

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 169 (2003)

**Heft:** 7-8

**Artikel:** Krisen als Chance nutzen

**Autor:** Antonietti, Robert

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-68698>

### 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:** 15.02.2026

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

# Krisen als Chance nutzen

**Die gute Wirtschaftslage der Neunzigerjahre liessen mögliche Bedrohungsszenarien, die sich indessen fast unbemerkt aufbauten, in den Hintergrund treten. Die ständige Auseinandersetzung mit Entwicklungs-szenarien hilft, Handlungsalternativen zu planen, um für den Ernstfall gerüstet zu sein.**

Robert Antonietti

Seit Beginn des neuen Jahrtausends werden wir von einem Konzentrat unterschiedlichster Krisen heimgesucht. Der Weltfriede ist – entgegen den Beteuerungen einiger unentwegter Optimisten in den Neunzigerjahren – nicht in greifbare Nähe gerückt, die Wirtschaft hat über die so genannte New Economy keine neue Gesetzmässigkeit für stetiges Wachstum entdeckt, SARS kam nicht nur völlig unerwartet, sondern auch zum «falschen» Zeitpunkt, wurde doch die ohnehin kränkende Konjunktur noch weiter in Mitleidenschaft gezogen.

Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass die Sicherheit, in der wir uns wöhnten, eine sehr relative ist. Die sonnigen Neunzigerjahre haben uns die Augen verschlossen lassen vor den realen Bedrohungspotenzialen, die sich fast unbemerkt aufbauen, während die Menschheit von einer neuen Ära träumte. Der unerwartet starke Wertverfall an den Börsen seit Mitte 2000 und vor allem die Ereignisse vom 11. September 2001 haben uns schmerzlich vorgeführt, dass wir in der Euphorie wohl einige übersehen haben.

Die Krisen sind mannigfaltig: Talfahrt an den Börsen, Wirtschaftsflaute, Firmenpleiten, drohender Kollaps der Vorsorgesysteme, Bilanzfälschungen, Organisierte Kriminalität und Terrorismus, zunehmende Religionskonflikte, schliesslich Bürger- und internationale Kriege. Machtpositionen, die in den vergangenen Jahrzehnten bei gewissen Staaten, Unternehmen und Individuen systematisch ausgebaut wurden, rufen Gegenreaktionen in Form von Gewaltakten sowie physischen oder verbalen Revolten von Bürgern, Arbeitnehmern und Anlegern hervor.

## Unterstützende Faktoren

Welches sind die Ursachen und unterstützenden Faktoren der jüngsten Krisen? Ist es Zufall, dass sie sich in geballter Form und nicht «eine nach der anderen» abspielen? Die Antwort ist zunächst banal: Der Hauptgrund der Krise liegt ganz einfach in den vorausgegangenen Übertreibungen. Erst wenn diese vollständig abgebaut und verarbeitet sind, kann es wieder aufwärts gehen.

Die Geschichte lehrt, dass alle gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Vorgänge

Zyklen unterworfen sind, dass auf eine Hausephase eine Baisse folgt und umgekehrt. Kommt dazu, dass wirtschaftliche Baisse einen äusserst fruchtbaren Nährboden bilden für andere Krisen, etwa politische oder soziale. In einem pessimistischen Umfeld entfalten negative Meldungen und Verbreitung von Angst eine viel stärkere Wirkung als in Zeiten von Hassen. Dies ist der «ideale» Zeitpunkt für terroristische Aktionen, da die beabsichtigte Verunsicherung viel tiefer greift.

Der unvergleichliche Börsenboom der Neunzigerjahre hat die Gier und das Scheuklappen denken gefördert. Der Mensch neigt dazu, positive Entwicklungen und Erfahrungen in die Zukunft fortzuschreiben. Die meisten Prognosen sehen deshalb für das folgende Jahr «naturgemäß» Verbesserungen gegenüber dem Status quo vor. Kaum jemand rechnet ernsthaft mit gegenläufigen Entwicklungen. Das Aufzeigen von Negativszenarien ist zudem unattraktiv und macht unbeliebt, was nicht nur Politiker, sondern auch Manager tunlichst vermeiden wollen.

