

# Die Reform der NATO-Agenturen

## Chance für mehr Effizienz in der NATO-Logistik

**Peter Janatschek**

Im Zuge der Reformen innerhalb der NATO, die spätestens seit dem NATO-Gipfel 2010 in Lissabon den Weg der Allianz zu einem effektiven Akteur der transatlantischen Politik bereiten sollen, werden neben einer Straffung und Reform der Kommandostruktur und des Hauptquartiers in Brüssel auch die NATO-Agenturen nicht verschont. Diese organisatorischen Veränderungen zusammen mit einer Neuorientierung und Neuausrichtung bei der Planung, Gestaltung und Durchführung der logistischen Prozesse bei der Entwicklung, Beschaffung und Nutzung sollen auch die NATO-Logistik insgesamt effizienter gestalten.

### Logistik in der NATO

Der Begriff „Logistik“ ist in vielen Ländern und in vielen Organisationen verschieden definiert.

Für die NATO ist Logistik von elementarer Bedeutung für die Durchführung von Einsätzen; dies gilt besonders für Einsätze außerhalb der NATO-Nationen.

Die NATO definiert Logistik als die Wissenschaft, den Transport und die Materialerhaltung von Streitkräften zu planen und durchzuführen. Dabei werden folgende Aufgabenbereiche betrachtet:

- Design und Entwicklung, Beschaffung, Lagerung, Transport, Verteilung, Erhaltung, Evakuierung und Entsorgung von Material,
- Transport von Personal,
- Beschaffung, Errichtung, Erhaltung von Einrichtungen sowie das Betreiben und der Abbau dieser Infrastruktur,
- Beschaffung von Dienstleistungen,
- Medizinische Versorgung und Gesundheitsdienste.

Unterschieden wird dabei in die Bereiche Produktionslogistik (production logistics), operationelle Logistik (in-service logistics) und Verbraucherlogistik (consumer logistics).

### Autor

**Oberstleutnant a.D. Peter Janatschek** ist Mitglied der NATO Life Cycle Management Group (AC/327), Vorsitzender der NIAG Industrial Interface Group (NIAG IIG) und Geschäftsführer des CALS Forum Deutschland e.V.

Dabei sind die Mitgliedernationen für die Ausrüstung und die Sicherstellung der logistischen Unterstützung ihrer Streitkräfte im Frieden, in der Krise und im Fall von Konflikten bis zum Zeitpunkt der Unterstellung ihrer Kräfte unter ein NATO-Kommando zuständig und verantwortlich.

### Organisation und Verantwortlichkeiten

Die Erarbeitung logistischer Grundsätze und Grundlagendokumente sowie die Planung und Durchführung der logistischen Unterstützung findet innerhalb der NATO in unterschiedlichen Organisationen und Bündnisausschüssen statt. Dabei spielen das NATO Logistics Committee und die Konferenz der nationalen Rüstungsdirektoren (Conference of National Armaments Directors, CNAD) mit ihren nachgeordneten Arbeitsgruppen, Agenturen und Organisationseinheiten die wichtigste Rolle.

Die Konferenz der nationalen Rüstungsdirektoren ist für die „production logistics“ mit allen Aspekten der Forschung, Entwicklung und Beschaffung von Systemen verantwortlich. Dazu gehören auch die Gebiete Interoperabilität und Harmonisierung der nationalen Anforderungen an den Einsatz und an die logistische Unterstützung von Systemen.

Das Logistics Committee ist das höchste Gremium, das sich mit der so genannten „consumer logistics“, der operationellen Logistik, d.h. die logistische Unterstützung im Einsatz und für Systeme in der Nutzung, beschäftigt.

### NATO-Agenturen

Die NATO-Agenturen spielen in der Logistik des Bündnisses eine überaus wichtige Rolle. Als so genannte NATO-Produktions- und Logistikorganisationen (NPLO) sind sie organisatorisch, finanziell und administrativ unabhängig und nur dem Nordatlantikat nachgeordnet. Dies bedeutet auch, dass sie z.B. in der Auswahl und Anwendung logistischer Verfahren eigenverantwortlich entscheiden; zentrale Richtlinien der NATO haben lediglich den Charakter mehr oder weniger unverbindlicher Empfehlungen, und der Einsatz gemeinsamer oder in der NATO standardisierter Tools ist die Ausnahme.

