

# **Krisenkommunikation beim Bund**

## **Ein aktuelles Beispiel**

**HIV 4. Juni 2024**

Referat von Christoph Nufer, Partner Dynamics Group AG  
079 314 33 55, [cnu@dynamicsgroup.ch](mailto:cnu@dynamicsgroup.ch)



**«Liquiditätsengpass»**



# Vor der Krise

## Armee verzichtet auf die Grossanlässe «AirSpirit 24» und «DEFENSE 25»


Bern, 26.01.2024 - Aufgrund der angespannten finanziellen Situation verzichtet die Armee auf die für 2024 und 2025 geplanten Grossanlässe sowie weitere Veranstaltungen. Ende August dieses Jahres hätte sich auf dem Militärflugplatz Emmen mit «AirSpirit 24» die Luftwaffe präsentieren sollen, 2025 am Anlass «DEFENSE 25» die Bodentruppen.

Öffentlichkeitsanlässe sind für die Armee von grosser Bedeutung, um Vertrauen und Reputation aufzubauen. Da sie heute vor allem auf Waffenplätzen und somit in der Regel fernab von der Bevölkerung für ihre Einsätze trainiert, ist die Sichtbarkeit der Truppen eingeschränkt. Aufgrund der angespannten finanziellen Situation verzichtet die Armee nun auf einen wesentlichen Teil der geplanten Öffentlichkeitsanlässe.

Der Verzicht betrifft 2024 unter anderem den Anlass «AirSpirit 24», der Ende August in Emmen der interessierten Öffentlichkeit Gelegenheit bieten sollte, sich ein Bild vor allem über die Leistungsfähigkeit der Luftwaffe zu machen. Erwartet worden wären bis zu 80'000 Besucherinnen und Besucher. 2025 war unter anderem ein Anlass mit dem Namen «DEFENSE 25» in Bière vorgesehen, an welchem sich die Bodentruppen hätten präsentieren sollen. Zudem verzichtet die Armee in den beiden kommenden Jahren auch auf die Organisation einer Reihe weiterer ursprünglich geplanter Veranstaltungen.

Adresse für Rückfragen

SRF News Sport Meteo Kultur Dok Wissen Play SRF



**Milliarden-Finanzloch bei der Schweizer Armee**

Aus Echo der Zeit vom 31.01.2024.  
Bild: KEYSTONE/Anthony Anex

[News >](#) [Schweiz >](#)

**Finanzen in Schieflage**

## Milliardenloch bei der Armee

Eine Flugshow und weitere Publikumsanlässe absagen, weil das Geld dafür fehlt: Die Armee hat mit dieser Entscheidung für Aufsehen gesorgt. Recherchen von SRF zeigen: Das wahre Ausmass des Finanzlochs ist noch viel grösser. Es fehlt eine Milliarde Franken, um bereits getätigte Rüstungskäufe zu bezahlen.

**Dominik Meier**  
Mittwoch, 31.01.2024, 16:50 Uhr

# Akut und Hot: Medienkonferenz Armeechef Süssli, 1.2.24



## Akut und Hot: BR VA am Rande der SIK-S, 1.2.24



# Akut und Hot: Widersprüchliche Aussagen



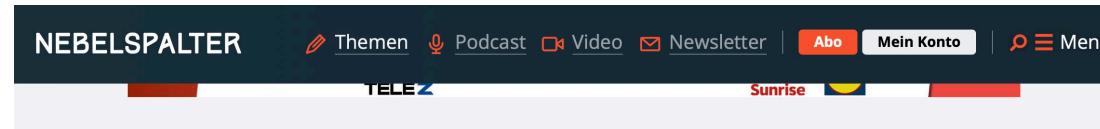
«Keine Lücke in den  
Armeefinanzen»

?

