

Competitive Intelligence



Der Konkurrenz voraus.

mehr ▶

von Johannes Deltl

Worum es geht

**Sitzt Ihnen die Konkurrenz im Nacken?
Läuft Ihre Wettbewerbsbeobachtung im eigenen
Unternehmen unrund?
Wie gut sind Sie wirklich im Vergleich zum Wettbewerb?**

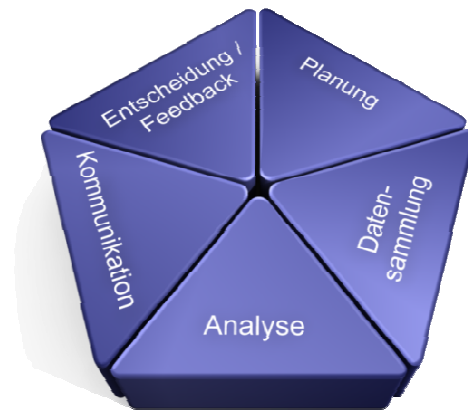
Der Wettbewerb wird schärfer, die Globalisierung ist endgültig in Deutschland, der Schweiz und Österreich angekommen. Umso wichtiger ist es, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen. Und die der "Gegner".

Unternehmen, die im Wettbewerb "der Konkurrenz voraus" sein wollen, müssen ein funktionierendes Radarsystem haben, um Konkurrenten und Marktentwicklungen zu studieren und relevante Chancen (oder auch) Gefahren rechtzeitig erkennen zu können.

Mit Competitive Intelligence (oder auf deutsch: strategischer Wettbewerbsbeobachtung) sind Sie der Konkurrenz immer einen Schritt voraus.

Die nächsten Seiten geben Ihnen einen umfassenden Überblick sowie wertvolle Tipps zum Thema Competitive Intelligence.

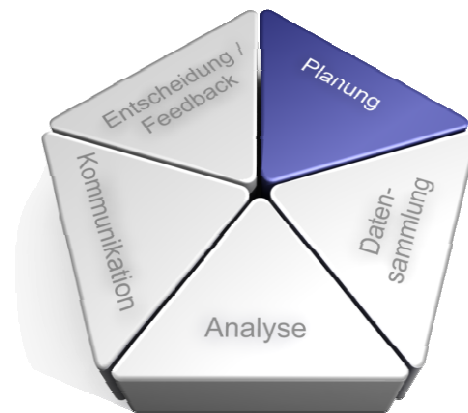
Der Prozess



Der Einsatz von Competitive Intelligence (CI) im Unternehmen lässt sich am besten anhand eines wiederkehrenden Prozesses darstellen. Man startet mit der Planung, durchläuft die einzelnen Phasen bis zur Entscheidung, die wiederum Grundlage der Planungsphase ist.

Wichtig ist es, sich den Prozess durchzudenken und im Unternehmen zu diskutieren. Schnellschüsse „aus der Hüfte“ bringen erfahrungsgemäß keine nachhaltige Wirkung zustande.

Planung - Fokussierung auf das Wesentliche



Die mit Abstand wichtigste Phase ist die Planungsphase. Hier muss man verstehen und begreifen, welche wirklichen Beweggründe für das Thema CI bei den Auftraggebern im Unternehmen existieren.

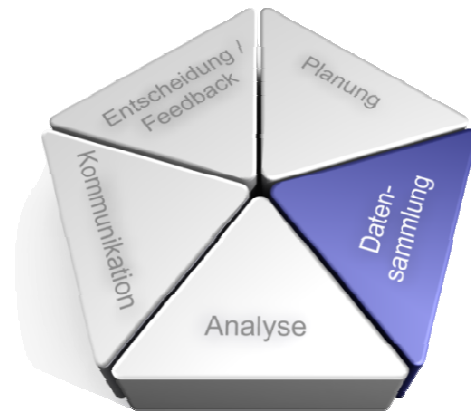
Klar herauszuarbeiten sind konkrete „**pain points**“ und nicht „nice to have“ Informationen. Es gibt oft einen Grund, warum sich Unternehmen aktiv mit dem Wettbewerb beschäftigen wollen, sei es ein neuer Player am Markt, geänderte Rahmenbedingungen in der Branche, oder bei der Erschließung neuer Märkte.

