

Wenn der Sturm aufzieht

Handlungsempfehlungen für Strategen in Krisen und turbulenten Zeiten



Roland E. Schön

Warum scheitern selbst kluge Strategen in Krisen und turbulenten Zeiten – während andere scheinbar mühelos durch den Sturm navigieren? Roland E. Schön zeigt auf, welche Denkmuster blockieren; warum die beste Antwort auf Ungewissheit nicht mehr Kontrolle ist, sondern ein komplett anderes Navigieren.

„Wir können Probleme nicht mit den Denkmustern lösen, die zu ihnen geführt haben.“ (Albert Einstein)

Krise als unternehmerische Realität

Krisen gehören zur unternehmerischen Realität wie das Atmen zum Leben. Und doch treffen sie die meisten Unternehmer überraschend – obwohl sie absehbar waren. Lieferkettenprobleme, politische Turbulenzen, technologische Disruptionen, Fachkräftemangel, Kostenexplosionen, fundamentale Marktveränderungen: Die Liste der Krisenauslöser der letzten Jahre ist lang – und sie wird nicht kürzer.

Sind EKS-ausgerichtete Unternehmen vor Krisen gefeit? Nach der Lehre

sollte dies so sein, wenn man sie ernst nimmt und richtig anwendet. Die Realität zeigt jedoch: Auch vorbildliche EKS-Unternehmen wie Town & Country, Fielmann oder Hidden Champions wie Trumpf und Miele können in herausfordernde strukturelle Krisen geraten. EKS schützt nicht vor Krisen. Sie schützt vor den falschen Antworten darauf – aber nur, wenn man wirklich hinschaut und über den Tellerrand der Lehre hinausblickt.

Das chinesische Schriftzeichen für „Krise“ setzt sich aus zwei Zeichen zusammen: Gefahr und Chance.

Ich erinnere mich an ein Kamingespräch mit Wolfgang Mewes. Die Frage, ob die EKS auch in Krisenzeiten trägt, quittierte er mit einem Satz, der im Raum hängen blieb: „Schönwetter-Kapitäne gibt es genug.“ Was folgte, war keine Relativierung, sondern eine Klarstellung. In Krisen, so Mewes, beweise die EKS erst ihre eigentliche Kraft. Nicht durch Verleugnung, sondern durch noch konsequenteres Hinschauen und Lösen der Engpässe: Wo brennt es dem Kunden wirklich? Was ist aktuell sein wichtigstes und dringendstes Problem? Wer das präziser erkenne als alle anderen – und seine Kräfte genau dort bündelt – navigiere auch durch den Sturm sicherer.

Ziel dieses Beitrags ist es, dir als Strategie Orientierung zu geben, wie du stürmischen Zeiten und Krisen erfolgreich begegnest. Ohne Alarmismus, dafür mit konkreten Haltungen und praxiserprobtem Handwerkszeug. Er bündelt meine Erfahrungen aus über 25 Jahren ganzheitlicher Strategieentwicklung und -umsetzung und zeigt, welche Praktiken tatsächlich funktionieren – und welche die Krise nur verschärfen.

Die Wirklichkeit der Krise – Turbulenzen, Denkmuster und warum so vieles schief läuft

Das chinesische Schriftzeichen für „Krise“ setzt sich aus zwei Zeichen zusammen: Gefahr und Chance. Diese Doppelnatur ist kein Zufall – sie beschreibt das Wesen jeder echten Krise.

James Clavell schildert in seinem Weltbestseller *Shogun* auf dramatische Weise alle Elemente einer Krise: Zeitdruck, weil Entscheidungen schnell fallen müssen, ohne vollständige Information. Zunehmende Gefahr bei abnehmendem Spielraum – die Schlinge zieht sich immer mehr zu. Dringende Notwendigkeit zur Entscheidung, denn Abwarten verschärft die Situation. Hohe psychische Belastung für Führung und Belegschaft. Und die Chance auf Veränderung, denn nur wer die Krise überlebt und nutzt, kommt gestärkt heraus.

