

## **Future Management - Band 18**

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

# **Competitive Intelligence**

Wettbewerbsvorteile sichern durch Optimierung der strategischen Wettbewerbsposition: Wettbewerbsforschung – Umfeld- und Wettbewerbsbeobachtung – Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse – Informations- und Wissensmanagement – Lernprozesse – Strategisches Management.

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

**Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:**

Competitive Intelligence – Wettbewerbsvorteile sichern durch Optimierung der strategischen Wettbewerbsposition: Wettbewerbsforschung, Umfeld- und Wettbewerbsbeobachtung, Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse, Informations- und Wissensmanagement, Lernprozesse und Strategisches Management.

ISBN 978-3-86376-098-4

**Vorgänger:**

ISBN-10: 3869243333

ISBN-13: 978-3869243337

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (27. September 2012)

**Alle Rechte vorbehalten**

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto: picsfive - Fotolia.com

URL: [www.optimus-verlag.de](http://www.optimus-verlag.de)

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlорfrei und säurefrei, sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

## **Vorwort**

Die fortgeschrittene Globalisierung und weitere Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Corporate Foresight, Strategisches Management, Visionenmanagement, Innovationsmanagement, Change Management, Wissensmanagement, Management des Lernens, Network-Management sowie Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des zukünftigen Unternehmenserfolgs.

Die Zukunft ist ungewiss und lässt sich nicht voraussagen. Dennoch wird der Erfolg des Managements zunehmend von der richtigen, auf die Zukunft ausgerichteten Umgehensweise mit Phänomenen wie Komplexität, Dynamik und Wissen bestimmt. Das Management kann für zukunftsweisende Entscheidungen u. a. auf die Ergebnisse der Trendforschung zurückgreifen: Es vollzieht sich eine Umstrukturierung der wirtschaftlichen, rechtlichen und sozialen Umwelt zu einer global vernetzten Dienstleistungs-, Kommunikations- und Wissensgesellschaft. Die Unternehmen sind darauf angewiesen, dass sie sich – also die gesamte Organisation – mit allen Mitarbeitern, ihren Visionen und Strategien auf die Zukunft ausrichten. Je besser dem Unternehmen diese Anpassung gelingt, desto sicherer ist der Erfolg der Zukunft des Unternehmens. Mit der weit fortgeschrittenen Globalisierung erfolgte eine weltweite engere kommunikative und interaktive Vernetzung. Wesentliche Informationen sind weltweit aktuell verfügbar bzw. transparent, zuordenbar, auffindbar und abrufbar. Es ist ein beinahe zeit- wie ortsunabhängiger Zugriff auf Wissen möglich. Diese Zugriffsmöglichkeiten haben zwangsläufig eine sehr hohe Dynamik zur Folge. Diese hohe Dynamik und Transparenz wirkt sich mittlerweile auf alle Unternehmensbereiche aus. Seit den vergangenen Jahren wird der Erfolg des Unternehmens zunehmend auch durch diese neuen Determinanten bestimmt. Faktisch zeigt sich die Zukunft als zunehmend schneller im Wandel, vernetzter und komplexer. Die Unternehmen sehen sich in der Realität diesen einschneidenden Veränderungen gegenüber. Als Konsequenz bedarf es eines Umdenkmens und einer Anpassung an die aktuell erforderlichen Management Prozesse. Die im Zusammenhang mit dem Simultan Management Konzept seit den

1980er Jahren aufgezeigte Relevanz des organisationalen Lernens wird immer bedeutender und erweist sich mittlerweile tatsächlich als eine der zukunftsbestimmenden Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, dass die erfolgreichen Unternehmen zunehmend auf Unterstützung durch Zukunftsexperten sowie Change Manager bauen. Diese sollen die Zukunft bzw. die Geschehnisse, Veränderungen und Entwicklungen, welche sich in der Zukunft ereignen, als zentralen Gegenstand der Unternehmensführung verdeutlichen. Das Ziel besteht darin, dass das Unternehmen nachhaltig für den richtigen Umgang mit den künftigen veränderten Rahmenbedingungen gerüstet wird. Für die Unternehmen wird der globale Wettbewerbsdruck immer stärker. Damit sie die sich daraus stellenden Herausforderungen bewältigen können, ist es erforderlich, eine zuverlässige Modellierung der zukünftigen Entwicklungen vorzunehmen. Für den Unternehmenserfolg ist es bedeutend, dass Trends und Entwicklungen möglichst frühzeitig erkannt werden. Es bedarf der Analyse der sich daraus ergebenden Konsequenzen. Dies gilt für Märkte, Produkte und Innovationen. Für den Erfolg sind rechtzeitiges Gegensteuern sowie die konsequente Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen wichtig. Das Erkennen von Marktentwicklungen und die Identifikation von Trends stellen somit wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Corporate Foresight schafft hierfür die notwendigen Voraussetzungen.

Das Managen der Qualität der strategischen Anpassung wirkt sich auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit aus. Die Qualitätssicherung ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die zukünftige, langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter permanent gezwungen zu lernen und sich weiterzubilden um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung, Strategisches Management sowie Visionsmanagement in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weit reichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte, an die Veränderungen anzupassen. Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz. Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager.

Die Erfolgsstrategien im Future- und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen Systems Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie

im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Das Management durch Zielvereinbarung kann dies wesentlich unterstützen. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreudliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

London/Berlin, Juli 2014

*Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>5</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen der Competitive Intelligence .....</b>	<b>5</b>
2.1 Definitionen .....	5
2.1.1 Definition Competitive Intelligence.....	5
2.1.2 Historische Entwicklung .....	9
2.1.3 Abgrenzung zu Business Intelligence / Industriespionage fairer Wettbewerb und Legalität.....	11
<b>3 Grundlagen von Information / Wissen / Wissensmanagement.....</b>	<b>19</b>
3.1 Competitive Intelligence und Management des Wissens bei fortgeschrittener Globalisierung .....	19
3.2 Wissen Lernen und Lernsysteme.....	27
<b>4 Wettbewerb / Wettbewerbskräfte / Wettbewerbsstrategien / Wettbewerbsvorteile und Competitive Intelligence .....</b>	<b>37</b>
<b>5 Ziele von Competitive Intelligence.....</b>	<b>47</b>
<b>6 Aufgabenbereiche von Competitive Intelligence .....</b>	<b>51</b>
<b>7 Möglichkeiten und Grenzen von Competitive Intelligence.....</b>	<b>55</b>
7.1 Möglichkeiten und Grenzen .....	55
7.2 Sarbanes Oxley Act und Competitive Intelligence .....	56
<b>8 Umfeld- und Marktbeobachtung .....</b>	<b>61</b>
<b>9 Intelligencecycle und Prozessablauf von Competitive Intelligence .....</b>	<b>63</b>
<b>10 Grundlagentheorie.....</b>	<b>71</b>

