

ReQueSt 2006

Studentischer Wettbewerb zukünftiger Wissensmanager

Das interne Marketing von Competitive Intelligence - und Informationsdienstleistungen in Großunternehmen



Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	2
1. Einleitung	3
1.1 Wettbewerbsanalyse in der Vergangenheit	3
1.2 Wettbewerbsanalyse heute	3
1.3 Definition von Competitive Intelligence	4
1.4 Einsatz von Competitive Intelligence in deutschen Unternehmen	5
1.5 Nutzer von Competitive Intelligence	5
1.6 Competitive Intelligence in der Unternehmensstruktur	6
2. Interne Vermarktung von Competitive Intelligence	6
2.1 Problematiken bei der Etablierung	6
2.2 Internes Marketing der CI-Abteilung	8
2.2.1 Definition „Internes Marketing“	8
2.2.2 Instrumente des internen Marketing	8
2.3 Outsourcing der CI-Abteilung	9
3. CI-Aktivitäten in Großunternehmen	10
3.1 Auswertung der Literatur	10
3.2 Auswertung der Interviews	11
4. Kommunikationsmaßnahmen in Großunternehmen auf Basis der Literatur- und Interviewauswertung	13
4.1 Verbreitung von internen Marketingmaßnahmen für CI	14
4.2 Beurteilung der Erfolge von internen Marketingmaßnahmen für CI	14
4.3 Barrieren von CI in Großunternehmen	14
5. Fazit	15
Literatur- und Quellverzeichnis	16

1. Einleitung

Wir leben in einer globalisierenden Welt, wo Technologiewandel und Informationsflut auf das Markt- und Wettbewerbsumfeld großen Einfluss nehmen. Um unter Konkurrenten bestehen zu können, muss das Wissen um den Wettbewerb zum eigenen Vorteil genutzt werden. Competitive Intelligence ist eine integrierte Methodik, dieses Wissen in den Unternehmen zu schaffen, um auf dem Wettbewerbsmarkt rechtzeitig agieren zu können.

1.1 Wettbewerbsanalyse in der Vergangenheit

Seit Jahrzehnten ist das Transformieren von Rohdaten über Wettbewerber, Industrie und Märkte in anwendbares Wissen fester Bestandteil der Marktforschung. Bereits 1815 zeigte der englische Bankier Nathan Mayer Rothschild, wie entscheidend Informationsvorsprung ist. Durch seine Brieftauben kannte er vor allen anderen den Ausgang der Schlacht von Waterloo und verkaufte seine Wertpapiere. Die konkurrierenden Anleger glaubten daher, die Briten hätten eine Niederlage erlitten und folgten seinem Vorbild. Rothschild kaufte heimlich deren Anteile auf, wodurch er nach Bekanntwerden von Napoleons Sieg beträchtliche Gewinne durch den resultierenden Kursanstieg erzielte. Der Erfolg Rothschilds im 19. Jahrhundert lässt auf die Unerlässlichkeit von Wettbewerbsbeobachtung in Großunternehmen in unserer Zeit schließen.¹

Im Rahmen dieser Ausarbeitung wird von folgenden Kriterien zur Abgrenzung von Großunternehmen ausgegangen:

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes unterscheiden sie sich von kleinen und mittleren Unternehmen dadurch, dass sie mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen, einen Jahresumsatz von über 50 Millionen Euro erwirtschaften und eine Bilanzsumme von mehr als 43 Millionen Euro aufweisen.

