

# 1 Prolog – Aktuelle Schlagzeilen zum Thema

Während die Autoren mit knapper Zeit und den üblichen Widrigkeiten der Schriftstellerei zu ringen hatten, wurden sie inhaltlich durch aktuelle Pressemeldungen fast täglich bestärkt. Auch auf die Gefahr hin, dass diese bald veralten, möchten wir einige davon unse-

ren Ausführungen voranstellen. Sie beleuchten – bei aller gebotenen Vorsicht im Umgang mit veröffentlichter Meinung – schlaglichtartig nicht nur die hohe Aktualität, sondern auch den praktischen Bezug und die nachhaltige Brisanz des Themas.

**Aktuelle Pressemeldungen verdeutlichen die Brisanz des Themas**

## Handy-Desaster – Siemens stolpert über sechs Sünden

Trotz boomender Märkte hat der Technologiekonzern Siemens die Krise in seiner Mobilfunksparte nicht lösen können.

Fehler 1: Die Trends verschlafen: Bei den zentralen Entwicklungen auf dem schnelllebigen Handy-Markt kam Siemens stets einen Schritt zu spät. Erst in diesem Herbst soll ein UMTS-Handy auf den Markt kommen, die Technik musste zudem beim Konkurrenten Motorola eingekauft werden. Nicht viel besser stellte sich das Unternehmen bei der Einführung von Foto- und Klapphandys an: Die hauseigenen Modelle kamen allenfalls mit monatelanger Verspätung auf den Markt.

Dabei liege das Problem des Unternehmens nicht einmal in der Entwicklung. (...) Bereits marktfertige Produkte würden in den Führungsebenen blockiert. (Anne Seith, Spiegel Online, 7. Juni 2005).

## Ausverkauf deutscher Marken

Mit der Handysparte von Siemens wechselt eine Traditionsmarke in den Besitz von ausländischen Investoren. Doch der Fall ist nur der jüngste einer ganzen Reihe – auf vielen Markenklassikern haftet lediglich noch das deutsche Etikett. (Michael Kröger, Spiegel Online, 9. Juni 2005)

Die Wirtschaftsberichterstattung ist voll von solchen Meldungen. Bisweilen besserwisserisch formuliert, schwingt darin ein schwerwiegender Vorwurf mit: Hier wurde das Unternehmen nicht

Opfer von Launen des Marktes oder für das Verpassen von Modewellen bestraft. Viel schlimmer, es wurden nachhaltige Trends und sich lange abzeichnende Umbrüche übersehen.

**In der Praxis werden teilweise sich lange abzeichnende Trends übersehen**

Offensichtlich fällt der Umgang mit Trends und Umbrüchen nicht leicht. Misslingt er, kann dies dramatische Folgen haben.

### **Freudenberg-Kunden in Nöten – Mehrere Schief lagen**

Den Mischkonzern Freudenberg beschäftigt in den letzten Wochen die Schief lage bedeutender Kunden. Einer der wichtigsten Abnehmer der Vliesstoffsparte (...), ein Hersteller von Autoteppichen, steckt im amerikanischen »Chapter 11«-Verfahren. Als weitere Beispiele für Kunden in Nöten werden genannt (...) die Vorgänge um Kunden wie den Autozulieferer Visteon, die Insolvenz des Autoherstellers Rover und dramatisch abgeschwächte Ratings, etwa bei General Motors. Aufgrund »solch flächendeckender Schwierigkeiten von ganzen Kundengruppen« ist (man) für das Geschäftsjahr (...) verhalten optimistisch, zumal im ersten Quartal auch noch »dramatisch gestiegene Material- und Energiekosten« zu Buche schlugen. »Diese Trends setzten sich fort (...).« (FAZ, 01.06.2005. Alle Rechte vorbehalten. © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt)

### **Wander-Energie**

Verflüssigtes Erdgas ist keine neue Wunder-Energie, sondern ganz normales Erdgas, das für den Transport über die Weltmeere vorübergehend in einen anderen Aggregatzustand gebracht wird. Ohne diese LNG genannte Flüssigkeit müssten Länder fernab der großen Vorkommen auf Erdgas verzichten. Ruhrgas hat vor mehr als 40 Jahren den LNG-Markt analysiert und als unwirtschaftlich befunden. (...) Mit dem Versiegen der Quellen zunächst in Großbritannien und in den Niederlanden ist eine neue Strategie nötig. Mit einem im Bau befindlichen LNG-Großhafen zeigen die Briten, wie man sich aus der Abhängigkeit von einzelnen Förderländern löst. Ruhrgas täte im Sinne der langfristigen Versorgungssicherheit gut daran, nicht zu lange abzuwarten. Denn schon jetzt geben sich die Einkäufer aus Asien, Westeuropa und den Vereinigten Staaten bei den LNG-Lieferanten in Nahost die Klinke in die Hand. (Kommentar zum Artikel »Noch verzichtet Deutschland auf verflüssigtes Erdgas«, FAZ, 07.06.2005. Alle Rechte vorbehalten. © F.A.Z. GmbH, Frankfurt, zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv)

Allerdings: Manche Unternehmen scheinen besonders gut vorbereitet und agieren souverän im Umgang mit Zukunftsthemen. Offenbar deuten sie nicht nur treffend die Relevanz von Trends für das eigene Geschäft. Souverän vermeiden sie auch alle »Fallen« im Umgang mit heiklen Zukunftsthemen.

Vor allem handeln sie rechtzeitig und starten weit im Vor-Produkt-Stadium mit Maßnahmen, die zum Teil eine mehrjährige Vorlaufzeit haben.

Welche Instrumente nutzt ein derart vorausschauendes Management? Auf diese Frage hält der vorliegende Band Antworten bereit.