Sind die relevanten Themenfelder erst einmal eingegrenzt, empfiehlt es sich, diese in Fragen umzuwandeln. So entstehen aus den sogenannten **Key Intelligence Topics (KITs)** **Key Intelligence Questions (KIQs)**.

Beispielsweise kann die Internationalisierungsstrategie des Konkurrenten A ein KIT sein. Die entsprechende KIQ lautet dann: „Welche Aktivitäten hat der Konkurrent A im letzten Jahr angekündigt und umgesetzt, die seine Internationalisierung unterstützen?“

In der Praxis hat sich die Durchführung eines „**CI Audits**“ bewährt, bei dem der aktuelle Informationsbedarf und der Wissensstand im Unternehmen ermittelt wird. Am besten eignen sich dazu persönliche Gespräche, von schriftlichen Befragungen ist abzuraten.

Datensammlung – gewusst wo



In dieser Phase muss zuerst überlegt werden, wo man Antworten auf die KIQs (Key Intelligence Questions) bekommt. Im Unternehmen selbst schlummern wichtige Informationsschätze, somit wird das Unternehmen zur wichtigsten Infoquelle.

Praxiserfahrung

Eines meiner prägendsten Erlebnisse war die Durchführung einer Standortanalyse für eine Großbank. Nach zeitaufreibenden externen Recherchen waren endlich alle Informationen zusammengetragen, die Präsentation fertig – da lernte man den Kollegen aus dem Nachbarbüro kennen, der exakt die gleiche Aufgabenstellung als fertigen Report in seinem Schrank verwahrte.

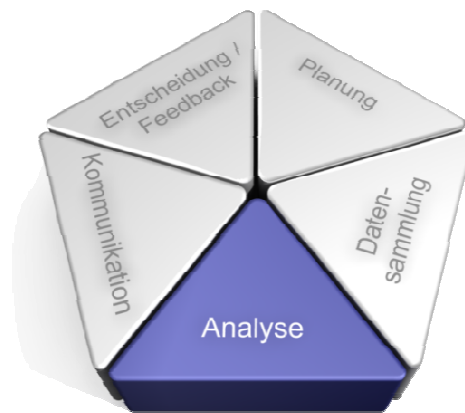
*„Wir ertrinken in Informationen,
aber uns dürstet nach
Wissen.“*

John Naisbitt

Neben den „üblichen Verdächtigen“ wie Google, Verzeichnisse, Datenbanken (sogenannte Sekundärquellen) sind insbesondere Primärquellen wichtig zur Beantwortung der Fragestellungen. Bevor man allerdings zum Telefonhörer greift, soll man sich unbedingt die Frage stellen: Wer könnte außer mir noch Interesse an den Informationen haben? Eventuell wurden die gewünschten Informationen vor kurzer Zeit von anderen Interessenten bereits erhoben (Staatliche Stellen, Berater, Verbände, etc.)

Andere „innovative“ Infoquellen zu finden sich im *Ratgeber – 77 Praxistipps & Tricks wie Sie Konkurrenz-Informationen finden*

Analyse: „Veredelung“ der Informationen



Bereits in der Planungsphase soll überlegt werden, welche Analyseform für die Fragestellungen (KIQs) gewünscht ist. Abhängig von der Aufgabenstellung eignen sich bestimmte Analyseformen besser als andere.

Im Englischen wird die Analyse folgendermaßen beschrieben:

Draw meaning from the information – the “so what”

Eine wichtige Grundregel ist die Daten und Informationen zu vereinheitlichen (auf eine gemeinsame Basis zu stellen), um sie in der Analyse vergleichen zu können. Oftmals wird dies zu wenig berücksichtigt, und man vergleicht Äpfel mit Birnen.

