

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift  
**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft  
**Band:** 186 (2020)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Die Krise in den Griff bekommen  
**Autor:** Rava, Erich  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-880771>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 27.07.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Die Krise in den Griff bekommen

Glücklicherweise sind immer mehr Entscheidungsträger auf Risiken und Gefahren sensibilisiert. Eine steigende Zahl von Unternehmen wappnen sich vor Krisen, indem sie diesen proaktiv begegnen und im Schadenfall angemessen reagieren. Dabei steht zunehmend der Krisenfall im Mittelpunkt der Betrachtung und im Ausblick die Reputation. Man hat gelernt, den möglichen Ereignissen wachsam gegenüber zu treten und ihnen mit möglichen Szenarien präventiv zu begegnen.



Bild: zVg Bilddatenbank

Erich Rava

Vorkommnisse der jüngsten Zeit haben gezeigt, dass es immer und jeden Tag zu Vorfällen kommen kann, welche man im Moment nicht mit der nötigen Dringlichkeitsstufe einordnet. Mit Verlauf des Fortgangs werden diese entsprechend anschwellen (Boeing, VW-Diesel-Skandal sowie, Schweiz bezogen, der Raiffeisen-Fall). Ein Erfolgsfaktor im Krisenmanagement ist nach meiner Einschätzung – und auch nach derjenigen von arrivierten Experten – die vorbereitete Krisenkommunikation. Man kann nicht alles bis ins letzte Detail voraussehen und auch nicht vorausplanen, doch ein entsprechendes Krisenszenario bzw. Krisendispositiv in Form eines klaren Konzeptes und stetigen Trainings empfiehlt sich unweigerlich.

Experten unterstützen Verantwortliche (z. B. CEO oder auch eigens dafür abgestellte Mitarbeitende, Kommunikationsverantwortliche oder Krisenmanager) in Unternehmen, Verwaltungen und Behörden aber auch in Verbänden und Vereinen, in ihrer Handlungsfähigkeit, um die Funktion im Unternehmen in Krisen aufrechtzuerhalten und Krisen präventiv zu begegnen. Sie inszenieren fiktive Cases, üben diese mit den entsprechenden Exponenten – auch in einem gross angelegten

Rahmen – und pflegen den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

## **Einfaches Monitoring oder professionelles «Issue Management»**

Im Idealfall bestimmen hausinterne Entscheidungsträger Steuerungsmassnahmen, wie Risiken zu begegnen sind. Dabei stützen sie sich auf die systematische Suche und Bewertung von Risiken,

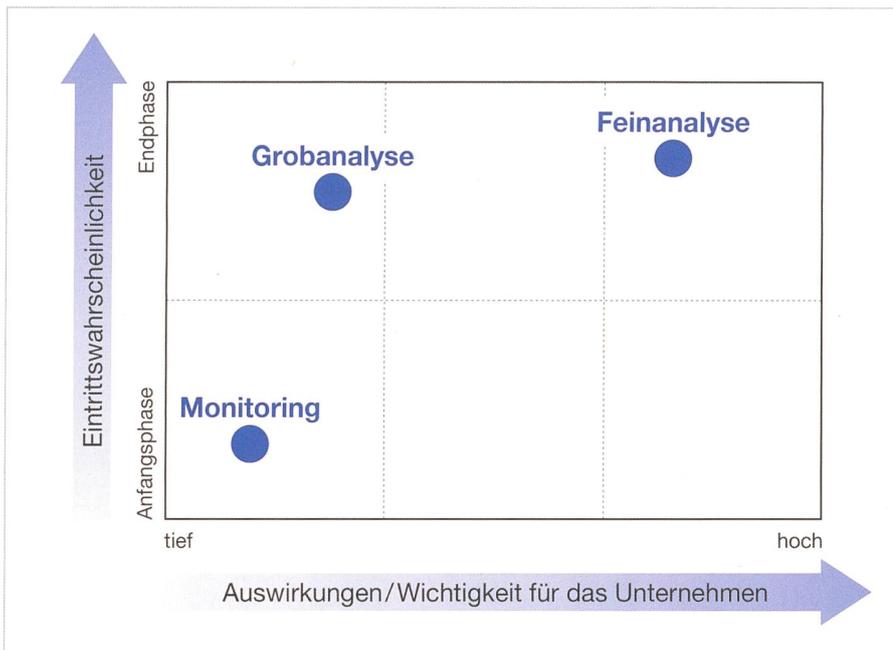
## **«Jede Kommunikation ist eine intellektuelle Herausforderung – darum kommuniziere so, dass der gute Tag auch als Guten Tag ankommt.»**