<b>11 Vorgehensweise und Praktische Umsetzung von Competitive Intelligence .....</b>	<b>77</b>
<b>12 Competitive Intelligence im Strategischen Management .....</b>	<b>89</b>
12.1 Grundlagen des Strategischen Managements .....	89
12.1.1 Definition Strategie / Strategisches Management.....	89
12.1.2 Zentrale Fragestellungen des Strategischen Managements .....	97
12.1.3 Aufgaben des Strategischen Managements .....	99
12.1.4 Durchführung – Prozessmodell des Strategischen Managements .....	100
12.1.5 St. Galler Führungsmodell und Strategisches Management .....	103
12.1.6 Strategische Geschäftseinheiten .....	111
12.1.7 Übersicht der Instrumente und Methoden des Strategischen Managements .....	113
12.2 Wettbewerbsanalyse nach Michael E. Porter.....	116
12.3 Branchenattraktivität-Wettbewerbsstärke-Matrix von General Electric und McKinsey sog. McKinsey-Matrix .....	119
12.3.1 Branchenlebenszyklus Lebenszyklus-Portfolio-Matrix nach Arthur D. Little .....	121
12.3.2 Portfolio-Situation, Sicherheit / Unsicherheit, Ansoff-Matrix .....	126
12.4 Zukunftsorientierte Weiterentwicklung: Wettbewerbsvorteile, Kernkompetenzen .....	129
12.4.1 Wettbewerbsvorteile: SWOT-Analyse und strategisches Dreieck von Ohmae .....	129
12.4.2 SWOT-Technik – Zentrales Instrument zur Strategieformulierung.....	134
12.4.3 Kernkompetenzen.....	139
12.4.4 Offensive Innovationsstrategie.....	141
12.5 Verfahren der Wettbewerbsanalyse .....	141
12.6 Szenariotechnik .....	144
12.7 Patentanalyse.....	151
<b>13 Derzeitige und künftige Entwicklungen im Bereich Competitive Intelligence .....</b>	<b>153</b>

<b>14 Trotz Competitive Intelligence niemals die Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens und die Kunden aus den Augen verlieren!.....</b>	<b>157</b>
<b>15 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen .....</b>	<b>177</b>
15.1 Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten .....	177
15.2 Was sind Führungskompetenzen?.....	183
15.3 Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen.....	187
15.3.1 Stärkenorientierung.....	187
15.3.2 Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager .....	189
15.3.2.1.1 Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung .....	189
15.3.2.2 Grundperspektiven des Denkens.....	192
15.3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung .....	194
15.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung .....	204
15.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit .....	204
15.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung .....	209
15.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße.....	211
<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>213</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>217</b>



## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1</b>	Market Intelligence .....	12
<b>Abb. 2</b>	Abgrenzung des Objektbereiches von Competitive Intelligence .....	13
<b>Abb. 3</b>	Abgrenzung competitive Intelligence Marktforschung und Spionage .....	13
<b>Abb. 4</b>	Begrenzung der Wettbewerbsaktivitäten .....	15
<b>Abb. 5</b>	Abgrenzung Intelligence zu Spionage .....	16
<b>Abb. 6</b>	Was kostet ein Studium .....	24
<b>Abb. 7</b>	Säulen der modernen Wissensgesellschaft .....	25
<b>Abb. 8</b>	„Szenario für Blended Learning“ .....	33
<b>Abb. 9</b>	Wettbewerbsstrategien .....	38
<b>Abb. 10</b>	Wettbewerbs-Strategie-Matrix .....	41
<b>Abb. 11</b>	Value Chain .....	44
<b>Abb. 12</b>	Pentality of Forecasting .....	46
<b>Abb. 13</b>	Business Intelligence .....	49
<b>Abb. 14</b>	Aufbau Wissensmanagementsystem .....	49
<b>Abb. 15</b>	Competitive Intelligence – Elemente .....	56
<b>Abb. 16:</b>	Sarbanes Oxley Act – 11 Abschnitte der einzelnen Bestimmungen .....	58
<b>Abb. 17</b>	COSO-Modell .....	60
<b>Abb. 18</b>	Competitive Intelligence Prozess .....	63
<b>Abb. 19</b>	Intelligencecycle in 4 Phasen .....	64
<b>Abb. 20</b>	Intelligencecycle in 4 Phasen .....	65
<b>Abb. 21</b>	Intelligencecycle in 4 Phasen .....	65
<b>Abb. 22</b>	Market Intelligence in vier Phasen .....	66
<b>Abb. 23</b>	Intelligencecycle in 5 Phasen .....	66
<b>Abb. 24</b>	Intelligencecycle in 5 Phasen .....	67
<b>Abb. 25</b>	Enterprise Thinking Competitive Intelligence Model .....	67

<b>Abb. 26</b>	Intelligencecycle in 7 Phasen .....	68
<b>Abb. 27</b>	Intelligencecycle in 6 Phasen .....	68
<b>Abb. 28</b>	Intelligencecycle in 8 Phasen .....	69
<b>Abb. 29</b>	Intelligencecycle in 7 Phasen .....	69
<b>Abb. 30</b>	Intelligence Cycle.....	70
<b>Abb. 31</b>	Beispiel Key Intelligence Topics (KIT) .....	72
<b>Abb. 32</b>	Beispiel: Zu einem Informationsbedarf Key Intelligence Topic KIT wurden drei Key Intelligence Questions KIQs gestellt .....	72
<b>Abb. 33</b>	Intelligencecycle .....	74
<b>Abb. 34</b>	Beispiel für ein Quellenverzeichnis .....	82
<b>Abb. 35</b>	Bewertung der Quellen .....	83
<b>Abb. 36</b>	Checkliste: Grundfragen Competitive Intelligence.....	87
<b>Abb. 37</b>	Strategische Entscheidungen .....	91
<b>Abb. 38</b>	Der Prozess des strategischen Managements .....	92
<b>Abb. 39</b>	Beispiel: Marktanteile – Relativer und absoluter Marktanteil .....	94
<b>Abb. 40</b>	Strategieprozess und Beteiligte .....	101
<b>Abb. 41</b>	Das Unternehmenskonzept des St. Galler Führungsmodells.....	107
<b>Abb. 42</b>	Grundzüge des St. Galler Führungsmodells.....	109
<b>Abb. 43</b>	Prozessablauf des Strategischen Managements nach dem St. Galler Management-Modell .....	110
<b>Abb. 44</b>	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation .....	113
<b>Abb. 45</b>	Wertkette nach Porter .....	117
<b>Abb. 46</b>	Wettbewerbsanalyse nach Michael E. Porter: Einflussfaktoren des Wettbewerbs in einer Branche: .....	118
<b>Abb. 47</b>	Strategische Schlussfolgerungen – empfohlen von A. T. Kearny. ....	120
<b>Abb. 48</b>	Produktlebenszyklus / Lebenszyklusphasen - Charakterisierung / Einteilung .....	122
<b>Abb. 49</b>	Traditioneller Produktlebenszyklus (Umsatz / Cash-flow / Gewinn) - Lebenszyklus nach Arthur D. Little (ADL) .....	122