In der Endphase eines Zyklus entstehen häufig starke Herdentriebe. Alle richten den «Blick nach vorn» und übersehen dabei selbst sichtbare Risiken, weil diese häufig nicht vorne, sondern links oder rechts lauern. Im selben Ausmass wie Not erfinderisch macht, macht Sättigung träge und unkritisch, sodass man auf plötzlich veränderte Rahmenbedingungen nicht rechtzeitig zu reagieren vermag. In den inzwischen zur Mode gewordenen Wehklagen, man sei von Ausmass und Dauer der Börsenbaisse, der Stärke oder Schwäche einer Währung oder der Heftigkeit des Nachfragerückgangs überrascht worden, steckt das Eingeständnis, dass man sich nicht rechtzeitig mit Umfeldveränderungen und alternativen Handlungsoptionen beschäftigt hat.

Ein weiterer Aspekt, der zur Krise beiträgt, hat mit den Führungs- und Kontrollmechanismen einer Organisation zu tun. Unter gewissen Konstellationen können Machtgefüge und Abhängigkeiten entstehen, die sich bei steigendem Erfolgsdruck noch verstärken und dazu beitragen, die Transparenz zu verwischen und bestehende Überwachungs-, Warn- und Kontrollmechanismen zu unterlaufen. Wie sonst sind Katastrophen à la Enron und Swissair oder Führungsdebakel wie bei Zürich Financial Services und ABB erklärbar?

Derartige Fehlleistungen, die der Wirtschaft einen gigantischen Schaden zugefügt

haben, sind allerdings vor allem bei Grossunternehmen zu beklagen. In KMUs und insbesondere in Familienunternehmen, wo eigenes Geld im Spiel ist und eine hohe Identifikation zwischen Führung, Aufsicht und Eigentümerschaft besteht, funktionieren die Kontrollsysteme offensichtlich besser als bei anonymen Strukturen.

Die Entwicklungen nicht nur an den Finanzmärkten, sondern auch in Politik und Gesellschaft wurden (und werden dies künftig in noch zunehmendem Mass) durch die neuen Informationstechnologien stark begünstigt. Der globale und jederzeitige Zugang zu Informationen stellt einen Quantensprung dar, ähnlich wie dies im Spätmittelalter die Erfindung des Buchdrucks getan hat. Erst durch die Verbreitung von neuen Ansichten und Wissen wurde Neugier geweckt, Bestehendes hinterfragt und dadurch der Weg zur Renaissance mit ihren brillanten kulturellen und wissenschaftlichen Errungenschaften geebnet.

Heute werden geografische Grenzen zunehmend bedeutungslos; neue, zum Teil völlig intransparente, aber gleichwohl hocheffiziente Organisationsformen wie etwa das Al-Qaida-Netzwerk werden dank dem Internet erst möglich. Da global vernetzt, aber ohne feste Strukturen, können sich diese Gebilde sehr rasch umorganisieren und hinterlassen praktisch keine Spuren.

## Konsequenzen der Krise

Krisen führen zu Verunsicherung und Orientierungslosigkeit, und häufig auch zu Überreaktionen. Nachdem über Jahrzehnte liberalisiert und dereguliert wurde, wird plötzlich der Ruf nach mehr Staat laut. Stärkere Regulierung der Finanzmärkte, mehr staatlicher Einfluss auf die Sozialwerke, striktere Kontrollen von Unternehmen, Erhöhung der öffentlichen Sicherheit usw.

Ein Ausbau der staatlichen Kontrollen erfolgt jedoch häufig auf Kosten der Persönlichkeitsrechte. Unter dem Titel Terrorismusbekämpfung werden in erschreckendem Ausmass elementare Menschenrechte verletzt und Überwachungsinstrumenten aufgebaut, die in Richtung totalitärer Überwachungsstaat weisen. Die für 2004 vorgesehenen Einreiserestriktionen der USA in Verbindung mit der Erfassung biometrischer Daten geben einen kleinen Vorgeschmack dessen, was uns noch erwarten wird.

