

Einführung Konkurrenzanalyse

Einleitung zu Themenblock Fallstudie Konkurrenzanalyse
(gekürzte Fassung)

Brigitte Pott

0. Gliederung

1. Begriffsbestimmung
2. Geschichte
3. Fachliche Strukturen, Organisationen
4. Ziele
5. Kontext
6. Geeignete Quellen
7. Methoden
8. Literatur

1.1 Begriffsbestimmung Wettbewerbsanalyse

- Sammeln und Analysieren von Information über die externe Umwelt
- Ermittlung gegenwärtiger und künftiger Mitbewerber und deren Ressourcen und Aktivitäten
- Erfassung, Beschreibung und Einschätzung von Konkurrenzunternehmen der eigenen Branche auf der Basis von Firmeninformationen, insbesondere im Hinblick auf ihre wirtschaftliche und ihre wissenschaftlich-technische Leistungsfähigkeit sowie ihre strategischen Absichten.

1.2 Definition laut Wikipedia

- **Competitive-Intelligence (CI)**, zu deutsch etwa „Konkurrenz-/Wettbewerbsforschung, -analyse, -beobachtung, -(früh)aufklärung“, bezeichnet die systematische, andauernde und legale Sammlung und Auswertung von Informationen über [Konkurrenzunternehmen](#), Wettbewerbsprodukte, [Marktentwicklungen](#), [Branchen](#), neue Patente, neue Technologien und Kundenerwartungen.

1.3 Begriffliche Einordnung (Pfaff)

Abbildung 5: Abgrenzung der Wettbewerbsaktivitäten



1.4 Business Intelligence (Harbich)

- Ist: Legales Sammeln und Auswerten von unternehmensinternen und externen Information durch ein Unternehmen als Grundlage für alle Arten von Managemententscheidungen.
- Umfasst: Umfeld im weitesten Sinne, also Aktivitäten von Konkurrenten, das Entstehen von Trends, Veränderungen im regulatorischen Rahmen

5 Definitionen wirtschaftlicher Intelligence (Harbich)

Tabelle 1: Klassifizierung von Begriffen der wirtschaftlichen Intelligence			
		Informationsbeschaffung	
		legal	illegal
Ausführender Akteur	staatlich	Wirtschaftsaufklärung	Wirtschaftsspionage
	privat	Business Intelligence/ Competitive Intelligence	Konkurrenzspionage

1.6 Abgrenzung CI zu Business Intelligence

- Business Intelligence:
 - eher unternehmensinterne Information
 - eher quantitative Analyse
 - eher in die Tiefe gehend
 - eher materiell orientiert
- Competitive Intelligence:
 - eher externe Information
 - eher qualitative Analyse
 - eher in die Breite gehend
 - eher zukunftsgerichtet

1.7 Konkurrenzspionage/Wirtschaftsspionage

- **Konkurrenzspionage/Industriespionage**= illegale Gewinnung von Informationen über konkurrierende Unternehmen, also von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen aller Art
- **Wirtschaftsspionage**: illegale Beschaffung und Verwertung von internen Informationen ausländischer Unternehmen durch staatliche Geheimdienste. Ziel ist die Stärkung der inländische Industrie (Beispiele Enercon, Frankreich, USA, Japan, schwarzer Intelligence-Markt)

2.1 Historische Entwicklung

- „Zweitältestes Gewerbe“
- Kundschafter im Alten Testament (bei Moses)
- Machtinstrument im Staate Venedig
- Nachrichtendienste („tradecraft“ im Kalten Krieg)
- Gründung SCIP

2.2 Neuere Historie

- 80er Jahre: Michael Porter Strategiekonzept in der BWL
- 90er Jahre: Verbreitung in amerikanischen Firmen, begünstigt u.a. durch Datenbanken und Data Mining, oft durch spezialisierte Dienstleister
- Seit Sept. 2001 Bedarf an Private Intelligence Services im sicherheitsrelevanten Bereich, Professionalisierung, Anbieter z.B. [Control Risks](#)
- Einfluss von sozialer Software

3. Organisationen

- Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)
<http://www.scip.org>
- Deutsches Competitive Intelligence Forum (DCIF) (seit 2002)
<http://www.dcif.de>
- Institut für Competitive Intelligenz
<http://www.competitive-intelligence.com/>
- www.globalintelligence.com

4 Ziel der Analyse

Oberstes Ziel:

Verbesserung der Wettbewerbsposition
des eigenen Unternehmens

4.1 Fragestellungen...

- Issue Monitoring (Themen, die für das eigene Unternehmen relevant sein könnten)
- Chancen- / Risikoanalyse für neue Produkte/Dienstleistungen/Absatzregionen
- Technologiebewertungen (vorhandene und zukünftige Technologien)
- Überprüfung der eigenen Positionierung im Markt (Abgleich der eigenen Wahrnehmung mit der von Wettbewerbern und Kunden; Abdeckung von Kundenbedürfnissen)

4.2 Fragestellungen... (2)

- Wettbewerberprofilierung (Fakten, Intentionen, Reaktionsprofile, Bedrohungen und Chancen)
- Absicherung von unternehmerischen Entscheidungen
- Benchmarking (Unternehmensprozesse, Technologien, Produkte, Unternehmensperformance)
-

4. Empirische Gründe für Wettbewerbsbeobachtung (Pfaff)

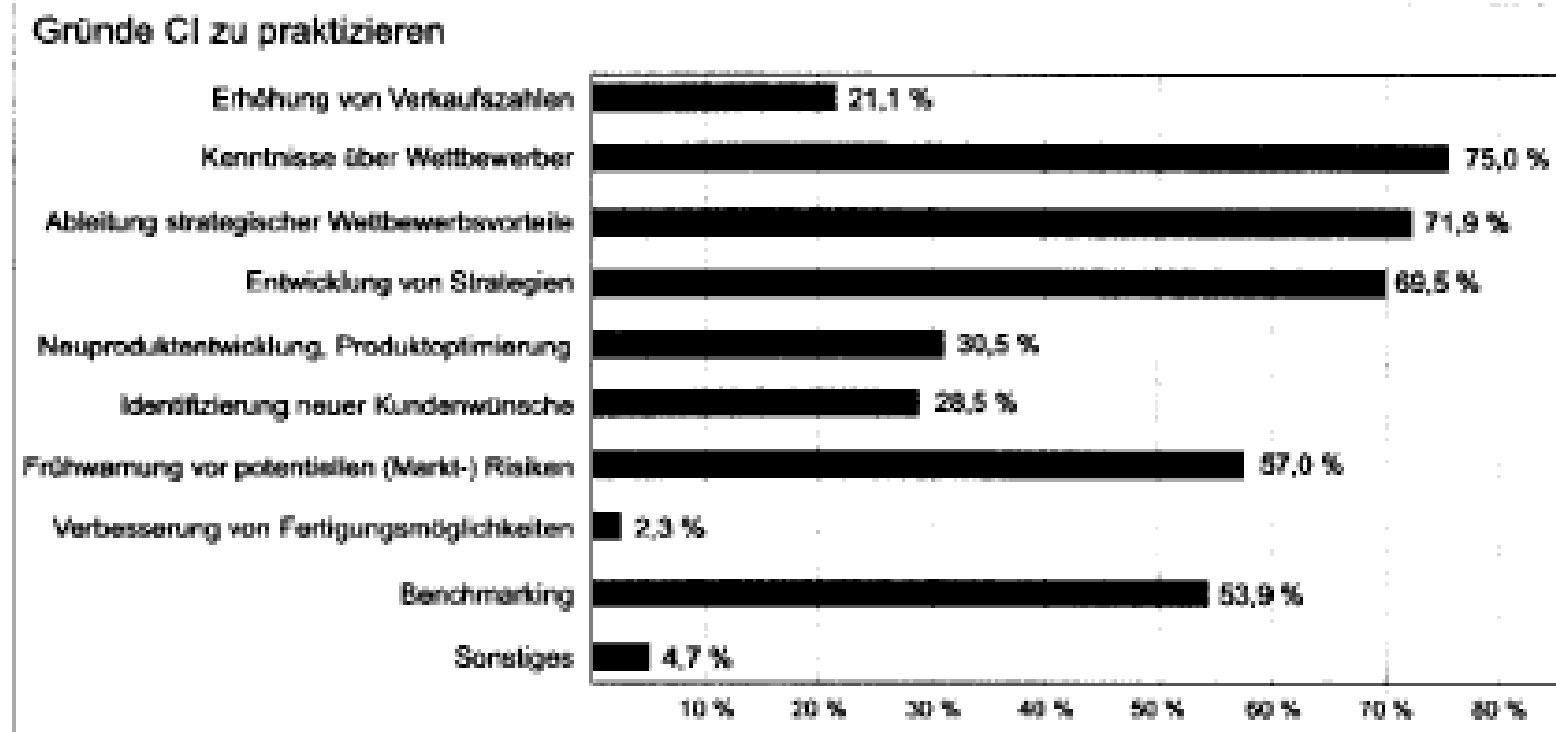
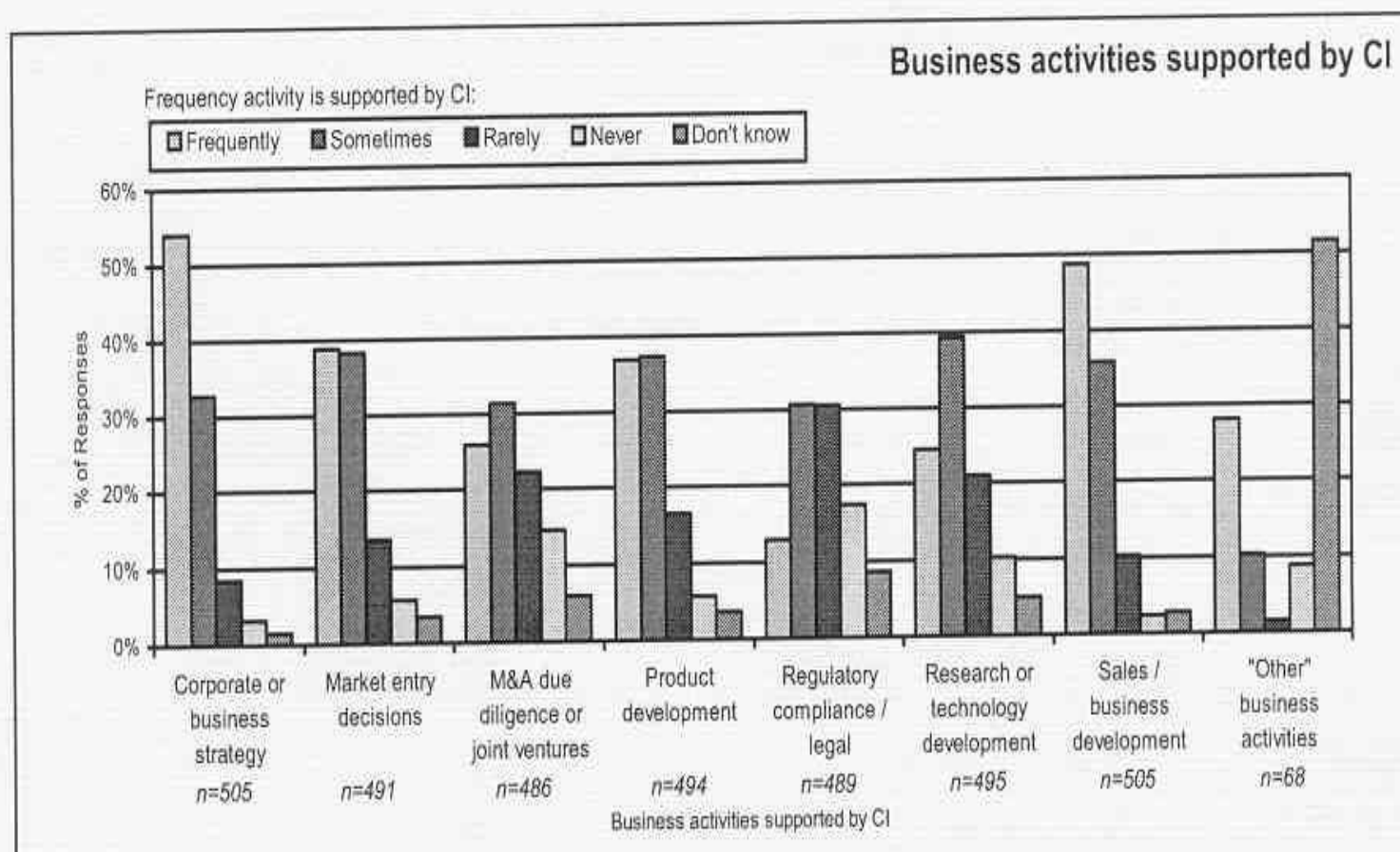