auf Grundlage derer risikominimierende Massnahmen getroffen werden. Risiken und mögliche sich daraus entwickelnde Krisen sind schon im Vorfeld zu erkennen, um Entscheidungsträger und wichtige Personen im Umgang mit potentiellen schwierigen Situationen darauf vorzubereiten. Ein umfassendes und voraus-

schauendes Risikomanagement – Issue Management – stellt eine Herausforderung für jedes Unternehmen dar. Henry Kissinger drückte sich sehr pointiert aus: «Issue Management will die Signale der Früherkennung und der möglichen Eintrittswahrscheinlichkeit antizipieren und hat zum Ziel, alle möglichen Eventualitäten aktiv zu steuern.» Im Lebenszyklus einzelner möglicher Krisenszenarien lassen sich Auswirkungen und Relevanz der Krise auf das Unternehmen sowie ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und Handlungsempfehlungen veranschaulichen (siehe Grafik Interventionsraster).

## **Erscheinungsformen und Eigenschaften von Krisen**

Krisen gehen meistens Konflikte, Ungereimtheiten, Vertuschungen und/oder Auseinandersetzungen mindestens zweier Parteien voraus. Krisen findet man über alle Branchen hinweg: Bedrohungen gegen Unternehmen (auch gegen Personen gerichtet), Wirtschaftskrisen, Störfälle, Unglücke und Katastrophen, Produkthaftpflichten, Unterschlagungen, usw. Krisen haben die Eigenschaften, dass sie ungeplant und meistens ungewollt auftreten, eine Bedrohung dem Unternehmen gegenüber darstellen, teilweise aber auch gegenüber Exponenten einer Firma.



Interventionsraster in Form eines Issue-Monitorings mit Skalierung möglicher Themenfeldern. Grafiken: Autor

Krisen sind einzigartig und lassen sich mit nichts Bekanntem vergleichen. Krisen legen einen dynamischen Verlauf an den Tag, halten sich an kein typisches Verlaufsschema und sind schlecht zu beeinflussen. Viele Krisen sind zeitlich nicht absehbar, verfügen über einen hohen Komplexitätsgrad und sind im Ausgang der Geschehnisse offen. Krisen haben eine sehr unterschiedliche Erscheinungsform.