## Chancen erkennen und nutzen

Krisen sind aber nicht nur etwas Negatives, sie haben durchaus ihre positiven Seiten; sie zwingen zum Nachdenken, Perspektivenwechsel, Aufbrechen bisher-

ger Strukturen und zur Anpassung von Arbeitsweisen. Während in Schönwetterphasen alle vom guten Gang der Dinge profitieren, werden in schlechten Zeiten nur jene erfolgreich sein, die die neue Ausgangslage richtig einschätzen und sich entsprechend ausrichten. Hierzu einige Überlegungen:

■ **Denken in Szenarien:** Das Fortschreiben einer Ist-Situation in die Zukunft ist äusserst gefährlich. Unternehmen wie auch politische Instanzen sind gut beraten, wenn sie vermehrt – und zwar nicht erst in der Krise, sondern vor allem vorher – unterschiedliche Entwicklungsszenarien erarbeiten, mit denen Veränderungen im Kundenverhalten, bei Wettbewerbern, im wirtschaftlichen, politischen und ökologischen Umfeld usw. «durchgespielt» werden. Dies ist im Sinne eines kontinuierlichen Prozesses zu verstehen.

Die erarbeiteten Szenarien sind laufend zu überprüfen, weiterzuentwickeln und die Eintrittswahrscheinlichkeiten der aktuellen Lage anzupassen. Auf diese Weise hält man den Geist wach, überprüft regelmässig die eigene Strategie und schützt sich bei Eintreten eines Szenarios vor Überraschung. Das Szenariendenken hat einigen Unternehmen selbst während der Weltwirtschaftskrise und nach dem Erdölschock Anfang der 70er-Jahre einen Wachstumsschub und signifikante Gewinne beschert, weil sie auf die neue Situation vorbereitet waren und dadurch neue Chancen nutzen konnten.

Die Szenariotechnik würde sich übrigens auch – um ein aktuelles Beispiel zu nennen – im Umgang mit der sich abzeichnenden Finanzierungskrise bei der 1. und 2. Säule bewähren, zwingt sie doch, auch den schlechtest denkbaren Fall mit einzubeziehen: erneute Kursverluste an den Aktienbörsen, nochmalige Zinsrückgänge, weiterhin rückläufige Geburtenraten in Verbindung mit verstärkt zunehmender Lebenserwartung (z.B. dank revolutionärer medizinischer Entwicklungen). Die Vorsorgesysteme müssen auch bei Eintreten dieses «worst case» funktionieren, an diesem Szenario bemisst sich demnach der heutige Handlungsbedarf. Es wäre völlig

verantwortungslos, nur weil diese Variante bzw. die politischen und realen Konsequenzen daraus unerwünscht sind, den Kopf in den Sand zu stecken und auf das Prinzip Hoffnung zu setzen.

■ **Corporate Governance:** Die zahlreichen Firmenpleiten, Bilanzskandale und Fehlplanungen der vergangenen Jahre haben den (vor zehn Jahren noch weitgehend unbekannten) Begriff Corporate Governance in den Mittelpunkt gerückt. Es geht dabei im Wesentlichen um die Kunst der Unternehmensführung. Abläufe, Beziehungen und Kontrollen innerhalb eines Unternehmens, aber auch zwischen dem Unternehmen und seiner Aussenwelt sollen so gestaltet sein, dass eine gute, vorausschauende Führung ermöglicht wird und sich das Unternehmen nach den Grundsätzen der Fairness bestmöglich entwickeln kann. Dieselben Grundsätze sollten natürlich in analoger Weise auch für politische Instanzen, Verwaltung und militärische Führung Anwendung finden.

■ **Werte:** Menschen und Organisationen orientieren sich an Werten. Ohne die Vorgabe von Werten kann keine nachhaltige Wertschöpfung stattfinden. Wertedefinitionen erfolgen über Familie, Schule, Gemeinde, Kirche, Staat, Medien usw. Die Kombination und Gewichtung der Werte führen schliesslich zu einer «Kultur». Da wir etwa die Hälfte unseres Lebens in Arbeitsprozessen verbringen, werden wir vom dortigen Umfeld und den dort vorherrschenden Werten massgeblich geprägt.