Abbildung 4: Wettbewerbsbeobachtung im Unternehmen

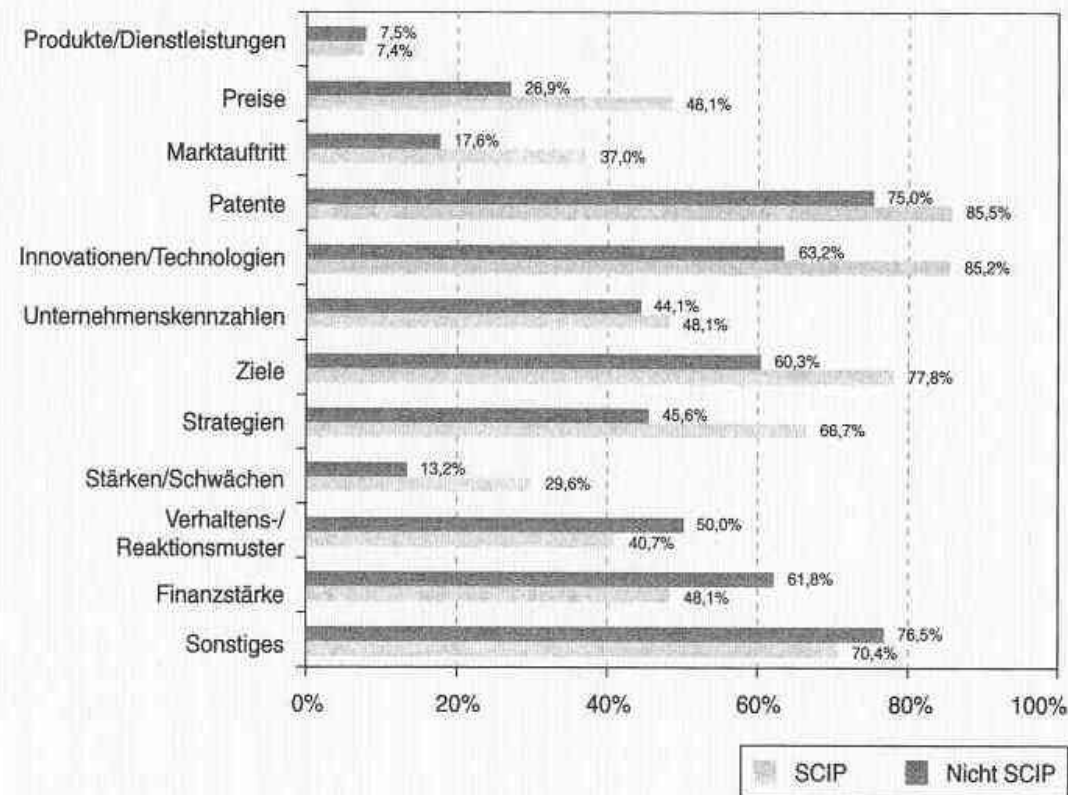
(in Anlehnung an: Studie „Competitive Intelligence“, GFT 2005)

4.3 Kontext des CI Einsatzes (Fehringer et al)



4.4 Untersuchungsziele

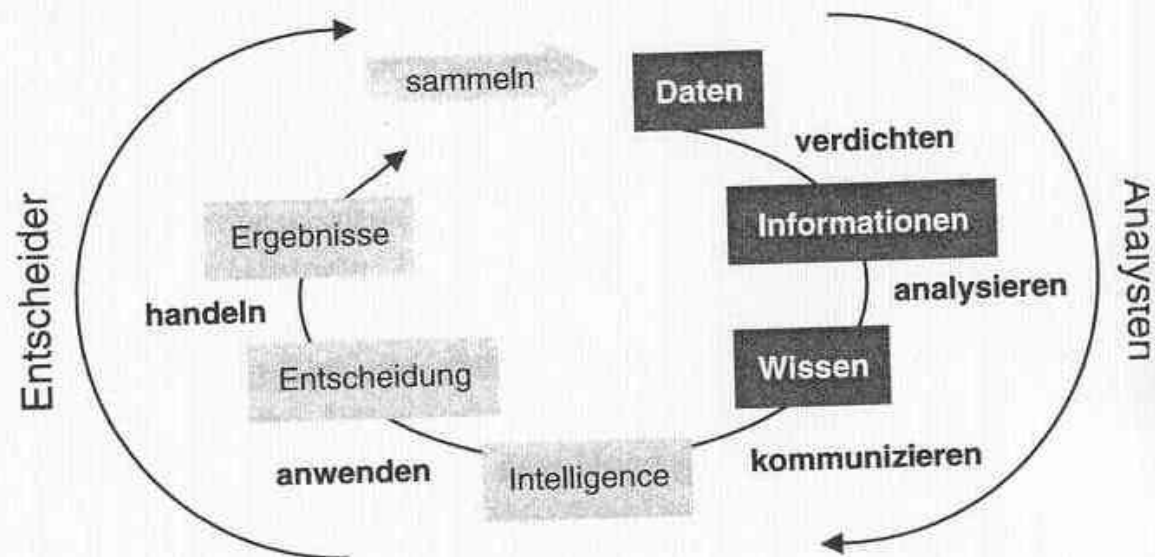
Abbildung 40: Untersuchungsziele nach SCIP-Zugehörigkeit



Quelle: Pfaff, D./Altensen, A./Glasbrenner, C., Kick-Off-Studie Competitive Intelligence, S. 62.

5.1 CI als Prozess im Unternehmen (Pfaff)

Abbildung 12: Competitive Intelligence als Prozess



Quelle: Pfaff, D., Praxishandbuch Marketing, S. 102.

Umsetzung von Competitive Intelligence im Unternehmen

5.2.1 Einsatz der CI in Deutschland

- Fast alle Großunternehmen betreiben CI wenigstens in Ansätzen
- 17 % regelmäßig und strukturiert, v.a. IT.-Branche, Automobilbranche, Pharmaindustrie, Banken und Versicherungen
- 40 % waren wissentlich Ziel von CI
- 10 % Opfer von illegalen Aktivitäten
- Einbettung meist im Marketing, nur 20 % in eigener Abteilung
- Budget <20 000€ - >500 000 €

5.2.2 Realer Einsatz in den USA (nach Ostriches & Eagles 2005)

- 14 % der Großunternehmen betreiben Konkurrenzanalyse nicht systematisch
- große Unterschiede zwischen den Branchen
- Hindernisse:
 - Mangelnde Finanzierung 43%
 - Nutzen nicht anerkannt 23 %
 - Interne Bürokratie 41 %
 - Mangelnde Qualifikation des CI Teams 28 %

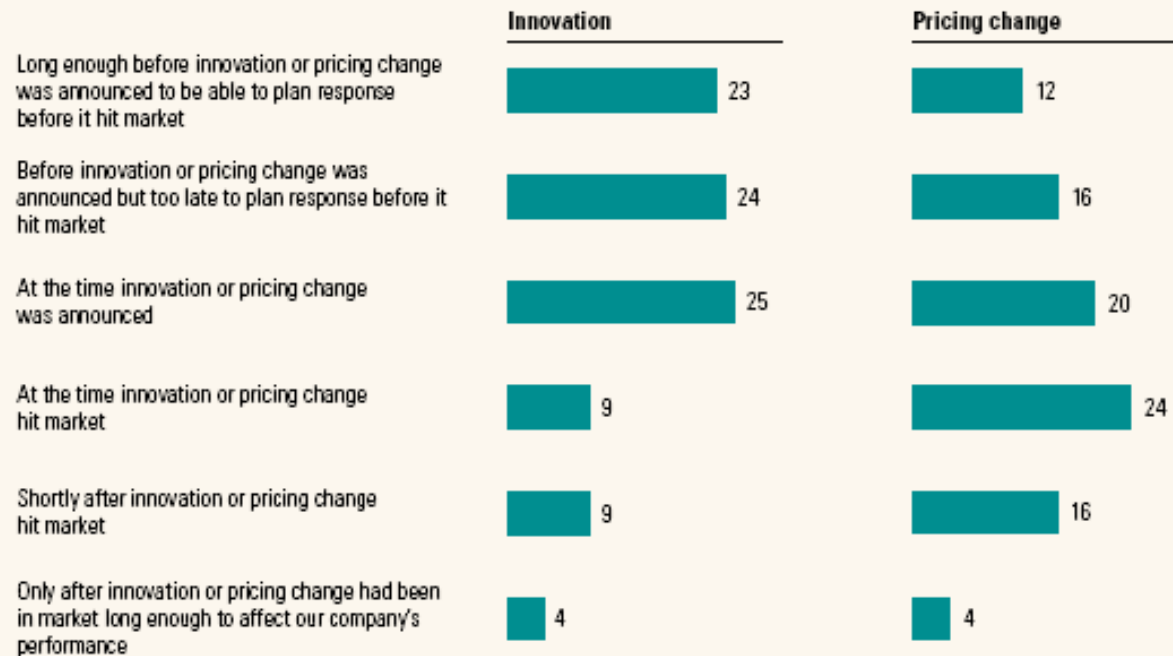
5.2.3 Reale Wettbewerberbeobachtung (McKinsey)

Exhibit 1

A late response

% of respondents¹

Relative to when this major competitive move hit the market, when did you learn about it?