Die Aufgaben der NPLO bestehen in der Feststellung und Zusammenfassung der Forderungen der teilnehmenden Mitgliedstaaten in den Bereichen Entwicklung und Konstruktion, Produktion, Einsatz und Nutzung bzw. logistische Unterstützung und Management eines oder mehrerer Waffensysteme auf der Basis ihrer jeweiligen Statuten.

Eine NATO-Agentur besteht normalerweise aus einem übergeordneten Gremium oder Aufsichtsrat (Board of Directors) und aus nachgeordneten Ausschüssen oder Arbeitsgruppen, z.B. für die Bereiche Finanzen, Personal oder Logistik, sowie einer ausführenden Organisation, die für das Management und das Tagesgeschäft der Agentur zuständig ist und an deren Spitze in der Regel ein Generaldirektor (General Manager) steht. Im Folgenden wird auf zwei dieser Agenturen beispielhaft eingegangen:

#### NATO Agenturen

- ✦ NATO Research and Technology Agency
- ✦ NATO Consultation, Command and Control Agency
- ✦ NATO Maintenance and Supply Agency
- ✦ NATO Standardization Agency
- ✦ Central Europe Pipeline Management Agency
- ✦ NATO Medium Extended Air Defence System Design and Development Production and Logistics Management Agency
- ✦ NATO Airborne Early Warning and Control Programme Management Agency
- ✦ NATO Air Command and Control System Management Agency
- ✦ NATO Battlefield Information Collection and Exploitation Systems Agency
- ✦ NATO Communication and Information Systems Services Agency
- ✦ NATO Helicopter Design and Development Production and Logistics Management Agency
- ✦ NATO EF2000 and Tornado Development and Logistics Management Agency
- ✦ NATO Airlift Management Agency
- ✦ NATO Undersea Research Centre
- ✦ NATO Alliance Ground Surveillance Management Agency

**NAMSA**

Die NATO Maintenance and Supply Agency (NAMSA) ist die wohl bekannteste logistische Dienstleistungsorganisation, die von allen NATO-Nationen in Anspruch genommen wird. Sie hat die Aufgabe, neben der Beschaffung die kostengünstige und effiziente Betreuung von Gerät, das bei mehreren NATO-Nationen im Einsatz ist, in der Nutzung sicherzustellen. Die Nutzer vereinbaren vertraglich, diese Aufgaben für das jeweilige System der Agentur zu übertragen. Die NAMSA ihrerseits schließt die notwendigen Industrieverträge. Der Sitz der NAMSA befindet sich in Luxemburg. Sie beschäftigt zurzeit etwa 1.100 Mitarbeiter in Luxemburg, Frankreich und Italien. Die Aktivitäten der NAMSA werden festgelegt und überwacht von der NATO Maintenance and Supply Organization (NAMSO), welche 26 Nationen umfasst und die Zielsetzung hat, die maximale Effektivität bei minimalen Kosten für die betreuten Waffensysteme und die beteiligten Nationen zu gewährleisten. Die Aufsicht über die NAMSA wird über ein „Board of Directors“ sichergestellt, das die Umsetzung der Vorgaben und Richtlinien der jeweiligen Kunden beaufsichtigt. In diesem Gremium sind die beteiligten Nationen vertreten. Die Hauptaktivitäten der NAMSA umfassen die Aufgabenfelder Nachschub, Wartung, Beschaffung und Einkauf, die Durchführung technischer Studien und das Erbringen von Dienstleistungen für die Nationen, NATO-Hauptquartiere und andere NATO-Agenturen.

**NAGSMA**

Die NAGSMA (NATO Alliance Ground Surveillance Management Agency) ist die jüngste der NATO-Agenturen mit Sitz in Brüssel. Sie wurde 2009 von 15 Mitgliederstaaten gegründet. Ihre Aufgabe ist die Beschaffung und das Management der unbemannten fliegenden Aufklärungssysteme (UAV), von Radargeräten und Sensoren sowie der Ausbildungseinrichtungen für das Alliance Ground Surveillance (AGS), das Programm der NATO zum Aufbau und Betrieb einer Gefechtsfeldaufklärung und -überwachung unter Nutzung unbemannter Luftfahrzeuge. Der Personalumfang beträgt derzeit ca. 80 Personen. Die Komplexität der zu beschaffenden Systeme wirkt sich nicht nur auf die personelle Struktur der Agentur aus – hier sind alle 15 Mitgliederstaaten vertreten –, sondern auch auf die Struktur des industriellen Partners im Vorhaben. Der Vertragspartner der NAGSMA besteht aus einer sehr komplexen Organisation mit einem Hauptauftragnehmer aus den USA und Unterauftragnehmern und Zulieferern aus insgesamt 14 Nationen.