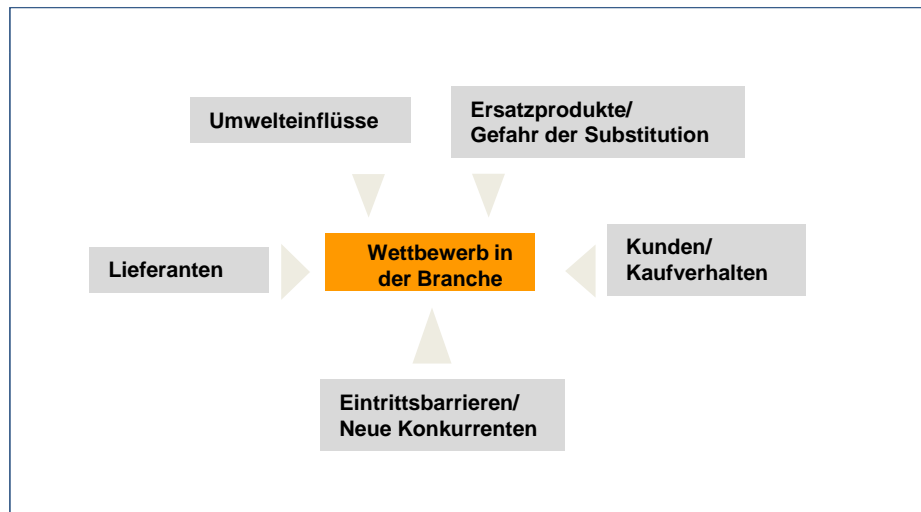
In der Analysephase erkennt man auch Informationslücken, die eventuell zu einer neuen Recherche und Informationsbeschaffung führen. Alternativ dazu können fehlende Daten modelliert werden. Man kann sich auch “zu Tode” analysieren, deshalb sollte man rechtzeitig stoppen und nicht zu viel analysieren!

Die wichtigsten Analyseformen sind SWOT, Konkurrenzprofile, Patentanalysen, Win-Loss Analysen, das Marktkräftemodell

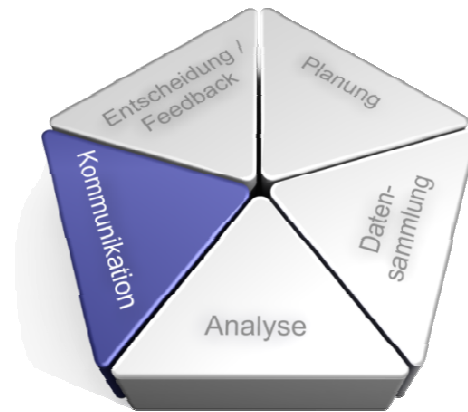
Analyse der Marktkräfte

Zur Visualisierung der aktuellen Situation des Unternehmens und zur Diskussion über mögliche externe Auswirkungen auf die Branche eignet sich das Marktkräftemodell

(5 Forces Model – nach Porter). Die reduzierte Darstellung eignet sich sehr gut um allgemeine und strategische Diskussionen zu führen.



Kommunikation: Das „richtige“ Format



Was nützt der beste Report, wenn er nicht zur richtigen Person gelangt – oder von dieser nicht gelesen wird? Aus diesem Grunde ist es schon in der Planungsphase wichtig zu überlegen wie die Führungskraft die Ergebnisse kommuniziert haben möchte. CFOs sind in der Regel Zahlenfetischisten, Marketingverantwortliche bevorzugen prägnante visuelle Darstellungen.