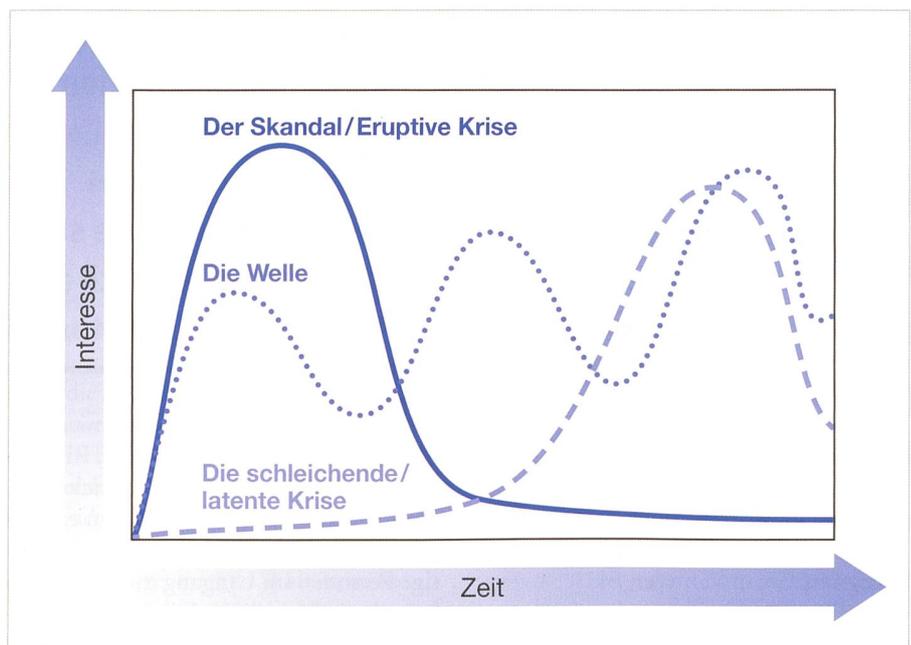
Ein jüngeres Beispiel aus eigener Erfahrung ist eine Bombendrohung, welche aus «heiterem Himmel» telefonisch an das Unternehmen gerichtet wurde und somit direkt Leib und Leben einer handvoll Mitarbeitender betraf. Die kollaterale Auswirkung folgte auf den Fuss – musste doch ein ganzes Bürohaus mitsamt umliegenden Gebäuden evakuiert werden. Ganz zu schweigen davon, dass der öffentliche Verkehr während Stunden zum Erliegen kam und Dutzende von Polizisten und Sprengstoffspezialisten alles abriegelten und Durchsuchungen durchführten. Was dann folgte, war ein Spiessrutenlaufen sondergleichen, mit den Medien und Behörden. Am Ende des Tages ist die Krise dann nicht beendet, sondern geht erst richtig los.

### Kommunikation

Die Krisenkommunikation hat nicht nur zur Aufgabe, nach aussen mit Kompetenz, angebrachter Pietät und Authen-

tizität aufzutreten, sondern, was leider vielfach zu abgeschwächt daherkommt, auch die Kommunikation nach innen, zu den Mitarbeitenden, sowie zu weiteren Stakeholdern. Diese muss gepflegt und stets zeitnah (on-time) mit den neuesten Informationen bedient werden. Das kann über die verschiedensten Instrumente erfolgen, z.B. Ansprache vor versammelter Belegschaft, 1:1-Gespräche oder persönliche Informationsbriefe. Hier wurde eine Mitarbeiter-Versammlung einberufen und informiert, die nicht Anwesenden wurden via Telefonkonferenz dazu

### Erscheinungsformen von Krisen in unterschiedlicher Ausprägung.



geschaltet. In diesem Fall der Bombendrohung waren es ja nicht nur die Mitarbeiter direkt, sondern auch deren persönliches, privates Umfeld, welches indirekt betroffen war und Anspruch auf Information hatte.

Eine gut vorbereitete Krisenkommunikation und -management beginnt nicht am Tag des Eintreffens, sondern HEUTE, wo alles normal erscheint – einen Krieg gewinnen wir ja auch nicht, indem wir ihn begehen, wenn wir angegriffen werden, sondern in Friedenszeiten. Und enden tut eine Krise quasi leider nie – sie werden immer wieder eingeholt von den Ereignissen. So werden Sie leider auch Jahre später immer noch darauf angesprochen. Zu beachten ist dabei, dass das heutige Internet nie vergisst und alles wieder aufrollen lässt. Eine Krise hat stets eine Implikation auf die Reputation einer Unternehmung (Reputation ist die konstante Ansammlung verschiedener Images der Unternehmung über einen längeren Zeitrahmen).