¹ Respondents who answered "don't know" are not shown.

5.2.4 CI in kleinen Unternehmen

- Wenig empirische Fachliteratur, insbesondere über kleinere Unternehmen
- In kleineren Unternehmen wenig verbreitet, da
 - unterschiedliche Arbeitsteilung
 - Geringere Ressourcen
 - Weniger formalisierte Entscheidungsprozesse
 - Bevorzugung subjektiver, erfahrungsbasierter Daten
 - Leader/Follower (Innovator/Imitator) Paradigma in verschiedenen Branchen unterschiedlich interpretiert

5. Typische Fehler bei der Umsetzung (Kairies)

Vermeiden Sie Halbherzigkeit und die typischen Stolperfallen bei der Analyse Ihrer Konkurrenz:

- Wichtigkeit des Themas erkannt, aber die Konsequenz fehlt
- Unklare Ziele und Aufgaben
- Verantwortlichkeiten sind nicht eindeutig festgelegt
- Zu wenig Ressourcen werden bereitgestellt
- Unsystematische Vorgehensweise
- Unregelmäßigkeit
- Seltene Aktualisierung von Informationen
- Ungenügende Quellen
- Schlechte abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
- Ungenügende Methoden zur Auswertung
- Überflutung mit Papier und Details
- Zu knappes Budget
- Unzureichend geschulte Mitarbeiter
- Keine EDV-gestützte Konkurrenzdatenbank vorhanden
- Nicht zeitgemäße Tools
- Halbherzigkeit bei der Umsetzung
- Unzureichende Unterstützung durch das Top-Management

5. Signale für Ereignisse beim Konkurrenten (Kairies)



Bild 5.2 Auslöser: Zu den wichtigsten Ereignissen im Unternehmensgeschehen werden meist Signale ausgesendet

5. Benutzte Datenquellen (McKinsey)

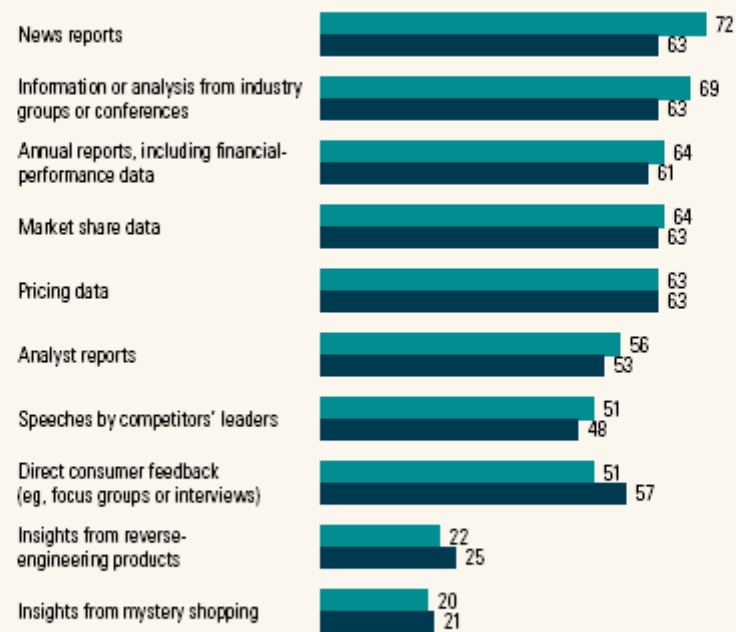
Exhibit 2

Tracking competitors

% of respondents¹

What kinds of information do you typically gather about competitors?

■ Innovation
■ Pricing change



¹ Respondents could select more than 1 answer; those who answered "other," "no typical kind of information," or "don't know" are not shown.

5. Reaktionen auf Wettbewerberbewegungen

(McKinsey)

Exhibit 3

Considering and selecting responses

% of respondents¹



¹Respondents who answered "other" or "don't know" are not shown.

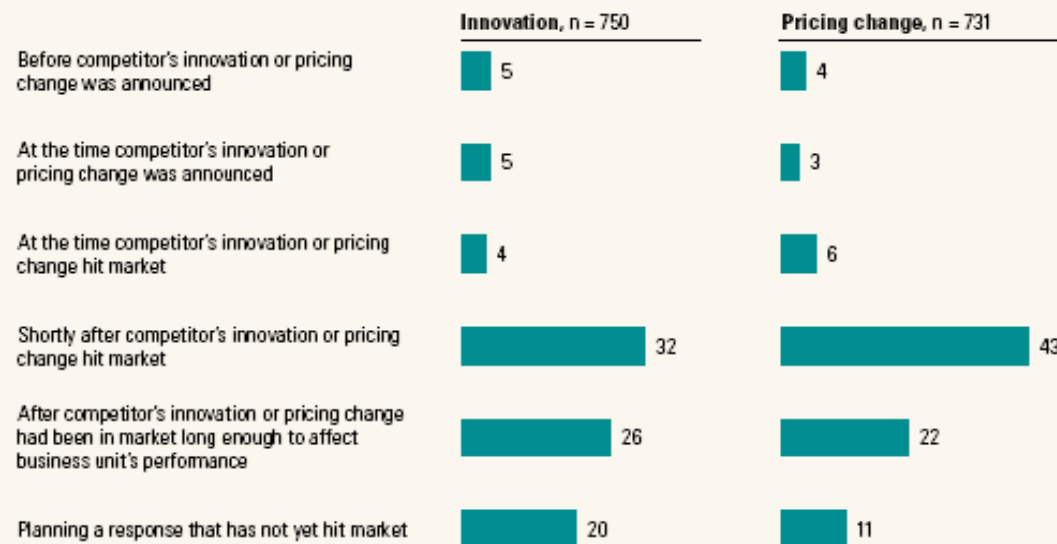
5. Reaktion auf Marktbewegung (McKinsey)

Exhibit 5

Slow response

% of respondents¹

Compared with when your competitor's major move hit the market, when did your response hit the market?



¹ Respondents who answered "don't know" are not shown; this question was not asked of respondents who selected "We did not respond directly to the competitor's action" in a previous question.

5.3 Gegenstand der Analyse

- Unternehmen
- Produktprogramm, Produkte, Technik
- Dienstleistungen
- Preise und Preisverhalten
- Marktposition und Distribution
- Kommunikation
- Übergeordnete Ziele und Strategien (z.B. auch human resource practices)

5.4 CI-Projekte: anteiliger Zeitaufwand

- Projektplanung 13 %
 - wer, wie, wo
 - Ziele, Bedarfsbestimmung, Prioritäten
 - Kosten, Methoden, Berichtswesen
- Datenbeschaffung 37 %
 - Medienanalysen
 - Produktanalysen
 - Marktstudien
 - firmeninterne Quellen
- Datenanalyse 29 %
 - SWOT-Analyse
 - Finanzanalysen
 - Technologiebewertung
 - ...

5.5 CI-Projekte: anteiliger Zeitaufwand (2)

- Berichterstattung 12 %
 - zielgruppengerechte Aufbereitung
 - Handlungsempfehlungen
 - Begründungen
- Entscheidung/Umsetzung 9 %

5.6 Rolle von Internetrecherchen

Als besonders wichtige Internet-Quellen für CI – Projekte gelten Blogs und Newsgroups in Bezug auf

- Kunden
- Konsum-Trends
- Know-how von Firmenmitarbeitern
- Popularität von Suchwörtern und Themen

5.7 Rolle von Datenbankenrecherchen

Die Vorteile von Datenbankrecherchen für CI-Projekte liegen in den Bereichen

- Patentanalyse
- als verlässliche Datenquelle zur Validierung von im Internet recherchierten Daten
- für historische Information und Zeitreihen
- für analytische Information
- Für die rasche Ermittlung vergleichbarer Datensätze
- Für die Datenaufbereitung

5.8. Rolle von Technologien in der Konkurrenzanalyse

- (siehe gesonderte Liste zu Software)
- Extrahiert aus Webquellen, wie blogs, Website, Online-Dokumentationen, Nachrichten, E-Mail-Archiven, Bilddaten, SMS, Podcasts Daten zur Auswertung in speziellen Datenarchiven
- Ermitteln „Gefühls-Indikatoren“
- Automatische Klassifikation
- Erfordert Verifizierung durch menschliche Analysten

5.8 Beispiel Software zum Aufbau einer Konkurrenzdatenbank (Kairies/MSK)

☒ nach Linien / Gruppen / Arten ☐ nach Produktbezeichnung

Produktlinien, -gruppen, -arten

- [-] Fullstand
 - [-] Messung mit Ultraschall
 - [+] Auswertegeräte
 - [+] Sensoren
 - [-] Vibrationsgrenzschalter
 - [+] Liquifant
 - [+] Solifanten
- [+] Prozessdruck
- [+] Temperatur

Produkte in 'Fullstand - Messung mit Ultraschall - Auswert'

- [+] Eutarasan
- [+] Prosonic FMU 131
- [+] Prosonic FMU 239
- [+] Unosonic UNC

Key Buying Factors		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1	Anschlüsse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Ausgänge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Bedienbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Genauigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kompatibilität	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Wartungsfreiheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gesamtergebnis: 0,88

