Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 173 (2007)

Heft: 6

Artikel: Krisenmanagement im Unternehmen : ein Sonderfall "militärischer" Führung?

Autor: Dähler, Thomas

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-71067

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: 15.07.2025

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

Krisenmanagement im Unternehmen – ein Sonderfall «militärischer» Führung?

Unternehmenskrisen sind ausserordentliche Situationen, die ausserordentliche Massnahmen verlangen. Im Vordergrund steht die Geschwindigkeit und die Konsequenz, mit der geeignete Massnahmen umgesetzt werden. Die Erfahrungen des Verfassers aus verschiedenen Krisensituationen in kleinen und grossen Unternehmen lassen den Schluss zu, dass militärisch geschulte Vorgesetzte gerade in (Unternehmens-) Krisen einen deutlichen Vorsprung bei der Bewältigung solcher ausserordentlichen Situationen haben. Besonders gross ist die Effizienz, wenn mehrere Mitarbeiter in der «Krisen-Taskforce» eine militärische Kaderausbildung mit gemeinsamem Hintergrund bezüglich Erfahrung, Methodik und Führungsrhythmus mitbringen.

Thomas Dähler

Krisen und ihre Herkunft

Jeder Unternehmer weiss, dass Probleme und Schwierigkeiten zum unternehmerischen Alltag gehören. Zeiten relativer Ruhe und Prosperität werden abgelöst von Perioden, die unangenehme Überraschungen, negative Entwicklungen, Probleme mit Kunden und in Märkten mit sich bringen, Personalabgänge sich häufen und vieles mehr und wo oft mehrere dieser Ereignisse auch gleichzeitig eintreffen. Dies alles sind aber noch keine Unternehmenskrisen, sondern gehören zu den normalen Aufgaben, denen sich eine Unternehmensführung stellen muss.

Von Krisen spricht man dann erst, wenn die Unternehmung in eine Situation gerät, die existenzbedrohend ist oder werden kann und aus der sie mit Einsatz der üblichen Führungsstrukturen und Mittel nicht mehr herausfindet.

Wenn man mit Unternehmern über die Ursachen von Krisen spricht, so werden vor allem im KMU-Bereich meist Umstände aus dem Umfeld der Unternehmung genannt, auf die die Unternehmensleitung keinen Einfluss hatte: Technologischer Wandel, Währungsprobleme, Veränderungen in Märkten und Nachfrage, konjunkturelle Schwächen usw. Eine Untersuchung an der Universität St. Gallen hat zudem gezeigt, dass Unternehmer glauben,

- es würden vorwiegend junge und unerfahrene sowie alte und schwache Unternehmen scheitern
- und Krisen liessen sich meist auf schlechte Markt- und Wettbewerbsbedingungen zurückführen.

Die gleiche Studie hat aber auch nachgewiesen, dass diese beiden Annahmen mit der Realität nichts zu tun haben. Tatsache ist vielmehr, dass Unternehmenskrisen in allen untersuchten Fällen selbstverschuldet und alles andere als unvermeidbar waren.

Zu ähnlichen Schlüssen kommt eine Untersuchung von Egon Zehnder International. Hier bezeichnen die befragten Unternehmensleiter selber die Ursache von Unternehmenskrisen in 80% als Managementfehler, in 70% resultierend aus falschen/fehlenden Strategien und Konzepten und nur in 50% der Fälle auch aufgrund von kurzfristigen Marktveränderungen.

Arten von Unternehmenskrisen

Meist werden Unternehmenskrisen unterschieden nach der Krisenursache, was vor allem wichtig ist bei der Suche nach geeigneten Massnahmen. Man unterscheidet etwa

- Wachstumskrisen, wenn die Organisation mit dem Wachstumstempo nicht mehr mithalten kann
- Innovationskrisen, wenn unter grossem Einsatz von Mitteln in neue Technologien investiert wird, gegen Ende des Projektes aber massive Probleme auftauchen und das Projekt zu scheitern droht
- Markteintrittskrisen, wenn ein Unternehmen neue Märkte erschliessen will, dies aber viel schwieriger und teurer wird als geplant oder die Marktchancen falsch eingeschätzt wurden.
- usw.

Solche Krisen führen über kurz oder lang zu Ertrags- und Liquiditätsproblemen und als Folge davon zur Erosion der Unternehmenssubstanz bis zur drohenden Überschuldung.