„Führen in der Krise“ bedeutet damit zweierlei: ein Unternehmen und die Mitarbeitenden durch kritische Zeiten zu leiten – und dich selbst als Führungsperson aus schwierigen, bedrohlichen Situationen zu befreien. Beides hängt eng zusammen.

Krisen als natürlicher Entwicklungsrhythmus

Aus systemischer und biologischer Perspektive sind Krisen kein Versagen – sie sind ein vorhersehbares Muster jeder evolutionären Entwicklung. Der Biochemiker Frederic Vester benennt die Natur als ultimates Vorbild:

„Das einzige System, welches bisher eine vernünftige Garantiezeit des Überlebens aufzuweisen hat, ist das biologische.“ (Frederic Vester)



Jedes System – vom Einzelorganismus bis zum globalen Unternehmen – durchläuft S-förmige Wachstumskurven. Auf Phasen des Wachstums folgen unweigerlich Entwicklungsschwellen, Engpässe, Grenzen. Wer das versteht, verliert in der Krise den Überblick nicht – er erkennt Turbulenzen und Krisen als Signal zur notwendigen Erneuerung. Denn: Nichts ist so gefährlich für den zukünftigen Erfolg wie der Bisherige. Bewährte Erfolgsmuster wirken eine Zeit lang – doch ohne rechtzeitigen Musterwechsel schlägt der Erfolg ins Gegenteil um.

Nur 5-10 % der mittelständischen Unternehmen haben eine Strategie, die diesen Namen verdient.

Gilt das auch unter den Bedingungen von Polykrisen und massiven Marktverwerfungen, zum Beispiel in der Bauindustrie: Zinsschock (von 1 % auf 4 %), stark steigende Baukosten und deutlich rückläufige Baugenehmigungen? Ja – aber nur, wenn du bereit bist, alte Erfolgsmuster rechtzeitig zu hinterfragen. Nichts ist so verführerisch wie langjähriger Erfolg – und kein Irrtum so gefährlich wie der des Strate-

gen, der frühe Signale als „vorübergehend“ abtut. Denn Hoffnung ist keine Strategie.

Studien belegen, dass nur 5–10 % der mittelständischen Unternehmen eine Strategie haben, die diesen Namen verdient. Ohne klare Ausrichtung fehlt in turbulenten Zeiten der innere Kompass – das Unternehmen reagiert, statt zu gestalten. Damit wächst die Gefahr, in Krisensituationen zu geraten, erheblich.

Die eigentlichen Ursachen – tiefer als die Oberfläche

Die offensichtlichen Krisenauslöser scheinen von außen zu kommen – etwa massive Kostenerhöhungen durch eine erratische Zollpolitik. Äußere Störungen sind real. Aber sie sind selten die wirkliche Ursache für existenzielle Bedrohungen. In meiner Beratungspraxis zeigte sich immer wieder: Die meisten Unternehmenskrisen haben ihre Wurzeln im Inneren – im Denken und Handeln des Unternehmens sowie einem überholten Strategieverständnis, lange bevor die äußeren Symptome wachrütteln.

„Wir sehen die Welt nicht so wie sie ist, sondern so, wie wir sind.“ (Anaïs Nin)

Die häufigsten Muster:

- Veraltete Denkmuster und Dogmen. Alte Überzeugungen über Märkte, Kunden und Wettbewerber bleiben jahrelang ungefragt – bis die Krise sie erzwungenermaßen aufbricht.
- „Mehr-desselben“-Muster. Mehr Kontrolle, mehr Druck, mehr von denselben Maßnahmen die früher funktionierten. Das ist die häufigste und teuerste Krisenreaktion aus systemischer Sicht. Der leichte Ausweg verstärkt gewöhnlich noch das Problem.
- Symptombekämpfung statt Ursachenbeseitigung. Qualitätskontrollen werden verschärft, Kosten gesenkt – aber die tieferen Ursachen bleiben unberührt. Aus einem falsch gelösten Problem entstehen leider mehrere Folgeprobleme.
- Materielle Maßnahmen gehen am eigentlichen Engpass vorbei. Denn der Strategische Engpass liegt im Immateriellen – im Denken und Handeln der Beteiligten. Wird er nicht erkannt und bearbeitet, verschärft sich die Krise weiter.