<b>Abb. 50</b>	Portfolio-Modell: Normstrategien für Investitionen und Desinvestitionen nach Arthur D. Little.....	123
<b>Abb. 51</b>	Traditionelles und integriertes Lebenszyklusmodell .....	125
<b>Abb. 52</b>	Ansoff-Matrix .....	126
<b>Abb. 53</b>	Ansoff-Matrix .....	128
<b>Abb. 54</b>	Wachstumsstrategie - Ansoff-Matrix .....	129
<b>Abb. 55</b>	Strategisches Dreieck .....	130
<b>Abb. 56</b>	Die Follower-Problematik .....	132
<b>Abb. 57</b>	Vorteilsmatrix – Zusammenhang von Wettbewerbsvorteilen und Mengen .....	133
<b>Abb. 58</b>	Ableitung von strategischen Handlungsoptionen aus der SWOT-Analyse .....	135
<b>Abb. 59</b>	Beispiel: Wettbewerberprofil Standard-Profil .....	143
<b>Abb. 60</b>	Competitive Intelligence Auswertung markt- und wettbewerbsrelevanter Informaltionen. Strategische Betrachtung (Wargaming).....	144
<b>Abb. 61</b>	Szenariotrichter nach Ute von Reibnitz .....	146
<b>Abb. 62</b>	Hinweise zur Szenario-Technik .....	150
<b>Abb. 63</b>	Patentanalyse .....	152
<b>Abb. 64</b>	Internetquellen zur Auswahl von Software zur Konkurrenzbeobachtung.....	154
<b>Abb. 65</b>	Competitive Intelligence Softwarelösungen / Software-as- a- Service SaaS-Lösungen / Anbieter (Internet).....	155
<b>Abb. 66</b>	Competitive Intelligence Software mit Installation / Anbieter .....	155
<b>Abb. 67</b>	TQM Total Quality Management als übergeordnete Führungsaufgabe und SMA-Ergebniskontrolle im SMS Simultan-Management-System.....	162
<b>Abb. 68</b>	Anforderungen an die Organisation eines Spitzenunternehmens nach Robert Waterman.....	168
<b>Abb. 69</b>	Fundamentale Erfolgsfaktoren für Unternehmungen nach Waterman.....	170
<b>Abb. 70</b>	Checkliste Change Management.....	176

<b>Abb. 71</b>	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	196
<b>Abb. 72</b>	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	201
<b>Abb. 73</b>	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern .....	202
<b>Abb. 74</b>	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	203
<b>Abb. 75</b>	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	204

# 1 Einleitung

Häufig sind Markterfolge auf eine systematische Wettbewerbsanalyse zurückzuführen. Erfolgreiche Unternehmen untersuchen bspw. die wirtschaftlichen Bedingungen in bestehenden bzw. neuen Märkten und beobachteten die Aktivitäten der potenziellen Konkurrenten.<sup>1</sup> Die Unternehmen sind zunehmend auf Informationen hinsichtlich der aktuellen wie der künftigen Märkte, der Wettbewerber, der Kunden, Technologien usw. angewiesen. Diese Informationen stellen eine wichtige Entscheidungsgrundlage dar. Daraus lassen sich wiederum strategische Maßnahmen ableiten.<sup>2</sup> Für den Begriff bzw. die Methode Competitive Intelligence bestehen verschiedene Definitionen und Auffassungen (siehe Kapitel 2.1.1, Seite 5)

Aus den Aktivitäten von Unternehmen entfalten sich vielfältige Signale, welche in gewissem Maße für Dritte extern wahrgenommen werden können.<sup>3</sup> Die durch die Unternehmen mehr oder weniger gewollt gesendeten Signale können zwar bis zu einem gewissen Grad gegen die Konkurrenz abgeschottet werden, tritt jedoch ein Unternehmen am Absatzmarkt oder am Arbeitsmarkt und insbesondere über Internet auf, so bleibt dies durch andere Unternehmen nicht unbemerkt. Im Zeitalter der fortgeschrittenen Information und Kommunikation verstärkt sich dieser Effekt zunehmend. Viele Unternehmensdaten sind mehr oder weniger gewollt in digitaler Form weltweit abrufbar und äußerst transparent geworden.<sup>4</sup>

Aus diesem breiten Spektrum von Signalen, welches überwiegend vom Innen geschehen des Unternehmens geprägt ist, ist meist auch ein erheblicher Anteil extern, also außen bzw. durch Dritte wahrnehmbar.<sup>5</sup> „Competitive Intelligence versucht ... (die extern, auf legale Weise wahrnehmbaren) ... Signale der Kon-

---

<sup>1</sup> Vgl.: Leitl, Michael: Was ist Competitive Intelligence? In: Harvard Businessmanager Heft 5/2005: Raus aus der Routine 07.05.2009.

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621265.html> – Stand: 20.08.2012.

<sup>2</sup> Michaeli, R.: Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin. Springer, 2006. S. 3.

<sup>3</sup> Vgl.: Competitive Intelligence CI Handbuch: <http://www.ci-handbuch.de/> - Stand: 21.08.2012.

<sup>4</sup> Vgl.: Competitive Intelligence CI Handbuch: <http://www.ci-handbuch.de/> - Stand: 21.08.2012.