Nebst diesen Unternehmenskrisen aus «strategischen« Führungsfehlern treffen wir in unserer Praxis immer wieder auch Unternehmenskrisen an mit «konzeptionellen» Hintergründen. Das kann z.B. ein ungenügendes oder sogar falsches Controlling- und Reportingkonzept sein, wo die gelieferten Zahlen ein falsches Bild der Wirklichkeit und damit falsche Entscheidungsgrundlagen ergeben. Angetroffen haben wir dies letztmals bei einem Handelsunternehmen, das in neue Produkte diversifizierte, ohne zu erkennen, dass hier andere Spielregeln gelten. Weitere Krisenursachen ergeben sich aus (quasi) deliktischen Handlungen, was leider immer mehr zunimmt, und zwar in allen Unternehmenstypen und Unternehmensgrössen. Das führt dann teilweise zu einer erhöhten Regulierungs- und Interventionsdichte, was aber seinerseits dazu führen kann, dass einer Unternehmung der Boden unter den Füssen entzogen wird, weil einzelne Geschäftsbereiche plötzlich durch eine Regulierungsbehörde (des Öftern unter ausländischem Einfluss) verboten oder doch massiv erschwert werden.

Letztlich ist die Ursache der Unternehmenskrise für die Krisenintervention vorerst kaum von Bedeutung. Ja selbst, ob es sich um eine Krise im Sinne der Definition handelt oder ob es ein «normales» Unternehmensproblem ist, das sich zu einer Krise zuspitzt, ist nicht mehr relevant, wenn es bedrohlich wird. Da eine Krise aber in ihren Anfängen meist nur schwer erkennbar ist, ist ein gutes Informations- und Frühwarnsystem von zentraler Bedeutung. Ein systematisches Risk-Management und die Planung und Budgetierung unter «Best Case»- und «Worst Case»-Betrachtung bieten hierfür eine gute Grundlage, um Krisen frühzeitig erkennen zu können.

Menschen nehmen neue Informationen – z.B. Resultate ihrer Handlungen – nicht neutral auf. Zur Vermeidung von Unsicherheit und zur Vermeidung von «Denkaufwand» werden Informationen sehr selektiv aufgenommen und interpretiert. Diese Selektion ist oft geleitet durch bestehende Vermutungen über die relevante Umwelt. Einmal gefasste Meinungen über die Wirkungszusammenhänge der Umwelt werden – auch wenn sie falsch sind – nur langsam revidiert. Der Vorteil solcher Managementsysteme, die eingeführt, angewendet und kontrolliert werden, ist es, dass diesem menschlichen Ungenügen eine strikte Methodik gegenübergestellt

wird, die solche Interpretationen und kognitive Fehlleistungen durch klare Faktenanalyse verhindert.

Das bestätigt auch Drucker mit der Meinung, dass der Misserfolg vieler Unternehmen massgeblich darauf zurückzuführen ist, dass ihre «Geschäftslogik» – also etwa die Menge ihrer handlungsbestimmenden Heuristik – nicht mehr mit den Umweltgegebenheiten zusammenpasst und dennoch nicht verändert wird.

Umgang mit Krisen

Krisenmanagement wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Die Häufigkeit der zu bewältigenden Krisensituationen wird für viele Organisationen noch zunehmen und die Zeitabstände zwischen bedrohlichen und existenzgefährdenden Situationen wird kürzer werden. Allein die steigende Transparenz in allen Märkten, die zunehmende Globalisierung und der erhöhte Wettbewerbsdruck, Verlagerung von Ressourcennutzung, demografische Entwicklungen, neue Technologien und immer unkontrollierbarere Finanzströme werden KMUs, aber auch grössere Unternehmen, immer mehr fordern. Leider wurde es in den meisten Branchen versäumt, Führungskräfte richtig und nachhaltig zu entwickeln, so, dass sie mit Krisen umgehen können.

Hier setzt nun die militärische Erfahrung ein und die entsprechende Schulung in Kursen, Stabsübungen und Truppenübungen. Man kann davon ausgehen, dass es bestimmte Personengruppen gibt, die besser mit komplexen Problemen umgehen können als andere. Nach Dörner ist der Grund nicht so sehr die Intelligenz oder die Motivation, sondern die Erfahrung im Umgang mit komplexen Situationen. So erfahrene Personen sind eher als andere in der Lage zu erkennen, welche Handlungsweisen in bestimmten Situationen unbedingt zu vermeiden und welche akzeptabel sind. Sie vermeiden Handlungsweisen, die besonders häufige Handlungsfehler sind wie z. B. unzureichende Analyse des Ziels und der Umwelt, unzureichendes Variantendenken und unreflektierter Methodismus. Sie verstricken sich nicht in endlosen Informationssammlungen und Planungsprozessen, um andererseits auf Entscheide und Handlungen zu verzichten.

