

Rainer Michaeli

Competitive Intelligence

Strategische Wettbewerbsvorteile
erzielen durch systematische Konkurrenz-,
Markt- und Technologieanalysen

Mit 150 Abbildungen und 57 Tabellen

 Springer

Inhaltsverzeichnis

I Einführung.....	1
1.1 Was ist Competitive Intelligence (CI)?	3
1.1.1 CI-Evolution in Unternehmen	5
1.1.2 Verbreitung der Competitive Intelligence in Deutschland	10
1.1.3 Wozu wird Competitive Intelligence verwendet?	21
1.1.4 Der Nutzen von Competitive Intelligence	22
1.1.5 Ist Competitive Intelligence ethisch und legal?	24
1.1.6 CI-Ausbildung in Deutschland	25
1.2 Besonderheiten der Competitive Intelligence.....	27
1.2.1 Information, Daten, Signal, Hypothese und Intelligence.....	27
1.2.2 Ein Beispiel für unterschiedliche Informationsarten	28
1.2.3 Wahrscheinlichkeit, Glaubwürdigkeit und Plausibilität	30
1.3 Ursprünge der Competitive Intelligence.....	32
1.3.1 Wurzeln der CI	33
1.3.2 Unterschiede zwischen Marktforschung und Competitive Intelligence.....	36
1.4 Praxisbeiträge	39
1.4.1 Institut für Managementinformationssysteme Ludwigshafen (IMIS) e.V.: Competitive Intelligence als Teil des Business Performance Managements	39
1.4.2 Jan Herring & Associates: Die Zukunft von CI-basiertem Wettbewerb.....	43
1.4.3 ENTRAS – Energy Trading Services: Ressourcenorientierte Competitive Intelligence.....	55
1.4.4 Fachhochschule Gießen-Friedberg: Ergebnisse einer bundesweiten Studie zur Competitive Intelligence	60

2 Psychologie der Intelligence-Analyse	83
2.1 Einführung	83
2.2 Wahrnehmungsfehler bei der Informationsaufbereitung und -analyse	86
2.2.1 Erwartungshaltung versus Wunschdenken	86
2.2.2 Dominanz von Mindsets	87
2.2.3 Dynamik der Informationswahrnehmung	88
2.2.4 Glaubwürdigkeitshysterese	89
2.3 Kognitive Biases bei der Datenauswertung	90
2.3.1 Fehler bei der Beurteilung von Evidenz	90
2.3.2 Fehler bei der Wahrnehmung von Ursache und Wirkung	95
2.3.3 Fehler bei der Abschätzung von Wahrscheinlichkeiten	98
2.4 Fehler beim Intelligence-Reporting	103
2.5 Fehler bei der Entscheidungsfindung und deren Vermeidung durch CI	105
2.5.1 Typische Fehler und Irrtümer bei der Entscheidungsfindung	105
2.5.2 CI-Unterstützung bei der Entscheidungsfindung	109
2.6 Die Bedeutung kultureller Aspekte für CI	111
3 Der Competitive-Intelligence-Zyklus	117
3.1 Einführung	117
3.2 Phasen des CI-Zyklus	119
3.2.1 CI-Zyklus, Schritt 1: CI-Bedarfsbestimmung	119
3.2.2 CI-Zyklus, Schritt 2: Planung, Organisation und Controlling des CI-Zyklus	121
3.2.3 Exkurs: Organisation der CI-Recherche (Erhebungsplanung)	124
3.2.4 Exkurs: Phasen eines CI-Projektes	127
3.2.5 Exkurs: Quellenidentifikation und -verwaltung	129
3.2.6 Exkurs: Das Zwiebelprinzip	132
3.2.7 CI-Zyklus, Schritt 3: Datenerhebung	135
3.2.8 Exkurs: Informationsbeschaffung nach dem Schneeballprinzip	137
3.2.9 Exkurs: Wertigkeit von primär und sekundär recherchierten Informationen	138
3.2.10 CI-Zyklus, Schritt 4: Aufbereitung der erhobenen Informationen	140
3.2.11 Exkurs: Aufbereitungs- und Interpretationsmethoden für lückenhafte Informationen	144