«Es besteht ein  
Liquiditätsengpass»



# Akut und Hot: Langes Schweigen von BR VA



Somms Memo

Armee ohne Geld. Amherd hat

Armee in Finanznot - gönnt sich zum  
Franken

**Zoff zwischen Amherd und Armee-  
Chef Süssli um Budget**

**und schickt Süssli vor**







# Cool Down: Hilfe von unerwarteter Seite



- «kein Finanzloch»
- «keinen Liquiditätsengpass»
- «keinen weiterer Handlungsbedarf»



- «alle Unklarheiten über die finanzielle Lage der Armee sind beseitigt.»
- «Missverständnisse» aufgrund «unklarer, widersprüchlicher Kommunikation»

# Learnings: Interviews Ende Februar

## «Natürlich halte ich an Armeechef Süssli fest»

Bundespräsidentin Viola Amherd räumt ein, die Polemik um das angebliche Milliardenloch in der Armee unterschätzt zu haben. Im Gespräch mit Georg Hüsler und David Biner erklärt sie, wie es um die Verteidigungsfähigkeit des Landes wirklich steht – und um den von der Schweiz angestossenen Ukraine-Friedensdijf



«Ich werde mich nicht über die Intelligenz von anderen äussern» – Bundespräsidentin Viola Amherd versucht, die Polemik um die Armeefinanzien mit Humor zu nehmen.

Freu, Bundespräsidentin, es gibt kein Milliardenloch in den Armeefinanzien. Genau.

Warum haben Sie drei Wochen gebraucht, um das der Schweiz zu erklären? Ich habe das direkt so gesagt. Am Tag nachdem diese Geschichte in den Medien aufgetaucht war, war ich ja in der Sicherheitskommission des Ständerats. Beim Hinangehen habe ich den Medien gesagt, dass es dazu nichts zu sagen gebe, ausser eben: dass es kein Loch gibt.

Sie haben das – in wahren Sinn – «entpöppelt» in die Kameras gesagt. Am gleichen Tag musste Armeechef Thomas Süssli allein vor die Medien treten. Rückblickend wäre nicht bereits dieser erste Auftritt Chefinnenanabe gewesen? Das wäre sicher eine Option gewesen. Wir haben es im Department aber so geregelt, dass jedes Amt für seine Kommunikation selber verantwortlich ist. Deshalb habe ich es auch als richtig erachtet, dass sich der Chef der Armee, der die Finanzen und alle Details bestens kennt, dazu äussert. Dieser Abbaufschon für mich normal, weil – wie gesagt – es kein Milliardenloch gibt und gibt. Aber vielleicht habe ich das Ausmass des angeblichen Skandals zu Beginn

intere Verständnis und der allgemeine Sprachgebrauch nicht übereinstimmend. Auch als Naturin weiss ich Spricht ein Unternehmen von einem «Liquiditätsengpass», ist es mit der Deponierung der Bilanz nicht mehr weit her.

Fassen wir zusammen: Es gibt erstens eine Bogenlinie von Verpflichtungen aus früheren Rüstungsprogrammen, die nach dem VBS-internen Sprachgebrauch zu einem «Liquiditätsengpass» führen kann. Und dann sehen Gelder erst später zur Verfügung, welche die Armee braucht, um die Verteidigungsfähigkeit rechtzeitig wiederherzustellen.

Und dann gibt es noch eine dritte Ebene – die laufenden Betriebskosten. ...

... die man nun mit der Absage von Flug- und Herberhows drosseln will. Genau. Diese drei Ebenen, die miteinander null und nie zu tun haben, werden in der Berichterstattung miteinander vermischt. Das hat es von aussen noch schwieriger gemacht, den Durchblick zu bewahren.

Hat es Sie persönlich getroffen, dass das bezogene Dokument mürbisch von Armeechef an SRF durchgelesen wurde? Sie haben sich für Ihr Präsidatjahr sehr gut vorgenommen, die Informa-

## Schwerpunkt

## «Es besteht tatsächlich die Gefahr

Die internationale Krisensituation gibt Armeechef Thomas Süssli zu denken. Er wolle seine «ganze Kraft» darauf verwenden, die Verteidigungsfähigkeit der Schweiz zu stärken, betont er. Dafür braucht er mehr Geld und mehr Soldaten.

Interview: Ottmar von Matt

Es existiere weder ein Finanzloch noch ein Liquiditätsengpass bei der Armee, sagt die Finanzkommission. Haben Sie die Lage dramatisiert?