Foto: Missuari - Canva



Bei einem aufziehenden heftigen Sturm trifft man am besten Sicherungsmaßnahmen. Das gilt im wirtschaftlichen Umfeld ebenso. ►

- Der Aderlass-Effekt. Jahrhunderte lang als Königsweg zur Heilung nahezu aller Krankheiten angewendet – weil man nichts Besseres kannte. Übersetzt: Festhalten an überholten Theorien und Methoden, obwohl sie den veränderten Umweltbedingungen nicht mehr standhalten. Ist die EKS da eine Ausnahme?

Warum wir in der Krise so reagieren, wie wir reagieren – und warum das die Krise verschärft

„Wer als einziges Werkzeug einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“ (Abraham Maslow)

Unter starkem Stress reagieren Menschen selten mit ihrer besten Intelligenz. Biologisch sind wir für komplexe Krisensituationen schlecht gerüstet: Die Wahrnehmung verengt sich (Tunnelblick), Puls und Reizbarkeit steigen, die Großhirnrinde – Sitz des rationalen Denkens – wird teilweise „abgeschaltet“. Das Stammhirn übernimmt und wählt eine der drei archaischen Reaktionsformen: kämpfen, flüchten oder sich totstellen. Das Ergebnis: Aktionismus ersetzt Klarheit. Hektik ersetzt Strategie.

Typische Fehlreaktionen, die die Krise noch verschärfen

- Hektische Entscheidungen unter extremem Zeitdruck
- Aktionismus und Symptombehandlung statt Ursachenklärung
- Alternativenblindheit – die erstbeste Lösung wird genommen
- Reine Problemfixierung – endlose Analysen ohne Blick auf Lösungen
- Top-down-Anweisungen ohne Einbeziehung der Mitarbeitenden

Besonders gefährlich: die Falle der reinen Rationalität. Der Neurologe Anto-

nio Damasio zeigte eindrucksvoll: Wer bei komplexen Entscheidungen ausschließlich auf Analyse setzt und Emotion sowie Intuition ausblendet, trifft schlechtere Entscheidungen – nicht bessere. Führung in der Krise braucht beides: klares, rationales Denken und emotionale Intelligenz, Intuition und Mut zur Entscheidung.

Hinzu kommt die Macht der Gruppenmeinung. Krisen erzeugen einen starken sozialen Druck zur Konformität. Die Wenigen, die frühzeitig warnen, werden überstimmt. Andersdenken erfordert deshalb nicht nur Intelligenz, sondern Charakterstärke.

Konstruktiver Umgang mit Krisen – 3 grundsätzliche Entwicklungswege

In der Krise stehen einem Unternehmen drei grundsätzliche Wege offen:

- Innovation, d.h. Neuorganisation auf neuem Niveau. Die Krise als Entwicklungssprung mit angepasster oder grundlegend neuer Strategie.
- Resilienz, d.h. Überdauern im reduzierten Funktionszustand, bis sich die äußeren Umstände normalisieren und danach Rückkehr zum Status quo.
- Scheitern, d.h. das Unternehmen übersteht die Krise nicht und verschwindet vom Markt.

Das Evolutionsprinzip gilt auch in der Wirtschaft: Anpassungsfähigkeit oder Starrheit entscheiden über den Fortbestand. Welcher Weg eingeschlagen wird, hängt wesentlich davon ab, wie die Führung in der Krise agiert.

Lösungsorientierung statt Problemfixierung – Solution Focus

Eine der wirksamsten Erkenntnisse aus der Krisenforschung klingt zunächst paradox: Probleme und Lösungen sind

logisch kaum miteinander verbunden. Eine ausführliche Problemanalyse ist für die Entwicklung von Lösungen weder immer nötig noch automatisch hilfreich.