<sup>5</sup> Vgl.: Competitive Intelligence CI Handbuch: <http://www.ci-handbuch.de/> - Stand: 21.08.2012.

kurrenz systematisch zu erfassen, zu analysieren und zu interpretieren, um daraus Nutzen für das eigene Unternehmen zu ziehen. Der Nutzen kann alle Bereiche des unternehmerischen Geschehens betreffen: von strategischen Aspekten wie der mittel- bis langfristigen Marktpositionierung bis zu ganz praktischen Fragen wie z.B. der übersichtlichen Gestaltung einer Produktdokumentation.<sup>6</sup> Competitive Intelligence kann als (kontinuierlicher) koordinierter Beobachtungsprozess verstanden werden, bzw. als Monitoring, Beobachtung, Überwachung des Wettbewerbsumfeldes eines Unternehmens bzw. mehrerer Unternehmen. Das Ziel besteht darin, das Vorhaben oder die Planung oder Strategien von Konkurrenten frühzeitig zu erfahren, um ggf. eigene Maßnahmen rechtzeitig zu erwägen oder auch auszuführen bzw. das eigene Vorgehen und die eigenen Strategien danach angemessen auszurichten.<sup>7</sup>

Im Zusammenhang mit Competitive Intelligence finden ausschließlich legale Methoden Anwendung. Es werden Daten gesammelt, welche vorwiegend aus öffentlich zugänglichen Quellen oder menschlichen Quellen stammen. Gleichzeitig wird jede Datenerhebung unter dem Aspekt der ethischen Verhaltensweisen der SCIP durchgeführt.<sup>8</sup>

In der historischen Betrachtung entstammt der Begriff „Intelligence“ dem militärischen Sprachgebrauch und steht in Zusammenhang mit dem Begriff „Aufklärung“. Durch die Aufklärung wird das Ziel verfolgt, den Feind möglichst früh zu entdecken und sein Vorgehen zu beobachten. Durch diese Informationen ist es der militärischen Führung möglich, die eigenen Truppen taktisch richtig einzusetzen. Es besteht auch die Möglichkeit, einen Überraschungsangriff zu planen, bei welchem dann die einen Truppen einen Vorteil haben.<sup>9</sup> Diese Auffassung führt dazu, dass auch Unternehmen auf die Informationen ihrer Wettbewerber bzw. Konkurrenten angewiesen sind, um Entscheidungen zu treffen bzw. eigene Strategien zu entwickeln. Die Informationssuche zielt jedoch auch

---

<sup>6</sup> Vgl.: Competitive Intelligence CI Handbuch: <http://www.ci-handbuch.de/>  
- Stand: 21.08.2012.

<sup>7</sup> Vgl.: Johnson, Arik: <http://competitiveintelligence.ning.com/profile/ArikJohnson>  
- Stand: 22.08.2012.

<sup>8</sup> Vgl.: Michaeli, R. : Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin. Springer, 2006. S. 24.

<sup>9</sup> Vgl.: Michaeli, R.: Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin. Springer, 2006. S. 3.

auf Kunden, Dienstleistungen, Produkte, gegenwärtige wie künftige Märkte, Zukunftstechnologien und Innovativen ab.<sup>10</sup>

In der heutigen Sicht und auf den wirtschaftlichen Wettbewerb angewendet versteht sich Competitive Intelligence jedoch nicht als gegenseitiger Kampf von Unternehmen. Es geht nicht darum einen oder mehrere Konkurrenten auszuschalten. Die Wettbewerbsbeobachtung wird als Einzelmaßnahme nicht zum gewünschten Vorteil für das eigene Unternehmen im Wettbewerb führen. In einem fairen Wettbewerb kämpfen die Unternehmen nicht direkt gegeneinander, sondern jedes Unternehmen setzt sich möglichst optimal für seine Kunden ein.

Das Konzept der Wettbewerbsanalyse geht zurück auf Michael Porter. Porter verfasste das Buch "Competitive Strategy", welches im Jahr 1980 erschien<sup>11</sup> und dem Ansatz der Competitive Intelligence förmlich zum Durchbruch verhalf.<sup>12</sup> Die Unternehmen sollten stets über aktuelle Informationen hinsichtlich des Wettbewerbsumfeldes verfügen. Sie benötigen diese Informationen, um die eigene Marktsituation zu sichern. Zudem sind die Informationen wichtig für die Gewinnung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen. „Die Competitive Intelligence bietet einen systematischen und professionellen Ansatz, der diese Informationen bereitstellt und daraus handlungsrelevantes Wissen generiert.“<sup>13</sup> Seitens des Managements wird von der Competitive Intelligence konkreter Aufschluss hinsichtlich der Pläne von Wettbewerbern erwartet.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl.: Michaeli, R.: Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin. Springer, 2006.

<sup>11</sup> Porter, Michael E.: Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction/Michael E. Porter; The Free Press, New York, 1980.

<sup>12</sup> Vgl.: Lux, Christian / Peske, Thorsten: Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage. Analyse, Praxis, Strategie. Gabler, Wiesbaden 2002. S. 24.

<sup>13</sup> Baltes, Volker: Wettbewerbsforschung zur Entscheidungsunterstützung – Eine Bestandsaufnahme zur Competitive Intelligence in der deutschsprachigen Unternehmenswelt. 2011. <http://de.scribd.com/doc/58265492/Competitive-Intelligence> – Stand: 23.08.2012.

<sup>14</sup> Vgl.: Leitl, Michael: Was ist Competitive Intelligence? In: Harvard Businessmanager Heft 5/2005: Raus aus der Routine 07.05.2009. <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621265.html> – Stand: 20.08.2012.



## 2 Grundlagen der Competitive Intelligence

### 2.1 Definitionen

#### 2.1.1 Definition Competitive Intelligence

Häufig sind Markterfolge auf eine systematische Wettbewerbsanalyse zurückzuführen. Erfolgreiche Unternehmen untersuchen bspw. die wirtschaftlichen Bedingungen in bestehenden bzw. neuen Märkten und beobachteten die Aktivitäten der potenziellen Konkurrenten.<sup>15</sup> Die Unternehmen sind zunehmend auf Informationen hinsichtlich der aktuellen wie der künftigen Märkte, der Wettbewerber, der Kunden, Technologien usw. angewiesen. Diese Informationen stellen eine wichtige Entscheidungsgrundlage dar. Daraus lassen sich wiederum strategische Maßnahmen ableiten.<sup>16</sup>

Für den Begriff bzw. die Methode Competitive Intelligence bestehen verschiedene Definitionen und Auffassungen.