Thomas Süssli: Der Chef der Armee ist das Scharnier zwischen Politik und Armee. Damit ist er verpflichtet, aufzuzeigen, was nötig ist, um die Verteidigungsfähigkeit zu stärken. Die Budgetlage hat sich mit dem Krieg in der Ukraine stark verändert.

Also müssen Sie Druck machen? Die Dringlichkeit hat sich verändert. Es ist meine Aufgabe, darauf aufmerksam zu machen, dass die Schweiz mit der heutigen Planung erst später verteidigungsbereit ist. Bundespräsidentin Viola Amherd und ich haben übereinstimmend schon 2023 immer wieder darauf hingewiesen, was für die Verteidigungsfähigkeit bedeutet, wenn die Erhöhung der Armeeaufgaben auf 1 Prozent des Bruttoinlandsproduktes (BIP) statt bis 2030 auf 2035 verschoben wird.

An Ihrer Medienkonferenz vom 7. Februar sprachen Sie von einem «Liquiditätsengpass» der Armee. Wären Sie da unvorsichtig? Die Schweiz ist immerhin ein Triple-A-Staat.

Die Finanzexperten haben bei uns intern den Begriff «Liquiditätsengpass» verwendet.

Das ist umso schlimmer. Das Finanzdepartement hat grosse Anstrengungen unternommen, um Liquidität in der Höhe von 8 Milliarden Franken aufzubauen, um die Zahlungsbereitschaft des Bundes jederzeit zu gewährleisten. Auch jene der Armee.

Wir haben jedes Jahr mehr Projekte in Planung, als wir Geld zur Verfügung haben. Das ist völlig normal und auch notwendig, weil es bei dem 4000 laufenden Projekten immer wieder zu Verschiebungen kommt. Den Begriff «Liquiditätsengpass» verwenden wir intern nicht in jener Bedeutung, die er in der Wirtschaft hat. Letztere habe Informationen auch über die Armeefinanzien.

Dafür muss sich die Schweiz gar nicht mit der US-Regierung absprechen? Wir rechnen dauernd mit ihr im Zusammenhang mit den F-35.

Es ist aber nicht nötig, mit ihr zu verhandeln, um Zahlungen zu verschoben? Es gibt Spielraum in den Verträgen, den wir ausnutzen dürfen.

In den letzten Tagen war immer wieder die Rede von einem Überhang von 1,4 Milliarden. Bis heute gibt es nicht wirklich Klarheit zu diesem Betrag. Ist es korrekt, dass davon 600 Millionen bereits 2022 und 2023 abgebaut worden sind? Wir haben Verpflichtungen aus vergangenen Rüstungsprogrammen in der Höhe von 10,7 Milliarden. Sie gehen zurück bis ins Jahr 2013. Ende 2023 waren es noch 11,4 Milliarden. Wir haben also 600 Millionen bezahlt und damit abgebaut. Dann haben wir im Rahmen des Planungsbudgets für das kommende Jahr 2024 800 Millionen ins Jahr 2025 verschoben. Das Anrecht bleibt in den nächsten Jahren leicht. Deshalb können wir diese 800 Millionen bis Ende 2027 auf null abtragen.

Im «Tages-Anzeiger» warnten Sie, die Armee verliere mittelfristig das Heer. Das wäre dramatisch. Haben Sie da bewusst übertrieben, um mehr Geld zu bekommen?

Wir haben schon 2019 im Bericht «Zukunft der Bodenrüstung» dargelegt, dass zwei grosse Systeme des Heeres – die Artillerie-Sprezabatterie M109 und das Führungsfahrzeug M113 – noch Ende dieses Jahrzehnts aus Lebensende kommen und ausser Dienst gestellt werden müssen, unter anderem weil ihr Betrieb ausserordentlich teuer wird. Das Parlament die Aufstockung des Armeebudgets auf 2035 genehmigt hat, können wir diese Systeme erst nach ihrer Ausserdienststellung ersetzen. Damit gibt es dort eine temporäre Fähigkeitslücke.