5.8 Beispiel Rivalmap.com (Dowjones)

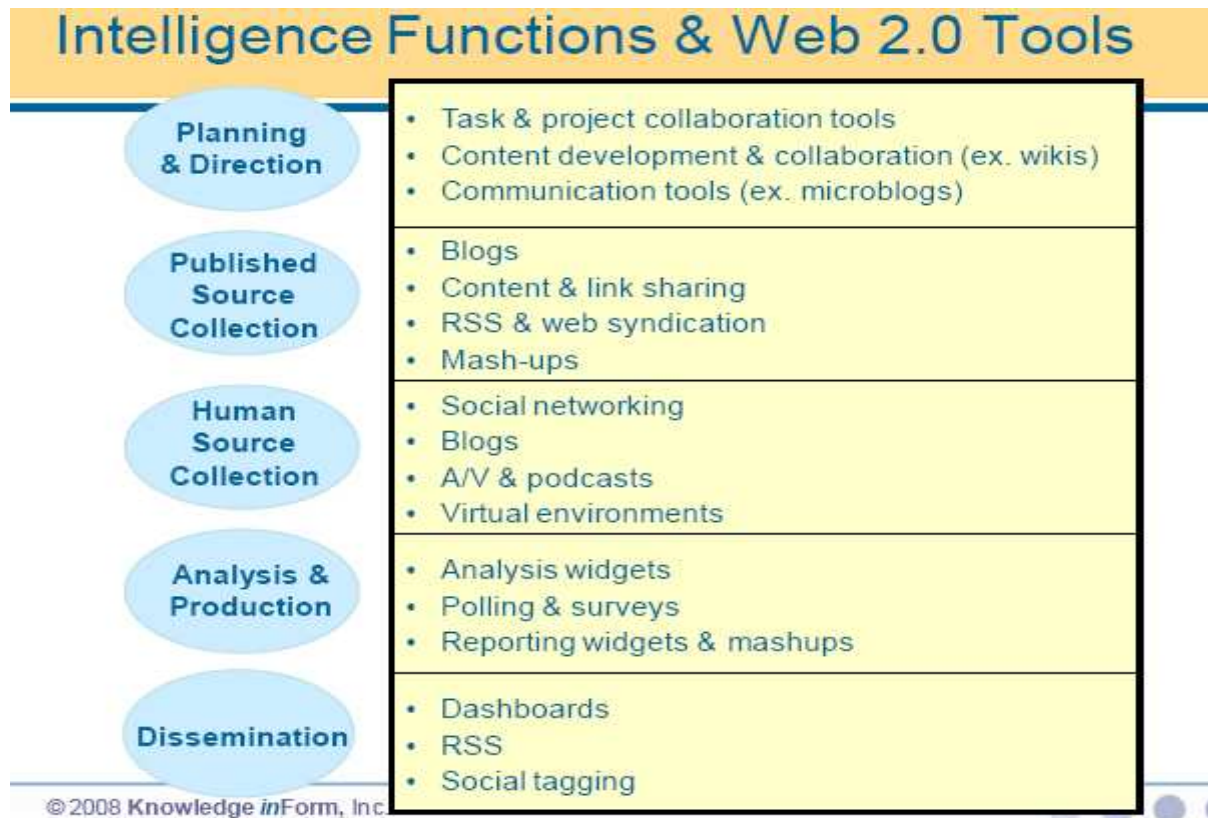
RivalMap: www.rivalmap.com

The screenshot displays the RivalMap web application interface. The browser address bar shows the URL <http://sample.rivalmap.com/projects/59/companies>. The page title is "Broadband Phone Services | Market Intelligence". The navigation menu includes "Dashboard", "Competitors", "Outings", "Notes", "Customers", "Comparisons", and "Permissions". The main content area is titled "Competitors" and shows "Your competitors and their products". It includes tabs for "Competitors (8)", "Products (6)", and "Concerns (7)". The "Your Company" section shows "PhoneIntegration" with "No open concerns". The "Competitors by Concern Level" section lists two competitors: "BCLWave" (High concern) and "VoxSoft" (Low and Medium concern). The right sidebar contains filters for "Sort Competitors By" (Threat rating, Concern level, Competitor name) and "Filter Competitors by Threat" (Very High (1), High (2), Medium (4), Low (0), Very Low (0), No Rating (0)). It also includes a "Filter Competitors by Label" section with categories like Business (5), Enterprise (3), Internet Services (2), Mobile (1), PBX (1), and Residential (7).

5.9 Einsatz Sozialer Software im Bereich CI

(DowJones)

5.9 CI und Web 2.0 (DowJones)



5.9 Einflussfaktoren von Web 2.0 (Dowjones)

Web 2.0: Key Impacts on CI

1. Greater efficiency in accessing & processing data, information, knowledge, & intelligence
2. Lines blur between PSC & HSC: think differently about sourcing and the research process
3. New & dynamic information & knowledge sources
4. New marketing, branding, & CRM tools & techniques
5. Facilitates & expands internal & external knowledge-sharing, access, and collaboration
6. Expanded analytical capabilities
7. Challenges to reputation & defensive intelligence

5.9 Trends Web 2.0 – CI (Dowjones)

Enhanced content & aggregator services

Distributed reporting via new media

Integration with CI software

Enhanced analytics

- Real time
- Dynamic
- Customization
- Visualization

Use of prediction markets & crowds

5.9 Trends hin zu Web 3.0 (Dowjones)

Future: Towards “Web 3.0”...

- Greater personalization & customization
 - Branding & individualism
 - Data clouds & modularity
- Open technology: common platforms & portability
- Machine to machine (more intuitive & seamless experience)
- Diminished language barrier
- Mobile

5.9 Weblogs zu CI (Dowjones)

Competitive Intelligence Marketplace

practicalinc.typepad.com/cim

Intelligence for Business

primaryintelligence.blogspot.com

Knowledge is Power

knowledgeispower.typepad.com/knowledge_is_power

Steinnon on Security

www.networkworld.com/community/stiennon

(past blog: Threat Chaos blogs.zdnet.com/threatchaos)

6. Mögliche Quellen für die Konkurrenzanalyse

Kairies



6. Verfügbarkeit von CI Quellen (Weiss)

Competitive Intelligence Sources

Types of Knowledge	Internal Sources	Secondary Information Sources		Primary Information Sources	
		Online	Offline	Close to you (e.g. Customers)	Other
Self Knowledge	✓✓✓	?	?	✓✓	x
Competitor Knowledge	✓✓	✓✓	✓	✓✓✓	✓✓✓
Market / Industry Knowledge	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓
Knowledge on the Wider Business Environment	Depends	✓✓✓	✓✓✓	Depends	

6 Quellen für Firmenstrategien (Weiss)

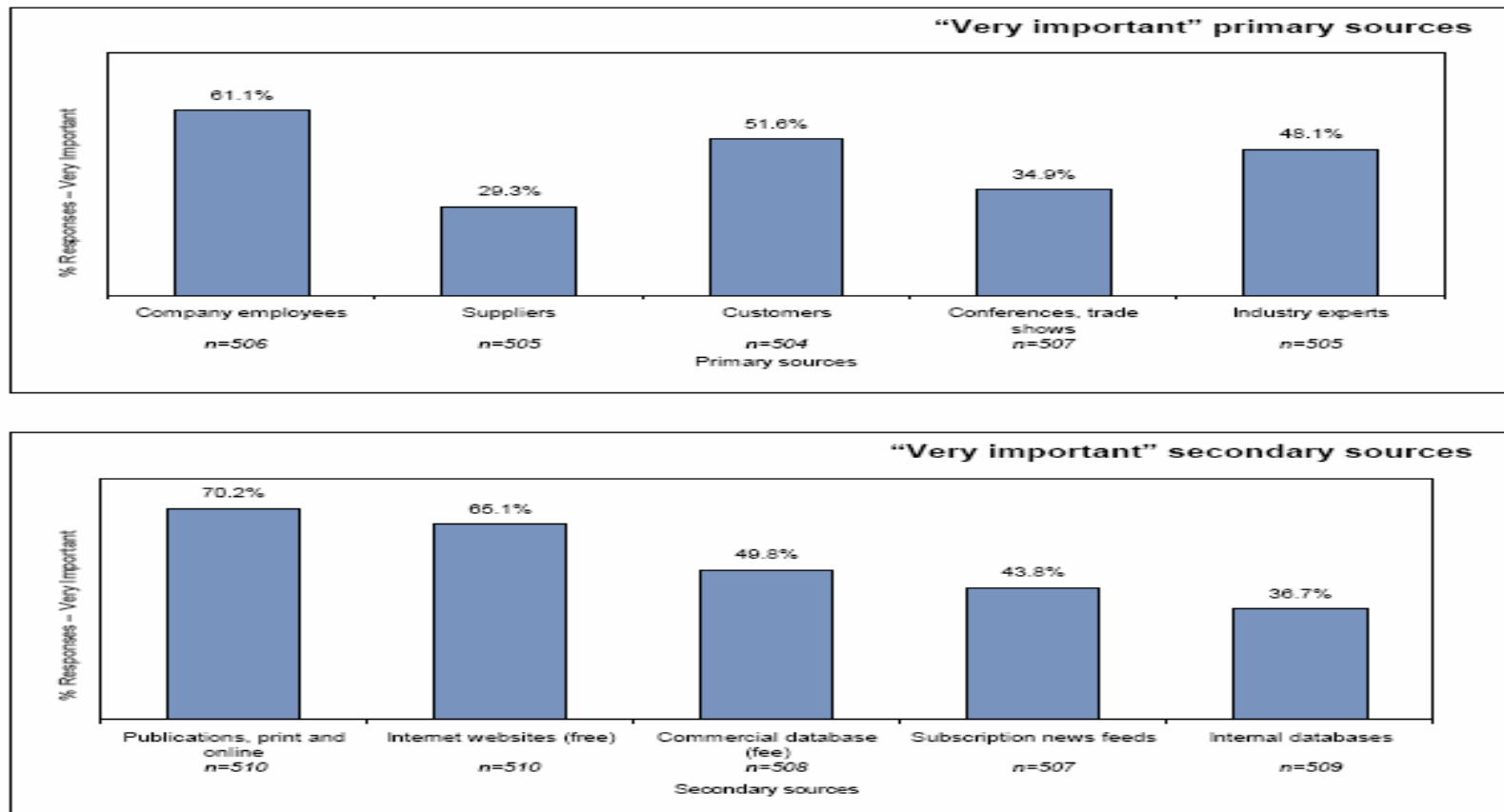
Seeking clues to company strategies

- Company web-site(s) - especially changes and investor pages / analyst meeting reports. (*Can see changes at archive.org*)
- Discussion & news groups
 - google groups, yahoo! groups, omgili.com, etc.
 - Industry & trade discussion groups / sites
- Job Postings - what posts are being filled?
 - Are these replacement posts or new posts?
- Tender databases, etc. (<http://ted.europa.eu>)
- Rumour sites e.g. www.internalmemos.com; thevault.com...
- Blogs (and blog searching tools):
 - Some companies constantly fight against leaks on blogs e.g. Apple
 - Podcasts, YouTube & Google Video
- Investor sites - fool.com and others. Financial press, etc.
- News searches via Factiva, etc.
 - Look out for management interviews!