Wer künftige Krisen vermeiden will, muss zwar die Muster erkennen, die zur Krise geführt haben. Aber operativ wirkt etwas anderes stärker: die Aufmerksamkeit konsequent auf den gewünschten Zielzustand richten.

Statt zu fragen „Was ist das Problem?“ – besser fragen: Wie sieht der Zustand aus, den wir anstreben? Was funktioniert bereits – wenn auch nur ansatzweise? Was könnte ein erster konkreter Schritt sein?

Eine Krise fordert rationales Denken aber auch emotionale Intelligenz, Intuition und Mut zur Entscheidung.

Menschliche Aufmerksamkeit wirkt wie Dünger. Worauf wir sie richten, davon gibt es mehr. Wer dauerhaft auf Probleme starrt, produziert mehr Probleme. Wer auf Lösungsvorstellungen fokussiert, erzeugt Lösungen.

Hilfreiche Denkmuster in turbulenten Zeiten

Turbulenzen und Krisen fordern zuerst unser Denken heraus. Einige Grundhaltungen haben sich in der Praxis besonders bewährt:

1. *Die Krise als Lehrer, nicht als Feind.* Jede Krise zeigt, wo das System an seine Grenzen gestoßen ist und wo der nächste Entwicklungsschritt liegt.
2. *Umdenken, wirklich anders denken.* Denkdogmen aufzudecken und blinde Flecken zu erkennen ist in der Krise besonders wichtig – und besonders schwer.
3. *Das Ziel nicht aus den Augen verlieren.* Auch wenn es dunkel wird, ►



Zyklische Entwicklung. Nach Sturm folgt Sonnenschein. Konzentriere deine Kräfte auf den gewünschten Zustand nach der Krise.

entscheidend ist, wohin wir wollen. Nicht nur, wovor wir Angst haben.

4. *Immaterielles vor Materiellem.* Vertrauen, Sinn, Zusammenarbeit und Lernfähigkeit sind in der Krise entscheidender als der perfekte Masterplan. Strukturen folgen Kultur, nicht umgekehrt.
5. *Systemisch statt linear denken.* Jede Ursache hat eine Wirkung – und jede Wirkung wird zur nächsten Ursache. Wer linear denkt, sieht nur den ersten Schritt. Wer systemisch denkt, erkennt Rückkopplungen, Nebenwirkungen und Langfristfolgen heutiger Entscheidungen. Das ist Systemkybernetik.
6. *Mut zum Prozessmusterwechsel.* Der Mut, komplett neue Verfahren und Systeme zu kreieren, ist ein Markenzeichen erfolgreicher Krisenführung. Nicht Kosmetik ist gefragt, sondern eine radikale Änderung des Denkens und Handelns.

Beispiele aus meiner Praxis

Beispiel 1 – Der Mut zum Andersdenken. Ein erfolgreiches Tochterunternehmen soll verkauft werden, weil strategisch angeblich nicht mehr passend zur Kon-

zernstrategie. 99 % der beteiligten Belegschaft sehen nur Bedrohung. Der amtierende Geschäftsführer wählt einen anderen Blick: Er übernimmt aktiv die Rolle des Gestalters für neue Chancen, wirkt bei der Wahl des Käufers aktiv mit – und nimmt die verunsicherte Belegschaft mit. Das Ergebnis: Der Merger wird zum erfolgreichsten der Gruppe.

Die EKS liefert für Krisenbewältigung durchaus eine gute Orientierung, weil sie nicht mehr Tun fordert.

Beispiel 2 – Haltung als Turnaround-Motor. Der Standortleiter eines Automobilzulieferers ist überzeugt: Trotz erheblicher Lohnkostennachteile gegenüber Niedriglohnländern ist ein deutscher Standort wettbewerbsfähig zu machen – mit intelligenten Prozessen, einem Prozessmusterwechsel in der Technologie und einer hochmotivierten Belegschaft. Diese Haltung steckt an: Die gesamte Führungsmannschaft trägt einen mehrjährigen Veränderungsprozess mit. Das Ergebnis: Der Standort wird zu einem der weltweit profitabelsten seiner Art und sichert dem Unternehmen den Profit, um durch die Finanzkrise 2010 zu kommen.

