

Competitive Intelligence

LEKTION 6

Jens Thieme

Programmatischer Auf- und Ausbau einer Wettbewerbsbeobachtungs- und Analysefunktion

Hinweis des Herausgebers

© 2009, Herausgeber dieser Lektion des schriftlichen Management-Lehrgangs ist die EUROFORUM Verlag GmbH, Düsseldorf. Wir weisen darauf hin, dass das Urheberrecht sämtlicher Texte und Grafiken in dieser Lektion bei dem/n jeweiligen Autor/en und das Urheberrecht des Lehrgangs als Sammelwerk bei dem Herausgeber liegt. Die begründeten Urheberrechte bleiben umfassend vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung z. B. auf drucktechnischem, elektronischem, optischem, photomechanischem oder ähnlichem Wege – auch auszugsweise – bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Einwilligung sowohl des Herausgebers als auch des jeweiligen Autors der Texte und Grafiken. Es ist Lehrgangsteilnehmern und Dritten nicht gestattet, die Lektionen oder sonstige Unterrichtsmaterialien zu vervielfältigen.

**Jens Thieme**

Jens Thieme ist globaler Leiter der „Market & Competitive Intelligence“-Funktion der Ciba AG, Basel (seit April 2009 Teil der BASF-Gruppe). In dieser Position konzipierte und implementierte er geschäftsbereichsübergreifende Infrastruktur, Werkzeuge, Systeme, Prozesse und Wertschöpfungsprodukte für verbesserte Managemententscheidungen.

Bereits in vorangegangenen leitenden Funktionen in E-Business, Kommunikation und Marktentwicklung sowie Verkauf (inklusive während eines fünfjährigen USA-Aufenthalts) ergaben sich zahlreiche Möglichkeiten, strategisch und konzeptionell die Grundlagen für seine jetzige Expertise in Competitive Intelligence (CI) zu erarbeiten.

Als Vorstandsmitglied des Schweizerischen Wettbewerbsforschungsverbandes SCIA (*swisscia.org*) seit 2007 und Direktor im Vorstand des globalen Wettbewerbsforschungsverbandes SCIP (*scip.org*) seit Anfang 2009 leitet und arrangiert Jens Thieme zahlreiche Projekte und Veranstaltungen zu verschiedenen CI-Themen. Er publiziert in renommierten CI-Magazinen und CI-Fachbüchern und präsentiert seine Erfahrung in internationalen Workshops und Lehrveranstaltungen.

Inhalt

	Zielformulierung	5
1	Warum brauchen wir eine Competitive-Intelligence-Funktion?	6
1.1	Notwendigkeit und Einsicht	6
1.1.1	Fehlende Erkenntnis	6
1.1.1.1	Probleme und Unwägbarkeiten	6
1.1.2	Evolutionäre Fragmentierung	7
1.2	Ein erster Schritt – das Mandat für die CI-Funktion	8
1.2.1	Organisatorische Unterstützung	8
1.2.1.1	Paten zur Geburtshilfe und als Beschützer	9
1.2.1.2	Komitee oder Vorstand	9
1.2.1.3	Existierende Funktionen	10
1.2.1.4	Mitstreiter, Netzwerke	10
2	Operative Standardelemente der CI-Funktion	12
2.1	Theoretisches Matrixmodell	12
2.1.1	Anwendung der Matrix	13
2.1.2	Dimension: Entwicklungsstadium	13
2.1.3	Dimension: operative Elemente	15
2.1.3.1	Intelligence Scope	15
2.1.3.2	Intelligence Process	16
2.1.3.3	Intelligence Deliverables	17
2.1.3.4	Intelligence Tools	18
2.1.3.5	Intelligence Organization	19
2.1.3.6	Intelligence Culture	19
3	Generieren einer eigenen CI-Evolutionsmatrix	21
3.1	Zielsetzung	21
3.2	Inhaltliche Anpassung	22
4	Istzustand	23
4.1	Umfrage	23
5	Lückenanalyse	25
5.1	Best Practice	25
5.1.1	Verbände und Organisationen	25
5.1.2	Firmen mit etablierten CI-Funktionen	26
5.2	Umfrageergebnisse	27
5.3	Identifizieren der Lücken	28
6	Sollzustand	30
7	Mandat	33

Zusammenfassung	34
Übungsaufgaben	35
Lösungen	37
Literaturverzeichnis	44

Zielformulierung

Marktbeobachtung und Konkurrenzanalyse (im Folgenden Competitive Intelligence oder CI genannt) können auf sehr unterschiedliche Weise betrieben werden. Die Unterschiedlichkeit der Märkte, die verschiedenen Dynamiken der externen und internen Geschäftsabläufe sowie die unterschiedlich ausgerichteten Daten- und Informationserhebungen und -verarbeitung tragen zu hoher Komplexität bei.

Zusätzlich spielen sowohl Historie, Größe und Entwicklungsstand der mit CI verknüpften oder zu verknüpfenden Prozesse (z. B. Marketingprozesse, Innovationsprozesse, strategische Planung etc.) als auch die Einsicht in die Notwendigkeit und Wertschöpfung von CI-Aktivitäten entscheidende Rollen in Bezug auf Erfolgsaussichten und Nachhaltigkeit der innerbetrieblichen CI-Funktion(en).

Um eine wertschöpfende CI-Funktion zu etablieren und kontinuierlich weiterzverbessern sind sowohl strategische Überlegungen und Voraussetzungen notwendig als auch taktische Werkzeuge und Prozesse, die für erfolgreiche Endprodukte und die Nachhaltigkeit der CI-Funktion sorgen.

In dieser Lektion des Lehrgangs „Competitive Intelligence“ werden Grundvoraussetzungen und Standardelemente einer CI-Funktion beschrieben. Mithilfe einer theoretischen Matrixstruktur und einem schrittweisen Evaluierungsverfahren wird eine zu erschaffende CI-Funktionsstruktur entwickelt und somit sowohl der Mandatsprozess unterstützt als auch auf künftige Anpassungen und Verbesserungen vorbereitet.

Sie werden im Resultat in die Lage versetzt sein, die Notwendigkeit einer CI-Funktion mit Konsequenzen und Wertbeispielen innerhalb des eigenen Unternehmens vor- und aufzustellen. Weiterhin haben Sie ein leicht kommunizierbares Prozess- und Strukturmodell der CI-Funktion zur Verfügung, auf dem sich Anpassungen und Verbesserung beliebig aufsetzen lassen.

1 Warum brauchen wir eine Competitive-Intelligence-Funktion?

1.1 Notwendigkeit und Einsicht

Jede unternehmerische Entscheidung basiert auf Daten, Informationen und den daraus transformierten Einsichten oder Voraussichten.

Zahllose kleine Unternehmen betten die Marktbeobachtung und Wettbewerbsanalyse in klassische, etablierte Funktionen und deren Prozesse ein.

So sind beispielsweise Marketingmanager bestrebt, die Märkte und Industrien zu verstehen und einschätzen zu können. Logistikabteilungen wollen ihre Entscheidungen auf Warenströme, Rohmaterialverfügbarkeit, Preisbewegungen usw. abstimmen. Die Forschung und Entwicklung wirft ein geschultes Auge auf existierende oder sich abzeichnende Innovationen.

Es gibt keinen funktionierenden Geschäftsbereich, der ohne den Blick auf das externe Wettbewerbsumfeld auskommt. Und doch ist die Einsicht, Informationserhebung, das Sammeln und Auswerten von Daten oder das analytische Erarbeiten von Entscheidungsgrundlagen möglichst effektiv, effizient und nachhaltig zu gestalten, nicht in jedem Unternehmen stark ausgeprägt.

1.1.1 Fehlende Erkenntnis

Die fehlende Einsicht oder Erkenntnis, dass CI strukturiert und systematisch durchgeführt werden sollte, stammt zumeist aus der Erfahrung, dass Marktbeobachtungen und Signale aus dem Wettbewerbsumfeld allenthalben durch die Marketingorganisation oder Finanzabteilung geliefert wurden.

Führungskräfte, die eine Entscheidung auf externe Signale stützen müssen, wenden sich traditionell an jene Mitarbeiter, die „es ja wissen müssen“. Das tun diese auch, nur in völlig unstrukturierter Form und ohne jeden Nachhaltigkeitswert für das Unternehmen.

Der Entscheidungsträger ist daran interessiert, seine Entscheidung auf bestmögliche externe Einblicke zu stützen. Wie ineffizient oder zeitaufwendig oder sauber, nachhaltig und qualitativ abgesichert die gelieferten Indikatoren und Information sind, entzieht sich oft seiner Kenntnis.

1.1.1.1 Probleme und Unwägbarkeiten

Unternehmen, die keinen strukturierten und integrierten CI-Prozess verfolgen, leiden unter einer Serie von schleichenden Problemen. Wenn Unternehmen nicht hinterfragen wer, wann und womit wichtige Entscheidungen unterstützt, wenn

eingebettete Prozesse nicht sicherstellen, dass Quellen verlässlich, geprüft und wiederkehrend verwendet werden, wenn Informationsanfragen an verschiedene Abteilungen unterschiedliche Ergebnisse liefern, wirkt sich das unmittelbar auf die Qualität unternehmerischen Handelns aus.

Daten und Informationen, die nicht aus geprüften, zugelassenen und langfristig vergleichbaren Quellen stammen, produzieren Zerrbilder, im schlimmsten Fall konkurrieren sie gegeneinander. In einigen Organisationen werden Informationen in verschiedenen Abteilungen aufbereitet, ohne dass Material und Ergebnis verglichen wird.

Mehrfachinvestitionen in Datenbestände und Studien wegen mangelnder Absprache, unkoordinierte Abonnements von Onlinediensten und Journalen erhöhen die Gefahr, dass Entscheidungsträger mit einander widersprechenden und stark abweichenden Daten versorgt werden – abgesehen von den erhöhten Kosten, wenn beispielsweise Marktstudien für Tausende Euro doppelt oder gar mehrfach angeschafft werden.

Ergebnisse qualitativ mangelhafter unternehmerischer Entscheidungen können sich massiv auswirken, bis hin zu Wertverlust und langfristigen Wettbewerbsnachteilen.

1.1.2 Evolutionäre Fragmentierung

Fusionen, Eingliederungen und Organisationsanpassungen hinterlassen oftmals Fragmente ausgedienter Organisationen, unfertige Strukturen und traditionelles Handeln. Hier trifft man, wenn auch in verminderter Form, einige der oben genannten Probleme an.

Marketingmitarbeiter aus zugekauften Organisationen mögen z. B. ihre favorisierten Datenbestände und Quellen benutzen, liefern Einsichten und Empfehlungen an andere Managementmitglieder als die Kollegen der Stammebelegschaft.

Unternehmen, denen ein koordiniertes CI-Modell fehlt, in denen kein Intelligence-Lebenszyklus integriert ist und Führungskräfte in Bezug auf die mögliche Wertschöpfung der CI-Funktion mangelhaft oder gar nicht ausgebildet sind, tendieren dazu, solcherlei Fragmentierung nicht wahrzunehmen.



Siehe auch die Onlineversion meines Kapitels im Competitive-Intelligence-Foundation-Fachbuch „Starting a Competitive Intelligence Function“, ISBN 978-0-9771825-4-1:

<http://www.thie.me/writes/starting-a-ci-function.html>

1.2 Ein erster Schritt – das Mandat für die CI-Funktion

Bedrohliche externe Signale, handfeste Wettbewerbsprobleme oder die Neuausrichtung eines Unternehmens können zur Einsicht führen, dass die vorgenannten Probleme gelöst werden und die Entscheidungsfindung auf einem kontinuierlichen, integrierten und nachhaltigen Zyklus und Prozess aufgebaut sein sollte.

Im optimalen Szenario unterstützt das Topmanagement eine Initiative oder gar die Bildung einer CI-Funktion oder Abteilung. In den meisten Fällen kann man allerdings beobachten, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter als geeignet befunden wird, einige der vorherrschenden Struktur- und Prozessprobleme zu beheben, ohne dass eine feste Absicht oder Zusage besteht, sämtliche Konsequenzen der Schaffung einer CI-Funktion voll zu tragen und umzusetzen – inklusive Budgets, Personal, Verantwortlichkeiten und dem festen Umsetzungswillen, der bis tief in die etablierten Strukturen und Prozesse hineinreichen sollte.