Erinnern Sie sich noch an den Mineralwasser-Skandal von Perrier? Im Frühjahr 1990 wurde in der Abfüllung des hochpreisigen Edelwassers das giftige Benzol entdeckt. Die Unternehmung reagierte sehr schnell, kommunizierte transparent und aktiv und führte als Sofortmassnahme alle Wasser aus den Regalen der Verteilhändler wieder ab. Diese Aktion alleine kostete den Konzern über 200 Mio. FF. In der Folge informierte der Konzern seine Konsumenten und Stakeholders sehr transparent und ein jeder konnte verfolgen, welche Schritte der Konzern un-

Management und Mitarbeitende verursachen über 70% aller Krisen gegenüber von lediglich 30% extern einwirkenden Kräften.

ternahm. Perrier ging aus dieser Krise gestärkt hervor und verbesserte seine Reputation wie auch seinen Marktanteil deutlich.

Was beim Rezipienten in solchen Situationen hängen bleibt, ist, wie man sich in der Phase und im Verlauf der Krisenkommunikation mitteilt und mit welchen Botschaften man an die Öffentlichkeit tritt.

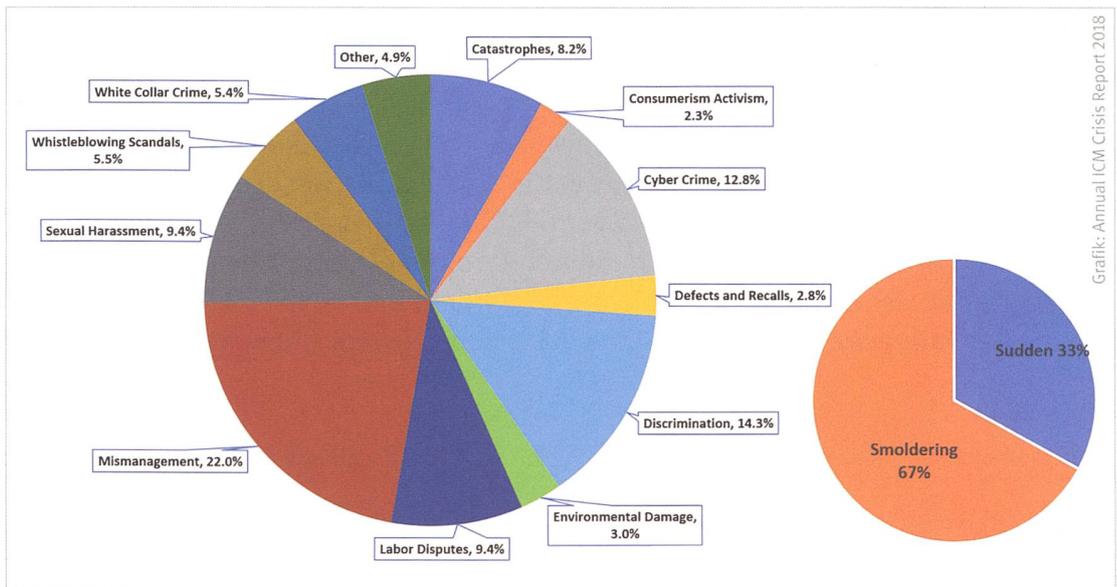
- **Skandal/Bedrohung** oder auch eine eruptive Krise: sofort und ohne Vorankündigung eintreffendes Ereignis: Bombendrohung, Paris bzw. Belgien, 9/11, VW-Diesel-Affäre, «Handschlag-Verweigerer» (Kanton Baselland) oder auch die Raiffeisen-Bank-Geschichte. Störung der Geschäftsfähigkeit ohne Vorwarnung, auch durch Ausscheiden und Tod von zentralen Personen, Naturkatastrophen, Chemiehavarien: Auswirkung auf Shareholders und Kunden sowie auch auf die breite Öffentlichkeit.
- **Welle:** Gammelfleisch-Skandal in Deutschland oder auch die aktuelle Flüchtlingspolitik, Abgaspolemik.
- **Schleichende oder auch latente Krise** genannt: grüne Energie, Elektromog, 5G und Handy-Strahlungen, Zweitwohnsitz-Politik, Einkaufstourismus, usw.
- Auch unzufriedene Mitarbeiter, Whistle-Blowing und unethische Geschäftspraktiken, usw.