6. Informationsquellen aus Schwachstellen (field research)

- Persönliche Mitschriften von Mitarbeitern
- Fachdiskussionen innerhalb von Foren
- Betriebs- und Werksbesichtigungen
- Produktbeschreibungen, Store-Checking
- Öffentliche Auftritte
- Geschäftspartner Lieferanten/Kunden/ (des Wettbewerbers)
- Gruppeninterviews zu persönlichen Erfahrungen
- Fachvorträge
- Kontakte zu Fachzeitschriftsredakteuren
- Müllcontainer auf Straßenland
- Anwerbung (ehemaliger) Mitarbeiter
- Äußerungen von Mitarbeitern in Blogs
- „Reverse engineering“/Scheinkäufe

6. Benutzte Primär- und Sekundärquellen für CI in USA (Fehringer et. al.)



6. Benutzte Informationsquellen in Deutschland (Kairis)

4. Welche Informationsquellen werden genutzt ?

Prospekte, Kataloge, Preislisten	100 %
Messen	100 %
Zeitschriften	95 %
Internet	92 %
Außendienst	88 %
Wettbewerbsprodukte	86 %
Patente des Wettbewerbs	62 %
Telefonische und persönliche Befragungen	62 %
Kundendienst	51 %
Marktforschungsinstitute/Unternehmensberatung	33 %
Online-Datenbanken	22 %

Bild 2.7 Spitzenreiter bei den Informationsquellen sind Prospekte, Kataloge, Preislisten und Messen. An letzter Stelle steht bisher die Nutzung von Online-Datenbanken

6. Ansätze für die Recherchearbeit

- **„Follow the atoms“**
(Detektivarbeit, direkte Beobachtung des Mitwerbers)
- **„Follow the money“**
(Geldströme, Bilanzen, Rabattstrukturen, über den jeweiligen Branchenverband)
- **„Follow the bits“**
(Daten aus der Unternehmens-IT und deren Schnittstellen)
- **„Value Chain Analysis“** (Analyse des Wettbewerbers entlang der Wertschöpfungskette)
- **Leadership intelligence** (Analyse der Führungskräfte des Wettbewerbers)
- **Simulation intelligence** (Szenarien, Rollenspiele, „[War Games](#)“)

6 Rechercheansatz (Weiss)

Key Intelligence Topics (KITs)

- The KIT process allows for a targeted approach to answering knowledge gaps
 - Don't start searching without knowing what you are looking for, and why
 - How will the intelligence gathered be used?
 - How much information is needed?
 - How, and to whom, should it be reported?
 - Break down key topics into individual questions that, when answered, will provide the required knowledge
 - By pre-defining information needs can focus the search process and avoid information overload

6. Sammeln geeigneter Informationen (Weiss)

Creating a Collection Plan

- Consider sources and methods for obtaining the information
*There are two kinds of Knowledge, we know something,
Or we know where to find the knowledge (Dr Samuel Johnson)*
 1. Why will the information be available?
 2. Where will it be held?
 - Think about whether and why the information would be available online.
(Not everything will be available online! Think where it is likely to be held, and in what format).
 - If it won't be online, where else could it be held?
 - Could an online search help in finding other information sources?
 - Not everything will be held on a standard HTML web-site
 3. Can it be obtained legally and ethically from this source?
 - Are there other sources that can or should be examined?
 4. How can it be obtained?
 5. What clarification or checks are needed to verify the information?

6. Nachrichtendienstliche Quellen (Harbich)

- HUMINT =menschliche Quellen
- TECHINT=technische Quellen
(Bildaufklärungsquellen, Mithören oder Messen)
- OSINT=offene Quellen, machen zwischen 80 und 95 % aus, Potential ist bei weitem nicht ausgeschöpft

6. Faustregeln zur Informationsgewinnung

(nach Romppel)

- 70 % der benötigten Informationen sind bereits vorhanden, z.B. im eigenen Unternehmen
- 95 % sind im öffentlichen Raum frei verfügbar
- Günstige Gelegenheiten des unerlaubten Einblicks besser nicht nutzen (SCIP-Regel)
- Wo Geld ausgetauscht wird, findet parallel ein Informationsaustausch statt (Analyse von Aktivitäten)
- Die Lokalisierung von Nachrichtenquellen erfordert das Verständnis geschäftlicher Transaktionen (wo werden die gesuchten Informationen noch benötigt? Wer könnte sie haben?)

6. Lebenszyklus einer CI-Information (nach Romppel)

Stadien

1. Gerüchte innerhalb von Unternehmen über bevorstehende Ereignisse
2. Das Ereignis wird vor seinem Eintreten bestimmten Kreisen bekannt
3. Eintritt des Ereignisses
4. Erreichen der Branchenöffentlichkeit
5. Bericht in den allgemeinen Medien
6. Informationen über das Ereignis in Datenbanken

(Der Anteil der Sekundärrecherche (Desk Research) nimmt von 1-6 zu, der Anteil der Primärrecherche (Field Research) entsprechend ab.)

6 Spezialfall: Suche nach Personendaten (Weiss)

Finding people / potential interviewees

- Networking sites
 - LinkedIn, Xing.com, Myspace, Facebook, Jigsaw....
- Dedicated People Search Engines
 - Zoominfo.com, Pipl.com, YoName, Wink, Spock....
- Experts - university web-sites
 - Search for topic and include site:.edu (or site:.ac.uk)
 - Search for papers on topic e.g. filetype:pdf intitle:topic
- Current & ex-employees
 - Discussion groups, news groups, company web-sites, news articles, network sites....
 - Company web-site e.g. site:ibm.com ~member OR ~team OR ~people
 - Searches such as "I work for *companyname*" and variations
 - Curriculum vitae / resumé
 - Networking sites - e.g. LinkedIn.com
- Biographies for senior executives
 - Company web-sites; www.forbes.com/peopletracker; www.topbiography.com, etc.
 - Zoominfo.com, etc.

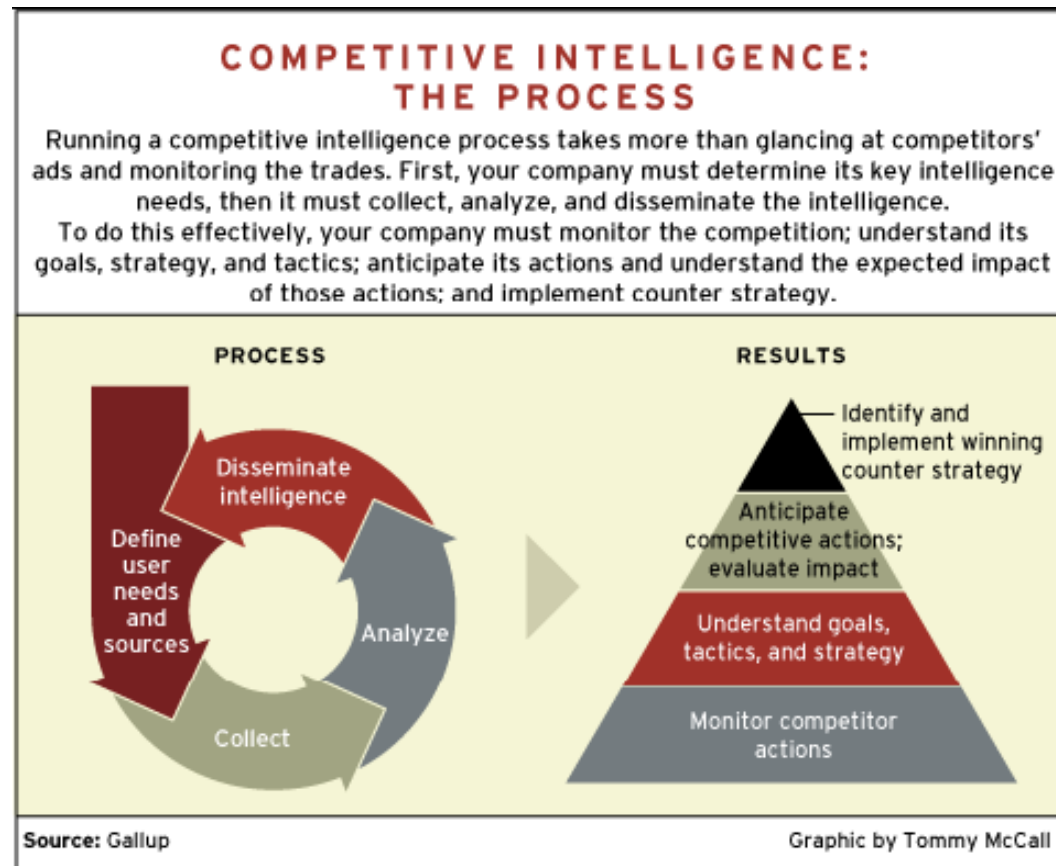
Einfluss von Rahmenbedingungen auf die Verfügbarkeit von CI-Information (nach Romppel)

- **Je höher die Regulationsdichte, desto mehr Information** (auch Informationsfluss von Behörden zu Unternehmen, Sicherheitsauflagen)
- **Je höher die Marktkonzentration, desto mehr Information über die Oligopolisten** (Beobachtung durch Analysten und Mitbewerber)
- **Je dynamischer eine Branche, desto höher ist die Informationsdichte** (und desto widersprüchlicher ist die Information)
- **Je regionaler ein Unternehmen agiert, desto größere Chancen zur Informationsgewinnung** (z.B. Lokalpresse, Speditionen, Stellenanzeigen)
- **Je höher die vertikale Integration, desto schwieriger die Informationsgewinnung** (da weniger externe Kontakte)

Festlegung des CI Prozesses (nach Romppel)

- Überblick über die Wettbewerbssituation
- Definition der Recherche- und Analyseziele
- Empfänger und Berichtsform bestimmen
- Standardquellen festlegen (primäre und sekundäre)
- Definition von unternehmensinternen Abläufen und CI-Produkten
- Counterintelligence

Grafische Darstellung CI Process (nach Gallup)



Suche nach verborgenen Elementen (Weiss)

Hidden Elements on sites & pages

- Confidential / Secret pages
 - Search using words such as “for internal use only”, confidential, etc.
 - Boeing.com - “supplier listing”
 - See <http://johnny.ihackstuff.com/> for search ideas
e.g. filetype:doc inurl:strategic.plan intext:confidential
- Special page types
 - Site logs: look for directories called “log” or “logs” or search for “intitle:usage.statistics.for”
 - Directory listings – search for “intitle:index.of” “parent directory”
 - Robots.txt files
- Hidden links
 - Yahoo SiteExplorer (<http://siteexplorer.search.yahoo.com>) that lists all links indexed by Yahoo! including links that may no longer be visible on site pages.
 - Check links listed on the browser *Page Info* option.
- Non-displaying code elements e.g. meta-tags, comments, javaScript, etc.
- Hidden items in Word, PowerPoint and Excel

Suche nach Trends (Weiss)

What are people looking for?