Sollten Sie „auserwählt sein“ oder sich selbst dazu motivieren, Ihr Management davon zu überzeugen, dass eine Competitive-Intelligence-Funktion für Ihr Unternehmen vonnöten ist, finden Sie hier eine programmatische, strukturierte Möglichkeit, schlagfertige Argumente zu erarbeiten.



Um Ihr Management auf die veränderte Informationsgesellschaft einzustimmen und Aufmerksamkeit bezüglich der ständig steigenden Schwierigkeit, richtige Information zur rechten Zeit ohne große Zeitverzögerung verfügbar zu haben, zu erlangen, greifen Sie auf die weltweit beachtete Präsentation „Shift Happens“ zurück.

Diese Präsentation kann Sie schlagkräftig unterstützen, den Beweis anzutreten, dass Informationsverfügbarkeit heutzutage deutlich mehr Anstrengung benötigt als in der Vergangenheit und dass die veränderte und sich schnell entwickelnde Welt bessere Konzepte zur Wissensbildung benötigt.

<http://shifthappens.wikispaces.com/>

<http://www.youtube.com/watch?v=pMcfLYDm2U>

1.2.1 Organisatorische Unterstützung

Unabhängig davon, wie stark die anfängliche Euphorie, die Bedürftigkeit oder der Umsetzungswille ausfallen, die Unterstützung einflussreicher Führungskader ist von essenzieller Bedeutung, da eine gut funktionierende CI-Funktion Auswirkungen auf die gesamte Organisation haben wird. Vornehmlich auf Abteilungen und Kollegen, die man nicht persönlich einbinden, motivieren, überzeugen und beeinflussen kann.

1.2.1.1 Paten zur Geburtshilfe und als Beschützer

In Anbetracht möglicher Konflikte außerhalb des persönlichen Einflussbereichs ist ein ranghoher, überzeugender, überzeugter Entscheidungsträger von essenzieller Bedeutung für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung einer CI-Funktion.

Glaubwürdig sind vertrauenswürdige Entscheidungsträger, die selbst als Intelligence-Benutzer in Erscheinung treten und überzeugend auf bisherige Missstände aufmerksam machen können.

Es ist erstrebenswert, die Paten der künftigen CI-Funktion frühzeitig mit Beispielen auszustatten, die den zu erwartenden Wert kommunizieren.



Es ist darauf zu achten, dass sich historische Beispiele nicht auf die eventuellen Fehlleistungen von Kollegen, sondern sachlich auf mangelhafte Ergebnisse beziehen, um Lösungsansätze vorzubereiten.

Willkommene Beispiele können aktuelle Marktgeschehnisse sein, Probleme, mit denen ein Wettbewerber zu kämpfen hat, oder eine Episode aus dem eigenen Unternehmen, bei der sich Competitive Intelligence als unverzichtbar erwiesen hat.

Es bleibt anzumerken, dass damit zu rechnen ist, dass ein Unterstützer der zu schaffenden CI-Funktion nicht unbegrenzt und für immer als Pate und Beistand zur Verfügung stehen wird.

Ein übergeordnetes und wohlsituiertes Gremium könnte hier verschiedene Funktionen erfüllen:

- CI-Funktion beschützen und intern bekannt machen
- Problemstellungen und Bedürfnisse aufgreifen
- Mandatsrahmen setzen, Mandate verteilen
- sicherstellen, dass CI-Aufgaben dem strategischen Gesamtfokus folgen



Siehe Competitive Intelligence Value Creation System in Kapitel 6.

1.2.1.2 Komitee oder Vorstand

Eigens geschaffene Komitees für eine neu zu schaffende CI-Funktion haben den Vorteil, dass sie sich voll und ganz auf die Inhalte und Ziele der Funktion konzentrieren können. Je nach Unterstützung durch die Führungsmannschaft kann dieses Modell lohnend, schlagfertig und extrem flexibel operieren.

Nachteilig könnte es sich auswirken, wenn diese Gruppe nicht ausreichend mit Mandaten und Unterstützung, Ernsthaftigkeit und Entschlusskraft ausgestattet sein sollte. Sollte dieses Komitee in Ungnade oder Vergessenheit geraten, wäre es ebenfalls schlecht um die CI-Funktion bestellt.

Existiert hingegen beispielsweise ein Marketing & Sales Committee bestehend aus Führungskräften verschiedener Geschäftsbereiche, könnte dies ein geeignetes Gremium sein, als Sponsor und Mandatgeber der CI-Funktion dauerhaft in Erscheinung zu treten.

1.2.1.3 Existierende Funktionen

In den meisten Organisationen bestehen Fragmente klassischer CI-Aufgaben und -Strukturen. Als eine der ersten Aktivitäten sollten in diesen Funktionen und mit den entsprechenden Kollegen Sondierungen stattfinden, um

- künftige Mitspieler zu gewinnen,
- Unterstützung zu generieren,
- aus vergangenen Problemen zu lernen und
- aktuelle Engpässe in Erfahrung zu bringen.



Veränderungen kreieren oft Widerstand. Diesem begegnet man am besten, wenn aktuelle Missstände frühzeitig angegangen und somit den betroffenen Kollegen auf praktische Weise schnell geholfen wird. Ein persönlich erlebter Wert generiert fundamentale Unterstützung für künftige Verbesserungen.

1.2.1.4 Mitstreiter, Netzwerke

Ob Sie nun mit Kollegen aus existierenden Funktionen, die vorgängig mit vereinzelt CI-Aufgaben betraut waren, arbeiten werden oder ob neue Mitarbeiter eingestellt werden, ist bezüglich der Erfolgsaussichten unerheblich.

Von entscheidender Bedeutung ist hingegen, welche Vision entwickelt und von allen Beteiligten mitgetragen wird. Auch der Kommunikation kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Effektive Netzwerke, die während aller Entwicklungsphasen angepasst werden, sind ebenfalls entscheidend für den langfristigen Erfolg.



Eine CI-Funktion bedeutet nicht automatisch, dass es sich um eine Zentralfunktion oder Konzernfunktion handeln muss. Zum jetzigen Zeitpunkt ist es nicht von entscheidender Bedeutung, wo diese Funktion angesiedelt ist oder wie sie operiert.

Diese Lektion wird Ihnen später Entscheidungsansätze liefern, sich mit der Gruppe, der organisatorischen Gliederung und der Aufgabenverteilung auseinanderzusetzen.

Dabei kann es sich um eine geschlossene CI-Gruppe mit verschiedenen Analyse- und Beobachtungs-, Recherche- und Administrationsaufgaben handeln oder um ein Netzwerk von Marketingmitarbeitern und anderen Professionellen, die die verschiedenen Aufgaben in Jobunion ausführen.

Bereichsübergreifende Netzwerke müssen für die Beteiligten einen Sinn ergeben, wertbringend sein und vor äußeren Einflüssen geschützt werden. Am besten erreicht man das durch das Verknüpfen der im Netzwerk verteilten Aufgaben mit bestehenden Prozessen.

Wenn beispielsweise ein Datenanalyst einer Geschäftseinheit Teil des CI Netzwerkes ist, wäre eine bereichsübergreifende Verknüpfung zwischen Werkzeugen, Richtlinien und Ergebnissen geschaffen.

In weiteren Beispielen würde ein Forschungsmitarbeiter Vorteile aus der direkten Verfügbarkeit von externen Marktdaten gewinnen oder ein Verkäufer neben seinem „einfüttern“ von wichtigen Frontsignalen entsprechende andere externe Signale aufgreifen können.



Systematische Erfassung und Auswertung von externen Signalen beeinflusst direkt unternehmerisches Handeln. Je effektiver, effizienter und nachhaltiger diese Aktivitäten ausgeführt werden umso qualitativ hochwertiger wird die Entscheidungsfindung sein.

Dem Beschluss zur Verbesserung des Status quo und damit der Schaffung einer CI-Funktion folgt die organisatorische Unterstützung als Startvoraussetzung.

2 Operative Standardelemente der CI-Funktion

2.1 Theoretisches Matrixmodell

Komplexe, zumal bereichs- und funktionsübergreifende, Tätigkeiten sind oftmals dem nicht involvierten Entscheidungsträger schwer zu vermitteln. Für viele Standardgeschäftsdisciplinen wurden deshalb theoretische Modelle, Strukturschemata und Prozessvisualisierungen entwickelt, um auf verständliche Weise Funktionalität, Verantwortlichkeiten und Verknüpfungen darzustellen und gegebenenfalls zu modellieren und anzupassen.

Solche Modelle, gemeinsam mit einheitlichen Begrifflichkeiten und Terminologien helfen auch die CI-Funktionen zu visualisieren. Die verschiedenen theoretischen, akademischen Modelle werden zuweilen angepasst, wenn ausreichende Praxiserfahrung vorhanden ist.

In der vorliegenden Lektion stützen wir uns auf das CI-Modell der Global Intelligence Alliance aus Helsinki, Finnland.

Mithilfe einer Matrix wird verdeutlicht, welche Hauptcharakteristiken und Standardelemente einer CI-Funktion betrachtet werden sollten (Scope, Process usw.). Diese operativen Elemente werden dann anhand eines theoretischen Entwicklungsstadiums erläutert (von Firefighters zu Futurists).

Im übertragenen Sinne werden CI-Funktionselemente dargestellt, wie sie vom unterentwickelten bis zum exzellenten Entwicklungsstand ausgestattet und gereift sind.

Level Description	Informal MI "Firefighters"	Basic MI "Beginners"	Intermediate MI "Coordinators"	Advanced MI "Directors"	World Class MI "Futurists"
Intelligence Scope	No specific focus has been determined. Ad hoc needs drive the scope.	Limited scope, seeking quick wins. Focus typically on competitors or customers only.	Wide scope with the attempt to cover the current business environment comprehensively.	Both wide and deep scope covering not only issues of HQ interest, but also those that interest business units.	Future-oriented scope that also covers topics outside of the current micro business environment.
Intelligence Process	Reactive ad hoc process puts out fires when they emerge. Uncoordinated purchases of information.	Needs analysis made. Establishing info collection from secondary external sources. Little or no analysis involved.	Secondary info sources complemented by some primary info collection. Analysis included with still a limited scope.	Advanced market monitoring and analysis processes established. Targeted communication of output to key people.	MI integrated with key business processes and utilized in key decisions. Future oriented analysis is being conducted, and an early warning capability exists.
Intelligence Deliverables	Ad hoc deliverables quickly put together from scratch.	Regular newsletters complement ad hoc deliverables, little analytical ambitions.	Various reports and profiles emerge as new, structured MI output.	Two-way communication is increased in both producing and utilizing the MI output. The level of analysis increases.	High degree of future orientation and insight creation in the process of producing and delivering MI output. Workshops and seminars in regular use.
Intelligence Tools	Email and shared folders as the primary means for sharing and archiving information.	Corporate Intranet is emerging as a central storage for intelligence deliverables. Email still in use for distribution.	Web-based MI tool established that provides access to structured MI output. Users receive email alerts about new info in the system.	Sophisticated channeling of both externally and internally produced MI content to the MI tool.	The MI tool with its functionalities supports the intelligence process, and is being used frequently for end user collaboration.
Intelligence Organization	No resources specifically dedicated to MI. Individuals conducting MI activities on a non-structured basis.	One person appointed as responsible for MI. Increasing coordination of MI work in the company. Loose relationships with external info providers.	A fully dedicated person manages MI and coordinates activities. Centralized, internally or externally resourced info collection and basic analysis activities exist.	Establishing an MI network with dedicated resources in business units. Non-core MI activities outsourced. Utilization of local primary info collection.	Integrating the internal MI organization with the outsourced arms to support key business processes. A steering group to guide MI efforts.
Intelligence Culture	No shared understanding exists of the role and benefits of systematic MI operations.	Some awareness exists of MI, but the organizational culture overall is still neutral towards MI.	MI awareness on a moderate level, sharing of info is encouraged in the organization through internal training and marketing.	People participate increasingly in producing MI content. Top mgmt voices its continuous support to MI efforts.	A strong MI culture is reflected in the way the organization shares info and acts on it. CEO is a strong supporter of MI.