Arbeitgeber tragen somit eine grosse soziale und wirtschaftliche Verantwortung im Umgang mit der Ressource Mensch. Es ist ihre Aufgabe, die Führung und die Kultur der Organisation über eindeutige, von ihren Angehörigen umsetzbare Werte sicherzustellen. Krisen bieten die Gelegenheit, die in der Boomphase möglicherweise vernachlässigte Wertorientierung nachzuholen. Dabei ergibt sich auch die Chance, die Organisation, deren Strategie und Zielsetzung von Grund auf zu überdenken und die Mitarbeitenden an diesem Prozess teilhaben zu lassen.

■ Werte spielen auch im politischen Umfeld, etwa im Umgang zwischen Staaten, eine wichtige Rolle. Selbst bei kriegerischen Auseinandersetzungen sind Werte zu beachten, zum Beispiel bei der Wahl der Methoden und Mittel der Kampfführung und der Behandlung des Gegners. Die Art und Weise des Umgangs mit anderen Nationen, Religionen und Kulturen ist für die Gestaltung politischer Beziehungen von grosser Bedeutung. Dies sollte ange-sichts der starken Zunahme terroristischer Aktivitäten vermehrt bedacht werden, sind es doch insbesondere imperialistische Machtgebärden sowie Missachtung und Demütigung von Minderheiten, die den Nährboden für Terrorismus erst schaffen.

## Lernen von der militärischen Führung

Die Armee hat in Friedenszeiten die Aufgabe, sich so vorzubereiten, dass sie für den Krisenfall gewappnet ist. Kommandanten und Stabsangehörige aller Stufen sind sich im Rahmen der Führungstätigkeiten gewohnt, in Szenarien zu denken und diese in Form von vorbehalteten Entschlüssen zu planen. Die permanente Analyse gegnerischer und eigener Möglichkeiten sowie von Umwelteinflüssen hält geistig agil und bewahrt vor Überraschungen. Dies sollte auch in Unternehmungen systematisch praktiziert werden, damit Risiken frühzeitig abgewehrt und in Krisen die sich (oft plötzlich) ergebenden Chancen genutzt werden können.

In der Armee werden regelmässig Übungen durchgeführt, um die Qualität der Führung, Organisation und das Zusammenspiel aller Beteiligten zu überprüfen und die erforderlichen Korrekturmassnahmen zu ergreifen. In der Privatwirtschaft finden Krisenübungen hingegen nur selten statt; Lehren werden meist nur im Ernstfall gezogen, nachdem der Schaden bereits eingetreten ist. Hier könnte aus dem militärischen Alltag ein äusserst nützliches Werkzeug in zivilen Organisationen eingesetzt werden.

## Handlungsalternativen planen

Wer sich nicht bereits vor der Krise mit unterschiedlichen Entwicklungsszenarien in seinem Tätigkeitsfeld auseinander gesetzt hat, sollte dies jetzt nachholen. Niemand kann mit Bestimmtheit sagen, an welchem Punkt des Konjunkturzyklus wir uns befinden und wie sich die übrigen Rahmenbedingungen weiterentwickeln. Es ist deshalb ratsam, proaktiv gewisse (auch extreme!) Szenarien durchzuspielen und Handlungsalternativen zu planen. Das Prinzip «it's not broken, so don't fix it» ist ein schlechter Ratgeber, wenn es darum geht, aus der nächsten Krise gestärkt hervorzugehen. ■



Robert Antonietti,  
Rechtsanwalt, MBA,  
Direktor Basler  
Versicherungs Gesell-  
schaft, Leiter Anlage-  
fondsgeschäft,  
Oberst, Stab FAK 2.

## SCHWEIZER SOLDAT

Aus dem Inhaltsverzeichnis  
der Juli/August-Nummer

- Neue Gradstruktur für die Unteroffiziere
- Technokonzern RUAG spürt Gegenwind
- Armeemuseum «Reuenthal»: jährlich 11 000 Besucher