Generell gilt: **Einfach, klar, verständlich**

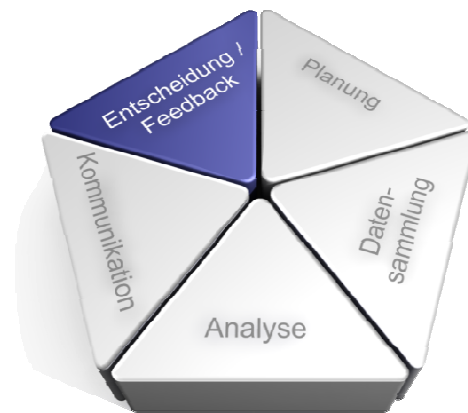
- Zum richtigen Zeitpunkt
- Im richtigen Format
- An die richtige Person
- Pull- und Push-Formate

Zur Reduktion der Komplexität und der Steigerung der Wiedererkennung bei der Zielgruppe empfiehlt sich die Entwicklung von standardisierten „CI-Produkten“. In einer Matrix sollte die Frequenz und der Zielgruppe für das „CI-Produkt“ dargestellt werden.

Beispiele für verschiedene Kommunikationsformate sind:

Battlecards, Alerts, Konkurrenzprofile, Competitor Newsletter, CI-Dashboards

Entscheidung / Feedback



Die letzte Phase und der Ausgangspunkt für den neuen Durchlauf des Prozesses ist die Entscheidungs- und Feedbackphase. Ein wichtiger Spruch dazu lautet:

„Intelligence has no value until it is used“. Erst wenn die aufbereiteten Informationen und Analysen auch tatsächlich genutzt werden um Entscheidungen zu treffen, hat sich die Arbeit gelohnt.

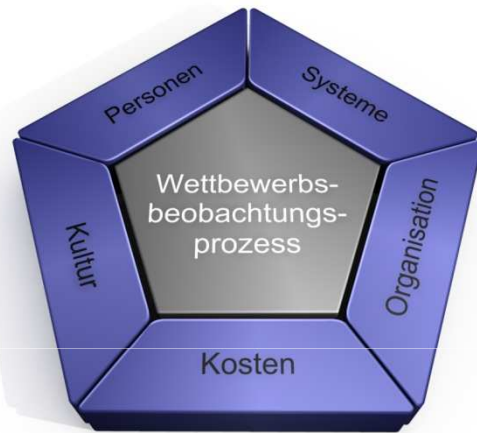
Aus diesem Grund ist es wichtig, dass der CI-Verantwortliche Feedback bekommt, um den Prozess zu optimieren. Dies gelingt, in dem man Feedbackmechanismen installiert, die die Führungskraft einfach und rasch abarbeiten kann (z.B. kurzer Fragebogen mit Report oder e-mail Feedback).

Nach dem Feedback werden die Fragestellungen (KIQs) adaptiert und der Prozess startet von vorne.

(Negatives) Praxisbeispiel

Der CI Verantwortliche eines deutschen Konzerns bereitet wöchentliche Management Reports für den Vorstandsvorsitzenden auf, hat diesen aber in drei Jahren noch nie persönlich gesprochen – von Feedback ganz zu schweigen.

Das Fundament



Um Competitive Intelligence erfolgreich im Unternehmen einzusetzen, muss nicht nur der Prozess „stehen“. Auch die nötigen Rahmenbedingungen – hier Fundament genannt – sollten vorhanden sein um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

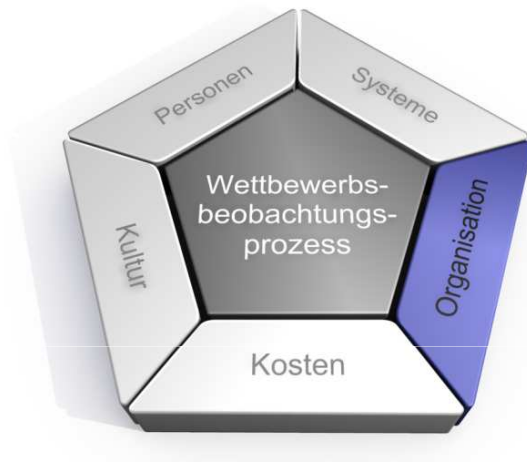
Systeme: Ohne Technologie geht (fast) nichts



Das Wichtigste vorab: Competitive Intelligence ist kein IT-Projekt. Oftmals endet das Thema in der IT-Abteilung, und dort hat es nichts verloren. Ohne IT kommt aber auch CI nicht aus. Deshalb finden sich von Excel, Access über Lotus Notes bis hin zu eigenen Wettbewerbsportalen eine Vielzahl an technischen Unterstützungsmöglichkeiten.