Abbildung 1: Evolutionsmatrix einer CI-Funktion



Global Intelligence Alliance White Paper 2/2009

„Worldclass Market Intelligence – From Firefighters to Futurists“



Kostenlos heruntergeladen unter:

<http://www.globalintelligence.com>

2.1.1 Anwendung der Matrix

Da wir im Begriff sind, operative Detailbereiche einer CI-Funktion zu evaluieren, bietet es sich an, diese Aktivitätsbereiche und Charakteristiken in Relation zu ihrer Entwicklungsstufe zu betrachten, um daraus Schlüsse für die künftigen Konzepte schließen zu können.

Wir unterscheiden also zwischen der Dimension *operative Elemente* einer CI-Funktion und der Dimension *Entwicklungsstadium*.

Anhand dieser Matrix lässt sich leicht überblicken, welche Voraussetzungen geschaffen und welche Maßnahmen getroffen werden müssen, um ein operatives Element von einem Entwicklungsstadium zu einem anderen zu bewegen.

Im Folgenden werden die Elemente der beiden Dimensionen erklärt, und weiter fortschreitend in dieser Lektion beschäftigen wir uns mit den detaillierten Lösungsansätzen hinter jeder einzelnen Entwicklungsstufe pro operativem Element.



In der Gegenüberstellung und Vergleichbarkeit dieser Dimensionen werden wir später nicht nur die Möglichkeit haben, eine Lückenanalyse zu entwickeln, sondern auch die notwendigen Mandate und damit die so wichtige Unterstützung der Organisation zu erwirken.

2.1.2 Dimension: Entwicklungsstadium

Die verschiedenen Entwicklungsstadien stammen aus sorgfältigen Beobachtungen und Studien weltweit tätiger Unternehmen. Die Global Intelligence Alliance hat dazu verschiedene Ergebnisse in ihrer White-Paper-Serie zusammengestellt.



Global Intelligence Alliance White Paper 2/2008

„Global Market Intelligence Survey“



Kostenlos heruntergeladen unter:

<http://www.globalintelligence.com/>

Demnach sind strukturierte und fest integrierte CI-Funktionen in den meisten weltweiten Konzernen fester Bestandteil der Unternehmens-DNA. Mittlere und kleinere international tätige Unternehmen beginnen erst seit einigen Jahren, Competitive Intelligence als Standarddisziplin in ihre Prozesse und Organisationen einzubinden.

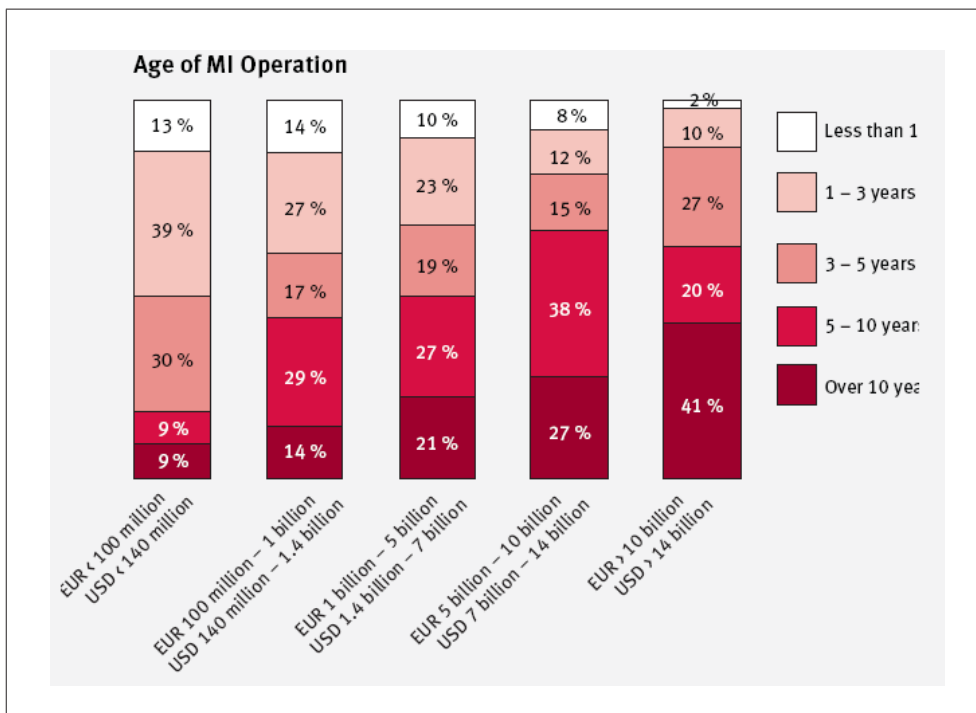


Abbildung 2: Alter von etablierten CI-Funktionen

So verwundert es kaum, dass große Unternehmen mittlerweile zum Teil stattliche Kapazitäten in ihren CI-Abteilungen aufgebaut haben.

Gefragt nach dem Ausblick bezüglich des künftigen Ausbaus der CI-Funktionen, gaben fast 60 % der Unternehmen an, eher in den Ausbau zu investieren, während lediglich 5 % vorhaben, CI-Kapazitäten leicht zu reduzieren (0 % sprachen sich für eine starke Reduzierung aus).

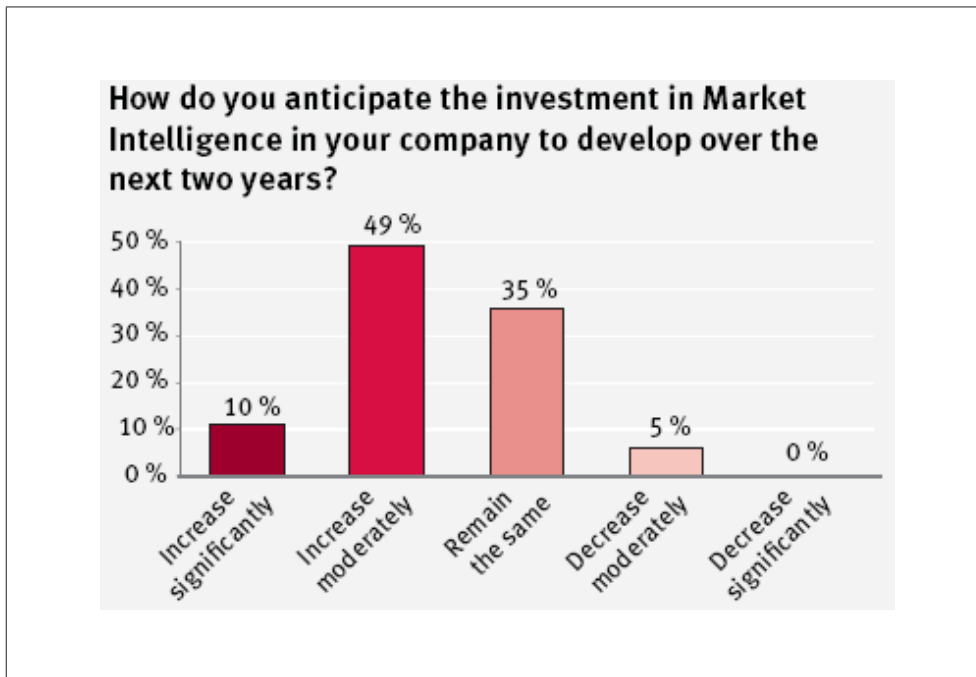


Abbildung 3: Künftiger Investitionswille in CI-Funktionen

Im Verlauf der im White Paper präsentierten Studie wurde die Matrix angewendet, um detaillierte Entwicklungsstände der CI-Funktionen zu evaluieren. Auszüge dieser Studie von 2008 können exzellente Argumente für Ihre interne Überzeugungsarbeit liefern.



Es gibt weder ein Unternehmen, das gesamthaft und klar in ein bestimmtes Entwicklungsstadium einzuordnen ist, noch gibt es Uniformität über die operativen Elemente hinweg. Ergebnisse der Untersuchungen haben einen hohen Streufaktor, jedoch lassen sich Trends und Schwerpunkte mithilfe der Matrix gut erkennen und abbilden. Mehr dazu im späteren Teil der Lektion.

2.1.3 Dimension: operative Elemente

2.1.3.1 Intelligence Scope

Hier werden in den verschiedenen möglichen Entwicklungsstufen der Fokus und die Ausrichtung der CI-Funktion dargestellt.

Während Unternehmen, die eher fragmentierte oder unkoordinierte Wettbewerbsbeobachtungen und Marktanalysen durchführen, keinen speziellen Fokus definieren, ist in Organisationen mit sehr gut entwickelten CI-Funktionen ein sehr strategischer, oft langfristiger oder zeitlich und thematisch gestaffelter Fokus festzustellen.

Level Description	Informal MI "Firefighters"	Basic MI "Beginners"	Intermediate MI "Coordinators"	Advanced MI "Directors"	World Class MI "Futurists"
Intelligence Scope	No specific focus has been determined. Ad hoc needs drive the scope.	Limited scope, seeking quick wins. Focus typically on competitors or customers only.	Wide scope with the attempt to cover the current business environment comprehensively.	Both wide and deep scope covering not only issues of HQ interest, but also those that interest business units.	Future-oriented scope that also covers topics outside of the current micro business environment.

Abbildung 4: Intelligence Scope über die Entwicklungsstufen hinweg



Beispiel

Wenn Competitive Intelligence nicht fokussiert ausgerichtet, zeitlich und thematisch abgesteckt und definiert ist, können beispielsweise Planungsprozesse und deren Ergebnisse nicht mit verlässlichen und reproduzierbaren Inhalten gefüttert werden.

Zielgerichtete Marktbeobachtungen, die klar definiert und geregelt sind, können leicht den Entscheidungsfindungen zugeordnet oder Planungszyklen zugeführt werden.

2.1.3.2 Intelligence Process

Wie zuvor geschildert, basiert jede Entscheidung auf Erkenntnissen, Einsichten und Voraussichten. Dies gilt auch für Unternehmen, die keine strukturierte CI-Funktion unterhalten.

Hinsichtlich des Entwicklungsstadiums unterscheidet man zwischen eher spontanen, oft ereignisgetriebenen Aktivitäten bis hin zur Komplettintegration in bestehende und weitläufig etablierte und verknüpfte Prozesse.

Level Description	Informal MI "Firefighters"	Basic MI "Beginners"	Intermediate MI "Coordinators"	Advanced MI "Directors"	World Class MI "Futurists"
Intelligence Process	Reactive ad hoc process puts out fires when they emerge. Uncoordinated purchases of information.	Needs analysis made. Establishing info collection from secondary external sources. Little or no analysis involved.	Secondary info sources complemented by some primary info collection. Analysis included with still a limited scope.	Advanced market monitoring and analysis processes established. Targeted communication of output to key people.	MI integrated with key business processes and utilized in key decisions. Future oriented analysis is being conducted, and an early warning capability exists.

Abbildung 5: Intelligence Process über die Entwicklungsstufen hinweg



Beispiel

Ohne einen etablierten Prozess zur Erhebung und Analyse von Daten und Informationen wird jedes CI-Projekt eine Ad-hoc-Übung bleiben, die sich nicht auf effektive Werkzeuge stützen und auf reproduzierbare und vergleichbare Ergebnisse berufen kann.

Standardisierte Prozesse mit klar geregelten Verantwortlichkeiten, Festlegung der benutzten Quellen und Definition der Arbeitsweise und -techniken laufen hocheffizient ab und liefern das Lebensblut wichtiger unternehmerischer Entscheidungen in kürzester Zeit.

2.1.3.3 Intelligence Deliverables

Formlose, nichtstandardisierte CI-Produkte sind oft dort anzutreffen wo die Notwendigkeit einer professionellen CI-Funktion nicht erkannt wurde. Zumeist handelt es sich um „Schnellschüsse“ oder Eilreaktionen auf Ereignisse im Wettbewerbsumfeld, die nicht vorhergesehen wurden.

Um diese Vorhersehbarkeit zu unterstützen, haben weiterentwickelte Unternehmen ihre CI-Funktion zu standardisierten, zyklisch oder periodisch lieferbaren CI-Produkten beauftragt, auf die sich Entscheider stützen und berufen können.

