

IMPULS

BANI in der Führungspraxis

Was sich für KMU-Führung wirklich ändert — die Fortsetzung zu «Von VUCA zu BANI».

achermann

Michael Achermann · Management Consulting & Education

Juli 2026

Diagnose statt Handlungsaufforderung.

BANI ist inzwischen den meisten Führungskräften ein Begriff. Man hat den Vortrag gehört, die Grafik mit den vier Buchstaben gesehen, vielleicht sogar selbst in einer Präsentation verwendet. Und dann? Dann führt man am Montag genau gleich weiter wie am Freitag davor.

Das ist das eigentliche Problem: BANI wird als Diagnose verstanden, nicht als Handlungsaufforderung.

”

*Es ist, als würde man vom Arzt hören
«Sie sollten sich mehr bewegen» —
und das als spannende Erkenntnis
abspeichern, statt die Turnschuhe
anzuziehen.*

Von der Planungslogik zur Reaktionsfähigkeit.

Klassische Führung beruht auf einer stillen Annahme: Wer genug analysiert, kann genug planen. Budgets, Roadmaps, Fünfjahresstrategien — das alles setzt voraus, dass sich die Zukunft aus der Gegenwart einigermaßen verlässlich ableiten lässt. Charmante Idee. Nur hält sie sich zunehmend nicht an die Abmachung.

Für KMU, die selten über die Ressourcenpolster grosser Konzerne verfügen, ist das keine akademische Unterscheidung. Es entscheidet über Handlungsfähigkeit in der Krise.

Was ist der richtige Plan?



Wie schnell und wie klug reagieren wir, wenn der Plan nicht mehr trägt?

WAS SICH KONKRET ÄNDERT

Vier Dimensionen. Eine Konsequenz: bewusst anders führen.

B

Brittle · brüchig

Schlanke Prozesse machen Systeme anfällig. Konsequenz: bewusst Redundanz einbauen, wo Effizienz zuvor Priorität hatte.

A

Anxious · ängstlich

Mehr Information löst Verunsicherung selten. Sicherheit gibt Klarheit über Werte, Entscheidungsprinzipien und Verantwortlichkeiten.

N

Non-linear · nichtlinear

Kleine Ursachen, unverhältnismässig grosse Wirkung. Konsequenz: kürzere Beobachtungs- und Entscheidungszyklen.

I

Incomprehensible · unbegreiflich

Entscheidungsfähigkeit trotz unvollständigem Verständnis — Verantwortung dorthin verlagern, wo das Wissen liegt.

BANI zieht sich durch alle drei Arbeitsfelder, die entscheiden.

R

Richtung

Nicht mehr «den einen richtigen Weg finden», sondern eine Ausrichtung setzen, die mehrere plausible Zukünfte offenhält.

V

Verantwortung

Entscheidungskompetenz dahin verlagern, wo Nichtlinearität am schnellsten sichtbar wird — meist näher am Kunden als am Sitzungstisch.

U

Umsetzung

In kürzeren, überprüfbaren Schritten arbeiten statt in grossen, unumkehrbaren Würfeln.

Wie das konkret aussieht, zeigen unsere Fallstudien — u. a. wie ein Unternehmen der Migros-Gruppe den Weg von Top-down zu Selbstorganisation gegangen ist.

DAS EIGENTLICHE UMDENKEN

Die vier Dimensionen beschreiben keinen vorübergehenden Ausnahmezustand, sondern eine neue Grundkonstante.

Unternehmen, die das früh verinnerlichen, verschaffen sich einen Vorsprung — der sich nicht in einer besseren Prognose zeigt, sondern in besserer Reaktionsfähigkeit, wenn die Prognose, wie immer öfter, einfach nicht eintrifft.

ERSTGESPRÄCH

Wo steht Ihr Unternehmen in der BANI-Welt?

In einem Erstgespräch klären wir in 45 Minuten, wo Richtung, Verantwortung oder Umsetzung heute am dringendsten Klarheit brauchen — vertraulich.

GESPRÄCH VEREINBAREN →

michael@achermann.ch · www.achermann.ch