Unternehmen	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme
Großunternehmen	ab 250	ab 50 Mio. EUR	ab 43 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis 249	bis 50 Mio. EUR	bis 43 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis 49	bis 10 Mio. EUR	bis 10 Mio. EUR

Tab. 1: Kennzahlen zur Unterscheidung von Unternehmensgrößen
(Quelle: Statistisches Bundesamt, 2006)

1.2 Wettbewerbsanalyse heute

Wie wichtig es ist, der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein, zeigt ein Beispiel aus jüngster Zeit:

Anfang 2005 wurde das Internetportal „YouTube“ zum Hochladen und Abspielen von Video-Clips gegründet. Binnen sechs Monaten avancierte das Unternehmen 2006 zum Marktführer mit einem Marktanteil von 46%, während einer der Mitbewerber, der Suchmaschinenbetreiber „Google“ mit „Google Video“ nur 11% Marktanteil erreichte. Schließlich kaufte „Google“ den Wettbewerber für 1,3 Milliarden Euro auf, konnte dabei Konkurrenten wie Yahoo überbieten und setzte sich damit im Oktober 2006 an die Spitze dieses neuen Internet-Marktes.²

¹ vgl.: http://de.wikipedia.org/wiki/Competitive_Intelligence

² vgl.: http://focus.msn.de/digital/netguide/youtube-uebernahme_nid_37143.html

1.3 Definition von Competitive Intelligence

Unter „Competitive Intelligence“ (CI) versteht man die kontinuierliche Recherche, Sammlung, Analyse und Aufbereitung von Wettbewerbsinformationen. Der Einsatz von Wettbewerbsbeobachtung und -analyse in Großunternehmen dient als Grundlage für Planungen und Entscheidungen in der Unternehmensstrategie, in Forschung und Entwicklung, bei Investitionen und im Marketing. Konkurrenzbeobachtung ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Marktveränderungen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit.

In vielen Unternehmen findet man CI auch unter dem Begriff der „Informationsvermittlungsstelle“. Dort führen Mitarbeiter kontinuierlich oder auf Anfrage des Managements Fachrecherchen unter Verwendung elektronischer Datenquellen und Veröffentlichungen durch.

Dem „code of ethics“ der Society of Competitive Intelligence Professionals „SCIP“ entsprechend, verwendet CI nur legale Methoden der Informationsbeschaffung. Somit ist es keine Wirtschaftsspionage, sondern die Recherche und Verarbeitung öffentlich zugänglichen Datenmaterials.

Der CI-Prozess folgt dem sog. „Intelligence Cycle“ und besteht aus folgenden Schritten:

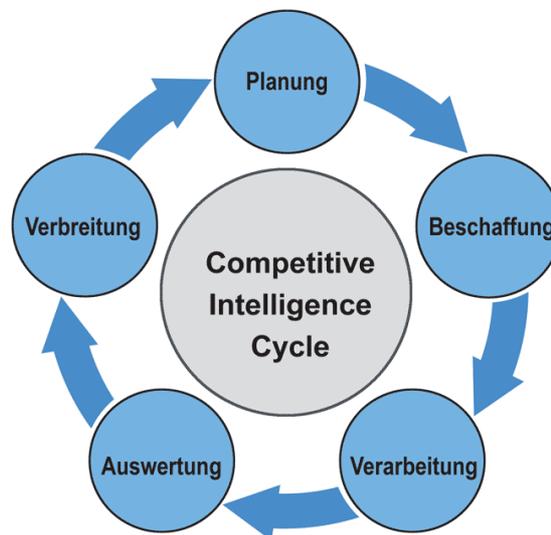


Abb. 1: Intelligence Cycle

Planung: Am Beginn eines CI-Cycles steht die Informationsbedarfsanalyse, in der der Grad der Recherche sowie die zu nutzenden Quellen unter Berücksichtigung der Kosten ermittelt werden.

Beschaffung: Anschließend werden sämtliche gefundenen Informationen aus allen relevanten Quellen zusammengetragen und vorausgewertet.

Verarbeitung: Darauf folgt die genaue Sichtung, Analyse und Interpretation der Daten. Nach diesem Schritt verfügt man über die ersten nutzbaren und weiterverwertbaren Informationen.

Auswertung: Während der Auswertung werden die ermittelten Informationen in eine leichter aufzunehmende Form umgewandelt. Die neu gewonnenen Erkenntnisse werden in eine einheitliche Sprache überführt und in einem gleich bleibenden Layout präsentiert.