Grundregeln für erfolgreiche Strategien

Die EKS liefert für Krisenbewältigung durchaus eine gute Orientierung, weil sie nicht mehr Tun fordert, sondern das Richtige: Spezialisierung auf brennende Kundenprobleme statt Verzettlung, Zielgruppenfokus statt Gießkannenprinzip, Engpasskonzentration statt Aktionismus. Ihre systematischen Prinzipien und Phasen verwandeln Unsicherheit in Klarheit und Krisendruck in kraftvolles, fokussiertes Handeln.

Aber für den Turnaround braucht es meiner Erfahrung nach ein erweitertes Verständnis des Gesamtsystems, wie es meinem ganzheitlichen Strategiemodell auf Basis von 6 Wirkfaktoren zu Grunde liegt (vgl. <https://www.rolandschoen.de/ganzheitliche-strategieentwicklung/>) sowie die folgenden Handlungsempfehlungen.

Zehn starke Handlungsempfehlungen für Strategen

1. Halte inne, bevor du handelst. In der Krise ist der erste Impuls selten der richtige. Schaff dir bewusst Raum zum Durchatmen, zum Beobachten und ►

Grundregeln für Strategen in der Krise

- Wenn es nicht kaputt ist, reparier es nicht. Nicht alles infrage stellen und ändern, was funktioniert, nur des Aktionismus wegen
- Wenn etwas funktioniert, mach mehr davon. Stärken verstärken – nicht nur an Schwächen herumschrauben
- Wenn etwas nicht funktioniert, hör auf damit und mach etwas anderes. Mut zum Musterwechsel statt stures „Mehr desselben“ sowie schnelles Ausprobieren von Neuem mit Feedbackschleifen
- Immaterielle Blockaden (Engpässe) lösen statt äußerer Symptome zu kurieren. Nicht an den Oberflächenphänomenen arbeiten, sondern an der Wurzel der Denkhaltungen und Glaubensmuster, die zur Krise geführt haben.

zum Nachdenken. Wer sofort in Aktionismus verfällt, löst in der Regel das falsche Problem mit der falschen Methode. Innehalten ist keine Schwäche – es ist strategische Intelligenz.

2. Bringe und halte dich in einer guten Verfassung. Gestresst, verängstigt und dünnhäutig zu sein verbessert die Situation mit Sicherheit nicht. Bring dich selbst in einen entspannten mentalen und physischen Zustand durch entsprechende Mentalpraktiken und Körperübungen. Die „Eiche im Wind“ zu sein signalisiert allen Beteiligten Souveränität und schafft Vertrauen in die Führung.

3. Diagnostiziere klar: Krise oder schweres Wetter? Nicht jede Turbulenz ist eine Krise. Unterscheide: Hast du es mit einem temporären Einbruch zu tun, der ausgesessen werden kann – oder mit einer strukturellen Verschiebung, die einen Musterwechsel erfordert? Die Antwort bestimmt alles Weitere. Wer eine strukturelle Krise mit Resilienz-Maßnahmen beantwortet, verliert Zeit. Wer auf schweres Wetter mit radikaler Neuerfindung überreagiert, verliert Ertrag und Substanz.

4. Solution Focus: Kläre das Ziel und richte deinen Blick darauf. Formuliere klar und konkret, wo du stehen willst, nicht nur, was du vermeiden willst. Der Seiltänzer Karl Wallenda stürzte, als er zum ersten Mal ernsthaft die Möglichkeit des Fallens in Betracht zog. Was genau soll in 12 Monaten anders sein? Konzentriere deine Kräfte auf den gewünschten Zustand nach der Krise sowie auf den Engpass, der diesem im Weg steht. Getreu dem Brecht-Zitat: „Keinen Gedanken verschwenden an das Unveränderliche. Dem Änderbaren aber widme alle Kräfte.“

Wer auf Probleme starrt, produziert Probleme. Wer auf Lösungen fokussiert, erzeugt Lösungen.