Da haben wir praktisch den ganzen militärischen Führungsrhythmus abgebildet, von der Problemerfassung über die Auftragsanalyse (Ziel) zur Entschlussfassung aufgrund von Varianten bis zur Umsetzung, die durch eine systematische und sehr dichte Kontrolle unterstützt wird. Somit dürfen wir ruhig davon ausgehen, dass ein in Dutzenden von grossen und kleinen Entschlussfassungsübungen militärisch geschulter Stabsof und Kommandant a priori gute Voraussetzungen mitbringt, um sich in einer Unternehmenskrise adäquat und effizient zu verhalten. Der Erfolg von Unternehmen in Krisensituationen hängt aber auch wesentlich von den individuellen Charakteristika der die Strategie und das Vorgehen beeinflussenden Führungsperson ab, speziell deren Fähigkeit, typische Denkfallen zu erkennen und die eigenen Verhaltensweisen kritisch zu hinterfragen. Wer sich kennt und kennen will, hat eine bessere Chance, Fehler bei sich selber zu vermeiden. Auch dafür ist die praktische Schulung im Militär eine einmalige Chance.

Militärische Schulung nützt in der Krise

In konkreten Kriseninterventionen, aber auch in entsprechenden Schulungen für Verwaltungsräte von betroffenen KMUs betonen wir diese Grundsätze immer wieder und arbeiten mit ihnen an den firmenspezifischen Problemstellungen. Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass Personen, die eine militärische Ausbildung haben, nicht nur sehr viel schneller verstehen, worum es geht, sie verfallen auch nicht in die erwähnten Fehler, sondern sind viel eher bereit, den Tatsachen ins Auge zu sehen und zielorientiert vorwärts zu gehen, auch wenn schmerzhafte Massnahmen notwendig werden. Die Suche nach Schuldigen und die Suche nach Entschuldigungen ist bei den andern, weniger geschulten Teammitgliedern oftmals ein grosses Hindernis, das zu überwinden ist, bis dann alle sich der effektiven Problemlösung widmen wollen und können. Mit Kadern, die effiziente Stabsarbeit unter hohem Druck und in schwierigen Verhältnissen gewohnt sind, wird dies kaum passieren. Mit militärisch geschulten Kadern können aus unserer Erfahrung in Krisenfällen (vor allem aber nicht nur in KMUs) nur Personen mithalten, die mindestens schon dreimal an vorderster Front und in verantwortlicher Position in einer Krisenmanagementsituation engagiert waren.

Die Grundsätze, die wir im Krisenmanagement anwenden, lesen sich ähnlich wie die Gefechtsgrundsätze. Wichtig dabei ist aber, dass man bei der Krisenbewältigung nicht nur nach hinten schaut, woher die Krise kommt, sondern dass man auch die Zukunft, die nach der Krise wieder Alltag ist, im Auge behält. Es ist von zentraler Bedeutung, dass nach der Krisenbewältigung (Retablierung) die Pläne für die nächste Aktion vorhanden sind, um eine sich bietende Chance auf dem Markt zu ergreifen und nicht stillzustehen, sondern sofort den Angriff auslösen zu können, denn die Konkurrenz (Gegner) schläft nicht. Auch betonen wir im ganzen Krisenmanagement die Bedeutung der Einfachheit. Die Krise und die Randerscheinungen bieten genügend Komplexität, die es zu managen und zu beherrschen gilt. Deshalb muss überall, wo es geht, Einfachheit angestrebt werden. Das kann z. B. dadurch gemacht werden, indem man eine Taskforce (Teilstab) bildet, der das Problem bearbeitet, der allerdings auch eine hohe Entscheidungs- und Handlungskompetenz benötigt. Wenn in einer Unternehmung genügend Kader mit entsprechender Ausbildung vorhanden sind, kann das allenfalls auch in einem KMU mit eigenen Kräften versucht werden. Oftmals fehlt es aber an den entsprechenden Ressourcen

Verantwortung im Krisenfall
Meine Thesen

CPMi
Customer Performance Management

- ➔ Führen heisst umsetzen
- ➔ 80%-ige Lösungen, wenn 80% genügen
- ➔ Zuerst das Problem in seiner Breite erfassen, dann in die Tiefe
- ➔ Probleme sind zum Lösen da. Lösungen gibt es!
- ➔ Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen geführt werden
- ➔ Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sind untrennbar