Verbreitung: Zuletzt werden die Informationen in einem Bericht zusammengefasst und zur Entscheidungsfindung in Umlauf gebracht.³

³ vgl.: Michaeli, 2006; S.117 ff.

1.4 Einsatz von Competitive Intelligence in deutschen Unternehmen

Durch den Einsatz von CI gewinnt das Unternehmen u.a. genauere Kenntnisse über die Wettbewerber, erzielt daraus Vorteile und entwickelt neue Strategien. Aus Abbildung 2 geht hervor, warum CI in deutschen Unternehmen 2003 außerdem eingesetzt wurde:

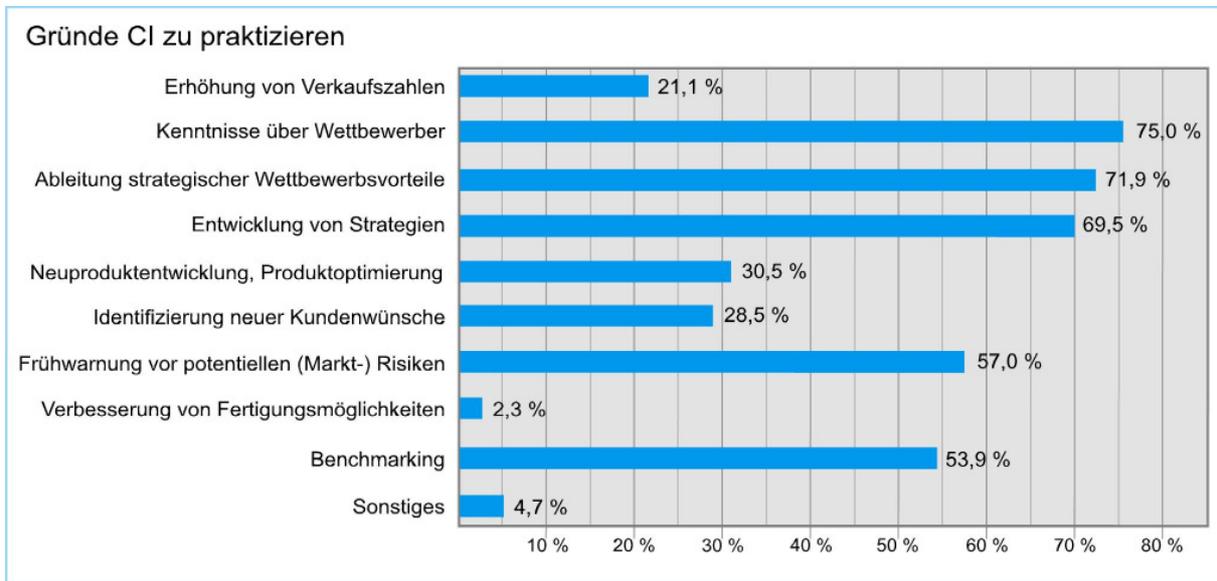


Abb. 2: Argumente für die Einführung von Competitive Intelligence

(Quelle: Pfaff, D./ Glasbrenner, C.: Nachholbedarf in Sachen Competitive Intelligence)

1.5 Nutzer von Competitive Intelligence

Eine Studie des Unternehmens GFT über Competitive Intelligence vom Jahr 2005 zeigt auf, in welchen verschiedenen Abteilungen CI in Unternehmen genutzt wird. Zu den Hauptanwendern gehören Vorstand und Marketing.