### Vorbereitung auf Krisen, wenn die einzelnen Quellherde erkannt sind

Management und Mitarbeitende verursachen der Studie nach über 70% aller Krisen gegenüber von lediglich 30% extern einwirkenden Kräften.

### Kompetenz und Vertrauen in der Krisenkommunikation sicherstellen

Die Krise stellt den Sonderfall dar: Der Schaden ist eingetreten, der in Intensität



Grafik: Annual ICM Crisis Report 2018

und Auswirkung für ein Unternehmen begrenzt vorausschaubar ist. Ist die Krise eingetreten, muss dem Schaden (auch im Hinblick auf die Reputation des Unternehmens) schnell und effektiv begegnet werden.

Die Krise wird durch das Krisenmanagement bekämpft, ein vielschichtiger Prozess, auf den es strategische und operative Krisenmanagement-Massnahmen aufeinander abzustimmen gilt. Eine Erfolgskomponente im effektiven Krisenmanagement ist die Krisenkommunikation. Sie umfasst sämtliche Kommunikation, die mit dem Verlauf und den Auswirkungen von Schäden zu tun hat. Krisenkommunikation umfasst aber nicht nur eine ehrliche und transparente Informationspolitik, sondern erfordert kompetentes Handeln, beispielsweise das Vertrauen in das Unternehmen zu wahren und die richtigen Sofortmassnahmen zu treffen. Letztlich muss zum Ausdruck kommen, dass das Unternehmen über die notwendige Kompetenz verfügt, die Krise zu bewältigen. Es muss Folgeschäden für Betroffene abweisen und die Chronifizierung der Krise verhindern, um mögliche Reputationsschäden für das Unternehmen zu vermeiden. Gerade heute in der Zeit des Web 3.0 ++ – des omnipräsenten online sein und des Internets. Ist mal etwas im Netz, ist es schwierig, da wieder rauszukommen – vor allem nicht kurzfristig. Was das Internet lernt, vergisst es nicht so schnell wieder.

### Informationsbedürfnisse des Umfeldes befriedigen

Krisenkommunikation richtet sich in erster Linie an die Öffentlichkeit, deren Informationsbedürfnisse erfüllt werden

wollen. Faktische Informationen über eine Krise sind dabei wichtig; Informationen alleine sind aber nicht selbstredend! Fakten müssen in einen entsprechenden Bedeutungszusammenhang gebracht und in ihrer Relevanz für den Adressanten «übersetzt» werden. Erst dann bilden die Fakten jene Grundlage, die es den Entscheidungsträgern eines Unternehmens erlaubt, die Gründe, Massnahmen und die Auswirkungen eines Schadenfalls zu kommunizieren. In der Krisenkommunikation ist der offensive Austausch mit Medien und den Anspruchsgruppen elementar. Dafür muss das Unternehmen die Intention und Informationsbedürfnisse aller Zielgruppen verstehen. Die Medien wollen «Geschichten», sie wollen Empörung auslösen, Täter und Opfer finden, Schadens-Sachverhalte vereinfachen und gegebenenfalls das Unternehmen in ihrer Glaubwürdigkeit untergraben. Schützen Sie sich vor solchen «Angriffen» mit einer präventiven Krisenkommunikation, die erlernt und eingeübt werden kann.

Lassen Sie sich als Entscheidungsträger – Krisenkommunikation ist nun mal Chef-Sache – in Medientrainings und Coachings auf Ereignisse mit undefinierbarem gravierendem Ausmass vorbereiten! Üben Sie den Ernstfall und gehen Sie nicht von der Devise «Wir werden es dann schon richten» aus. ■



Hauptmann  
Erich Rava  
C Komm und Medien  
Offiziersgesellschaft  
beider Basel  
4106 Therwil