Verantwortung im Krisenfall
Grundsätze 1/2

CPMi
Customer Performance Management

- ➔ Konzentration der Kräfte
- ➔ Konzentration (Fokussierung) auf zukunftsorientierte Geschäfte
- ➔ Vereinfachung der Strukturen (Organisation, Führung, Reporting, Prozesse)
- ➔ Transparenz auf allen Ebenen (intern + extern!)
- ➔ Strategieentscheide auf Basis grober Beurteilung (Details später)
- ➔ Nicht die «Kleinen» sollen die Folgen zuerst spüren
- ➔ Rasches Handeln auf operativer Ebene
- ➔ Konsequentes Handeln, auch in personellen Belangen
- ➔ Kommunikation «aus einem Mund» (VRP oder CEO)

Verantwortung im Krisenfall
Grundsätze 2/2

CPMi
Customer Performance Management

- Veränderungen und Fortschritte sicht- und messbar machen
- Betroffene müssen zu Beteiligten gemacht werden
- Der Chef exponiert sich, er ist da, wo es am meisten brennt
- Die Verantwortlichen brauchen Vertrauen (auch bei Problemen)
- Lösungen hart diskutieren, gemeinsam entscheiden und tragen
- Fachleute arbeiten an der Sache, Vorgesetzte motivieren, unterstützen und verantworten
- «zersch lifere, dänn lafere» (bedeutet: erst leisten, dann «den Erfolg» kommunizieren)
- die Linie muss konsequent und überzeugt beibehalten werden
- Glaubwürdigkeit ist A und O des Erfolgs

Verantwortung im Krisenfall
Erfolgsfaktoren

CPMi
Customer Performance Management

- Glück (hat auf die Dauer der Tüchtige, ist aber zerbrechlich)
- Mut zur Wahrheit + Mut zur Tat
- Klare Wertvorstellungen und gemeinsame Ziele
- Ehrliche Beurteilung der Lage inkl. der eigenen Anteile
- Meist eine neue Equipe (Kein Problem kann durch dasselbe Bewusstsein gelöst werden...)
- Cash- und ertragsorientiertes Handeln
- Geschichte und Politik «entsorgen» (kennen, aber nicht wirken lassen)
- Transparente, rasche und regelmässige Information
- Daran glauben, was man tut
- Menschen verstehen: Emotionen und Gefühlen Platz geben

und dem benötigten Know-how und der Erfahrung. Dann muss oftmals ein externer Krisenmanager beigezogen werden, der z.B. mit einzelnen Verwaltungsräten und Kadern aus dem Unternehmen eine solche Taskforce bildet.

Die Führung in der Krise

Ein wesentlicher Entscheid ist derjenige, ob es eine neue Führungsspitze oder gar eine gänzlich neues Führungsteam braucht. Diese Frage kann erst sinnvoll beantwortet werden, wenn klar ist, woher die Krise kommt und an welchen Stellen die Frühwarnung nicht funktioniert hat bzw. nicht gehört wurde. Mehrheitlich erleben wir aber die Situation, dass «kein Problem durch dasselbe Bewusstsein gelöst werden kann, das es geschaffen hat». In solchen Fällen muss rasch ein personelle Lösung angestrebt werden, die meist auch eine motivierende Signalwirkung für das ganze Unternehmen und seine Umwelt hat.

In Fällen, wo das Führungsteam weiterarbeiten konnte und wollte, wurde auch schon die Lösung so gewählt, dass der Geschäftsführer/CEO das operative Geschäft einem (externen) Interimsmanager oder Verwaltungsrat abgegeben hat und die Krisen-Taskforce selber geleitet hat. Bei einem krisenerfahrenen CEO kann sich diese Lösung durchaus als die geeignetste erweisen. Offen ist die Frage, wie es zu einem allfällig notwendigen Kulturwandel kommt, der sehr oft in Krisensituationen angestrebt werden muss. Da der CEO Bestandteil und Träger der Unternehmenskultur ist, kann es dennoch notwendig werden, jemanden auszutauschen.