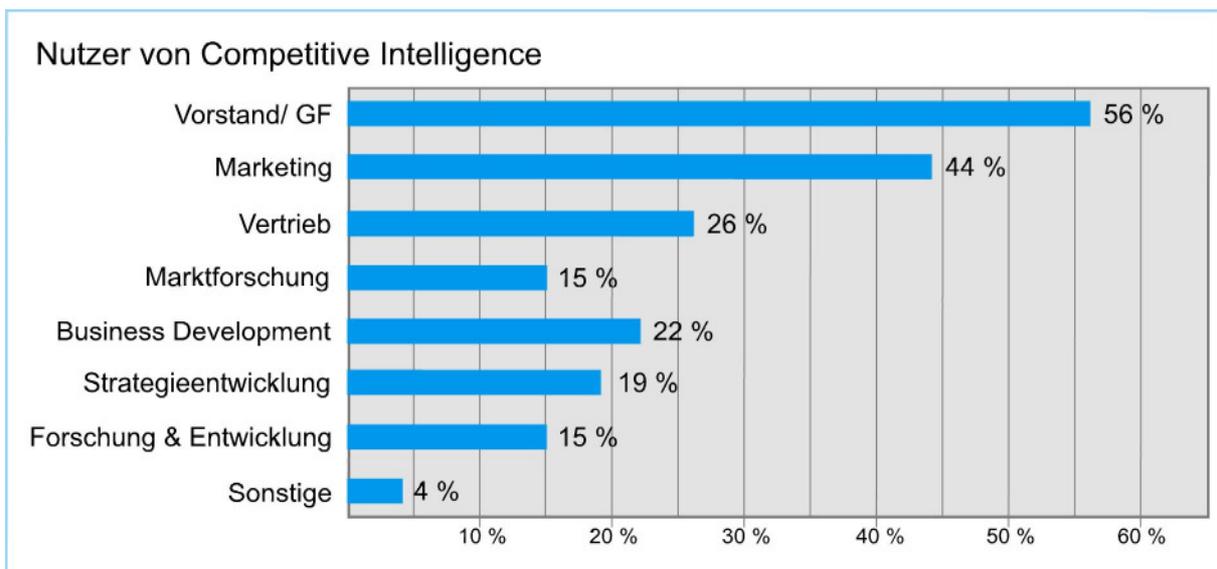


Abb. 3: Wettbewerbsbeobachtung im Unternehmen

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

1.6 Competitive Intelligence in der Unternehmensstruktur

Im Organigramm deutscher Großunternehmen ist der Begriff CI nur selten zu finden. Die Eingliederung ins Unternehmen ist auf vielfältige Weise möglich und wird hauptsächlich im Rahmen der allgemeinen Marktforschung durchgeführt. Eine andere Option ist das Einrichten von Stabsstellen. Diese sind oft dem Top-Management zugeordnet, erstellen kontinuierlich Berichte und Analysen, haben aber selbst keine Weisungsbefugnis. Abbildung 4 beschreibt international gängige Synonyme für CI und Abteilungen mit CI-Funktion:

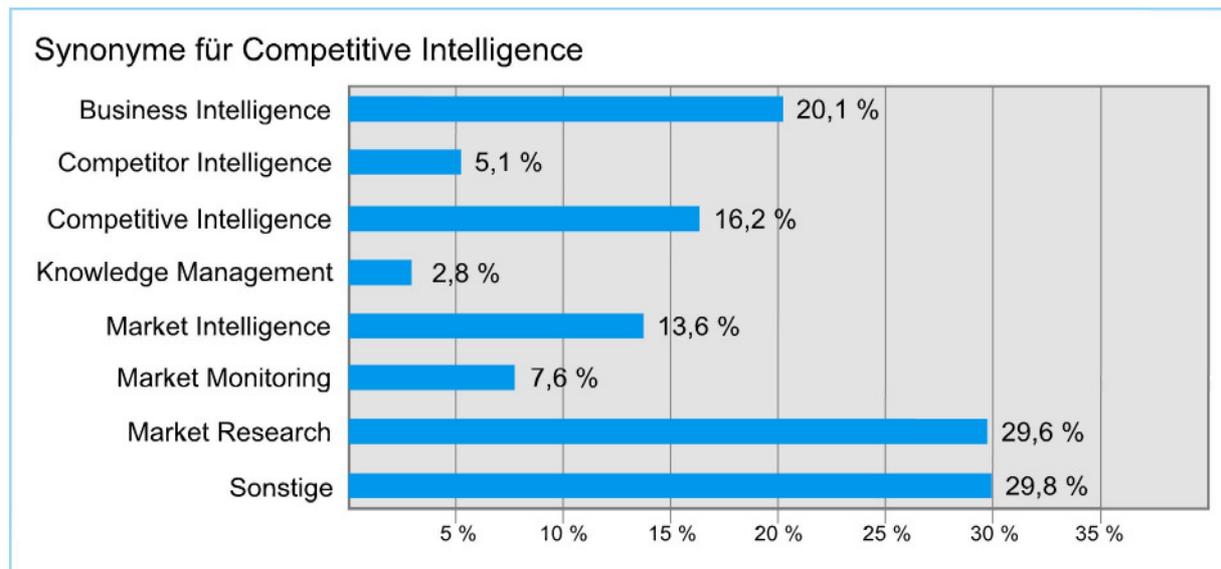


Abb. 4: Terminologische Differenzierung im Umgang mit Competitive Intelligence
(Quelle: Studie "Competitive Intelligence in large companies", GIA White Paper, 2005)

2. Interne Vermarktung von Competitive Intelligence

Da Competitive Intelligence im Unternehmen nicht nur von der Geschäftsleitung, sondern auch von allen Beschäftigten aktiv zur Informationsbeschaffung und zum Datenaustausch genutzt werden soll, ist das interne Marketing dieser Abteilung von enormer Bedeutung. Das Ziel ist es, Kosten, die durch unnötige Recherchen entstehen, einzusparen und die Qualität der Informationen zu verbessern.

Besonders bei der Einführung der CI-Abteilung im Unternehmen ist es wichtig, diese bei der Belegschaft als unterstützendes Dienstleistungsangebot vorzustellen. Es muss eine mitarbeiterorientierte Servicekultur geschaffen werden, die von allen akzeptiert und als alleinige Informationsquelle genutzt wird.

2.1 Problematiken bei der Etablierung

Jedoch wirken sich folgende Kernpunkte hinderlich bei der Integration von Competitive Intelligence im Unternehmen aus:

1. Bekanntheit

Für den unternehmensweiten Erfolg ist es nötig, den Mitarbeitern die Vorteile und den persönlichen Nutzen der von der CI-Abteilung angebotenen Dienstleistungen zu verdeutlichen.

Dass hier in der Praxis noch Nachholbedarf herrscht, zeigt eine Umfrage mit Firmen deren Hauptsitz in den USA liegt: 38% gaben an, dass CI in ihrem Unternehmen nicht ausreichend etabliert ist, um signifikanten Einfluss zu nehmen.⁴ Auch die Firmenstruktur trägt zur mangelnden Bekanntheit bei, wenn CI als Stabsstelle realisiert oder anderen Abteilungen zugeordnet ist (siehe auch Kapitel 1.5 und 1.6).

2. Akzeptanz

Eine CI-Aktivität ist immer mit zusätzlichem Personal- und Kostenaufwand verbunden. Gegenläufig zu Sparmaßnahmen und Stellenabbau wird somit in CI investiert, was zu Unverständnis bei der Belegschaft führt.

Die Notwendigkeit von Competitive Intelligence wird nicht erkannt. Vielmehr herrscht der Irrglaube, durch eigenständige Recherchen im Internet alle relevanten Informationen zu erhalten. Es fehlt das Bewusstsein, auf welchem professionellem Level und mit welcher Kontinuität dort recherchiert wird.

Eine funktionierende CI im Unternehmen ist auch davon abhängig, dass die Mitarbeiter aller Abteilungen ihr Wissen zur Verfügung stellen.

