahren, 2010, München : Vahlen , 978-3-8006-3684-6

ZukInDPdG2016: Online Redaktion, Die Potentiale der Globalisierung, 2016, <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-potenziale-der-globalisierung/>

Selbstständigkeitserklärung

Erklärung:

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung vorgelegt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen (einschließlich der angegebenen oder beschriebenen Software) benutzt habe.

Brunsbek, 21. Dezember 2016

Karl Wilhelm Wenz

Matr.Nr. 4047901