Das Heer engleitet der Armee? Das Heer ist ein Gesamtsystem. Es besteht aus der Artillerie und den 19000 Soldaten, von den M113 sind dem 14700.



«Armeetröine aus anderen Ländern nehmen die Beibehaltung durch Russland sehr ernst», sagt Armeechef Thomas Süssli. 18. September 2023.

«Ausmass des angeblichen Skandals zu Beginn unterschätzt.»

«Liquiditätsengpass...gegen aussen nicht mehr verwenden.»

«Er war in diesem Zusammenhang nicht richtig.»

# Nach der Krise



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung,  
Abwehr und Zivilschutz

## Aktennotiz

15. Dezember 2023  
CdA / Armeeführung

GS VBS, RC, C A Plan

Datum:

Für:

Kopie an:


Referenz/Abkürzung:

## Information zuhanden Armeeführung in Sachen Liquiditätsengpässe 2024ff

### 1. Ausgangslage

Bekanntlich bestehen in den nächsten Jahren in der Armee grosse Liquiditätsengpässe (cash). Dies aufgrund der Entscheide Bundesrat das Wachstum der Armee um 1% BIP zu reduzieren (minus CHF Mrd. 1.6 cash 2024-2026) sowie der Erhöhung der früheren Planung – deutlich höher bewilligte Verpflichtungskredite 2020-2024). Weiter sind die Beratungen, Immobilien, etc.) zu berücksichtigen, die auch mehrfach M...

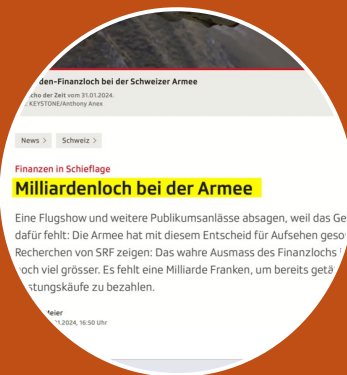
# 6 Phasen der Krise



**Vor der Krise**


26.1. Armee sagt per MM die Flugshow AirSpirit 24 und Bodentruppenübung Defense25

27.1. Süssli erklärt sich dazu in der Tagesschau



**Warm Up**

31.1 Dokument "Milliardenloch" Radio SRF, Dominik Meier




**Akut und Hot**

1.2. MK Süssli "Liquiditätsengpass" / O-Ton BRVA: "keine Lücke"

1.-10.2 Diverse kritische Artikel und Äusserungen von Politikern

2.-14.2 Hängepartie fast zwei Wochen lang

14.2. Medienkonferenz von BRVA "Berichte, die so nicht richtig waren" es hätte gar keine MK von Süssli gebraucht



**Cool Down**

16.2. FK-N Auftritt Amherd Sarah Wyss Präsidentin FK-N: "aus finanzpolitischer Sicht kein weiterer Handlungsbedarf"


20.2 SIK N Anhörung Amherd und Süssli "Kein Finanzloch, Kein Liquiditätsengpass" aber Mangel an Klarheit in der Kommunikation



**Learnings**

26.2. Interview Amherd NZZ "Skandal" zu Beginn unterschätzt aber "Kein Milliardenloch"

26.2. Interview Thomas Süssli CH-Media "Liquiditätsengpass" Begriff nicht mehr verwenden.



**Nach der Krise**

8.3. Neues Papier "Aktennotiz" "Information zuhanden Armeeführung in Sachen Liquiditätsengpässe" "grosse Finanzierungsengpässe" – Dies interessierte fast niemand mehr Story wurde nur halbherzig aufgegriffen.

26. Jan. – 08. März 2024



# 5 Lehren aus dem Fall VBS

- Das Umfeld berücksichtigen: Krieg in der Ukraine.
- Übersetzungsarbeit machen: «Liquiditätsengpass»?
- Chefsache: Verantwortliche rasch ans Mikrofon.
- Widersprüche vermeiden.
- 3-4 einfache klare Botschaften vorbereiten.