Häufig ist jedoch eine gewisse Hemmschwelle vorhanden, sein persönliches Know-how weiterzugeben, da man fürchtet, einen Teil seiner Vormachtstellung aufzugeben. Hier spricht man auch von individuellen Teilungsbarrieren.⁵

3. Interne Kostenverteilung

Ein weiteres Problem ist es, eine genaue Kostenübersicht für die CI-Abteilung zu erstellen, da der Return on Investment von CI, also der wirtschaftliche Nutzen einer Informationsabteilung, schwierig zu messen ist.

Wenig transparent ist es außerdem, wenn Kosten von anderen Unternehmensbereichen wie z.B. der Marketing-Abteilung getragen werden. Jedoch lassen qualitative Aussagen in empirischen Studien auf eine deutlich erhöhte Wettbewerbsfähigkeit bei Unternehmen schließen, die CI professionell betreiben.⁶

Bei einer Umfrage unter den 25 größten deutschen Unternehmen, die Competitive Intelligence praktizieren, gaben 80% der jeweiligen CI-Verantwortlichen an, über ein eigenes Budget zu verfügen.⁷

Durchschnittlich beträgt es 1% des Gesamtbudgets des Unternehmens.⁸

Um diese Problemstellungen zu lösen, ist es die Aufgabe der Firmenleitung, klare Strukturen einzuführen, die für die Beschaffung und den Austausch von Informationen von allen Mitarbeitern einer Firma genutzt werden.

Die Möglichkeit eines Feedbacks an die CI-Abteilung ist hierbei von enormer Wichtigkeit. Dadurch kann die Abteilung ihre Dienstleistungen besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zuschneiden. Zugleich fördert diese Art der Kooperation das effektive Arbeiten der Mitarbeiter und sorgt für gesteigerte Motivation.

Um die Nutzung dieser Kommunikationskanäle seitens der Mitarbeiter anzuregen, kann man auf Bonussysteme, so genannte Incentives, zurückgreifen. Praktikabel sind anerkennende Erwähnungen, Gewinnspiele oder Sponsorprogramme für Mitarbeiter, die regelmäßig qualitativ gute Beiträge leisten.

Auch nach einer erfolgreichen Einführungskampagne müssen regelmäßige Marketingmaßnahmen weitergeführt werden, um die Abteilung in Erinnerung zu halten.

Die hier genutzten Mittel zum Informationsaustausch – eine nähere Erläuterung folgt in Kapitel 2.2.2 – können auch dazu verwendet werden, den Mitarbeitern neue Produkte und Dienstleistungen oder neue Marketingkampagnen und -aktivitäten vorzustellen.

⁴ vgl.: Swartz, 2005

⁵ siehe auch: Meyer, Müller, Heinold, S.4

⁶ vgl.: Pfaff; 2005; S.124

⁷ vgl.: Handelsblatt online, 2005

⁸ vgl.: Pfaff, 2005; S.166/167

2.2 Internes Marketing der CI-Abteilung

Haben sich die Marketingkampagnen zur Etablierung der CI-Abteilung bewährt, kann sie im Idealfall das gesamte Unternehmen mit Informationsdienstleistungen versorgen. Der somit verbesserte Informationsfluss vermeidet Mehraufwand bei der Informationsbeschaffung und erhöht die Produktivität. Das bestätigt auch Klaus Handler, Leiter der „Competitor Intelligence“ bei Infineon: „Viele interne Missverständnisse und überflüssige Diskussionen werden jetzt dadurch vermieden, dass im Unternehmen nur noch eine einzige Quelle für Marktdaten und Definitionen benutzt wird.“⁹

2.2.1 Definition „Internes Marketing“

Internes Marketing ist die systematische Optimierung unternehmensinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements, um durch eine konsequente und gleichzeitige Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizient erreicht werden.¹⁰

2.2.2 Instrumente des internen Marketing

Das interne Marketing bedient sich vor allem der zahlreichen Kommunikationsinstrumente im Unternehmen und hilft damit den Erfolg von Innovationen auch in Zeiten wirtschaftlicher Stagnation zu sichern.