Level Description	Informal MI "Firefighters"	Basic MI "Beginners"	Intermediate MI "Coordinators"	Advanced MI "Directors"	World Class MI "Futurists"
Intelligence Deliverables	Ad hoc deliverables quickly put together from scratch.	Regular newsletters complement ad hoc deliverables, little analytical ambitions.	Various reports and profiles emerge as new, structured MI output.	Two-way communication is increased in both producing and utilizing the MI output. The level of analysis increases.	High degree of future orientation and insight creation in the process of producing and delivering MI output. Workshops and seminars in regular use.

Abbildung 6: Intelligence Deliverables über die Entwicklungsstufen hinweg



Beispiel

Führungskräfte, die sich nicht auf etablierte Formate der Informationszuführung verlassen können, neigen dazu, generische Informationspakete anzufordern und zu konsumieren. Diese stehen nicht im Einklang mit etablierten Planungsvorlagen des Unternehmens und können so wenig zielgerichtet informieren. Sie bieten auch keinerlei Reproduzierbarkeit zu früheren Produkten oder Quervergleiche zu anderen Berichten, Formaten und Datensammlungen.

Entscheider, die ihren monatlichen Bericht oder die zyklischen strategischen Pläne auf definierte, gleichbleibende und vergleichbare Berichte und Zahlenwerke mit professionellen Kommentaren und Zusammenfassungen stützen können, sparen nicht nur Zeit, sondern erhöhen auch die eigene Entscheidungsqualität um ein Vielfaches.

2.1.3.4 Intelligence Tools

Finden, Filtern, Sammeln, Verbreiten und Archivieren von Daten und Informationen finden in den meisten Geschäftsbereichen auf mehr oder weniger professionelle Weise statt.

Competitive Intelligence kann exzellent durch Werkzeuge unterstützt werden, die all diese Aktivitäten effektiver, effizienter und nachhaltiger gestalten. Die Geschwindigkeit, in der eine Entscheidung mit Intelligence unterstützt werden kann, und die gleichbleibend verlässliche, hohe Qualität der Inhalte werden dabei ganz entscheidend durch die Verfügbarkeit moderner Systeme beeinflusst.

Sehr weit entwickelte Unternehmen verknüpfen dabei Systeme, die für das Verarbeiten von externen Signalen benutzt werden, mit klassischen Business-Intelligence-Systemlandschaften, um die eigene Wertschöpfung und Leistungsfähigkeit mit externen Trends zu vergleichen. Somit entsteht ein systematischer 360°-Blick, den man sich wie das Innere eines Fahrzeuges vorstellen kann:

- Rückspiegel = CRM, ERP-Systeme, Marktstudien, Industrierichte
- Armaturenanzeigen = Performance-Werkzeuge
- Seitenfenster = externer Blickwinkel via Nachrichten, Early Warning
- Frontscheibe = Marktanalysen, Szenarien, Empfehlungen

Stellen Sie sich vor, einem Autofahrer einen der Blickwinkel unmöglich zu machen, indem Sie beispielsweise Teile der Kontrollanzeigen oder die Frontscheibe verkleben, und Sie gewinnen einen Eindruck davon, wie schwierig das Vehikel zu steuern ist. Diese Analogie kann Ihnen helfen, Ihr Management von einer Kompletterung der unternehmerischen Sichtweise zu überzeugen.

Level Description	Informal MI "Firefighters"	Basic MI "Beginners"	Intermediate MI "Coordinators"	Advanced MI "Directors"	World Class MI "Futurists"
Intelligence Tools	Email and shared folders as the primary means for sharing and archiving information.	Corporate Intranet is emerging as a central storage for intelligence deliverables. Email still in use for distribution.	Web-based MI tool established that provides access to structured MI output. Users receive email alerts about new info in the system.	Sophisticated channeling of both externally and internally produced MI content to the MI tool.	The MI tool with its functionalities supports the intelligence process, and is being used frequently for end user collaboration.

Abbildung 7: Intelligence Tools über die Entwicklungsstufen hinweg



Beispiel

Unstrukturierte E-Mails, Tabellen und Druckformate sind nicht nur kurzlebig, sondern auch ungeeignet im Sinne der Vergleichbarkeit und Archivierung für spätere Zyklen und einer Wiederholung von Analysen.

Werkzeuge, die neben dem Archivieren auch standardisierte Resultate und Formate produzieren lassen, öffnen eine gleichbleibende Quelle, die den externen Blick für die gesamte Organisation schärfen und unterstützen kann.

2.1.3.5 Intelligence Organization

Wie in Abschnitt 1.2.1.4 angedeutet, muss einer organisatorischen Struktur und den personellen Ressourcen eine besondere Bedeutung zukommen. Nicht nur die Anzahl der helfenden Hände ist für den Erfolg der CI-Funktion wichtig, sondern vor allem auch die Einsatzgebiete und Aufgabenverteilung.

Während neuere, kleinere CI-Funktionen oft unter Unterkapazitäten leiden – nicht selten werden hier Mitarbeiter abgestellt, um eben mal „die Konkurrenz zu beobachten“ oder „alles über die Märkte in Erfahrung zu bringen“ –, sind CI-erfahrene Firmen dazu übergegangen, entweder CI-Aufgaben in existierende Stellenbeschreibungen und Rollenprofile zu integrieren oder gar definierte Karrierepfade für CI-Praktiker zu etablieren und zu unterstützen.

Level Description	Informal MI "Firefighters"	Basic MI "Beginners"	Intermediate MI "Coordinators"	Advanced MI "Directors"	World Class MI "Futurists"
Intelligence Organization	No resources specifically dedicated to MI. Individuals conducting MI activities on a non-structured basis.	One person appointed as responsible for MI. Increasing coordination of MI work in the company. Loose relationships with external info providers.	A fully dedicated person manages MI and coordinates activities. Centralized, internally or externally resourced info collection and basic analysis activities exist.	Establishing an MI network with dedicated resources in business units. Non-core MI activities outsourced. Utilization of local primary info collection.	Integrating the internal MI organization with the outsourced arms to support key business processes. A steering group to guide MI efforts.

Abbildung 8: Intelligence Organization über die Entwicklungsstufen hinweg



Beispiel

Unternehmen, die nicht speziell in zielgerichtete CI-Ressourcen investieren, werden stets Qualitätsprobleme und -schwankungen, Fluktuation und Engpässe zu verkraften haben.

Kontinuierlich rekrutierte und ausgebildete CI-Spezialisten und -Manager sind nicht nur hoch motiviert, sondern auch verlässliche Insider-Qualitätsgaranten bezüglich ihrer Produkte.

2.1.3.6 Intelligence Culture

Keines der oben genannten operativen Elemente einer CI-Funktion kann dauerhaft professionell und erfolgreich betrieben werden, ohne dass eine Kultur etabliert und vorgelebt wird, die Competitive Intelligence wertschätzt, einfordert und aktiv benutzt.

Wenn Wissen und Erkenntnisse als Mittel der Stärkung der persönlichen Stellung im Unternehmen eingesetzt werden oder wenn die Organisation nicht motiviert ist, den Blick auch nach außen zu richten, ist der Boden für eine gesamthafte Competitive-Intelligence-Kultur schlecht bestellt.

Offene Quellen, geförderte CI-Funktionen, Führungskräfte, die die Angestellten ermuntern, das externe Wettbewerbsumfeld wahrzunehmen und zu bewerten, zeigen den dringenden Erfolgswillen modernen Managements.

Level Description	Informal MI "Firefighters"	Basic MI "Beginners"	Intermediate MI "Coordinators"	Advanced MI "Directors"	World Class MI "Futurists"
Intelligence Culture	No shared understanding exists of the role and benefits of systematic MI operations.	Some awareness exists of MI, but the organizational culture overall is still neutral towards MI.	MI awareness on a moderate level, sharing of info is encouraged in the organization through internal training and marketing.	People participate increasingly in producing MI content. Top mgmt voices its continuous support to MI efforts.	A strong MI culture is reflected in the way the organization shares info and acts on it. CEO is a strong supporter of MI.

Abbildung 9: Intelligence Culture über die Entwicklungsstufen hinweg



Beispiel

Vorgesetzte, die Informationen unter Verschluss halten, die helfen könnten, das Wettbewerbsumfeld besser zu verstehen, demotivieren Mitarbeiter und dokumentieren einen fatalen Mangel an Siegeswillen. In der heutigen konkurrierenden, globalen Geschäftswelt können nur Unternehmen dauerhaft bestehen und sich entwickeln, in denen mit vereinten Kräften nach Wettbewerbsdifferenzierung gestrebt wird.

Wenn Führungskräfte ihren CI-Manager darüber informieren, welche strategischen Entscheidungen getroffen werden müssen, und die dafür notwendigen Informationen, Daten, Einsichten und Empfehlungen im aktiven, kontinuierlichen Dialog erarbeitet werden, schöpfen sie den wirklichen Wert der Organisation aus und kreieren Schlagfertigkeit und vorausblickende Handlungsfähigkeit.



Die vorliegende Matrix ermöglicht es Ihnen, die verschiedenen operativen Elemente in den möglichen Entwicklungsstadien zu beleuchten und zu vergleichen.

Die gleiche Matrix kann nun dazu benutzt werden, den aktuellen Entwicklungsstand im eigenen Umfeld zu evaluieren und abzubilden. Im Folgenden finden Sie dazu anleitende Schritte. Mithilfe der Übungsaufgaben am Ende der Lektion können Sie Ihre eigene Matrix als tatsächliches Abbild der realen CI-Fähigkeiten erstellen.

3 Generieren einer eigenen CI-Evolutionsmatrix

3.1 Zielsetzung

Um die CI-Evolutionsmatrix im eigenen Unternehmen anwenden zu können, muss zunächst die Zielstellung definiert werden.

Wozu soll die Matrix eingesetzt werden? Die Antwort darauf bestimmt die vorzunehmende Anpassung.

Soll die Matrix einer etablierten CI-Abteilung zum Evaluieren bestimmter Fortschritte dienen, oder soll sie (wie in diesem Lehrgang demonstriert wird) benutzt werden, um ein realistisches Abbild der wahrgenommenen CI-Fähigkeiten mittels interner Umfrage zu ermitteln?

Diese Lektion soll Sie darauf vorbereiten, eine CI-Funktion in Ihrer Organisation zu etablieren. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten Sie programmatisch vorgehen und erkennen,

- welche der operativen Eigenschaften und Elemente in welcher Form bereits im Einsatz sind: *Istzustand*,
- wie sich der Istzustand mit Best Practice vergleicht: *Lückenanalyse*,
- welche dieser Lücken zu schließen sind: *Sollzustand*,
- wie Sie ausgestattet und unterstützt werden im Bestreben, diese Lücken zu schließen: *Mandat*.

Diese Lektion geht davon aus, dass Sie die oben genannten Projektschritte nicht in Eigenregie vollziehen und umsetzen, sondern diese durch Vorgesetzte, Gremien und Komitees bestätigen lassen, von denen Sie schlussendlich auch Ihre Mandate und gegebenenfalls Budgets und andere Ressourcen erhalten.

Sie müssen also in den entsprechenden Projektschritten darauf vorbereitet sein, Ihrem Sponsor, Team, Netzwerk und nicht zuletzt den Entscheidungsträgern die fachlichen Inhalte einfach, anschaulich und einleuchtend zu vermitteln.

Für die verschiedenen Formate wie Sitzungen, Präsentationen und Umfragen bietet nun die vorliegende Matrix ein maximal geeignetes Instrument, um die verschiedenen Dimensionen zu bündeln und die Entscheidungsfindung entsprechend zu unterstützen.

Zunächst müssen die Inhalte der Matrix, die Kurzbeschreibungen in den Kästchen und vor allem die Detaillierungen im Hintergrund im Detail erarbeitet werden, damit sie für die weiteren Projektschritte zur Verfügung stehen.