- What are the keyword meta-tags on competitor sites
- Search engine position - and what this says, when searching using selected key words
 - Indicator of site strategy
 - Can track positions using GoogleRankings.com and www.yahoosearchrankings.com
 - Can track links to sites using Google WebAlerts (in the *Google Labs* section found from the *More* option on the Google page)
- Google Adwords, etc.
 - Google Adwords Tools (adwords.google.co)m advertising spend
 - SEOBook (tools.seobook.com) tools give overview of keywords
 - Spyfu (www.spyfu.com) gives indications of online advertising

7. Bedeutung der Analyse für CI (Weiss)

The Role of Analysis

“We do not deal with certainties. The world of intelligence is the world of probabilities. Getting the information is not usually the most difficult task. What is difficult is putting upon it the right interpretation. **Analysis is everything.** James Bond is not the real world”

Issur Harel



7 Methoden

- Monitoring=ungerichtete Suche nach neuen Signalen und potentiellen Analysefeldern
- Scanning=gerichtete Suche nach spezifischen Informationen in konkret abgegrenzten Feldern, Abklopfen vorgegebener Indikatorenlisten
- Profiling=gerichtete Beobachtung in bekannten Informationsfeldern

7 Regeln für die Analyse (nach Romppel)

- Eine Frühwarnung ist umso unsicherer, je eher sie ausgesprochen wird
- Wenn eine Entscheidung gefällt ist, dürfen Beobachtung und Analyse nicht enden
- Gute Analysen brauchen ihre Zeit für Recherche, Hypothesenbildung, Verifizierung, Aufbereitung (evtl. + Statistik, Visualisierung).
- Gute Analysen erfordern zutreffende Basisinformationen. Strategische Entscheidungen können nicht auf der Grundlage von Informationen getroffen, die erst seit kurzem gesammelt werden.

7 Five forces Analyse (nach Porter)

- Neben SWOT-Analyse meist verwendetes Instrument
- Integriert Branchenstrukturanalyse, Wettbewerberanalyse und Branchenentwicklungsanalyse
- Betrachtete Parameter:
 - Bedrohung durch neue Marktteilnehmer
 - Verhandlungsstärke der Lieferanten
 - Verhandlungsstärke der Käufer
 - Bedrohung durch Ersatzprodukte bzw. -dienstleistungen
- Basis weiterer Analysen wie Strategic Group, Szenario-Analyse

7 Zur Bewertung von Analysemethoden

- Hunderte von Analysemethoden
- Häufig armselige Analyse, bisher wenig Experten
- Erfahrung und Kreativität erforderlich
- Es geht nicht nur um das „Was“ sondern um das „Wie“ und das „Warum“
- Methoden der Finanzanalyse meist ungeeignet

7. Organisatorische Aspekte (nach Hoffman)

- Das CI-Team sollte
 - im Nervenzentrum des Unternehmens angesiedelt sein
 - auf die dringendsten Probleme des Unternehmens fokussieren
 - das Ohr der Firmenleitung haben, in den Arbeitsablauf der Entscheidungsträger integriert sein
 - Autorität und Klarheit besitzen, für alle sichtbar sein, nicht zu komplizierte Berichtsformate wählen
 - Auch Mitarbeiter und Kunden zu freiwilliger Information motivieren und diese integrieren

7 FAROUT (nach Fleisher und Bensoussan)

Akronym aus

- Future Orientation
- Accuracy
- Ressource Efficiency
- Objectivity
- Usefulness
- Timeliness

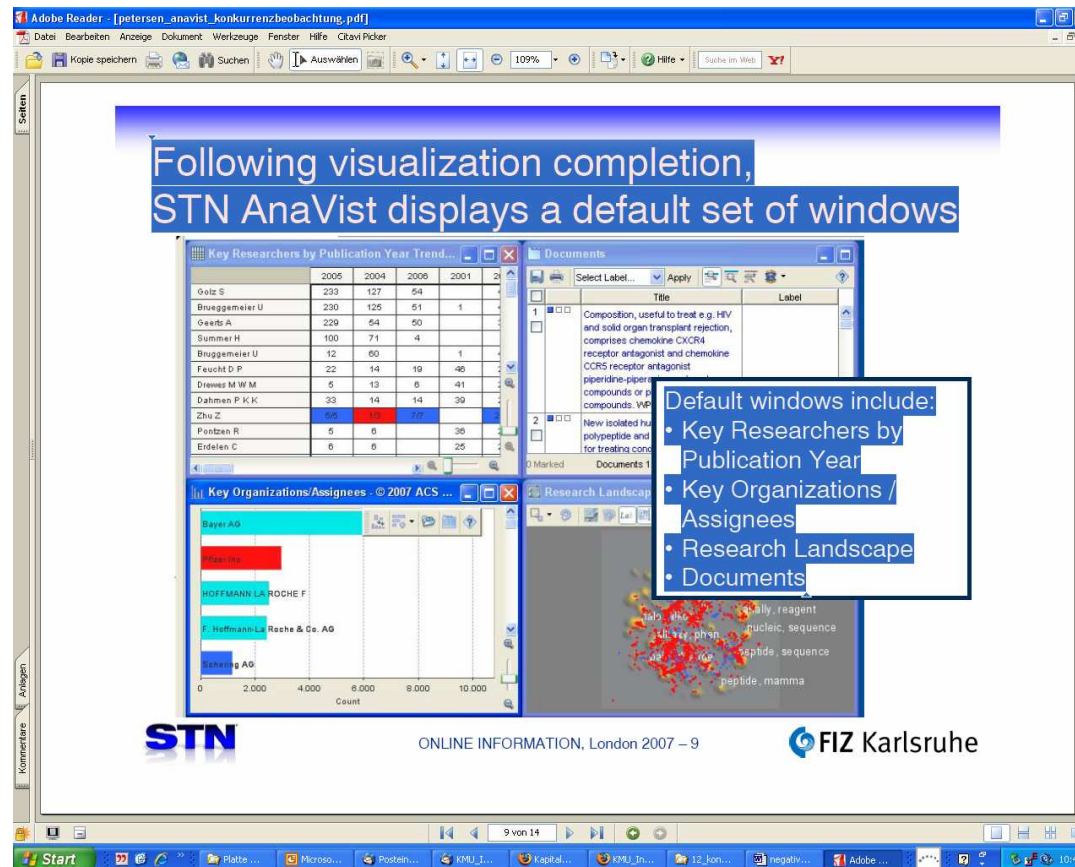
7 Spezialfall Patentanalyse

- Schritte:
 - Festlegung des Blickwinkels (regional, technologisch, branchenbezogen)
 - Wahlweise Suche nach Firmen oder nach Technologien
 - Auswahl des analytischen Rahmens (vor allem bibliometrische Methoden, Vielzahl von Indizes wie
 - Anzahl der Zitate eines Patents in nachfolgenden Patenten
 - Die zehn meistzitierten Patente (Technical Impact Index)
 - Relative Zitierhäufigkeit (current Impact Index)
 - Mittleres Alter der früheren eigenen Patente in den letzten Patenten eines Unternehmens (Technology Cycle Time)

7 Vorteile und Nachteile der Patentanalyse

- Vorteile:
 - Wichtigster Indikator für technologische Veränderungen
 - Objektive, externe Informationen
 - Gute Verfügbarkeit von Daten
- Nachteile:
 - Suggestiert Gleichwertigkeit von Patenten
 - Grundlagenforschung nicht abgedeckt
 - Innovationsprozess besteht nicht nur aus Patenten

7 Visualisierungsbeispiel Anavist (Petersen)



7 Visualisierung Anavist 2 (Petersen)

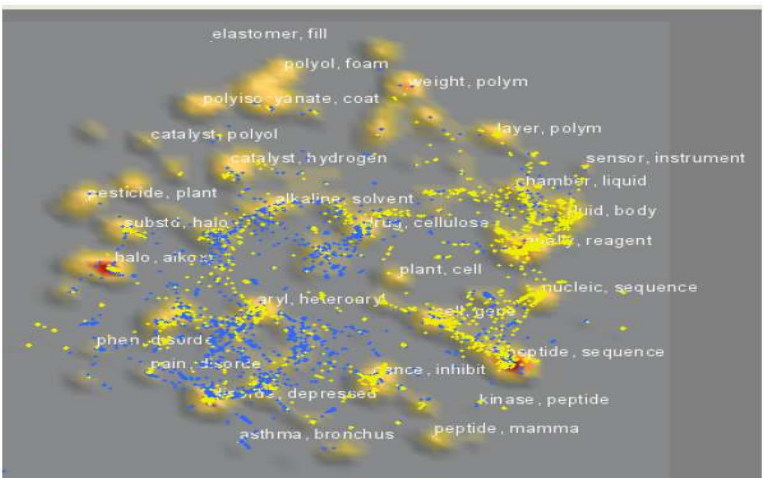
Adobe Reader - [petersen_anavist_konkurrenzbeobachtung.pdf]

Datei Bearbeiten Anzeige Dokument Werkzeuge Fenster Hilfe Citavi Picker

Kopie speichern Suchen Auswählen 109% Hilfe Suche im Web

The Research Landscape is created by text-mining terms chosen at visualization creation

- Document peak labels describe most commonly occurring terms – not necessarily indicative of research front
- Right-click within the window to "Add Annotation"
- Annotations may be moved and/or deleted



STN

ONLINE INFORMATION, London 2007 – 12

FIZ Karlsruhe

12 von 14

Start Platte ... Microso... Postein... KMU_I... Kapital... KMU_In... 12_kon... negativ... Adobe ... 10:54

7 Szenarioanalyse

- Ansätze:
 - Ökonometrische Modelle
 - Intuitive Methoden zur Abschätzung von Trends
 - Delphi-Methode/ Cross Impact-Analysen
- Vorteile:
 - Aufdeckung unternehmenskritischer Trends
 - Flexibel
 - Anschauliche Ergebnisse
- Nachteile:
 - Kein Ersatz für Strategieentwicklung
 - Ableitung konkreter Konsequenzen u.U. schwierig