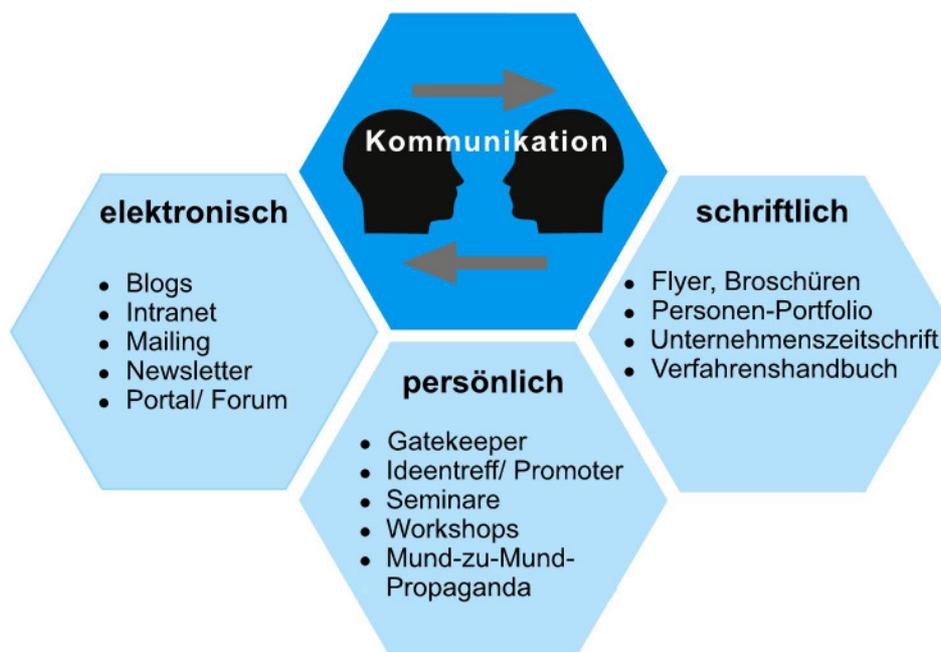


Abb. 5: Innerbetriebliche Kommunikationsinstrumente

⁹ Romppel, 2005; S.111

¹⁰ Bruhn, 1999; S.20

Ihr Einsatz erfolgt allgemein bei der Schaffung, Verbesserung und Aufrechterhaltung einer Servicekultur im Unternehmen, sowie der Einführung neuer Dienstleistungen. Damit erreicht man das erforderliche Bewusstsein für CI, eine so genannte „Intelligence-Kultur“, und dessen Umsetzung in allen Bereichen.

Bezüglich CI stehen heute elektronische und persönliche Kommunikation im Vordergrund, wie aus den Fallbeispielen in Kapitel 3 ersichtlich ist.

2.3 Outsourcing der CI-Abteilung

Das Auslagern von Arbeitsabläufen bedeutet für Unternehmen eine weitere Management-Maßnahme. Dies trifft auch auf Competitive Intelligence zu. Auf dem internationalen Markt werden in Großunternehmen 70% der Informationen intern aufbereitet, die restlichen 30% werden ausgelagert.¹¹ Vergleicht man in Abbildung 6 Deutschland mit anderen Ländern, ist ein auffällig hoher Wert von 83% der internen Informationsaufbereitung zu erkennen.¹²