3.2 Inhaltliche Anpassung

Damit die generischen Inhalte der Matrix maximale Relevanz für Ihr individuelles Umfeld besitzen, sollten Sie die folgenden Anpassungen vornehmen:

- Beachten Sie, dass Sie innerhalb der operativen Elemente tatsächliche Gegebenheiten Ihres Unternehmens direkt ansprechen:
 - tatsächlich eingesetzte Werkzeuge
 - Prozesse mit bekannten Bezeichnungen
 - bereits existierende Intelligence-Produkte
 - Werkzeuge, die entweder bekannt sind oder geläufige generische Bezeichnungen haben
 - Organisationseinheiten, die Ihr Unternehmen abbilden
 - Wie ist CI bereits kultiviert im Unternehmen?



Siehe Übungsaufgaben/Aufgabe 1: Passen Sie die Matrixinhalte mit Detailausführungen Ihren innerbetrieblichen Gegebenheiten an.

- Stellen Sie sicher, dass Sie Mitarbeiter involvieren, die wenig oder gar nichts von Ihrem Vorhaben und von Competitive Intelligence verstehen. Somit stellen Sie sicher, dass Sie
 - die sprachlichen Gegebenheiten und Gewohnheiten anderer Abteilungen erkennen und berücksichtigen können;
 - eventuelle „Falltüren“ rechtzeitig entdecken. Vorbehalte oder Verstimmungen aufgrund historischer Gegebenheiten können so proaktiv angegangen werden;
 - auf diesem Weg bereits ein Netzwerk aufbauen, das Sie für die Umfrage und vielleicht sogar später als Sekundärnetzwerk für die CI-Funktion benutzen können.



Sie haben nun die Ausgangslage geschaffen, mit der Matrix in Ihrem Unternehmen den Istzustand der CI-Funktion oder der relevanten Aktivitäten zu ermitteln.

Über die Ermittlung des Istzustands, die Lückenanalyse und den projizierten Sollzustand werden Sie mithilfe der Matrix Mandate durch die Entscheidungsträger erarbeiten, die Ihnen die gelungene Entwicklung der CI-Funktion ermöglichen und vereinfachen.

4 Istzustand

Der Wert einer Dienstleistung oder eines Produkts ist immer nur so gut wie deren Wertwahrnehmung.

Den Istzustand der vorhandenen CI-Aktivitäten selbstständig zu eruieren ist ein wichtiger Schritt in der Vorbereitungsphase. Allerdings können die gewonnenen Einsichten nur ein limitiert wahrheitsgetreues Abbild vermitteln, solange sie von außen, also nicht als Benutzer und Nutznießer, sondern aus Ihrer Perspektive ermittelt wurden.

Im vorangegangenen Kapitel haben Sie die Matrix in eine Form transformiert, die sich einerseits mit den tatsächlichen Gegebenheiten in Ihrem Unternehmen deckt und andererseits einer lediglich generell ausgebildeten Gruppe von Kollegen die Inhalte und Zielsetzung vermitteln kann.

Um nun ein möglichst reales Bild der tatsächlich wahrgenommenen und empfundenen Wertschöpfung der CI-Aktivitäten und Lösungen zu zeichnen, sollten die Kunden, die Benutzer der existierenden CI-Produkte, befragt werden. Dazu werden die erläuternden Inhalte der Matrix einfach in Fragestellungen umgewandelt.

Also: Anstatt der Feststellung, dass sich eine unterentwickelte CI-Funktion in dieser oder jener Auswirkung zeigt oder eine limitierte Anzahl von Werkzeugen zum Einsatz kommt, werden Frageblöcke entwickelt, um durch gezielte Auswahlantworten den tatsächlich erlebten Eindruck des Befragten abzugreifen.

4.1 Umfrage

Wählen Sie sich für Ihre Umfragen eine repräsentative Gruppe von Kollegen aus, die entweder von den Entscheidungsträgern als solche erkannt werden oder sogar die Mehrheit der Entscheider einbindet.

Sollten die Entscheidungen für die künftige CI-Funktion beispielsweise in einem Gremium gefällt werden, das vornehmlich für Marketing & Sales verantwortlich ist, sollten Sie die beiden obersten Hierarchien dieser Tätigkeitsfelder befragen. In jedem Fall benötigen Sie Umfrageteilnehmer, die in der Vergangenheit CI benutzt oder als mögliche Nutzer vermisst haben.



Beispiel

Erkundigen Sie sich intern, ob es Expertise für Umfragen innerhalb Ihrer Firma gibt. Andernfalls bitten Sie einen Kommunikationsspezialisten um Unterstützung.

Eine schlecht formulierte, unstrukturierte oder konfuse Umfrage kann keine qualitativ hochwertigen und verlässlichen Ergebnisse liefern.



Siehe Übungsaufgaben/Aufgabe 2: Erstellen Sie eine Umfrage aus den Inhalten der Matrix in Fragestellungen, die nur eindeutige Antworten zulassen.



Sie sind nun bereit, die Umfrage zu starten. Parallel zur Laufzeit der Umfrage können Sie bereits beginnen, Best-Practice-Beispiele zu evaluieren, um im Vergleich mit den Umfrageergebnissen Lösungsansätze für die Lückenanalyse zu erarbeiten.

5 Lückeanalyse

5.1 Best Practice

Um die Ergebnisse der Umfrage vergleichen zu können und um den Istzustand weiterzuentwickeln sollten umfangreiche Best-Practice-Nachforschungen angestellt werden.

Je nach Ausmaß, Größe und Komplexität der künftigen CI-Funktion und der Strukturen der Zielmärkte und Industrien (Fragmentierungen, Weitläufigkeit, Übersichtlichkeit, Abgrenzungen etc.) kann oder soll die Einsicht in externe Beispiele einiges an Kapazität und Zeitaufwand bedeuten.

Dazu gibt es einige Ansätze und Beispiele, wie Sie sich Zugang zu den strukturellen Gegebenheiten anderer Unternehmen verschaffen und von weiterentwickelten Firmen lernen können.

5.1.1 Verbände und Organisationen

Wie jede etablierte, standardisierte Geschäftsdisziplin kennt auch Competitive Intelligence verschiedene Verbände und Organisationen, die sich der Unterstützung des Berufsstandes verschrieben haben.

Die großen Verbände vereinen Vertreter aus dem klassischen Berufsbild wie Marktforscher, Analysten und Abteilungsleiter von CI-Abteilungen sowie angrenzende Disziplinen (Strategie, Planung, Innovation, Marketing etc.) und Akademiker, die CI erforschen, weiterentwickeln und lehren, und ebenso Beraterunternehmen und andere Dienstleister wie Softwarelösungsanbieter.

Periodische Konferenzen, Webinars, Gruppenmeetings und Komitees bieten ausgezeichnete Foren zum Erfahrungsaustausch und zum Aufgreifen von Best-Practice-Lösungen vieler Unternehmen. Onlinenetzwerke und CI-Portale offerieren zusätzliche Inhalte und Kontakte zu CI Professionellen aus allen Branchen.

Das Preis-Leistungs-Verhältnis gerade für Einsteiger, Generalisten und aktive Netzwerker ist exzellent. Mitgliedschaften von ca. 100 EUR pro Jahr für regionale oder nationale Verbände oder ca. 300 USD für globale Organisationen bieten Zugang zu sämtlichen führenden Spezialisten der Branche und Tausenden von Gleichgesinnten.

Konferenzen, wie beispielsweise die der Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) in Alexandria, VA (USA), die jährlich an wechselnden Orten in den USA und in den Regionen wie z. B. Europa veranstaltet werden, offerieren Dutzende von Vorlesungen, aktive Workshops und Netzwerktreffen für niedrige vierstellige Beiträge der Mitglieder (die Veranstaltungen sind für erhöhte Beiträge auch für Nichtmitglieder zugänglich).

Zusätzlich bieten verschiedene Verbände ihren Mitgliedern kostenlosen Zugang zu einer Fülle an Lehrmaterial oder verbilligte Bücher, die in Eigenregie entstanden sind, wie z. B. die CI-Fachbuchserie der Competitive Intelligence Foundation.

Der direkte Kontakt zu Akademikern, die zu den aktiven Autoren und Rednern zählen, und Dienstleistern, die ihre Lösungen im Detail erläutern und auf individuelle Bedürfnisse zuschneiden können, ist ein weiterer Vorteil einer Mitgliedschaft in diesen Verbänden.

Mittlerweile haben sich auch zahlreiche dieser Mitglieder in Diskussionsgruppen der wichtigsten Online-Businessnetzwerke wie LinkedIn und XING zusammenschlossen.



Verbände

Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)
<http://scip.org/>

Deutsches Competitive Intelligence Forum (DCIF)
<http://dcif.de/>

Swiss Competitive Intelligence Association (SCIA)
<http://www.swisscia.org/>

Onlinenetzwerke

CI Ning
<http://competitiveintelligence.ning.com/>

Markintell
<http://www.markintell.com/>

5.1.2 Firmen mit etablierten CI-Funktionen

Um Ihre eigenen CI-Fähigkeiten mit bereits funktionierenden CI-Funktionen zu vergleichen, empfehlen sich auch Analysen anderer Unternehmen und deren CI-Bemühungen.

Durch die oben genannten Netzwerke und Verbände lassen sich schnell Unternehmen identifizieren, die bereits reichlich aus ihren Erfahrungen berichtet haben, die via Publikationen innerhalb der Verbände oder durch Vorträge auf den Veranstaltungen verbreitet werden.



Die Mitglieder der Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) haben Zugriff auf sämtliche Artikel des zweimonatlichen CI-Magazins. Anhand der historischen Beiträge können Sie leicht die aktiven Unternehmen identifizieren, die offensichtlich auch bereit und in der Lage sind, ihre Erfahrungen zu teilen.

Durch den Netzwerkcharakter dieser Verbände können Sie auch leicht persönliche Kontakte mit diesen Spezialisten knüpfen.

Wenn Sie Ihre Bemühungen, eine CI-Funktion auf- oder auszubauen, in Ihrem Unternehmen unterstützen wollen, empfiehlt sich auch das Beiziehen externer Berater oder CI-Professioneller aus anderen Unternehmen. Oftmals lassen sich Manager gerne durch externe Beispiele anstecken. Ihre unmittelbaren internen Gepflogenheiten mögen dabei Wegweiser sein, ob Sie eher externe Berater aus dem CI-Fach beiziehen oder CI-Manager aus verwandten Industrien vor einem internen Gremium sprechen lassen.

Eine Best-Practice-Runde in Vorbereitung Ihrer CI-Funktion kann mehrere Veranstaltungen und Analysen inklusive der gesammelten Meinung der internen Zielgruppe beinhalten.

Mit Blick auf die laufende Umfrage via CI-Matrix werden Sie in der Lage sein, sämtliche operativen Elemente mit Lösungsansätzen und Vorschlägen zu füllen, die Sie aus den Best-Practice-Analyserunden gelernt haben.



Siehe Übungsaufgaben/Aufgabe 3: Generieren Sie einen Aktionsplan, wie Sie selbst Best Practice evaluieren wollen.

5.2 Umfrageergebnisse

Das Sammeln der Umfrageantworten wird wiederum vereinfacht, indem Sie die Ergebnisse einfach in die Matrix als prozentuale Gewichtung eintragen können. Die Visualisierung der Ergebnisse wird so stark vereinfacht und ein Gesamtbild Ihrer tatsächlichen CI-Fähigkeiten in einer einzigen Übersicht dargestellt.

Die somit stark vereinfachte Kommunizierbarkeit des Istzustandes wird sich massiv auf die weitere Unterstützung durch die Entscheidungsträger auswirken.