7.1 Bevorzugte Methoden der CI (nach Fehringer et al)

Analysis Technique	Frequently (%)	Sometimes (%)	Frequently + Sometimes (%)
Competitor Analysis	58.4	24.8	83.2
SWOT	47.8	34.8	82.6
Industry Analysis	28.1	37.5	65.5
Customer Segmenting	29.9	34.1	64.1
Financial Ratio	27.5	32.4	59.9
Customer Value	22.1	31.4	53.5
Scenario Analysis	16.2	33.6	49.8
Issue Analysis	20.9	27.9	48.8
Strategic Group	16.7	29.9	46.6
Sustainable Growth Rate	18.1	28.5	46.6
Product Life Cycle	16.5	29.8	46.3
Management Profiling	13.8	31.1	44.9

7.2. Wettbewerberanalyse (nach Univ. of Texas)

- Größe des Unternehmens
- Hauptsitz und Filialen
- Einfluss der Branche auf das Unternehmen
- Positionierung im Markt
- Größe und Struktur des Markts
- Geschäftstätigkeit im In- und Ausland
- Konzentration auf Geschäftsfelder und Regionen
- Wettbewerbssituation im Vergleich zur Konkurrenz
- Zukünftige strategische Ausrichtung, Chancen

7.3 Stärken-Schwächen-Analyse

- Die **SWOT-Analyse** (engl. [Akronym](#) für **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities und **T**hreats) ist ein Werkzeug des [strategischen Managements](#), wird aber auch für formative Evaluationen und Qualitätsentwicklung von Programmen (z.B. im Bildungsbereich) eingesetzt.
- In dieser einfachen und flexiblen Methode werden sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen (Strength-Weakness), als auch externe Chancen und Gefahren (Opportunities-Threats) betrachtet, welche die Handlungsfelder des Unternehmens betreffen. Aus der Kombination der Stärken/Schwächen-Analyse und der Chancen/Gefahren-Analyse kann eine ganzheitliche Strategie für die weitere Ausrichtung der Unternehmensstrukturen und der Entwicklung der [Geschäftsprozesse](#) abgeleitet werden. Die Stärken und Schwächen sind dabei relative Größen und können erst im Vergleich mit den Konkurrenten beurteilt werden. ([Definition laut Wikipedia](#))

7.4 Beispielmatrix SWOT Analyse (nach Lem)

Fallstudie Farbwerke BUNT

1. Erstellen Sie eine SWOT-Analyse für die Farbwerke BUNT, um die Marketingsituation darzustellen.

Extern (Chancen und Risiken)

Intern (Stärken und Schwächen)

Siehe Folien Vorlesung „Bereiche einer SWOT-Analyse“

	Markchancen	Marktrisiken
Unternehmungs- stärken	<p>Einige Märkte wachsen</p> <p>Umweltbedeutung Nimmt zu</p> <p>Unfassendes Produktprogramm Im Bereich Industrielacke Einsatz umweltverträglicher Pulverlacke</p>	<p>Wettbewerber (z.B. preisgünstige Spezialisten)</p> <p>Mittelfristig sind die meisten Märkte gesättigt</p> <p>Intensive eigene Forschung</p>
Unternehmens- schwächen	<p>Generalisten können bestehende Kunden binden durch Angebote für neue Technologien</p> <p>Ressort- egoismen der Labore (→ Schwierigkeit neue Technologien umzu- setzen)</p>	<p>Weniger Preisspielraum im Markt</p> <p>Stagnierende Märkte → Kampf um Marktanteile</p> <p>Hohe Investitionen in bestimmten Technologien</p>

7.5 Netzdarstellung (Kairis)

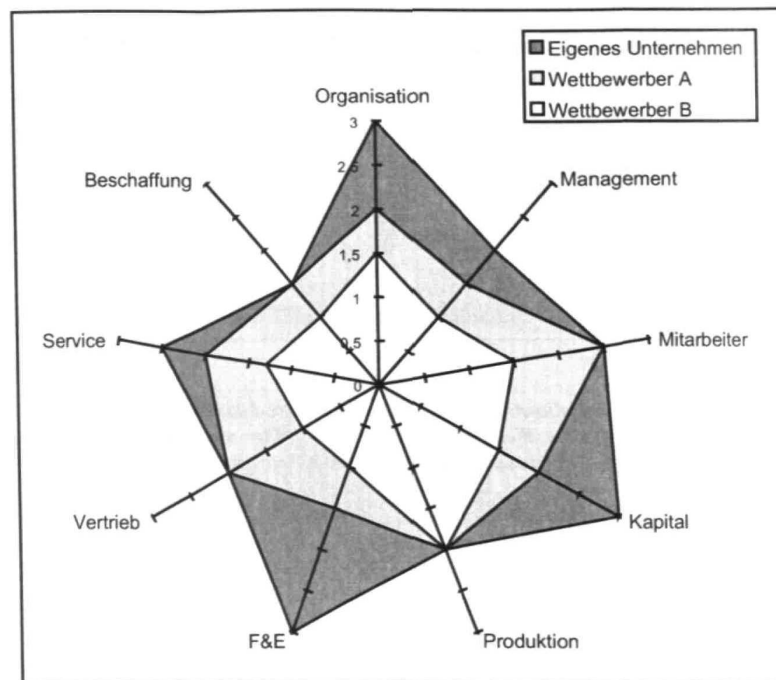


Bild 7.15 Arbeiten Sie Stärken und Schwächen Ihrer Wettbewerber in verschiedenen „Disziplinen“ heraus. Falls Sie mehr als zwei Unternehmen vergleichen wollen, bietet sich die Netz-Darstellung zur optischen Präsentation an.

Vor- und Nachteile der SWOT-Analyse

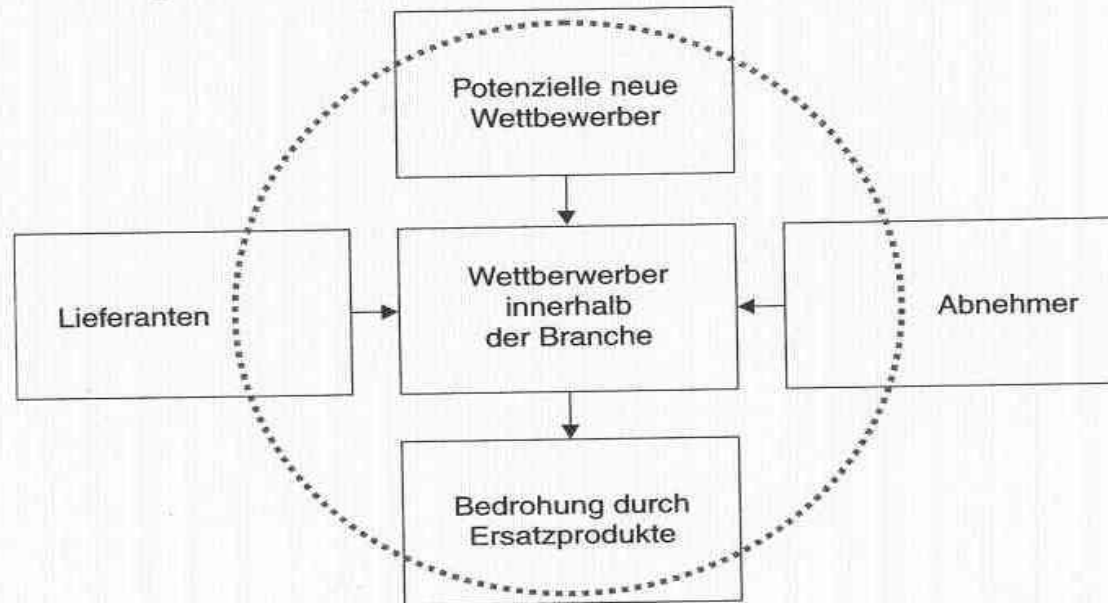
- Vorteile:
 - Breite Anwendbarkeit
 - Einfach und preiswert durchzuführen
 - Gute Grundlage für weitere Analysen
- Nachteile:
 - Rein deskriptiv
 - Beruht auf qualitativen Informationen
 - Gefahr unzulässiger Komplexitätsreduzierung
 - Favorisiert tendenziell reaktive Strategien
 - Beschreibt nur die Ausgangsstellung, behindert kreative Ansätze

7.5 Beispiel Konkurrenzanalyse Bibliotheken

[illegible]

7.6 Wissensgenerierung – Branchenstrukturanalyse (aus Pfaff)

Abbildung 23: Branchenstrukturanalyse nach Porter



Wissensgenerierung – Interpretieren und Schlüsse ziehen | 91

7. Aufbau eines Konkurrenzüberwachungssystems (Kairies)



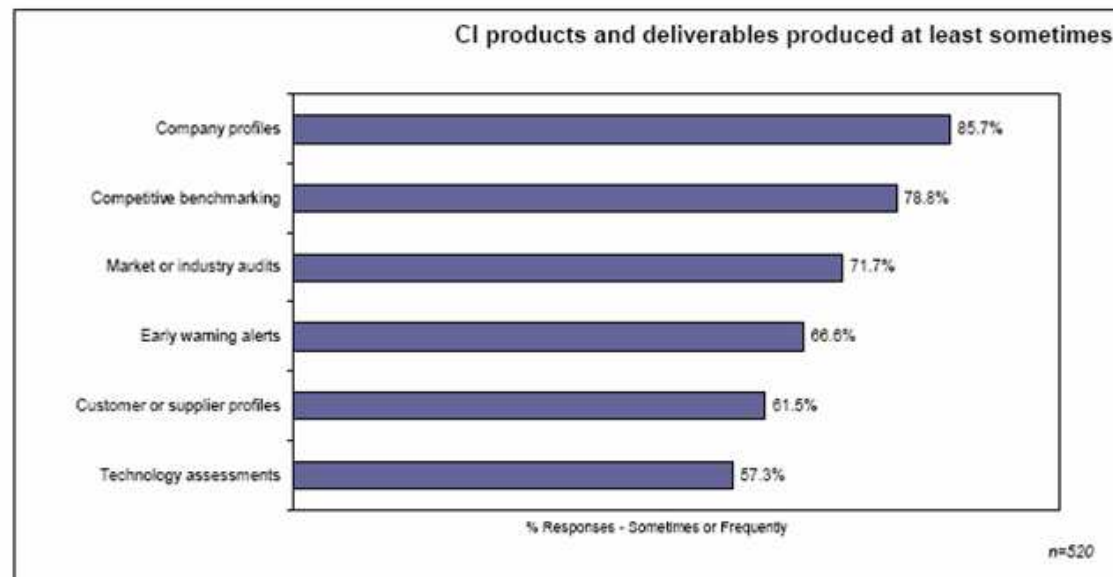
Bild 4.1 Gehen Sie beim Aufbau Ihrer Konkurrenz-Überwachung systematisch vor. Das Competitive-Intelligence-System umfasst 10 Schritte.