„Competitive Intelligence nutzt legale Methoden, um den Wettbewerb zu beobachten und seine Absichten zu erkennen, um daraus wirtschaftliche Vorteile für das eigene Unternehmen zu gewinnen.“<sup>17</sup>

„Diese systematische Form der Wettbewerbsbeobachtung dient vor allem dem Ziel, Indizien zu sammeln, um herauszufinden, was die Konkurrenten planen. Sie wird auch Corporate Intelligence oder Business Intelligence genannt. Egal ob ein Unternehmen eine Preisstrategie umsetzt, Produkte entwickelt und vermarktet oder in neue Märkte expandiert: In allen Gebieten liefern detaillierte Informationen über die Marktteilnehmer dem Management eine bessere Entscheidungsgrundlage.“<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl.: Leitl, Michael: Was ist Competitive Intelligence? In: Harvard Businessmanager Heft 5/2005: Raus aus der Routine 07.05.2009.

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621265.html> – Stand: 20.08.2012.

<sup>16</sup> Michaeli, R.: Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin. Springer, 2006. S. 3.

<sup>17</sup> Vgl.: Competitive Intelligence CI Handbuch: <http://www.ci-handbuch.de/> - Stand: 21.08.2012.

<sup>18</sup> Leitl, Michael: Was ist Competitive Intelligence? In: Harvard Businessmanager Heft 5/2005: Raus aus der Routine 07.05.2009.

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621265.html> – Stand: 20.08.2012.

Aus den Aktivitäten von Unternehmen entfalten sich vielfältige Signale, welche in gewissem Maße für Dritte extern wahrgenommen werden können.<sup>19</sup> Nachfolgend sind einige Beispiele aufgeführt:

- Unternehmen werben Kunden,
- Unternehmen betreiben Marketing
- Unternehmen unterhalten eine eigene Webseite bzw. bieten ihre Dienstleistungen und Produkte über das Internet an
- Unternehmen betreiben Werbung, PR/Öffentlichkeitsarbeit,
- Unternehmen nehmen als Aussteller oder Besucher an Messen teil
- Unternehmen unterhalten Kundenbeziehungen
- Unternehmen unterhalten Lieferantenbeziehungen
- Unternehmen arbeiten mit Partnern zusammen
- Unternehmen arbeiten in (Kooperations-) Netzwerken
- Unternehmen sind Mitglieder in Interessengemeinschaften,
- Verbänden, Kammern, Vereinen usw.
- Unternehmen nutzen Soziale Netzwerke / Social Media
- bspw. Facebook
- Unternehmen beschäftigen und werben Mitarbeiter
- Unternehmen unterliegen gesetzlichen Meldepflichten
- Unternehmen melden Patente an
- Unternehmen tauschen sich bzw. Information gegenseitig aus
- bspw. zum Zwecke von Benchmarking
- Unternehmen werden in Rechtsstreitigkeiten verwickelt
- Unternehmen bzw. Gesellschaften sind teilweise im Handelsregister und in Branchenverzeichnissen bzw. –Listen eingetragen,
- an der Börse notiert, veröffentlichen ihren Jahresabschluss usw.

---

<sup>19</sup> Vgl.: Competitive Intelligence CI Handbuch: <http://www.ci-handbuch.de/>  
- Stand: 21.08.2012.

- Unternehmen entfalten sonstige Aktivitäten

Die durch die Unternehmen mehr oder weniger gewollt gesendeten Signale können zwar bis zu einem gewissen Grad gegen die Konkurrenz abgeschottet werden, tritt jedoch ein Unternehmen am Absatzmarkt oder am Arbeitsmarkt und insbesondere über Internet auf, so bleibt dies durch andere Unternehmen nicht unbemerkt. Im Zeitalter der fortgeschrittenen Information und Kommunikation verstärkt sich dieser Effekt zunehmend. Viele Unternehmensdaten sind mehr oder weniger gewollt in digitaler Form weltweit abrufbar und äußerst transparent geworden.<sup>20</sup>

Aus diesem breiten Spektrum von Signalen, welches überwiegend vom Innen geschehen des Unternehmens geprägt ist, ist meist auch ein erheblicher Anteil extern, also außen bzw. durch Dritte wahrnehmbar.<sup>21</sup>

„Competitive Intelligence versucht ... (die extern, auf legale Weise wahrnehmbaren)... Signale der Konkurrenz systematisch zu erfassen, zu analysieren und zu interpretieren, um daraus Nutzen für das eigene Unternehmen zu ziehen. Der Nutzen kann alle Bereiche des unternehmerischen Geschehens betreffen: von strategischen Aspekten wie der mittel- bis langfristigen Marktpositionierung bis zu ganz praktischen Fragen wie z.B. der übersichtlichen Gestaltung einer Produktdokumentation.“<sup>22</sup>

Competitive Intelligence kann als (kontinuierlicher) koordinierter Beobachtungsprozess verstanden werden, bzw. als Monitoring, Beobachtung, Überwachung des Wettbewerbsumfeldes eines Unternehmens bzw. mehrerer Unternehmen. Das Ziel besteht darin, das Vorhaben oder die Planung oder Strategien von Konkurrenten frühzeitig zu erfahren, um ggf. eigene Maßnahmen rechtzeitig zu erwägen oder auch auszuführen bzw. das eigene Vorgehen und die eigenen Strategien danach angemessen auszurichten.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl.: Competitive Intelligence CI Handbuch: <http://www.ci-handbuch.de/> - Stand: 21.08.2012.

<sup>21</sup> Vgl.: Competitive Intelligence CI Handbuch: <http://www.ci-handbuch.de/> - Stand: 21.08.2012.

<sup>22</sup> Vgl.: Competitive Intelligence CI Handbuch: <http://www.ci-handbuch.de/> - Stand: 21.08.2012.

<sup>23</sup> Vgl.: Johnson, Arik: <http://competitiveintelligence.ning.com/profile/ArikJohnson> – Stand: 22.08.2012.