Level	1. Informal MI ("Firefighters")	2. Basic MI ("Beginners")	3. Intermediate MI ("Coordinators")	4. Advanced MI ("Managers")	5. World Class MI ("Futurists")
MI Process	Reactive ad-hoc process that is putting out fires. Uncoordinated information. 18%	Needs analysis made. Establishing information collection. Secondary external info. 24%	Secondary information complemented with some primary collection of info. Basic analysis done with limited scope. 38%	Complete market monitoring and advanced analysis. Targeted established communication. MI outputs to key people. 13%	MI is integrated with the key business processes and influences key decisions. Future oriented analysis being conducted with an early warning capability. 7%
MI Organization	No resources dedicated to MI. Individuals doing MI related work on a non-structured basis. 42%	One person appointed as responsible for MI. Increasing attention of MI work by many. Loose relationships with external info providers. 21%	A fully dedicated person to manage MI who coordinates activities. Centrally resourced or externally resourced information collection and basic analysis activities. 17%	Establishing a MI Network with dedicated MI resources. Non-coordinated. Outsourced to an external Partner. Access to localized primary info. 14%	Integrating the MI organization and the external world for decision-making purposes. Steering group guiding the MI efforts. 6%
MI Scope	No focus determined. Ad-hoc scope. 4%	Limited scope with trying to get some wins. Often competitors or customers. 38%	General scope with trying to cover business comprehensively. 37%	In-depth scope with going deeper on specific topics within the business and Functions. 13%	Future-orientation with focus on outside the current business environment. 8%
MI Culture	No understanding of the role and value of system. Continuous market intelligence. 3%	Some awareness of MI, but view is neutral. 49%	MI awareness, shared view. Information sharing encouraged in the culture. 32%	Participation of people to MI process increasing. Top management supports MI and are engaged personally. 13%	Culture supporting MI in a complementary way. CEO sings the MI gospel. 1%
MI Tools	Emails for communication shared. 37%	Emails for communication. Use of basic tools for centrally posting MI deliverables. 28%	Web-based MI Portal with structured content to relevant people. Available information such as news, reports and profiles. 18%	Web-based MI Portal with fully integrated external content production and e-mail alerts to end-users. 13%	Web-based MI Portal with intelligent access support. Collaborative features used by the end users. 4%
MI Deliverables	Ad-hoc deliverables quickly put together from scraps. 24%	Newsletters and ad-hoc deliverables. 18%	Newsletters, structured reports, and profiles. 26%	Personalized e-mail alerts with relevant news and reports. Scheduled analysis and presentations for targeted audience. 27%	Personalized e-mail alerts, commentary and scheduled analysis. Customer events and workshops integrated with the key decisions. 6%

Abbildung 10: Umfrageergebnisse in der Matrix zur Veranschaulichung des tatsächlichen (erlebten) Entwicklungsstandes



Die farbliche Schattierung hilft, den natürlichen Streuungseffekt in der Visualisierung zu fokussieren.

Die meisten der visualisierten Resultate werden sich durch vorangegangene Beobachtungen logisch erklären lassen. Andere hingegen scheinen unerklärlich. In jedem Fall sollten Sie mit einigen der aktivsten und eher erfahrenen Umfrageteilnehmer abschließend individuelle Gespräche führen, um den Abweichungen und Besonderheiten auf den Grund zu gehen. Damit können Sie Fragen leicht und schlüssig beantworten, die im weiteren Prozess entstehen.

So wäre es z. B. hilfreich, zu wissen, dass eine Abteilung geschlossen hinter den CI-Produkten steht, die bereits existieren, allerdings anderen Gruppen nicht zugänglich sind (deshalb die größere Streuung im Bereich CI Deliverables). In weiterführenden Gesprächen sollte sich dann die Wahrnehmung so verschieben, dass die CI Deliverables gesamthaft etwas weniger entwickelt zu bewerten sind.

5.3 Identifizieren der Lücken

Im Vergleich der Umfrageergebnisse und der entsprechenden CI-Entwicklungsstadien, die ja nunmehr durch Analyseinhalte aus der Best-Practice-Runde angereichert sind, lassen sich zielgerichtete Lösungsansätze erarbeiten.

Sollten die Umfrageergebnisse bezüglich der CI-Tools beispielsweise gesamthaft einen unbefriedigenden Status hervorgebracht haben, können Sie anhand der inzwischen gewonnenen externen Erkenntnisse Lösungsvorschläge zur Verbesserung erarbeiten.

Allerdings ergibt sich aus der Anwendung der CI-Matrix ein entscheidender Vorteil, den Sie nicht außer Acht lassen sollten. Um den Sollzustand zu definieren, können Sie, wie im folgenden Kapitel beschrieben, nun den „Spieß umdrehen“ und anstelle Ihrer persönlichen Intervention die Entscheidungsträger selbst zu den Lösungen führen, die Ihnen als Schlussfolgerung produktive Mandate sichern.



Durch die Anwendung der CI-Matrix haben Sie inzwischen ein realistisches Abbild der tatsächlichen Wahrnehmung für die etablierten CI-Lösungen im Unternehmen gewonnen.

Zusätzlich haben Sie herausgefunden, wie erfolgreiche CI-Funktionen aufgestellt sind und welche Lösungen in diesen Firmen funktionieren. Externe Einsichten via Best-Practice-Analyse in akademische Theorie und Dienstleistungsangebote haben Sie mit Lösungen ausgestattet, die Ihr Unternehmen adaptieren und implementieren könnte.

Im nächsten Kapitel werden Sie nun den Sollzustand der CI-Funktion entwickeln. Um dabei aber maximal schlagfertig und produktiv zu sein, sollten Sie die bislang erarbeiteten Erkenntnisse als Hebel einsetzen, Ihr Management weiter zu überzeugen und zu wichtigen Entscheidungen anzuleiten, die schließlich zu festen Mandaten führen sollen.

6 Sollzustand

In Vorbereitung auf die finalen Diskussionen und Entscheidungen bezüglich der CI-Funktion kann auch hier die CI-Matrix unterstützend eingesetzt werden. Da die Umfragewerte in ihrer Gewichtung klar erkenntlich sind, können nun die Entscheidungsträger beratend tätig werden.

Ihre Unterstützung wird dabei maßgeblich die Mandate und künftigen Aktionen beeinflussen und sichern. Stellen Sie sicher, dass die Entscheidungsträger verstehen, dass sie die Möglichkeit haben, den Istzustand zu verändern.

Dazu stellen Sie die Entscheidungskomponente in der Matrix entsprechend der Ergebnismatrix als „Schiebereglern“ dar.

Level	1. Informal MI ("Firefighters")	2. Basic MI ("Beginners")	3. Intermediate MI ("Coordinators")	4. Advanced MI ("Managers")	5. World Class MI ("Futurists")
MI Process	Reactive ad-hoc process that is putting out fires. Uncoordinated information. 18%	Needs analysis made. Establishing information collection. Secondary external info providers. Little or no analysis. 24%	Secondary information management and some coordination. Basic coordinated information. 38%	Complete market monitoring and advanced analysis. Targeted communication to key people. 13%	MI is integrated with the key business processes and influences key decisions. Future oriented analysis being conducted with an early warning capability. 7%
MI Organization	No resources dedicated to MI. Individually related non-structured basis. 42%	One person appointed as responsible for MI. Non-coordinated information collection. Loose relationship with external info providers. 21%	A fully dedicated person to manage MI who coordinates activities. Centrally or externally resourced information collection and basic analyst activities. 17%	Establishing a MI Network with dedicated MI resources. Non-coordinated or outsourced to an external Partner. Access to localized primary info. 14%	Integrating the MI organization and the external partner to support decision-making processes. Steering group guiding the MI efforts. 6%
MI Scope	No focus determined. Ad-hoc activities outside the scope. 4%	Limited focus. Trying to cover all business competitors. 38%	General focus with trying to cover all business competitors. 37%	In-depth scope with going deeper into specific topics within the business and functions. 13%	Future orientation with focus on business environment. 8%
MI Culture	No understanding of the role and systems of continuous Market Intelligence. 3%	Some awareness. Information sharing encouraged in the organization. 49%	High awareness. Information sharing encouraged in the organization. 32%	Participation of people to MI production. Top management supports MI and are engaged personally. 13%	Culture supporting MI in a company way. CEO signed MI gospel. 1%
MI Tools	Emails for communication. Shared information for archiving. 37%	Emails for communication. Shared information for archiving. MI deliverables. 28%	Culture. Web-based MI Portal with structured information to relevant available information such as news, reports and profiles. 18%	Web-based MI Portal with fully integrated external content production and email alerts to end-users. 13%	Web-based MI Portal with intelligent support. Collaborative features by the end users. 4%
MI Deliverables	Ad-hoc deliverables quickly put together from scattered sources. 24%	Newsletters and ad-hoc deliverables. 18%	Newsletters structured and targeted profiles. 26%	Personalized e-mail alerts with relevant news and reports. 27%	Personalized e-mail alerts, commentary and scheduled analysis. Customer integrated with the key decisions. 6%

Abbildung 11: Entscheidungshilfe: Wohin soll sich die CI-Funktion entwickeln?

Der Aufforderung, den Status quo aktiv zu verändern, sollte nun eine Ausarbeitung Ihrerseits folgen, die die verschiedenen Optionen im Detail erläutert und anbietet.

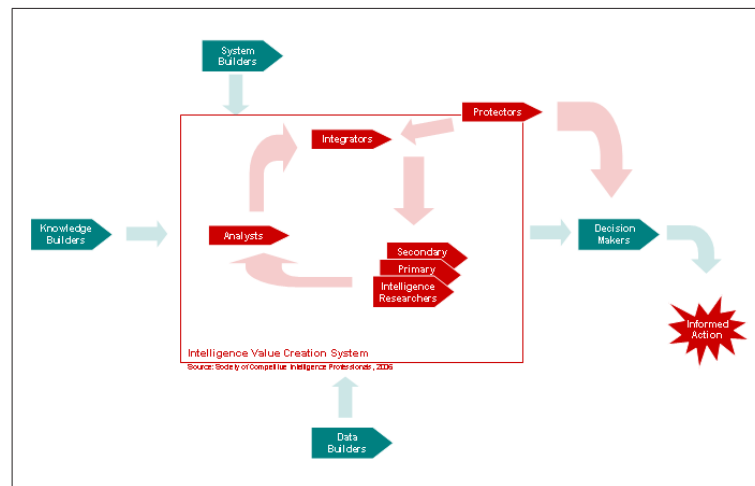
So sollten Sie beispielsweise deutlich machen, welche Optionen zur Verfügung stehen und empfohlen werden, um die mangelhafte Situation bezüglich der Organisation zu beeinflussen.

Lösungsansätze könnten interne Netzwerke sein, die verbesserte Verteilung der organisatorischen Verantwortungen rund um sämtliche CI-Aufgaben und ein verstärktes Sponsoring.



Beispiel

Eine Darstellung der klassischen CI-Aufgaben kann helfen, zu verstehen und zu entscheiden, auf welchen und auf wie viele Schultern die entsprechenden Aufgaben verteilt werden sollen.



Einige der notwendigen CI-Aufgaben können in Jobunion erledigt werden, während andere bereichs- oder hierarchieübergreifend verantwortet werden müssen.

Integration in Rollenprofile und existierende Arbeitsrichtlinien empfehlen sich hier wiederum, um maximale Nachhaltigkeit zu erreichen.

Um die Konsequenzen der evaluierten Entwicklungsstadien klarzumachen, kann eine Übersicht pro Lösungsansatz entwickelt werden.

Gehen Sie davon aus, dass es auch Stimmen geben wird, die den Status quo beibehalten wollen oder Kosten/Investitionen eher herunterfahren wollen und die etablierten Errungenschaften eher reduzieren wollen.

Eine Übersicht pro operativem CI-Element mit den Konsequenzen, die sich aus den Entwicklungsstadien ergeben, kann hier helfen, den Weg für einen konsequente Entscheidung zu ebnet.

Diese Informationen in Form eines Arbeitsblattes sollten zur Mandatserteilung vorliegen; zunächst ist es wichtig, dass sich die Entscheidungsträger über die Konsequenzen des Status quo im Klaren sind und Lösungsansätze kennenlernen.



Siehe Übungsaufgaben/Aufgabe 4: Erarbeiten Sie für jedes operative Element (CI-Tools, CI-Deliverables etc.) ein Arbeitsblatt, aus dem die Konsequenzen des Status quo hervorgehen und Lösungsansätze angeboten werden.

Ob Sie diese Arbeitsblätter nun in Präsentationsform oder als Dokument anfertigen, sei dahingestellt. Es ist von essenzieller Bedeutung, dass Sie den finalen Schritt gründlich vorbereiten und vor allem sicherstellen, dass die Entscheidungsträger vollständig im Bilde sind, was die verschiedenen Lösungen zu leisten imstande sind.