5. Finde und löse den Strategischen Engpass. Dieser geht über den Blick des äußeren Engpasses (Kundenengpass) hinaus. Er macht die übergreifenden „Macht- und Energieprozesse“, die dem unternehmerischen Erfolg im Wege stehen, bewusst. Er zeigt, wo dein Unternehmen in seinem gesamten Marktumfeld „eng“ und gefährdet ist: Wo bisher kaum wahrgenommene

Abhängigkeiten das Geschäftsmodell bedrohen, wo Potenziale blockiert sind, wo Vertrauen fehlt und wo Kräfte sich verzetteln. Der Prozess macht deutlich, welche Freiheiten genutzt und von welchen Abhängigkeiten man sich befreien muss. Konzentriere alle Kräfte, diesen Engpass zu lösen, bevor es zu einer Krise kommt. Er befreit dein Unternehmen aus seiner Zwangsjacke und setzt schlummernde Potenziale frei.

6. Nutze aktiv das, was gut funktioniert. Erfahrungsgemäß gibt es selbst in der schwersten Krise Bereiche, Teams oder Kunden, die funktionieren. Spiegle diese Stärken gezielt in der Belegschaft wider – beziehe alle Mitarbeitenden aktiv ein. Dadurch wird das Stärkenbewusstsein in der gesamten Organisation erlebbar. Ein mentaler Ruck geht durchs Unternehmen, das Selbstbewusstsein wächst. Das ist deine Ausgangsbasis und effektiver als Schwächenbekämpfung.

7. Frage dich: Was will mir diese Krise sagen? Krisen sind Botschaften des Systems. Sie zeigen, wo das Unternehmen sich selbst im Weg steht – in seiner Strategie, in seinem Denken, in seiner Kultur. Wer die Krise als Lehrer begreift statt als Feind, kommt schneller zur Lösung. Es geht darum, Muster und typische Fehlreaktionen zu verstehen und daraus zu lernen. Frage dich und dein Team: Welche Annahmen haben uns hierhergebracht? Was haben wir zu lange als selbstverständlich betrachtet?

8. Hinterfrage deine Denkmuster, radikal und ehrlich. Welche Überzeugungen haben dein Handeln bisher geleitet? Welche davon haben sich bewährt – und welche nicht mehr? Wo hast du frühe Warnsignale als „vorübergehend“ abgetan? Wo hast du Hoffnung mit Strategie verwechselt?

Frage dich rechtzeitig: Wenn unser Geschäftsmodell über Nacht zusammenbrechen würde, was könnten wir mit unseren Stärken sonst noch machen? Welchen Kundennutzen befriedigen?

9. Trainiere Vorstellungskraft, Entscheidungskraft und Umsetzungskraft. Das sind die drei wichtigsten Managementdisziplinen auf der immateriellen Ebene. Entscheide auch ohne vollständige Information. Denn in der Krise wartet man vergeblich auf vollständige Gewissheit. Sie kommt nicht. Wer entscheidungsfähig bleibt trotz Druck und unvollständiger Datenlage, behält die Handlungshoheit.

10. Beziehe deine Mitarbeitenden ein – von Anfang an. Top-down-Krisenmanagement erzeugt Widerstand und Lähmung. Wer die Menschen ehrlich einbezieht, die die Situation täglich erleben, erschließt Wissen und Energie, die man auf der grünen Wiese nie erreicht. Mach dein Team zum Teil der Lösung, nicht zum Adressaten von Anweisungen. Führung durch Sinn und Einbeziehung ist in der Krise stärker als jede Kontrolle.