Meine Faustregel lautet: nicht mehr als 20% des CI Budgets darf für IT verwendet werden, für Research und Analyse sollten es 80 % sein!

Organisation: Wer macht das?



Wichtig ist letztendlich nicht, wo der Bereich (die Person) angesiedelt ist, sondern ob die notwendige Unterstützung vorhanden ist. Alle wollen CI im Unternehmen haben, nur keiner will sich die Mühe machen. So kommt es vor, dass Praktikanten oder andere mit dem Business nicht vertraute Mitarbeiter, Recherchen durchführen. Ist dies nicht sträflich leichtsinnig?

Angesiedelt ist CI dann entweder in der Forschung & Entwicklung, im Sales, in der Strategieabteilung, im Marketing, in der Marktforschung, bei der Informationsstelle oder in eigenen Stabstellen. Oder – wie oft in größeren Unternehmen – in mehreren dieser Abteilungen.

Das Thema ist nur „top-down“ durchführbar, d.h. die Geschäftsführung oder ein Entscheider gibt den Anstoß!

(Negatives) Beispiel aus der Praxis

Ein Industrieunternehmen hat die laufende „Befüllung“ von Marktinformationen der Empfangsdame übertragen, die in der „anruflosen“ Zeit Informationen zusammensuchen sollte. Da darf man sich nicht wundern, dass nach wenigen Monaten das ganze Projekt Wettbewerbsbeobachtung sang- und klanglos begraben wurde.

Kosten: Eine Investition in die Zukunft?



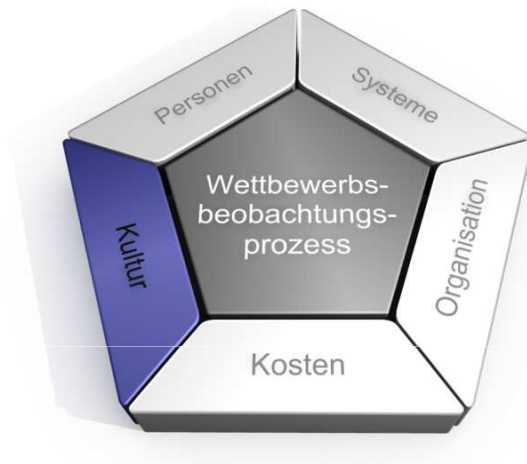
There is no free lunch! Auch CI kostet Geld. Und nur gut geschulte, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter bringen das Unternehmen vorwärts. Professionell aufgesetzt zahlt CI jede Investition mehrfach zurück.

Für eine funktionierende Competitive Intelligence Einheit benötigen Sie qualifizierte Mitarbeiter, IT-Systeme (zumindest eine Datenbank), Zugang zu kostenpflichtigen Informationsquellen (externe Datenbanken, Studien, ..), Trainings und Weiterbildung sowie externe Dienstleister.

Überlegen Sie einfach:

Können Sie es sich leisten, auf eine professionelle Wettbewerbsbeobachtung zu verzichten?

Kultur: Wissen ist Macht



Auch innerhalb des Unternehmens gilt: Ein Löwe leih dem anderen nicht gerne seine Zähne. Wettbewerbswissen ist Macht! Besonders stark ist dies im Vertrieb ausgeprägt.