Empfehlenswert könnte auch das Einbinden bekannter Beispiele oder aktueller Probleme sein, die sich durch die neuen Lösungen umgehen lassen. Pflegen Sie einen aktiven Dialog mit den Entscheidungsträgern, damit diese sich verstanden fühlen und Ihnen Munition für die finalen Diskussionen und Präsentationen liefern können.

Drängen Sie in einem eigens dafür anberaumten Meeting dazu, den Sollzustand mit Ihnen festzulegen. Machen Sie klar, dass Detailentscheidungen zu den eigentlichen Lösungen in einem darauffolgenden Meeting besprochen und entschieden werden.

Damit verhindern Sie Budgetdiskussionen, die Sie niemals mit Lösungsentscheidungen vermischen sollten. Allzu oft leiden der Verbesserungswille und die Notwendigkeit für Fortschritt wegen Sparzwängen oder Ausflüchten aufgrund nicht vorhandenen Investitionswillens.

Oftmals treffen auch höhere Funktionsstufen und Führungskräfte in übergeordneten Gremien die grundsätzlichen Investitionsentscheidungen und überlassen dann die Detailarbeit den Fachgremien. Auch deshalb ist eine Budgetdiskussion zu diesem Zeitpunkt zu verhindern.

Den Investitionswillen aber wollen Sie mit dem Festlegen des Sollzustands fördern und nicht durch kleinkarierte Erbsenzählerei gefährden. Investitionen zum Wohl des Unternehmens und um sich Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten (oder Wettbewerbsnachteile auszumerzen), sind ein Garant für das, was Sie im letzten Schritt erreichen wollen: Mandate, die auch Unterstützung, Budgets und spannende Projekte sichern.



Nachdem der Sollzustand nun festgelegt wurde und die Entscheidungsträger vorbestimmt haben, welche operativen Elemente der CI-Funktion in welche Richtung zu „ziehen“ sind, können Sie sich an die Vorbereitung des Mandats machen.

7 Mandat

Nachdem die Entscheidungen zum Aufbau oder Ausbau einer CI-Funktion gefallen sind, sollten Sie nun die konkreten Projekte mit einem Mandat besiegeln.

Auch hier gilt es, die Entscheidungsträger sorgfältig auf die zu treffenden Entscheidungen vorzubereiten. Eventuell ist dieser Entscheidungsschritt an andere Gremien weitergereicht worden. Stellen Sie in solch einem Fall sicher, dass das übergeordnete Gremium, das den Sollzustand definiert und verabschiedet hat, hinreichend personell vertreten ist.

Nehmen Sie sich die Zeit und treten Sie in einen aktiven Dialog mit neuen Mitgliedern ein. Reaktivieren Sie ältere Präsentationen um diesen Kollegen ebenfalls einen ausführlichen Hintergrund zu offenbaren.

Zu diesem Zeitpunkt bietet es sich auch an, künftige Projektmitglieder und Dienstleister mit einzubinden, um generelle Fachfragen rechtzeitig zu erläutern und entsprechende Mandate von Beginn an den Gegebenheiten entsprechend zu steuern.

Beispielsweise könnte ein Informatik-Abteilungsleiter auf ein großes internes Projekt aufmerksam machen, das die internen Kapazitäten so bindet, dass Sie sich für eine externe Lösung des Intelligence-Portals umsehen müssen.

Oder ein bereits existierendes Netzwerk von Marketingmitarbeitern würde vorschlagen, ein existierendes Netzwerk um die Komponente Competitive Intelligence zu erweitern, auf das Sie dann Ihre CI-Organisation Verbesserungen aufbauen könnten.

Überprüfen Sie auch, ob Ihre Firma Standards im Projektmanagement einsetzt. Project Initiation Documents und die nachfolgenden definierten Projektwerkzeuge und Dokumentationen beinhalten alle wichtigen Eckpunkte, die Sie ebenfalls zum Mandatsprozess benötigen.



Siehe Übungsaufgaben/Aufgabe 5: Arbeiten Sie ein beliebiges Beispiel (für eines der evaluierten operativen Elemente) eines Mandatsplans aus. Fertigen Sie ein Word-Dokument und eine Folie mit den Kernaussagen für das entscheidende Meeting, in dem das Mandat erteilt werden soll, an.

Zusammenfassung

Die informative Unterstützung komplexer Entscheidungen kommt heutzutage oft zu kurz. Zeitdruck und Überforderung durch unstrukturierte Massendaten verhindern häufig die Auseinandersetzung mit Hintergrundinformationen.

Zumeist ist dieser Umstand mangelnden Kenntnissen über komplexe Wirkungsweisen der verschiedenen internen Funktionen geschuldet. Zusätzlich sind wir heutzutage oftmals nicht ausreichend geschult, um komplexe Inhalte zu vermitteln.

Das Vorgegangene zum programmatischen Aufbau einer CI-Funktion kann nicht nur strukturiert durch etwaige Projektschritte führen, sondern auch Entscheidungsträger transparent einbinden und komplexe Strukturen vereinfacht visuell vermitteln.

Je sorgfältiger Sie die verschiedenen Phasen vorbereiten und je gewandter Sie in Bezug auf die detaillierten Inhalte hinter der Matrix werden, umso besser sind die Erfolgsaussichten und die Möglichkeit, dass Ihr Management Ihnen Unterstützung und Anerkennung zollt.

Spielen Sie die Übungsaufgaben mehrfach durch, auch mit Kollegen, oder benutzen Sie diese, um interne CI-Kurse aufzubauen, die sämtliche Inhalte einer CI-Funktion weiter vertiefen können.

Im Literaturverzeichnis finden Sie weitere Quellen, die Ihnen das nötige Rüstzeug als CI-Profi geben.

Überzeugen Sie Ihren Vorgesetzten, dass Sie als Mitglied in globalen und lokalen Verbänden Ihren Job noch besser ausführen und für Ihr Unternehmen einen Konkurrenzvorsprung erarbeiten können.

Übungsaufgaben

Aufgabe 1

Passen Sie die Matrixinhalte mit Detailausführungen Ihren innerbetrieblichen Gegebenheiten an.

Viele der in den Kästchen benutzten inhaltlichen Beschreibungen sind generischer Natur und können gegebenenfalls unverändert benutzt werden, da sie in der Regel leicht verständlich verfasst sind.

Allerdings sollten Sie abweichende Terminologie und Bedeutungen, die in Ihrem Unternehmen gebräuchlich sind, anpassen.

Da Sie im weiteren Verlauf mit Kollegen zu tun haben werden, die keine Vorbildung und Einsicht in CI-relevante Themen haben mögen, sollten Sie für Diskussionen und Erläuterungen ausführlichere Detailinhalte erarbeiten.

Beispiel: Für das Kästchen der CI Deliverables im Entwicklungsstadium Advanced MI „Directors“ sollten Sie erläutern, dass ein fortgeschrittenes Intelligence-Produkt durch einen aktiven Dialog mit dem Auftraggeber entwickelt wird und in welchem Maße und unter Anwendung welcher Analysemethoden die Deliverables entsprechend qualitativ aufgewertet werden.

Aufgabe: Nach dem Studium des kostenlosen White Papers „Worldclass Market Intelligence – From Firefighters to Futurists“ und anhand Ihrer fachlichen und innerbetrieblichen Erfahrung erstellen Sie detaillierte Beschreibungen der einzelnen Kästchen wo notwendig, um die Inhalte einer allgemeinen Zielgruppe zugänglich zu machen.

Aufgabe 2

Erstellen Sie eine Umfrage aus den Inhalten der Matrix in Fragestellungen, die nur eindeutige Antworten zulassen.

Formulieren Sie die Inhalte der Matrix in Fragen um. Ziel dieser Arbeit soll es sein, dass Sie gezielt abfragen können, wie die einzelnen Kollegen oder Abteilungen die verschiedenen operativen Elemente erleben und einsetzen.

Das Beispiel in Abschnitt 4.1 zur Umfrage gibt Ihnen dazu eine gute Ausgangsposition.

Aufgabe 3

Generieren Sie einen Aktionsplan, wie Sie selbst Best Practice evaluieren wollen.

Selektieren Sie Verbände, Organisationen und Firmen, bei denen Sie Einsicht in Best Practice gewinnen können, und planen Sie interne Veranstaltungen in denen externe Experten ihre Erfahrung und Lösungen mit Ihren Entscheidungsträgern diskutieren können.

Aufgabe 4

Unterstützen Sie Entscheidungsträger, die den Sollzustand definieren sollen, mit einem Arbeitsblatt, das die Konsequenz des Istzustands beschreibt.

Wie in dem Beispiel in Kapitel 6 gezeigt, erstellen Sie für jedes operative Element ein ähnliches Blatt. Dieses wird Ihnen dazu dienen, die Lösungsansätze zu diskutieren, die zur Verbesserung des Status quo zur Verfügung stehen könnten.

Aufgabe 5

Arbeiten Sie ein beliebiges Beispiel eines Mandatsplans aus.

Erstellen Sie einen Mandatsplan für ein beliebiges operatives Element und eine Präsentationsfolie mit den Kernaussagen zur Unterstützung des Mandatsmeetings.

Lösungen

Lösung 1

Die einzelnen Detailseiten richten sich nach den Kästchen der Matrix.

Level Description	Informal MI "Firefighters"	Basic MI "Beginners"	Intermediate MI "Coordinators"	Advanced MI "Directors"	World Class MI "Futurists"
Intelligence Scope	No specific focus has been determined. Ad hoc needs drive the scope.	Limited scope, seeking quick wins. Focus typically on competitors or customers only.	Wide scope with the attempt to cover the current business environment comprehensively.	Both wide and deep scope covering not only issues of HQ interest, but also those that interest business units.	Future-oriented scope that also covers topics outside of the current micro business environment.
Intelligence Process	Reactive ad hoc process puts out fires when they emerge. Uncoordinated purchases of information.	Needs analysis made. Establishing info collection from secondary external sources. Little or no analysis involved.	Secondary info sources complemented by some primary info collection. Analysis included with still a limited scope.	Advanced market monitoring and analysis processes established. Targeted communication of output to key people.	MI integrated with key business processes and utilized in key decisions. Future oriented analysis is being conducted, and an early warning capability exists.
Intelligence Deliverables	Ad hoc deliverables quickly put together from scratch.	Regular newsletters complement ad hoc deliverables, little analytical ambitions.	Various reports and profiles emerge as new, structured MI output.	Two-way communication is increased in both producing and utilizing the MI output. The level of analysis increases.	High degree of future orientation and insight creation in the process of producing and delivering MI output. Workshops and seminars in regular use.
Intelligence Tools	Email and shared folders as the primary means for sharing and archiving information.	Corporate Intranet is emerging as a central storage for intelligence deliverables. Email still in use for distribution.	Web-based MI tool established that provides access to structured MI output. Users receive email alerts about new info in the system.	Sophisticated channeling of both externally and internally produced MI content to the MI tool.	The MI tool with its functionalities supports the intelligence process, and is being used frequently for end user collaboration.
Intelligence Organization	No resources specifically dedicated to MI. Individuals conducting MI activities on a non-structured basis.	One person appointed as responsible for MI. Increasing coordination of MI work in the company. Loose relationships with external info providers.	A fully dedicated person manages MI and coordinates activities. Centralized, internally or externally resourced info collection and basic analysis activities exist.	Establishing an MI network with dedicated resources in business units. Non-core MI activities outsourced. Utilization of local primary info collection.	Integrating the internal MI organization with the outsourced arms to support key business processes. A steering group to guide MI efforts.
Intelligence Culture	No shared understanding exists of the role and benefits of systematic MI operations.	Some awareness exists of MI, but the organizational culture overall is still neutral towards MI.	MI awareness on a moderate level, sharing of info is encouraged in the organization through internal training and marketing.	People participate increasingly in producing MI content. Top mgmt voices its continuous support to MI efforts.	A strong MI culture is reflected in the way the organization shares info and acts on it. CEO is a strong supporter of MI.

Erstellen Sie für jedes Kästchen eine ausführliche Erläuterung, die Sie in künftigen Diskussionen verwenden können.