3.2.12 Exkurs: Bewertung der Aussagekraft einer Information und der Zuverlässigkeit der Quellen.....	146
3.2.13 CI-Zyklus, Schritt 5: Analyse und Interpretation	152
3.2.14 CI-Zyklus, Schritt 6: Berichterstellung und Reporting.....	154
3.3 Praxisbeiträge	166
3.3.1 TEMIS SA: Wettbewerbsvorteile durch auf CI angewendetes Textmining.....	166
3.3.2 Evotec OAI AG: Competitive Intelligence in der Pharmaindustrie.....	171
4 Observation, HUMINT und elektronische Medien	177
4.1 Observation von Wettbewerberaktivitäten	177
4.1.1 Einführung.....	177
4.1.2 Gegenstände und Ziele der Observation.....	178
4.1.3 Competitive Intelligence Assistance: Recherchemöglichkeiten mit Fotos und bewegten Bildern.....	182
4.2 HUMINT (HUMAN INTelligence)	197
4.2.1 Einleitung	197
4.2.2 Elicitation – Besonderheiten der HUMINT.....	198
4.2.3 Gegenstand der HUMINT	199
4.2.4 Motivation für HUMINT.....	200
4.2.5 HUMINT-Gesprächsführung.....	201
4.2.6 Lokationen für HUMINT	202
4.2.7 Auswertung von HUMINT-Erkenntnissen.....	206
4.2.8 Exkurs: Einsatz externer Anbieter für HUMINT	207
4.2.9 ZF Trading GmbH: Die Implementierung eines internationalen CI-Netzwerkes oder warum der Faktor „Mensch“ die entscheidende Rolle spielt	209
4.3 Das Internet und Online-Datenbanken	217
4.3.1 Einführung.....	217
4.3.2 Das Internet: Notwendiges Übel für CI.....	218
4.3.3 Mythos und Realität des Internets	219
4.3.4 Das Internet für CI-Aufgaben.....	223
4.3.5 Exkurs: Software zum Suchen und Finden im Internet.....	226
4.3.6 Online-Datenbanken.....	231
4.3.7 Exkurs: Outsourcen der Informationserhebung in Internet und Online-Datenbanken	232

5 Grundlegende Analyseverfahren.....	235
5.1 Einführung in die CI-Analyseverfahren	235
5.2 Basisverfahren zur CI-Analyse.....	238
5.2.1 Event Timeline-/Pattern-Analyse	238
5.2.2 Patentanalyse	240
5.2.3 Dynamische Regressionsanalyse	243
5.2.4 Prozesssimulation	246
5.2.5 Finanzanalyse	249
5.2.6 Prognostik (Verfahren zur Zukunftsprognose).....	258
5.2.7 Win/Loss(Gewinn/Verlust)-Analyse	264
5.2.8 Datamining	265
5.2.9 Textmining	269
5.2.10 Wettbewerberprofile.....	271
5.2.11 Profiling	274
5.2.12 Benchmarking.....	280
5.3 Modell- und theoriegestützte Analysen	285
5.3.1 Technologiepotenzial-/Technologiezyklusanalyse (S-Kurven-Analyse)	285
5.3.2 Trendworkshop.....	290
5.3.3 Wettbewerberstrategieanalyse.....	292
5.3.4 Strategische Wettbewerbersegmentierung.....	300
5.3.5 Wertschöpfungskettenanalyse	303
5.3.6 Wettbewerberklassifizierung nach Intention und Potenzial ..	306
5.3.7 Kostenstrukturanalyse	308
5.3.8 Reengineering (Reverse Engineering).....	311
5.3.9 Issues Management	314
5.3.10 Kernkompetenzanalyse eines Wettbewerbers	316
5.3.11 Fünf-Kräfte-Industriestrukturanalyse	318
5.3.12 Portfolios und Visualisierungstechniken	322
5.4 Praxisberichte	329
5.4.1 University of Windsor, Kanada: Management und Durchführung von Competitive-Intelligence-Analysen	329
5.4.2 communication lab: Issues Management – Unternehmenskrisen systematisch vermeiden.....	340
5.4.3 Team Psychologie & Sicherheit: Distant profiling.....	346
5.4.4 Deutsche Börse Systems AG: Textmining im Dienste von Competitive Intelligence	355