Ziel ist es, über Abteilungsgrenzen hinweg eine Zusammenarbeit zu erreichen und die aktive Einbindung von anderen Abteilungen in der CI Arbeit zu erreichen. Die funktioniert in der Praxis unterschiedlich gut. Oftmals mit dem „Zuckerbrot & Peitsche“-Ansatz.

Es werden einerseits Anreiz-Systeme geschaffen (z.B. erhält der Vertrieb für ihn wertvolle Informationen vorab) und andererseits seitens der Führungskräfte „Druck aufgebaut“ Wissen zu teilen. Dies erfordert natürlich ein aktives Vorleben durch Führungskräfte.

Personen: Die richtigen Skills



Vorerst: den idealen CI-Manager gibt es nicht. Denn diese Funktion fordert eine Vielzahl an unterschiedlichen Eigenschaften die selten in einer Person zu finden sind. Zum einen muss die Person konzeptionell & strategisch denken können. Auch ein guter Draht zum Top-Management ist essentiell. Analytischer Sachverstand und Selbstorganisation gehören ebenso dazu, wie Teamorientierung, gute Kommunikationsfähigkeit und Vernetzung innerhalb des Unternehmens. Wie gesagt: Das ist das IDEALE Profil.

Die 10 Erfolgsfaktoren

1. Das Management muss hinter dem Thema Competitive Intelligence stehen und als Mentor/Pate agieren.
2. KISS. Keep it simple and smart.
3. Zuerst Ermitteln welche Informationen bereits im eigenen Unternehmen existieren.
4. Systematisch und strukturiert arbeiten.
5. Klare Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten festlegen.
6. Vorhandensein einer zentralen Datenbank (CI-Systems).
7. Start Small – Fokussierung auf geringe Informationsmenge, um rasch Ergebnisse vorzuweisen.
8. Zuerst pragmatisch/operativ beginnen, dann strategische Komponente verstärken.
9. Den Vertrieb von Anfang an ins Boot holen.
10. Have Fun! Mit Spaß und Engagement an die Sache heran gehen.

Über den Autor



Kontakt

johannes.deltl@acrasio.com

Bildmaterial:

photocase.com, rita newman

Johannes Deltl ist Experte im Bereich Strategic & Competitive Intelligence. Nach einer Ingenieursausbildung in Maschinenbau/Betriebstechnik und einem Wirtschaftsstudium in Wien Berufserfahrung in der Medizintechnik, im Bankenbereich und in der Managementberatung.

Er berät und begleitet seit vielen Jahren Unternehmen beim Aufbau neuer und agiert als Sparringpartner bestehender Competitive Intelligence Einheiten.

Johannes Deltl ist Geschäftsführer der Acrasio GmbH (www.acrasio.com) und vertritt das internationale Research-Unternehmen Evalueserve als Client Executive im deutschsprachigen Raum, welches 2.500 Analysten in Research-Zentren in China, Indien, Chile und Rumänien beschäftigt.

Deltl hält regelmäßig Vorträge zum Thema CI und ist Autor des Fachbuches "Strategische Wettbewerbsbeobachtung (Competitive Intelligence). So sind Sie Ihren Konkurrenten laufend einen Schritt voraus." Eine Kurzrezension findet sich hier <http://www.getabstract.com/ShowAbstract.do?dataId=4103>.

Copyright Info

Sie können diesen Ratgeber unbegrenzt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen. Sie können es per Email weiterleiten, in Blogs oder auf Webseiten veröffentlichen, verlinken etc. Sie können es ausdrucken und an Ihre Mitarbeiter verteilen. Was Sie allerdings nicht dürfen, sind die Inhalte zu verändern oder es kommerziell zu verwenden.

Der Ratgeber ist lizenziert unter der Creative Commons „Namensnennung - Keine kommerzielle Nutzung - Keine Bearbeitung“ Lizenz. Details hier:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/deed.de>

Download

Die aktuellste Version dieses Ratgebers und weiter nutzwerte Informationen sind unter www.acrasio.com abrufbar.