

Wo unterschätzen wir gerade die Zukunft?

Strategische Fehleinschätzungen entstehen selten plötzlich. Meist beginnen sie viel früher – in einer Phase, in der die Gegenwart noch plausibel wirkt.

- ▶ Ein Markt läuft noch. Kunden bestellen noch. Die eigene Qualität ist anerkannt.
- ▶ Die Marke hat Gewicht. Die Erfahrung im Unternehmen ist groß.

Genau darin liegt manchmal die Gefahr: **Wer lange erfolgreich war, erkennt Veränderungen oft später als andere.**

Nicht, weil es an Intelligenz fehlt. Sondern weil das Bestehende noch zu gut funktioniert.

Vor vielen Jahren wurden bestimmte Entwicklungen häufig unterschätzt. „*Die Chinesen kopieren nur*“, hörte man bisweilen. Ebenso wie: „*Diese Qualität erreichen sie nicht so schnell.*“ Damals klangen solche Einschätzungen für viele nachvollziehbar. Heute ist China in zahlreichen technologischen Bereichen ein ernstzunehmender Wettbewerber – nicht nur über den Preis, sondern zunehmend auch über Geschwindigkeit, Innovationskraft und industrielle Konsequenz.

Rückblickend wirken Fehleinschätzungen oft offensichtlich. In der jeweiligen Situation sind sie es selten.

Denn Unternehmen bewerten Zukunft meist aus der Logik der Vergangenheit. Sie fragen: Was hat uns stark gemacht? Wo sind unsere Vorteile? Was können andere nicht so schnell aufholen? Diese Fragen sind berechtigt. Aber sie reichen nicht aus.

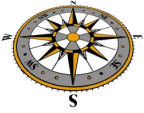
Entscheidend ist auch die Frage, welche Annahmen im Unternehmen vielleicht nicht mehr stimmen.

- ▶ Sind die eigenen Qualitätsvorteile wirklich noch so groß wie früher?
- ▶ Ist Kundennähe weiterhin ein stabiler Schutz?
- ▶ Reicht technisches Know-how aus, wenn andere schneller skalieren?
- ▶ Sind die bisherigen Entscheidungswege noch geeignet für Märkte, die sich schneller bewegen?

Gerade in technologiegeprägten Unternehmen entsteht Stärke häufig aus Erfahrung, Präzision und hoher fachlicher Kompetenz. Das ist ein großer Vorteil. Gleichzeitig kann genau diese Stärke dazu führen, dass **neue Entwicklungen zu lange mit alten Maßstäben bewertet werden.**

Man hält das Neue für unfertig. Für nicht belastbar. Für nicht relevant genug. Oder für etwas, das den eigenen Markt nur am Rand betrifft. So lange, bis es plötzlich nicht mehr am Rand bleibt.

Zukunft zeigt sich selten zuerst in großen Brüchen. Sie beginnt oft leise: in neuen Kundenanforderungen, in veränderten Preislogiken, in kürzeren Entwicklungszyklen, in anderen Erwar-



tungen an Geschwindigkeit, Service oder digitale Anschlussfähigkeit. **Wer erst reagiert, wenn die Veränderung offensichtlich ist, hat häufig bereits Zeit verloren.**

Für Führungskräfte bedeutet das eine besondere Aufgabe.

Sie müssen nicht nur das Tagesgeschäft stabil halten. Sie müssen zugleich immer wieder prüfen, ob die Grundlagen des bisherigen Erfolgs noch tragen.

Das ist unbequem. Denn es stellt Routinen infrage. Es relativiert Erfolge. Und es fordert Menschen heraus, die zu Recht stolz auf das sind, was sie aufgebaut haben. - Doch genau hier entscheidet sich strategische Zukunftsfähigkeit.

Nicht jedes neue Thema ist relevant. Nicht jeder Trend verdient Aufmerksamkeit. Und nicht jede Warnung ist berechtigt. **Aber es ist gefährlich, Veränderungen vor allem deshalb kleinzureden, weil sie nicht in das bisherige Bild passen.** Eine gute strategische Diskussion beginnt deshalb nicht mit der Frage, ob man recht behalten möchte. Sie beginnt mit der Bereitschaft, eigene Gewissheiten zu prüfen.

- ▶ Wo sind wir vielleicht stärker überzeugt als begründet?
- ▶ Wo verlassen wir uns auf Vorteile, die andere gerade aufholen?
- ▶ Wo sehen wir Risiken, sprechen sie aber nicht klar aus?
- ▶ Wo fehlt uns eine Führungskraft, die neue Perspektiven einbringt?

Gerade die letzte Frage wird häufig unterschätzt. **Zukunftsfähigkeit** hängt nicht allein von Strategiepapieren ab. Sie **hängt stark davon ab, welche Menschen Verantwortung tragen.** Ob sie Veränderungen erkennen. Ob sie Widerspruch zulassen. Ob sie Entscheidungen vorbereiten, bevor der Druck zu groß wird.

Erfahrung bleibt wichtig. Aber sie muss mit Neugier, Realitätssinn und der Fähigkeit verbunden sein, gewohnte Denkmuster zu hinterfragen.

Vielleicht liegt die größte strategische Gefahr nicht darin, die Zukunft nicht zu kennen. Niemand kennt sie genau. Die größere Gefahr liegt darin, sie mit den Maßstäben von gestern zu bewerten.

Ein Gedanke zum Mitnehmen!

Wer Zukunft unterschätzt, merkt es meist erst im Rückblick.

Deshalb lohnt es sich, regelmäßig zu prüfen, welche Annahmen im Unternehmen noch tragen – und welche Führungsperspektiven fehlen, um Veränderungen rechtzeitig zu erkennen.