# These: 4 kurze Sätze hätten gereicht

1. Rüstungsprojekte sind komplex und dauern lange.
2. Weil Rüstungsprojekte häufig Verzögerungen haben, überbuchen wir.
3. Letztes Jahr haben wir übertrieben, d.h. zu viele Projekte geplant und zu wenige Mittel dafür.
4. Dieses Problem haben wir immer wieder übrigens auch andere.

# Krise erkennen

- Jeder schlecht gemanagte Vorfall hat das Potenzial, zur Krise zu werden.
- Glauben Sie niemals, ein Ihnen aufgedrängtes Thema umdefinieren oder unterbinden zu können. Medien und Öffentlichkeit entscheiden.



# Grundregeln der Krisenkommunikation 1

## **Strukturen schaffen**

- Strukturen schaffen, damit Firma oder Behörde stets handlungsfähig bleibt und kommunikativ die Hoheit behält gegen aussen aber auch gegen innen.

## **Geschwindigkeit vor Vollständigkeit**

- Was Sie wissen, gegeben Sie bekannt.
- Medienmitteilung, kurzfristige Medienkonferenz, Begehung, Eigene Aktivitäten sofort kommunizieren (Rettungsmassnahmen, etc.)
- Bad News selber kommunizieren.

## **Offen und wahr**

- Konzentrieren sie sich auf die Fakten.
- Nichts verschweigen, beschönigen oder herunterspielen.
- Keine Vermutungen, Andeutungen oder Spekulationen.
- Keine Schuldzuweisungen.

# Grundregeln der Krisenkommunikation 2

## **Deklarieren**

- Wenn Sie etwas nicht sagen können, begründen Sie es.
- Ungeklärte Fragen werden als solche deklariert.

## **Chefs an Mikrofone**

- Verantwortliche oder Fachleute gehen vor die Mikrofone.
- Verständlich reden, keine komplizierten Erklärungen (üben!).
- Überzeugend auftreten (üben!).
- Nie arrogant oder rechthaberisch wirken.

## **Einheitlich und klar**

- Keine Widersprüche in Ihren Aussagen.
- Keine Mehrdeutigkeiten.
- Koordination: Inhalt abgleichen durch Leiter-in COM.

# Grundregeln der Krisenkommunikation 3

## **Kooperativ**

- Permanent erreichbar sein.
- Alle Fragen beantworten.
- Andere Meinungen respektieren.
- Nie ungeduldig oder unwirsch werden.

## **Unprätentiös**

- Fehler zugeben, evtl. entschuldigen.
- Einfach und klar sprechen.
- Vorbehalte wo nötig: «Im jetzigen Zeitpunkt...», „Nach unserem momentanen Kenntnisstand...“

## **Menschlich**

- Mitgefühl zeigen - ohne falsche Sentimentalität.
- Ängste anderer ernst nehmen.

# Grundregeln der Krisenkommunikation 4

## **Medienbedürfnisse antizipieren**

- TV will bewegte Bilder, evtl. Schulungsvideos.
- Radio will Ton.
- Agenturen wollen Infos.
- Fotografen wollen Bilder.
- Alle wollen Interviews mit dem Management und den Fachleuten.
- Gleichbehandlung der Medien.
- Permanente Erreichbarkeit sicherstellen.

# Fazit und Schluss

- **Kommunikationskrise** ist dann, wenn eine Behörde oder Firma die Deutungshoheit und Kontrolle über die Information verliert.
- Mit **Krisenkommunikation** schaffen Sie es bestenfalls, die Kontrolle über die Kommunikation in einer Krise wiederzuerlangen.
- Kommunikativ stark unter Druck sein, heisst noch lange nicht, dass eine Firma oder Behörde in der Krise ist. Es ist der **Kontrollverlust, der die ausserordentliche Situation zur Krise** macht.

# Krisenkommunikation: Jede Krise ist eine Chance



- Frühwarnsystem
- Risiko-Analyse
- Krisenstab
- Krisenmanual
- Krisentraining
- Medientraining

- Koordinieren
- Organisieren
- Kommunizieren
- Handlungsfähig  
bleiben

- Debriefing
- Lehren ziehen +  
umsetzen

# Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