6 Fortgeschrittene Analyseverfahren	369
6.1 Analyseverfahren zur Entscheidungsunterstützung	369
6.1.1 Szenariotechnik	370
6.1.2 Systemdynamik („Vernetztes Denken“).....	382
6.1.3 (Strategische) Frühwarnung und -erkennung	385
6.1.4 War Gaming (Dynamische Simulation) mit Business- Simulatoren	388
6.1.5 Entscheidungsanalyse unter Unsicherheit	391
6.1.6 SWOT(Strength Weakness Opportunity Threat)-Analyse	404
6.1.7 Chancen-/Risikoanalyse (C/R-Analyse) und Chancen-/ Risikomanagement (C/R-Management)	409
6.1.8 T-Mobile Deutschland GmbH: Systemdynamik für CI.....	413
6.2 Analyseverfahren zur Unterstützung der Hypothesenauswahl	419
6.2.1 Spieltheorie.....	419
6.2.2 Blindspotanalyse.....	421
6.2.3 Analyse konkurrierender Hypothesen (AKH).....	423
6.2.4 Evidenzbasierte CI: Das Bayes'sche Theorem.....	432
6.2.5 SAP SI: Das Evolutionskonzept für Wettbewerbsanalysen ..	439
7 Das Competitive-Intelligence-Center (CIC).....	443
7.1 Einleitung.....	443
7.2 Vorgehensweise bei der Implementierung eines CIC.....	445
7.2.1 Schritt 1: Intelligence-Bedarfsanalyse (KIT - Key Intelligence Topics)	446
7.2.2 Schritt 2: Das CI-Audit.....	447
7.2.3 Schritt 3: Ausarbeitung des CIC-Soll-Zustandes (CI-Verfahrenshandbuch).....	448
7.2.4 Schritt 4: Definition der notwendigen Umsetzungsmaßnahmen.....	449
7.2.5 Schritt 5: Umsetzung	449
7.2.6 Schritt 6: Kontinuierliche Erfolgskontrolle	449
7.3 CIC-Erfolgsfaktoren	449
7.3.1 CIC-Erfolgsfaktor: Informationsnetzwerke aufbauen und betreiben	450
7.3.2 CIC-Erfolgsfaktor: Mitarbeit interner Bereiche	455
7.3.3 CIC-Erfolgsfaktor: Informationsvolumina managen.....	458
7.3.4 CIC-Erfolgsfaktor: Organisation und Funktion.....	461
7.3.5 CIC-Erfolgsfaktor: Vertraulichkeit der Intelligence-Erkenntnisse	462
7.3.6 CIC-Erfolgsfaktor: Eskalationsprozeduren	463
7.3.7 CIC-Erfolgsfaktor: CI-Team	464

7.3.8 CIC-Erfolgsfaktor: CI-Scorecards für Performance und Wettbewerbsrisiken-Measurement	469
7.3.9 CIC-Erfolgsfaktor: Nahtlose Integration des CIC in strategische Entscheidungsprozesse	473
7.3.10 CIC-Erfolgsfaktor: CI-Software	473
7.4 Praxisbeiträge	477
7.4.1 Centerpulse Orthopedics Ltd.: Competitive Intelligence in der Praxis: Anwendung am Beispiel einer weltweit tätigen Firma in der Medizinaltechnik	477
7.4.2 E.ON Sales & Trading GmbH: Aufbau einer CI-Unit – ein Praxisbeispiel aus dem Bereich Stromhandel	485
7.4.3 Institute of Electronic Business der Universität der Künste Berlin: Virtuelle Netzwerke aufbauen und pflegen: Community Building und Collaboration	490
7.4.4 DaimlerChrysler Off-Highway: Competitive Intelligence und Strategie	497
7.4.5 SIEMENS Medical Solutions: KnowledgeSharing@MED – Wissensmanagement in der Praxis ..	507
8 Sonderthemen der Competitive Intelligence	515
8.1 Dynamische Wettbewerbsstrategien	515
8.1.1 Einführung	515
8.1.2 Exkurs: Hyperwettbewerb	519
8.1.3 Detecon International GmbH: Die Zukunft im Griff – Strategien für komplexe Märkte	521
8.2 Technologische Intelligence	531
8.2.1 Einführung	531
8.2.2 Ziele der CTI	532
8.2.3 CTI-Analyseverfahren	532
8.2.4 JENOPTIK Laser, Optik, Systeme GmbH: Competitive Intelligence im High-Tech-Umfeld	535
8.2.5 BMW AG: Fallbeispiel für CI „Technologiesondierung für Anwendungen im automobilen Interieur“	543
8.3 Counter Intelligence	548
8.3.1 Einführung	548
8.3.2 Kriminelle Aktivitäten	548
8.3.3 Abwehr durch „Counter Intelligence“	550
8.3.4 Phoenix Consulting Group: Schutz der eigenen Intelligence-Operationen vor Ausspähung durch Wettbewerber	555

9 Anhang	563
9.1 Checklisten für Wettbewerberinformationen.....	563
9.2 Autoreninformationen.....	571
9.3 SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals).....	587
9.4 Software zur Unterstützung des CI-Zyklus	590
9.5 Glossar	593
Literatur	599
Monographien.....	599
Beitragswerke	604
Zeitschriften.....	605
Sonstige	608
Abbildungsverzeichnis	611
Tabellenverzeichnis	617
Index	621