Die beste Krisenprävention ist eine klare, lebendige Strategie. Überprüfe regelmäßig, ob sie noch zu den Markt-Realitäten passt. Kultiviere in deinem Unternehmen die Fähigkeit zur Wahrnehmung schwacher Signale bzw. Frühwarnsignale mit Hilfe des Strategischen Plan-Ist-Vergleichs (über die Spannungsbilanz hinausgehendes Tool), zur offenen Diskussion und zum rechtzeitigen Musterwechsel.

Fazit und Blick jenseits des Horizonts

Der Sturm wird nicht weniger – aber die Mannschaft kann seetüchtiger und bewusster werden.

Krisen sind keine Anomalie. Sie sind – biologisch, systemisch und unternehmerisch – ein vorhersehbarer Teil jeder Entwicklung. Die entscheidende Frage ist nicht, ob eine Krise kommt. Die Frage ist: Wie gut sind wir vorbereitet, wenn sie kommt?

Vorstellungskraft, Entscheidungskraft und Umsetzungskraft sind die wichtigsten Managementdisziplinen.

Meine Antwort ist klar: Nicht mit noch mehr Kontrolle, noch mehr Planung, noch mehr Aktionismus oder der Aussage: „Aber Mewes hat gesagt“. Sondern mit einem inneren Kompass, der Orientierung gibt, wenn äußere Koordinaten versagen.

Mit der Fähigkeit, den Blick auf das Wesentliche zu richten – auf die Lösung des Strategischen Engpasses, auf die Verstärkung der Stärken und auf das Ziel. Mit der Haltung, die Krise als Lehrer zu begreifen, statt als Feind. Mit Führungskräften, die Menschen nicht durch Druck, sondern durch Sinn, Vertrauen und Einbeziehung in Bewegung bringen.

Drei Einsichten, die in der Krise alles entscheiden

- Krise ist der Moment, in dem die wahre Strategie sichtbar wird – im Handeln, nicht auf dem Papier. Die beste schriftliche Strategie nützt nichts, wenn die Führung unter Druck in alte Reflexe zurückfällt und die Krise mit den Mustern von gestern zu lösen versucht.
- Wer im Sturm führt, braucht keinen detaillierten Projektplan. Er braucht Orientierung, eine klare Haltung und ein schnell lernfähiges, kybernetisches Feedbacksystem.
- Das Wesentliche, Vertrauen, Sinn,

Zusammenhalt, alles immaterielle Faktoren sind in der Krise tragfähiger als jeder Plan.

Mein Appell an alle EKS-Strategen:

Lade deine Mitarbeitenden ein, Turbulenzen und Krisen nicht nur durchzustehen, sondern diesen kraftvoll und intelligent zu begegnen. Eine Strategie ist nur so gut wie die Bereitschaft, sie unter Druck neu zu denken. Nicht weil die Strategie „falsch“ war – sondern weil sich die Welt schneller verändert hat als das Denken dahinter. Auch EKSler bleiben davon nicht verschont.

Mit den Augen sehen Strategen Märkte, Alleinstellungsmerkmale, Engpässe und Kennzahlen. Aber mit dem Herzen sehen sie, was wirklich trägt: Vertrauen, Sinn, Zusammenhalt, immaterielle Werte – das Unsichtbare, das nicht nur in der Krise über alles entscheidet. Wer das versteht, ist kein Schönwetter-Kapitän mehr. Er ist bereit, auch in stürmischen Zeiten die Zukunft aktiv zu gestalten. ■

zum Autor

Roland E. Schön, Dipl.-Wirtsch.-Ing., begleitet mittelständische Unternehmen durch Umbrüche, Krisen und strategische Neuausrichtung. Als Inhaber von Roland Schön + Partner und Leiter des StrategieForums Metropolregion Rhein-Neckar hat er u.a. Unternehmen wie W.C. Heraeus (ELC-Division), Novem Car Interior Design (Stammwerk Vorbach), BEMO Systems (Spezialist für die metallische Gebäudehülle), OWA (Marktführer für Deckensysteme im DACH-Raum) und den DEMETER-Verband 2025 durch schweres Fahrwasser gesteuert. Strategiepreisträger des Bundesverbandes StrategieForum. – www.rolandschoen.de