Eine der grossen Diskussionen in der Krise ist der Führungsstil. Wir sind davon überzeugt, dass in einer echten Krisensituation klare Verhältnisse, Geschwindigkeit und Konsequenz von allerhöchster Bedeutung sind. Dies wird eher mit einer autoritären Führung sichergestellt werden können. Letztlich wird der Führungsstil sich aber nach der Zusammensetzung des Teams, der Bedrohung sowie der «Chemie» und der gemeinsamen Erfahrung der Teammitglieder miteinander richten. Auch hier kann man davon ausgehen, dass die militärisch geschulten und in Stabsarbeit erfahrenen «Alphatiere» rascher und einfacher auf eine konsequente Zielerreichung im Sinne der Krisenbewältigung einzuschwören sind. Dazu wird die gemeinsame Sprache aus dem Militär, das Verständnis für das Vorgehen und die Erfahrung mit klaren hierarchischen Strukturen, die sich in schwierigen Situationen meist bewährt haben, verhelfen.

Für die Moral in einer krisengeschüttelten Unternehmung ist es Gift, wenn zuerst «die Kleinen daran glauben müssen». Manchmal lässt es sich nicht vermeiden, dass Kündigungen ausgesprochen werden müssen, dann ist es aber ausserordentlich wichtig, wie dies geschieht und dass man bei den obersten und oberen Kadern genauso kritisch hinschaut und die Messer ansetzt. Wenn es irgendwie möglich ist, sollte gerade aus psychologischen Gründen zuerst und nur beim Kader – und nicht nur alibimässig – geschnitten werden. Entsprechende Beispiele zeigten uns, dass danach alle andern Massnahmen wesentlich leichter zu kommunizieren und zu akzeptieren waren.

Kommunikation ist einer der entscheidendsten Faktoren in der Krisensituation. Wichtig ist die persönliche Präsenz und die direkte Kommunikation durch die Führungsperson(en). Was in einer solchen Situation hingegen nichts taugt, sind irgendwelche elektronischen oder schriftlichen Informationen oder die Delegation der Informationsaufgabe nach unten. Wir erlebten ein Beispiel, als der CEO an einer Gewerkschaftsversammlung durch die firmenexternen Gewerkschaftsfunktionäre angegriffen wurde, seine Mitarbeiter sich für ihn wehrten und allein durch seine Präsenz sich das Blatt gegen überrissene Forderungen und Kampfmassnahmen wendete. Was grundsätzlich gilt, nämlich dass Kommunikation Chefsache ist, gilt in der Krisensituation noch mehr. Dann muss nach innen und aussen «aus einem Mund gesprochen werden». Dieser Forderung muss unbedingt und mit aller Konsequenz Nachachtung verschafft werden. Natürlich ist dies in einem KMU wesentlich einfacher als in einer grossen Unternehmung. Aber auch dort ist es entscheidend und machbar. Erinnern wir uns an unsere guten militärischen Chefs, die «von vorne» führten und Kader und Mannschaft durch klare und eindeutige Kommunikation motivierten. Die Parallelen sind unübersehbar.

Die Erfolgsfaktoren für die Krisenbewältigung

Nebst allen fachlichen Fähigkeiten und aller Erfahrung braucht es immer eine gehörige Portion Glück. In einer Krisensituation kann man es oft nicht mehr verkraften, wenn eine zusätzliche, wesentliche Problemstellung neu auftaucht.

Daneben ist für den Erfolg aber auch eine Reihe von «Soft Factors» von grosser Bedeutung. Nach dem Motto «wir können die besten Konzepte und Strategien entwickeln, wenn wir die Herzen und Hände unserer Mitarbeiter nicht gewinnen» werden wir keinen Erfolg haben. Dieser Aspekt ist in der Krise von zentraler Bedeutung, da die Verunsicherung und die Ängste gross sind. In einem prosperierenden Unternehmen ist es durchaus möglich, allein mit einer guten Strategie erfolgreich zu sein, wenn man nur die Hände der Mitarbeiter hat. In Krisenzeiten ist aber mehr notwendig. Mit Vorbildwirkung und der Sorge um die Mitarbeiter kann Vertrauen in der Krise durchaus gewonnen werden. Beispiele aus dem Militär sind uns allen bekannt. Wenn der Kadi auf einem Gebirgsmarsch einem ermüdeten Soldaten den Rucksack abgenommen hat, war das vielleicht nicht die stufengerechteste Aktion, für die Moral aller Wehrmänner aber mehr wert als ein zusätzlicher Ausgang. Das gilt in der Führung einer Krisensituation immer und überall. Dahinter stecken klare, kommunizierbare und gelebte Werte, die erlauben, das gemeinsame Ziel zu erreichen, indem der Glaube an den Erfolg sichtbar wird. ■

Thomas Dähler
Dr. oec. HSG
NDS Philosophie+ Management
Inhaber und Managing Partner CPMi AG
Oberst i Gst
6052 Hergiswil