Rainer Michaeli<sup>24</sup>, der Vorstandsmitglied der Society of Competitive Intelligence Professionals beschreibt die Umsetzung von Competitive Intelligence im Vergleich der Tätigkeit von staatlichen Nachrichtendiensten:<sup>25</sup>

„Es werden alle verfügbaren öffentlichen Quellen, also Kunden, Lieferanten, Medien und Patentdatenbanken, über den Konkurrenten befragt. Damit die Recherche erfolgreich verläuft, ist vor allem ein Netzwerk in den relevanten Märkten notwendig. Manche Firmen wie BASF nutzen dazu etwa ihre Vertriebsstellen.“<sup>26</sup>

“Competitive Intelligence” (CI) ist der Prozess, der fragmentierte Informationen über Unternehmen, Industrien und Märkte in anwendbares Wissen über Positionierung, Leistungsfähigkeit und Absichten von Marktteilnehmern transformiert. Dieses Know-how ist Grundlage für die strategische und operative Unternehmensplanung und -föhrung. Fundiertes Wissen über zukünftige Markttrends, Wettbewerberaktivitäten und technologische Entwicklungen ist zum wichtigsten Aktivposten von Unternehmen geworden. Durch systematische Erhebung und professionelle Auswertung relevanter Informationen aus primären und sekundären Quellen kann so eine Basis für unternehmerischen Erfolg geschaffen werden.“<sup>27</sup>

Der Begriff Competitive Intelligence findet im deutschen Sprachraum häufig synonym Anwendung mit den Begriffen:<sup>28</sup>

- Konkurrenzanalyse
- Konkurrenzforschung,
- Wettbewerberanalyse,
- Wettbewerberforschung,

---

<sup>24</sup> Michaeli, R. : Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin. Springer, 2006.

<sup>25</sup> Vgl.: Leitl, Michael: Was ist Competitive Intelligence? In: Harvard Businessmanager Heft 5/2005: Raus aus der Routine 07.05.2009.

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621265.html> – Stand: 20.08.2012.

<sup>26</sup> So Michaeli, Rainer: Vorstandsmitglied der Society of Competitive Intelligence Professionals: Zitiert nach: Leitl, Michael: Was ist Competitive Intelligence? In: Harvard Businessmanager Heft 5/2005: Raus aus der Routine 07.05.2009.

<http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621265.html> – Stand: 20.08.2012.

<sup>27</sup> [http://denkfabrik.de/html/Beratung/competitive\\_intelligence.html](http://denkfabrik.de/html/Beratung/competitive_intelligence.html) – Stand: 23.08.2012.

<sup>28</sup> Michaeli, R. : Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin. Springer, 2006. S. 4.

- Wettbewerbsanalyse,
- Wettbewerbsforschung
- Frühaufklärung.

Der Begriff Competitive Intelligence steht für Konkurrenzforschung oder Wettbewerbsforschung. Zur Competitive Intelligence gehört auch die Wettbewerbsanalyse, die Wettbewerbsbeobachtung, die Frühaufklärung sowie die Erkundung des Wettbewerbs. Unter die Ausübung von Competitive Intelligence fallen: Die systematische, andauernde und legale Sammlung wie auch Auswertung von Informationen über Marktteilnehmer wie bspw. Konkurrenzunternehmen über die Produkte und Dienstleistungen von Wettbewerbern, Preispolitik, Aktivitäten am Arbeitsmarkt, Marktentwicklungen, Branchenentwicklung, Börsenentwicklung, neue Patente, Innovationen, neue Technologien sowie auch die Erwartungen der Kunden.

„Als "Competitive Intelligence" (CI) wird einerseits der systematische Prozess der Informationserhebung und -analyse bezeichnet, durch den aus fragmentierten (Roh-) Informationen über Märkte, Wettbewerber und Technologien den Entscheidern ein plastisches Verständnis über sein Unternehmensumfeld entsteht. CI-Themen sind dabei meist zukunftsorientierte Aussagen zu Wettbewerberpositionierungen, -intentionen und strategien. Andererseits ist "Intelligence" das Endresultat des Prozesses: das benötigte Wissen über Markt und Wettbewerb. Insbesondere werden Aussagen über die erwarteten Auswirkungen für das eigene Unternehmen und darauf basierende Handlungsempfehlungen getroffen.“<sup>29</sup>

Im Zusammenhang mit Competitive Intelligence finden ausschließlich legale Methoden Anwendung. Es werden Daten gesammelt, welche vorwiegend aus öffentlich zugänglichen Quellen oder menschlichen Quellen stammen. Gleichzeitig wird jede Datenerhebung unter dem Aspekt der ethischen Verhaltensweisen der SCIP durchgeführt.<sup>30</sup>

## 2.1.2 Historische Entwicklung

In der Historischen Betrachtung entstammt der Begriff „Intelligence“ dem militärischen Sprachgebrauch und steht in Zusammenhang mit dem Begriff „Auf-

<sup>29</sup> Michaeli, R. : Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin. Springer, 2006. S. 3.

<sup>30</sup> Vgl.: Michaeli, R. : Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin. Springer, 2006. S. 24.

klärung". Durch die Aufklärung wird das Ziel verfolgt, den Feind möglichst früh zu entdecken und sein Vorgehen zu beobachten. Durch diese Informationen ist es der militärischen Führung möglich, die eigenen Truppen taktisch richtig einzusetzen. Es besteht auch die Möglichkeit, einen Überraschungsangriff zu planen, bei welchem dann die einen Truppen einen Vorteil haben.<sup>31</sup>

Diese Auffassung führt dazu, dass auch Unternehmen auf die Informationen ihrer Wettbewerber bzw. Konkurrenten angewiesen sind, um Entscheidungen zu treffen bzw. eigene Strategien zu entwickeln. Die Informationssuche zielt jedoch auch auf Kunden, Dienstleistungen, Produkte, gegenwärtige wie künftige Märkte, Zukunftstechnologien und Innovativen ab.<sup>32</sup>

In der heutigen Sicht und auf den wirtschaftlichen Wettbewerb angewendet versteht sich Competitive Intelligence jedoch nicht als gegenseitiger Kampf von Unternehmen. Es geht nicht darum einen oder mehrere Konkurrenten auszuschalten. Die Wettbewerbsbeobachtung wird als Einzelmaßnahme nicht zum gewünschten Vorteil für das eigene Unternehmen im Wettbewerb führen. In einem fairen Wettbewerb kämpfen die Unternehmen nicht direkt gegeneinander, sondern jedes Unternehmen setzt sich möglichst optimal für seine Kunden ein.

Das Konzept der Wettbewerbsanalyse geht zurück auf Michael Porter. Porter verfasste das Buch "Competitive Strategy", welches im Jahr 1980 erschien<sup>33</sup> und dem Ansatz der Competitive Intelligence förmlich zum Durchbruch verhalf.<sup>34</sup> Die Unternehmen sollten stets über aktuelle Informationen hinsichtlich des Wettbewerbsfeldes verfügen. Sie benötigen diese Informationen, um die eigene Marktsituation zu sichern. Zudem sind die Informationen wichtig für die Gewinnung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen. „Die Competitive In-

---

<sup>31</sup> Vgl.: Michaeli, R.: Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin. Springer, 2006. S. 3.