7.7 Schritte der Branchenstrukturanalyse

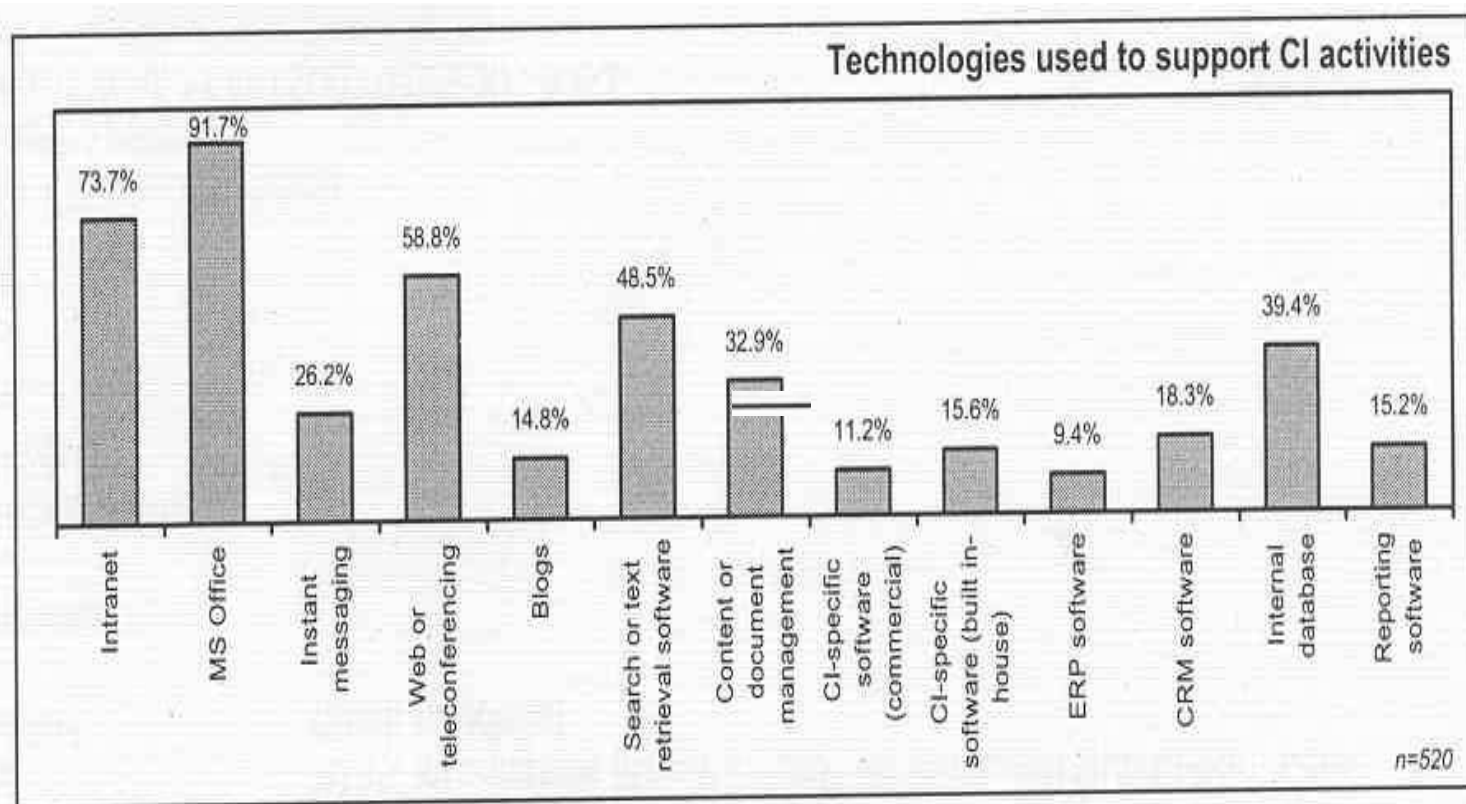
nach Univ. of Florida

- Branche identifizieren (Schlagwörter, Industriecodes)
- Branchenreports, Studien, Überblicksinformation ermitteln
- Einschlägige Verbände/Fachvereinigungen ermitteln
- Branchenportale
- Rankings der führenden Unternehmen finden/erstellen
- Marktanteile und statistische Daten finden
- Vergleich der wirtschaftlichen Kennzahlen einzelner Unternehmen

7.8 Outputformen (Fehringer et.al.)



7.9 Technikeinsatz für CI Aktivitäten (Fehringer et al)



7.10 Übersicht Analysemethoden (Pfaff)

Tabelle 5: Bewertung der vorgestellten Analysemethoden

Kriterien						
	Zukunftsbezogenheit	Anwendung	Kosten	Ableitung von Handlungsempfehlungen	Analyse mehrerer Wettbewerber	Analyse des Unternehmensumfeldes
Analysen						
PIMS	schlecht	schwierig	hoch	nein	ja	nein
Szenario-Technik	gut	mittel	niedrig	nein	ja	ja
Data Mining	mittel-gut	schwierig	mittelhoch	nein	ja	ja
Benchmarking	schlecht	mittel	mittel	nein	nein	nein
SWOT-Analyse	mittel	leicht	niedrig	ja	ja	ja
Success Gaming	gut	schwierig	hoch	ja	ja	ja
Wertschöpfungsanalyse	mittel	schwierig	mittel	nein	ja	ja
Branchenstrukturanalyse	mittel	mittel	niedrig	nein	ja	ja
Manageranalyse	gut	schwierig	mittelhoch	nein	nein	nein

7.11 Datenanalyse

- Filterprozess
- Abgleich mit vorhandenem Wissen
- Kombination zu Gesamtbild (Puzzle)
- Hypothesenbildung
- Beurteilung der Datenqualität nach Aktualität, Objektivität, Relevanz, Vollständigkeit, Zuverlässigkeit und Genauigkeit

7.12 Wissensgenerierung

Ist Kernstück des CI-Prozesses, umfasst die Auswahl der Analysemethoden:

- PIMS-Datenbank für strategische Variablen für Erfolgsfaktorenforschung
- Szenario-Technik (Zeithorizont 5-10 Jahre)
- Data Mining (Assoziationsanalyse, Segmentierung, Klassifikation, Prognose)
- Benchmarking
- SWOT-Analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats)
- Success Gaming (Simulation, Modellierung)
- Wertschöpfungsanalys (vertikale Integration, Lieferketten)
- Branchenstrukturanalysen

7.13 Umsetzung von Konkurrenzinformationen in eigene Strategien (Kairis)

- Strategische Konzentration auf eigene Stärken
- Suchen der eigenen Nische
- Mögliche Arten der Marktführerschaft
 - Marktanteil
 - Qualität
 - Nutzen
 - Service
 - Image
 - Technologie
 - Preis/Leistungsverhältnis

8. Verwendete Quellen:

- Britt, Phil: The new competitive intelligence: Raising the confidence quotient= www.kmworld.com/Articles/PrintArticle.aspx?ArticleID=18527
- Curtis, Patrice: Understanding Consumers through Online Competitive Intelligence in FreePint= www.freepint.com/issues/100205.htm
- Dow Jones Learning & Information Professional Programs: The Impact of Web 2.0 on Competitive Intelligence. July 17, 2008 11:00 AM EDT =<http://w.on24.com/r.htm?e=113768&s=1&k=16EB6574D13059C57E4336E988763068>
- Effenberger, Claudia et al : Das interne Marketing von Competitive Intelligence in Großunternehmen. . In: Information –Wissenschaft und Praxis 58(2007)2, S. 83-88
- Fehring, Dale; Hohhof, Bonnie; Johnson, Ted: State of The Art: Competitive Intelligence. A Competitive Intelligence Foundation Research Report 2005-2006 (Umfrage unter 520 CI Professionals. Hrsg.SCIIP www.scip.org in Verbindung mit Cipher Systems www.cipher-sys.com = http://www.scip.org/pdf/f_060608_stateofart_sum.pdf
- Fuld, Leonhard: <http://www.fuld.com/TIndex/HomePage.html>
- Hoffman, Bill: James Bond Comes to the Boardroom - How competitive intelligence helps companies anticipate and counter the opposition, In: Gallup Management Journal, June 2006
- Kassel, Amelia: The Internet for Competitive Intelligence in FreePint www.freepint.com/issues/010499.htm?issue=35
- Kairies, Peter: So analysieren Sie Ihre Konkurrenz. Konkurrenzanalyse und Benchmarking in der Praxis. 7. Auflage, Renningen 2007
- McKinsey: How companies respond to competitors: A McKinsey survey 2008= <http://e.mckinseyquarterly.com/WORT01850C72C16ED761B2B2F98F70>
- Neuborne, Ellen: Know Thy Enemy. In: Sales & Marketing Management 01637517, Vol 155, Issue 1, 2003
- Petersen, Anett: Effektive Use of Intellectual Property Data for Competitive Intelligence (2007) sowie „Markt- und Konkurrenzbeobachtung vom Schreibtisch aus“ .2008
- Pfaff: Competitive Intelligence in der Praxis
- Pfaff et al. FH Gießen-Friedberg (Hrsg. 2003 Stand der CI in Deutschland
- Romppel, Andreas: Competitive Intelligence. Konkurrenzanalyse als Navigationssystem im Wettbewerb. Cornelsen Scriptor Berlin 2006
- Salles, Maryse: Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence. In: Production Planning & Control, Vol.17, No 3, April 2006, S. 229-237
- Tarraf, Patrick; Molz, Rick: Competitive Intelligence at Small Enterprises. In: SAM Advanced Management Journal Autumn 2006, S. 24-34
- University of Florida, George A. Smathers Libraries: Business Library: Industry Tutorial (siehe Themenblock Marktrecherche)
- University of Texas Libraries: Industry Analysis – Competitor Analysis/Current Environmental Forces (siehe Themenblock Marktanalyse)
- Weiss, Arthur: Using Online Sources for Competitive Intelligence Research=<http://marketing-intelligence.co.uk/downloads/iolim2007/OnlineCI.pdf>
- Wikipedia <http://de.wikipedia.org/wiki/Konkurrenzanalyse>