**Gipfel von Lissabon**

Die Ergebnisse des NATO-Gipfels in Lissabon 2010 – Abzug aus Afghanistan und Aufbau einer gemeinsamen Raketenabwehr mit Russland – waren von herausragender weltpolitischer Bedeutung. Daneben beschlossen die Regierungschefs, den

internen Reformprozess der NATO weiter voranzutreiben.

Dazu gehören die Realisierung einer neuen Kommandostruktur einschließlich einer Neuorganisation des NATO Hauptquartiers in Brüssel, die Reform der NATO-Agenturen und damit gleichzeitig eine Neuorientierung der NATO-Logistik.

















Die neue Kommandostruktur soll effektiver, schlanker und die Kosten für Personal und Infrastruktur sollen gesenkt werden. Beschlossen ist eine Reduzierung der derzeit über 13.000 Dienstposten auf ca. 8.950 Dienstposten und eine Konzentration der Kommandostruktur, die bisher 26 Hauptquartiere in elf Standorten umfasst, auf zwei Strategische Kommandos (Strategic Commands Operations and Transformation) mit zwei gemeinsamen Hauptquartieren (Joint Force Headquarters) und entsprechendem Unterbau.

Parallel zu dieser Neuorganisation erfolgt eine geografische Neuverteilung der Stäbe, um auf diesem Weg die geänderten operationellen Anforderungen optimal erfüllen zu können.

**Reform der NATO-Agenturen**

Derzeit bestehen insgesamt 14 NATO-Agenturen als selbstständige Organisationen mit eigenem Haushalt und eigenen Stäben, waffensystemspezifischen logistischen Verfahren und autarker IT-Unterstützung. Sie sind nur den jeweils beteiligten Nationen verantwortlich und innerhalb der NATO-Organisation nur dem Nordatlantikat nachgeordnet. In Lissabon wurde entschieden, die bestehenden Agenturen zusammenzulegen und zu rationalisieren, ein Modell zur Governance in Form einer eindeutigen Aufbau- und Ablauforganisation einzuführen und zentrale Unterstützungsdienste sowie Servicefunktionen für die Agenturen und das NATO-Hauptquartier auch zentral bereitzustellen. Auf diesem Weg soll die Effektivität und Effizienz verbessert, die Transparenz erhöht, Verantwortlichkeiten klar definiert und durch die Vermeidung von Redundanzen Synergien geschaffen und damit letztlich Kosten gesenkt werden.

Im November 2010 erfolgte die grundsätzliche Zustimmung zur Konsolidierung und Rationalisierung der bestehenden NATO-Agenturen. Nach der Erarbeitung der Geschäftsmodelle und eines Realisierungsplans stimmten die Verteidigungsminister im Juni 2011 der Konsolidierung der einzelnen Agenturen und der Einrichtung einer Beschaffungsorganisation als Dachorganisation zu. Weiterhin wurde entschieden, eine NATO-Unterstützungsorganisation in

Prime	2 <sup>nd</sup> Level Subs	Country	3 <sup>d</sup> Level Subs	Country
NGISSII USA 	Northrop Grumman Systems Corp (NGSC)	USA 	Kongsberg	Norway 
			ICZ / RETIA	Czech Republic 
			Terma	Denmark 
	EADS	Germany 	AktorsOÜ	Estonia 
			DATI	Latvia 
			ELSIS	Lithuania 
			Konstrukta	Slovakia 
	Selex Galileo	Italy 	Hermes Soflab	Slovenia 
			Bianor	Bulgaria 
	General Dynamics Canada (GDC)	Canada 	UTI / Elettra	Romania 
SES			Luxemburg 	

(Grafiken: Autor)

Based on information received from NGC & is subject to change

**Die Struktur der NAGSMA**



**Die künftig verbleibenden NATO-Agenturen**

drei Phasen aufzubauen. Zur Unterstützung dieser umfangreichen Neuorganisation wurde in Brüssel ein Change Management Team etabliert. Als Ergebnis wird es drei NATO-Agenturen geben:

- eine Beschaffungsagentur (NATO Procurement Agency) als Dachorganisation mit einem kleinen Stab mit Sitz in Brüssel, die die Rahmenbedingungen für aktuelle und zukünftige Beschaffungsvorhaben vorgibt und deren Einhaltung überwacht,

- eine NATO-Unterstützungsagentur (NATO Support Agency) in Capellen in Luxemburg am Sitz der heutigen NAMSA,
- eine Agentur für Kommunikation und Information (Communications & Information Agency) ebenfalls mit Sitz in Brüssel.

Die bestehenden Agenturen werden Programmbüros, die den Agenturen nachgeordnet sind und verbleiben vorerst an ihren jetzigen Standorten.

Der Stand der Umsetzung ist wie folgt: Zwei zukünftige General Manager und ein Design Chief Executive sind ausgewählt. Im Juli 2012 werden die Aufgaben dann von den bestehenden Agenturen auf die Unterstützungsagentur und die Agentur für Kommunikation und Information übertragen. Die Designphase der Beschaffungsagentur beginnt ebenfalls im Juli 2012. Für das Frühjahr 2014 wird die Zusammenlegung der Beschaffungs- und der Unterstützungsagentur angestrebt.

**Neuorientierung der Logistik**

Zusätzlich zu den weit reichenden organisatorischen Veränderungen gibt es eine Reihe weiterer Entscheidungen und Maßnahmen, die ebenfalls zu einer Neuorientierung der Logistik in der NATO und damit zu einer Steigerung ihrer Effektivität beitragen.



**High-End Technologie für die Verteidigungstechnik**

Die Jenoptik Sparte Verteidigung & Zivile Systeme, ESW GmbH steht für ganzheitliche Systemlösungen in den Bereichen:

- Energiesysteme,
- Optische Informationssysteme und Sensoren,
- Stabilisierungssysteme sowie
- Radome und Composites.

Die Bedingungen in der Verteidigungstechnik unterliegen ständigen Veränderungen. Neue Einsatzszenarien bedingen neuartige, modernste Ausrüstung. Basierend auf langjährigen Erfahrungen erfüllen wir die hohen Anforderungen eines reibungslosen Einsatzes, durch die von uns implementierten kundenspezifischen Lösungen.



Foto: NATO



**NATO-Generalsekretär Anders Fogh Rasmussen auf der Münchner Sicherheitskonferenz 2012**

gen werden. Dazu gehört die ganzheitliche Betrachtung der logistischen Prozesse eines Vorhabens und eines Waffensystems über den gesamten Lebensweg hinweg im Sinne eines systematischen Life Cycle Management.

Angestrebt wird eine enge Zusammenarbeit der Beschaffungsagentur und Unterstützungsagentur mit der Möglichkeit der späteren Zusammenlegung. Wichtig ist hier der permanente Informationsaustausch nicht nur zwischen den Organisationen der NATO, sondern auch zwischen der NATO und den Nationen sowie vor allem die enge Einbeziehung und Beteiligung der Industrie in diesen Dialog. Ziel ist es dabei, transparente Logistikprozesse zu etablieren, die Verfahren umfassen, die wiederum auf anerkannten internationalen Standards aufbauen. Wichtig ist weiterhin eine offene Zusammenarbeit mit den Nationen und der Industrie, um z.B. „Best Practice“ und standardisierte logistische Verfahren in den Agenturen und den Programmbüros einzuführen und anzuwenden. Dies ist vor allem dann erforderlich, wenn mehrere Unternehmen und Nationen an einem Programm wie AGS beteiligt sind.

Ein weiteres Ziel der NATO im Zuge der Reformen besteht darin, für die neu zu schaffenden Agenturen mit ihren zukünftigen Programmbüros eine Governance, das heißt, ein nachvollziehbares Steuerungs- und Regelungssystem im Sinn einer eindeutigen Aufbau- und Ablauforganisation zu realisieren. Während der Übergangsphase ist ein konsistentes Life Cycle Management vorgesehen.