Lösung 2

Eine Umfrage, die aus den Inhalten der Matrix in Fragestellungen umgewandelt wurde, sollte in etwa so aussehen:

CI Process: „Wie funktionieren unsere Prozesse?“

- Ad-hoc-Reaktionen. „Feuerlöschen“. Unkoordiniertes Beschaffen von Informationen.
- Bedarfserhebungen finden statt. Informationen werden von externen Quellen bezogen. Es werden allerdings kaum Analysen durchgeführt.

- Sekundärforschung wird angereichert mit Ergebnissen aus der Primärforschung. Analysen in limitiertem Umfang werden durchgeführt.
- Märkte werden komplett beobachtet und erweiterte Analysen durchgeführt. Die erarbeiteten Inhalte steuern strukturierte Diskussionen und unterstützen den Entscheidungsprozess.
- Die Competitive-Intelligence-Funktion und ihre Resultate sind eingebettet in die wichtigsten innerbetrieblichen Prozesse und spielen allen wichtigen Entscheidungen zu. Szenarios, Frühwarnsystem und Risikoanalysen werden regelmäßig durchgeführt.

„Wie oft haben Sie dieses Jahr die Standardplanungsinstrumente benutzt?“

- Öfter als zehnmal.
- Fünf- bis zehnmal.
- Einmalig.
- Gar nicht.
- Ich weiß nicht, wo ich diese finden kann.

CI-Ressourcen: „Welche Ressourcen sind zugänglich?“

- Kein direkt verantwortliches Personal. Competitive-Intelligence-Aufgaben sind nicht strukturiert. Es erfolgt keine formelle Ausbildung.
- Maximal eine Planstelle. CI-Koordination beginnt. Erste Zusammenarbeit mit externen Partnern. Grundlagentraining.
- Einige Planstellen für CI-Informationsbeschaffung und Analysen werden koordiniert. Interne CI-Schulung findet statt für Werkzeuge und Analysetechniken.
- Competitive-Intelligence-Funktion mit eigenem Budget. Externe Dienstleistungen werden eingesetzt. Primärdatenerhebung auf lokalem Level wird durchgeführt. Umfassende CI-Schulung wird angeboten und durchgeführt.
- Integrierte Competitive-Intelligence-Funktion mit eigenen Ressourcen und externen Partnerdiensten. Kontrollgremien unterstützen die Competitive-Intelligence-Funktion. Competitive-Intelligence-Training ist Anforderung des Stellenprofils und Bestandteil des Marketingtrainings im Unternehmen.

CI-Umfang: „Wie fokussieren wir, in welchem Umfang betreiben wir CI?“

- Kein definierter Fokus. Umfang wird von spontanen Bedürfnissen bestimmt.
- Umfang deckt schnelle Erfolge und nötigste Ergebnisse ab. Oft geht Fokus nicht über Kunden und Konkurrenten hinaus.

- Genereller, breiter Umfang. Abdecken des gegenwärtigen Wettbewerbsumfeldes.
- Mehrdimensionaler Umfang. Spezifische Bereiche der individuellen Geschäftseinheiten werden eingebunden und reflektiert.
- Zukunftsorientierung mit Fokus auch außerhalb des gegenwärtigen Wettbewerbsumfeldes.

„Wie wird Competitive Intelligence individuell durchgeführt?“

- Gar nicht.
- Ich erkundige mich beim Verkauf.
- Ich kopiere Inhalte von Marktstudien.
- Interne Diskussionen während der Entscheidungsfindung basierend auf Competitive-Intelligence-Ergebnissen.
- Fokusgruppen entwickeln Einsichten und Voraussichten aus verschiedenen Blickwinkeln.

CI-Kultur: „Wie wird Competitive Intelligence erlebt und verstanden?“

- Die Rolle und Vorteile von Competitive Intelligence werden nicht verstanden.
- Es gibt ein wagues Verständnis, was Competitive Intelligence leisten kann. Es hat sich aber noch keine CI-Kultur durchgesetzt.
- Das Bewusstsein für Competitive Intelligence ist ausgeprägt. Teilen und offener Zugang von Informationen wird unterstützt.
- Mehr und mehr Competitive Intelligence wird generiert von stets wachsender Anzahl von Mitarbeitern.
- Die Führungsmannschaft fordert, fördert und benutzt Competitive Intelligence.
- Die Unternehmensphilosophie und -kultur unterstützen Competitive Intelligence umfangreich. Die Leitung des Unternehmens ist der größte Nutzer und Nutznießer.

„Tauschen Sie sich regelmäßig über Competitive-Intelligence-Einsichten und Ergebnisse aus, arbeiten Sie mit CI-Profis zusammen?“

- Ja, mit meinem globalen Competitive Intelligence Manager.
- Ja, mit meinen Kollegen.
- Nein.
- Ich kenne meinen Competitive Intelligence Manager nicht.

„Wie werden Ihre Competitive-Intelligence-Aufgaben innerhalb der Gruppe und vom Management unterstützt?“

- Competitive Intelligence ist fester Bestandteil unserer Geschäftsabläufe und Planungsinhalte.
- Wir studieren Marktstudien und tauschen uns über deren Inhalte aus.
- Wir kennen unsere Märkte und erarbeiten nur neue Erkenntnisse, wenn wir neue Märkte erschließen.
- Wir kennen unsere Märkte bestens und vermeiden zu viel Planung. CI ist Bürokratie.

CI-Werkzeuge: „Welche Werkzeuge kommen zum Einsatz?“

- E-Mails zur Kommunikation und Netzwerkspeicherplätze zum Archivieren.
- E-Mails zur Kommunikation. Intranetseiten zum Verlinken von Competitive-Intelligence-Berichten und Studien.
- Onlineportal mit Zugang zu öffentlichen Studien und Information wie Unternehmensnachrichten und -profile.
- Onlineportal mit aufbereiteten Inhalten aus internen und externen Quellen und personalisiertem E-Mail-Service oder automatisch generiertem Newsletter.
- Integrierte Systemlandschaft von Portalen und Datenbanken, die den Intelligence-Prozess unterstützen und steuern. Benutzer setzen flächendeckend interaktive Werkzeuge in der täglichen Arbeit ein.

„Wie oft benutzen Sie unser Intelligence-Portal?“

- Ich kenne das System nicht.
- Einmal im Monat.
- Wöchentlich.
- Mehrfach wöchentlich.
- Mindestens einmal täglich.

„Empfangen und benutzen Sie Inhalte aus dem CRM-System?“

- Ich benutze Besuchsberichte, Kundenaktionspläne und Wettbewerbsinformationen.
- Ich benutze Besuchsberichte und Kundenaktionspläne.
- Ich benutze Besuchsberichte.
- Ich benutze das CRM-System nicht für CI.
- Ich habe keine Lizenz für das CRM-System (benötige aber eine ja/nein).

CI-Produkte: „Welche Berichte und sonstige Formate werden produziert und benutzt?“

- Spontane, unstrukturierte, nichtstandardisierte Formate, um rasch auf Anfragen zu reagieren.
- Newsletter und Ad-hoc-Produkte.
- Newsletter, strukturierte und standardisierte Berichte und Profile.
- Personalisierte E-Mails und Newsletter mit relevanten Nachrichten und Berichten. Periodische Analysen und Präsentationen für definiertes Zielpublikum.
- Personalisierte E-Mails und Newsletter mit Empfehlungen und Kommentaren. Spezielle Workshops, die auf Geschäftsentscheidungen vorbereiten und in Führungsgremien als Standards definiert und benutzt werden.

„Welche CI-Produkte werden in Ihrer Geschäftseinheit benutzt?“

- Interne Analysen oder kommentiertes externes Material.
- Externe Studien und Nachrichten.
- Externe Newsletter.
- CRM-Inhalte.
- Keine.

Lösung 3

Generieren Sie einen Aktionsplan, wie Sie selbst Best Practice evaluieren wollen.

Organisation	Typ	Best Practice	Aktivitäten	Wertschöpfung
SCIP	Verband	Ganzes CI Spektrum	Kurse, Konferenzen, Netzwerken	CI Gruppenausbildung
DCIF	Verband	Ganzes CI Spektrum	Kurse, Konferenzen, Netzwerken	CI Gruppenausbildung
Firma ABC	Kunde	Pricing Intelligence	Direktpräsentation zum Management	Überzeugung zur unmittelbaren Wertschöpfung
Firma XYZ	Wettbewerber	Aufbau CI-Funktion	Studium der Struktur, Zusammenfassung zum Management	Vertiefen der Expertise zum Aufbau
Firma 123	Marktteilnehmer	Supply Intelligence	Analyse gemeinsam mit Procurement-Team, Zusammenfassung zum Management	Übersetzen in eigene Vorteile, Beweis für Wertschöpfung erarbeiten
Universität St. Gallen	Akademia	Analyse, Research, Verknüpfung mit Prozessen	Detailschulung	Erweiterte Fähigkeiten für CI Manager
Berater McDingsda	Berater	Wertschöpfung und Impact	Top Level Leadership Support	Buy-in generieren, Mandat festigen, vertiefen

Lösung 4

Um die Konsequenzen des Sollzustandes klarzumachen, sollten Ihre individuellen Arbeitsblätter wie folgt aussehen:

Bereich

CI Tools

Status

E-Mail wird hauptsächlich zur Verbreitung von unstrukturierten Deliverables benutzt. Einige Marktstudien werden auf Netzwerkservern abgelegt und Links via Intranet bieten Zugang zu einigen Dokumenten.

Nachteil

Zugang zu Daten und Informationen ist nicht definiert. Es gibt keine Übersichten über vorhandene Marktstudien. Zeitverschwendung und Mehrfachinvestitionen sind die Folge. Ein einheitlicher externer Blickwinkel wird nicht angeboten und unterstützt. Sollten unsere Wettbewerber einheitlichen und kontinuierlichen Zugang zu Wettbewerbsdaten intern anbieten, können diese am Markt rasch auf Veränderungen reagieren oder diese sogar vor uns abschätzen.

Lösungsmöglichkeiten

- Definieren von standardisiertem Zugang zu Daten und Informationen
- Festlegen und Entwicklung der Werkzeuge wie Intranet, Intelligence-Portal
- Vereinheitlichtes Datenbanksystem für Wettbewerbsdaten
- Strategiewerkzeuge für Szenarien
- Early Warning und Breaking News System
- CRM-System wird zum Erfassen von definierten Wettbewerbsinformationen benutzt
- etc.

Erstellen Sie solche Arbeitsblätter für jedes operative Element, also je eines für:

- CI Processes
- CI Organization
- CI Scope
- CI Culture
- CI Tools
- CI Deliverables

Lösung 5

Ein Mandatsplan eines beliebigen Bereiches sollte in etwa so aussehen:

CI Tools

- Hintergrund
- Zielstellung
- Lösungsansatz
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Umfang & Annahmen
 - Im Umfang enthalten
 - Außerhalb des Umfanges
- Grobe Projektplanung
 - Genereller Ansatz
 - Zeitplanung
 - Resultate
- Kommunikationsplan
- Personelle Ressourcen
- Kosten
- Bekannte Risiken und potenzielle Probleme
- Projektlimitierungen, Abhängigkeiten von anderen Projekten
- Projektorganisation
- Projektkomitee
- Projektteam
 - Andere Teams
- Projektkontrollgremium
- Risikomanagement

Literaturverzeichnis

Sawka, Kenneth/Hohof, Bonnie (Eds.): Starting a Competitive Intelligence Function, Alexandria, VA 2008, 407 pages/69.99 USD (SCIP members)/89.99 USD (non-members)/ISBN 978-0-9771825-4-1

Wie im Lehrgang erwähnt, werden hier in mehreren Kapiteln sämtliche Aspekte des Aufbaus einer CI-Funktion behandelt. Die Autoren des Buches (wie auch der Autor dieses Lehrgangs) teilen ihre Erfahrungen als CI-Praktiker, Akademiker und Berater.

Tyson, Kirk W. M.: The Complete Guide To Competitive Intelligence (4th Edition) by Kirk W.M. The Complete Guide To Competitive Intelligence, 4. Aufl., Leading Edge Publications 2006, 320 pages ISBN 978-0966321944
Standardwerk zum Aufbau und Durchführung von Competitive Intelligence.