<sup>32</sup> Vgl.: Michaeli, R.: Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin. Springer, 2006.

<sup>33</sup> Porter, Michael E.: Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction/Michael E. Porter; The Free Press, New York, 1980.

<sup>34</sup> Vgl.: Lux, Christian / Peske, Thorsten: Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage. Analyse, Praxis, Strategie. Gabler, Wiesbaden 2002. S. 24.

telligence bietet einen systematischen und professionellen Ansatz, der diese Informationen bereitstellt und daraus handlungsrelevantes Wissen generiert.<sup>35</sup>

### **2.1.3 Abgrenzung zu Business Intelligence / Industriespionage fairer Wettbewerb und Legalität**

Seitens des Managements wird von der Competitive Intelligence konkreter Aufschluss hinsichtlich der Pläne von Wettbewerbern erwartet.<sup>36</sup>

Durch die Society of Competitive Intelligence Professionals wird zwischen die folgenden zwei grundlegenden Arten von Intelligence unterschieden:<sup>37</sup>

- interne Datenanalyse (Business Intelligence)
- externer Wettbewerbsbeobachtung (Competitive Intelligence).

Die Wettbewerbsbeobachtung wird als Einzelmaßnahme nicht zum gewünschten Vorteil für das eigene Unternehmen im Wettbewerb führen. In einem fairen Wettbewerb kämpfen die Unternehmen nicht direkt gegeneinander, sondern jedes Unternehmen setzt sich für seine Kunden ein. „Ein ins Aus gesetzter Wettbewerber alleine würde noch keinen Vorteil bringen, wenn die Kunden die eigenen Produkte nicht kaufen. Deshalb ist ein tiefes Verständnis des Marktes und der Kundenbedürfnisse ebenso wichtig für den Erfolg. Hier liegen die Be-rührungspunkte zu Market Intelligence und Business Intelligence.“<sup>38</sup>

In einem funktionierenden Wettbewerb ist jedes (am Gewinn orientierte) Unternehmen dazu gezwungen, sich mit eigenen Dienstleistungen und Produkten um die Kunden zu bemühen. Das Ziel liegt darin, mit Qualität, Service und Zuverlässigkeit die Kunden zu überzeugen und möglichst langfristig an das Unternehmen zu binden. Zwar besteht in einigen Branchen ein harter Wettbewerb, jedoch sind in allen Branchen marktorientierte Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Nur auf diese Weise ist sichergestellt, daß ein Unternehmen langfristig im Markt existieren kann. Anders verhält es sich dagegen oft in Bereichen, in welchen Unternehmen nicht dem Wettbewerb aus-

---

<sup>35</sup> Baltes, Volker: Wettbewerbsforschung zur Entscheidungsunterstützung – Eine Bestandsaufnahme zur Competitive Intelligence in der deutschsprachigen Unternehmenswelt. 2011. <http://de.scribd.com/doc/58265492/Competitive-Intelligence> – Stand: 23.08.2012.

<sup>36</sup> Vgl.: Leitl, Michael: Was ist Competitive Intelligence? In: Harvard Businessmanager Heft 5/2005: Raus aus der Routine 07.05.2009. <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621265.html> – Stand: 20.08.2012.

<sup>37</sup> Vgl.: Leitl, Michael: Was ist Competitive Intelligence? In: Harvard Businessmanager Heft 5/2005: Raus aus der Routine 07.05.2009. <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-621265.html> – Stand: 20.08.2012.

<sup>38</sup> Competitive Intelligence CI Handbuch: <http://www.ci-handbuch.de/> - Stand: 21.08.2012.

gesetzt sind. So bspw. bei öffentlichen Verkehrsmitteln mit lokaler Monopolstellung (Schienennetzmonopol). Da hier ein fairer Wettbewerb – also jegliche Konkurrenz, oft komplett ausgeschaltet ist, fehlt es den Unternehmen häufig an Anreizen, sich für die Kunden anzustrengen bzw. sich für diese optimal einzusetzen. Service, Qualität und Zuverlässigkeit lassen oft zu wünschen übrig. Dies zeigt sich bspw. immer wieder am unfreundlichen Umgang mit zahlenden Fahrgästen, also Kunden, bei der Fahrscheinkontrolle in Straßenbahnen.

Der Begriff Market Intelligence spaltet sich in zwei Bereiche:<sup>39</sup>

- Competitive Insight und
- Market Insight

Competitive Intelligence ist demnach neben Product Intelligence ein Bereich von Competitive Insight. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Unterkategorien von Market Intelligence auf.

**Abb. 1** Market Intelligence<sup>40</sup>



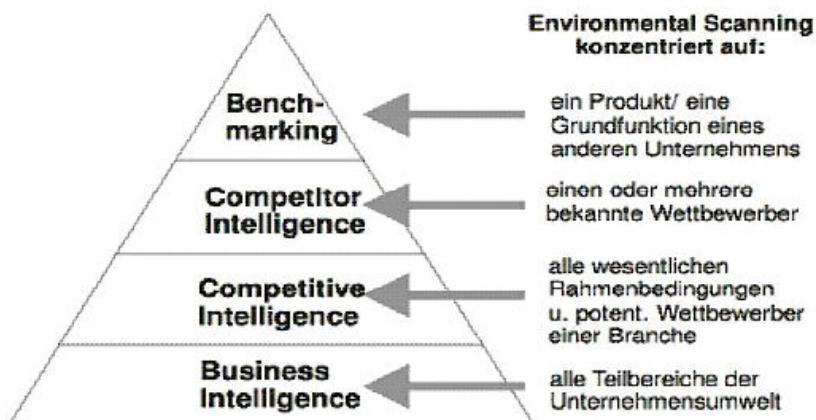
Competitive Intelligence unterscheidet sich von Businessintelligence. Zwar handelt es sich um zwei unterschiedliche Ansätze, sie können sich aber

<sup>39</sup> Vgl.: <http://www.businessacademyonline.com/blog/market-intelligence/>  
- Stand: 22.08.2012.