Die Neuausrichtung der Logistik und die Reformen in der NATO in diesem Zusammenhang sind auch im Kontext der „Smart Defence Initiative“ des Generalsekretärs der NATO, Anders Fogh Rasmussen, zu se-

hen. Die angestrebten „Smart Solutions“ erfordern auch „Smart Logistics“ – „Sharing and Pooling“ ist ohne einheitlich gestaltete und auf Standards aufbauende Logistikprozesse nicht machbar.

In diesem Zusammenhang ist an die Entscheidung des Nordatlantikrats (North Atlantic Council, NAC) vom 13. Januar 2006 zu erinnern, in dem das höchste Gremium der NATO die „NATO Policy for Systems Life Cycle Management (LCM)“ gebilligt hat. Der zuständige NATO-Bündnisausschuss, die NATO Life Cycle Management Group (AC/327), hatte sich seit ihrer Gründung mit diesem Thema beschäftigt und sich im Juni 2004 auf grundsätzliche Definitionen und Festlegungen geeinigt. Damit ist LCM auf der Basis von ISO/IEC 15288 die Grundlage für zukünftige Rüstungsprogramme der NATO.

**„Smart Defence – how NATO can help nations to build greater security with fewer resources but more coordination and coherence, so that together we can avoid the financial crisis from becoming a security crisis.“**

**NATO Secretary General  
Anders Fogh Rasmussen  
Munich Security Conference  
February 2011**

Dabei sind u.a. zwei grundlegende Rahmenpapiere entwickelt worden, um den ISO/IEC 15288 Standard dem nationalen Bedarf und dem der NATO-Verteidigungsprogramme anzupassen. Das erste dieser beiden Papiere mit dem Titel „NATO System Life Cycle Stages and Processes“ beschreibt den „NATO Life Cycle“ und formuliert gemeinsame Rahmenbedingungen für die Beschreibung und Umsetzung von Life

Cycle Management für die Fähigkeiten der NATO im Verteidigungsbereich. Das zweite ist eine Überarbeitung des in den 1980er Jahren entwickelten CNAD „Phased Armaments Programming System“ im Hinblick auf eine Richtlinie zum Programmmanagement, das sich am „NATO Life Cycle“ orientiert.

Besondere Beachtung erfahren die Bereiche der Integrierten Logistischen Unterstützung (Integrated Logistics Support, ILS) und Lebenszykluskosten (Life Cycle Costs). Unter anderem wurden folgende neue Richtlinien und Durchführungsanweisungen, die auf der Basis von ISO/IEC 15288 aufbauen, erarbeitet und veröffentlicht:

- NATO Guidance on Integrated Logistics Support for Multinational Armament Programmes (Allied Logistics Publication 10, ALP-10),
- NATO Guidance on Life Cycle Costs (Allied Life Cycle Costs Publication 1, ALCCP-1),
- NATO Risk Assessment Management Guide (Allied Risk Assessment Management Publication 1, ARAMP-1).

## Einmalige Chance

Die Reform der NATO-Agenturen in Verbindung mit der Neuausrichtung der NATO Logistik ist eine einmalige Chance für mehr Effizienz in diesem Bereich. Nur die konsequente Umsetzung der definierten Ziele und Absichten wird die übergeordnete Zielsetzung der „Smart Defence Initiative“ wirkungsvoll unterstützen. Die konkrete Verwirklichung der Grundsätze des ILS und die Umsetzung der Prinzipien des System Life Cycle Management über den gesamten Lebenslauf eines Vorhabens oder Systems sind daher unabdingbar.

Die Grundlagen und Handlungsanweisungen sind vorhanden; internationale Standards und Verfahrensweisen, „Best Practice Vorgehensweisen“ und bewährte Tools zur Umsetzung dieser Standards warten auf ihre Implementierung. Mit Hilfe der geplanten Governance sollte es möglich sein, in der Zukunft mehr Gemeinsamkeit in den Verfahren der logistischen Unterstützung durch die Agenturen zu erreichen und damit auch die Grundlage zu mehr Interoperabilität zu schaffen.

Nach den grundlegenden Entscheidungen auf höchster politischer Ebene sind jetzt Mut, guter Wille und zeitnahe Entscheidungen der Handelnden in der NATO, in den Nationen und in der beteiligten Industrie gefragt, die nächsten Schritte zu tun, um diese einmalige Chance für mehr Effizienz in der Logistik der NATO auch zu nutzen. ■