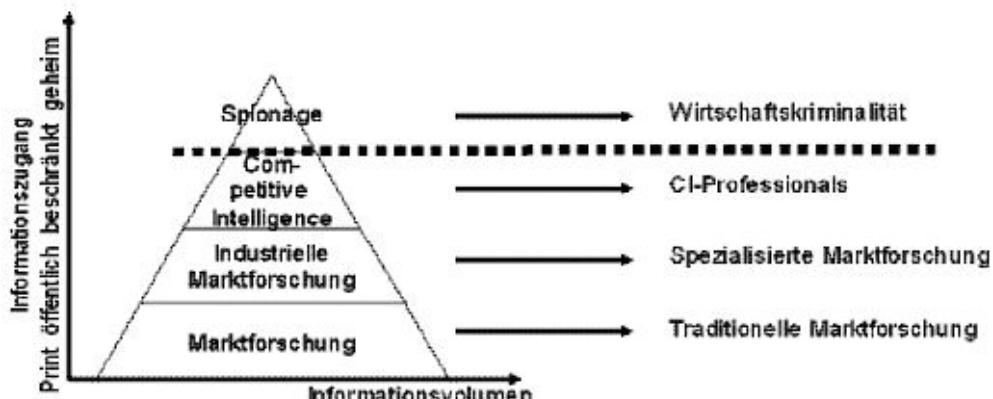
<sup>40</sup> Quelle: <http://www.businessacademyonline.com/blog/market-intelligence/>  
- Stand: 22.08.2012.

durchaus ergänzen. Faktisch findet Competitive Intelligence überwiegend Anwendung, wenn Daten über Unternehmen analysiert werden sollen, auf welche die außerhalb eines Unternehmens zugegriffen werden kann. Im Unterschied dazu gründet Business Intelligence hauptsächlich auf der Auswertung unternehmensinterner Daten.

**Abb. 2** Abgrenzung des Objektbereiches von Competitive Intelligence<sup>41 42</sup>



**Abb. 3** Abgrenzung competitive Intelligence Marktforschung und Spionage<sup>43 44</sup>



<sup>41</sup> Quelle: Kunze, Chr. W.: Competitive Intelligence. Ein ressourcen-orientierter Ansatz strategischer Frühaufklärung, Aachen 2000. S. 66.

<sup>42</sup> Baltes, Volker: Wettbewerbsforschung zur Entscheidungsunterstützung – Eine Bestandsaufnahme zur Competitive Intelligence in der deutschsprachigen Unternehmenswelt. 2011.

<http://de.scribd.com/doc/58265492/Competitive-Intelligence> – Stand: 23.08.2012.

<sup>43</sup> Quelle: Michaeli, R.: Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin. Springer, 2006. S. 36.

<sup>44</sup> Baltes, Volker: Wettbewerbsforschung zur Entscheidungsunterstützung – Eine Bestandsaufnahme zur Competitive Intelligence in der deutschsprachigen Unternehmenswelt. 2011.

<http://de.scribd.com/doc/58265492/Competitive-Intelligence> – Stand: 23.08.2012.

Bei Competitive Intelligence und Business Intelligence finden häufig die gleichen Bearbeitungstechniken Anwendung. So bspw. Statistiken, Prognosen, Marktsegmentierung usw.<sup>45</sup> Trotz dessen ist es nicht korrekt, dass Business Intelligence und Competitive Intelligence als synonyme Begriffe Verwendung finden.

Beim Begriff Business Intelligence handelt es sich um einen neueren Begriff. Der Begriff ist im Jahr 1993 von Gartner Group geprägt worden.<sup>46 47</sup> Business Intelligence zeigt sich im Kontext von Informationssystemen. Sie beinhaltet Kernapplikationen wie Data-Warehouse, OLAP, MIS, EIS für eine unmittelbare Entscheidungsunterstützung. Ergänzend auch Systeme des Text-Mining, Data-Mining, Ad-hoc-Reporting, BSC, CRM.<sup>48</sup> Business Intelligence kann als Sammelbegriff für alle Systeme betrachtet werden, welche auf Basisunternehmensinternen und –externen Daten das Management bei der Planung, Steuerung und Koordination unterstützen.<sup>49</sup> Business Intelligence kann aber auch auf die Datenaufbereitung und Präsentation von aggregiertern, unternehmensinternen Daten begrenzt sein. Dagegen konzentrieren sich die Competitive Intelligence-Aktivitäten auf unstrukturierte externe Quellen.<sup>50 51</sup>

Bei der Anwendung von Competitive Intelligence können auch die internen Daten eines Unternehmens genutzt und ausgewertet werden, welche veröffentlicht werden, so wie bspw. die Informationen aus dem Jahresabschluss. In der Praxis werden für Competitive Intelligence primär unstrukturierte Daten verwendet, welche etwa im Internet oder in sonstigen öffentlicher Informati-

---

<sup>45</sup> Vgl.: Michaeli, R.: Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen. Berlin: Springer, 2006. S. 7.

<sup>46</sup> Vgl.: Fleisher, Craig S./ Bensoussan, B. E.: Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods, FT Press, 2007. S. 6.

<sup>47</sup> Vgl.: Kemper, Hans-Georg / Mehanna, Walid / Unger, Carsten: Business Intelligence - Grundlagen und praktische Anwendungen. Wiesbaden: Vieweg, 2004. S. 8.

<sup>48</sup> Vgl.: Kemper, Hans-Georg / Mehanna, Walid / Unger, Carsten: Business Intelligence - Grundlagen und praktische Anwendungen. Wiesbaden: Vieweg, 2004. S. 3.

<sup>49</sup> Vgl.: Chamoni, P. / Gluchowski, P.: Empirische Bestandsaufnahme zum Einsatz von Business Intelligence, Business Intelligence Maturity Modell (biMM). In: Chamoni, P.; Deiters, W.; Gronau, N.; Kutsche, R.D.; Loos, P.; Müller-Merbach, P.; Rieger, B.; Sandkuhl, K. (Hrsg.): Sammeltagungsband 2 der Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) 2004 an der Universität Duisburg-Essen. 2004. S. 9.

<sup>50</sup> Vgl.: Neugarten, M, L: Noticing noticing: the role of noticing in the praxis of Competitive Intelligence. Bamberg: Difo. 2007. S. 23.

<sup>51</sup> Vgl.: Michaeli, R. / Bill, T.: Corporate Intelligence und Balanced Scorecard. In U. Hannig (Hrsg.), Knowledge Management und Business Intelligence (S. 335-346). Berlin: Springer Verlag. 2002. S. 338.