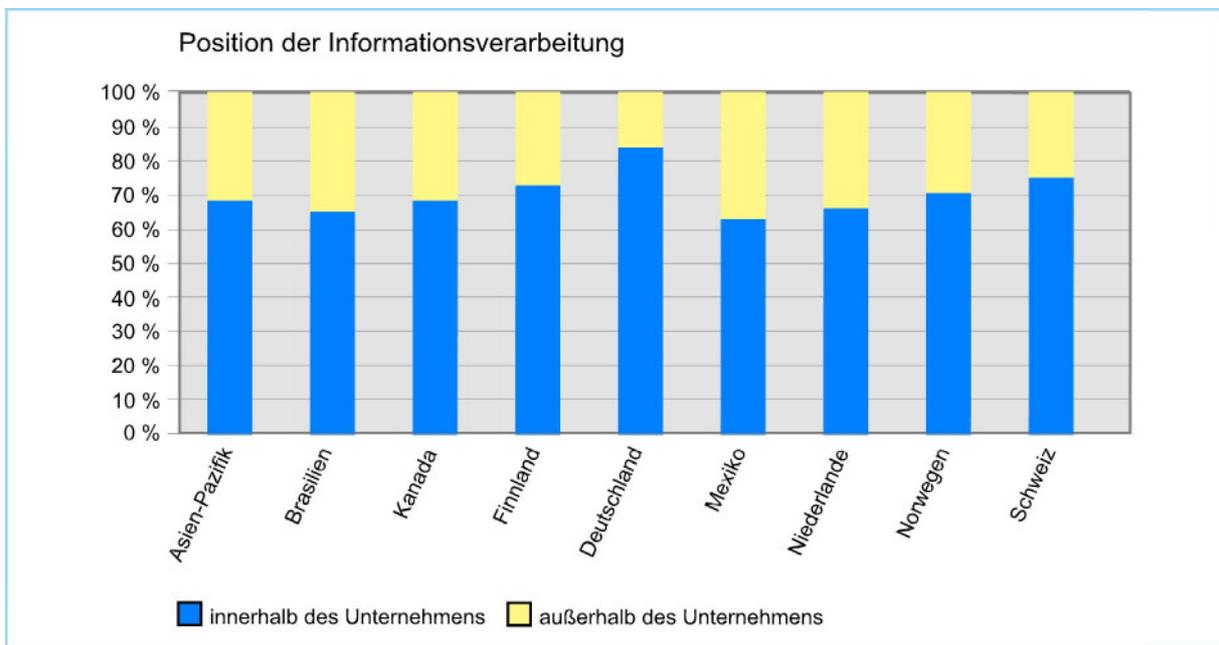


Abb. 6: Auslagerung der CI-Informationsaufbereitung im internationalen Vergleich

(Quelle: Studie Competitive Intelligence in large companies, GIA White Paper, 2005)

Eine Entscheidung über die Auslagerung der CI-Abteilung zieht Nutzen- und Risikofaktoren mit sich, die sich auf Kosten, Personal, Strategie und Dienstleistungsverhältnisse beziehen.¹³ In Tabelle 2 sind die wesentlichen Vor- und Nachteile von Outsourcing gegenüber gestellt.

¹¹ vgl.: GIA White Paper, 2005

¹² vgl.: http://www.indoition.com/de/services/support_prosandcons.html (aufgerufen am 27.10.2006)

¹³ vgl.: <http://www.adbex.de/deutsch/kapitel-d.pdf> (aufgerufen am 27.10.2006)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Interne Mitarbeiterentlastung <ul style="list-style-type: none"> ➤ Konzentration aufs Kerngeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> ➤ Eigene Mitarbeiter wissen mehr über interne Projekte
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssteigerung <ul style="list-style-type: none"> ➤ Externe Spezialisten besitzen mehr Erfahrung auf bestimmten Gebieten 	<ul style="list-style-type: none"> • Datensicherheitsrisiko <ul style="list-style-type: none"> ➤ Externe Dienstleister arbeiten für weitere Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung und Einbindung von neuen Innovationen <ul style="list-style-type: none"> ➤ Außenstehender besitzt einen Gesamtüberblick 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprachbarrieren/ Verständigungsprobleme <ul style="list-style-type: none"> ➤ Know-how-Verlust
<ul style="list-style-type: none"> • Kosteneinsparung z.B. bei Arbeitsplatz-Einrichtung/ Programm-Lizenzen etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenexplosion durch Dienstleisterabhängigkeit

Tab. 2: Vor- und Nachteile der Auslagerung von Arbeitsbereichen

Um die genannten Vorteile von Outsourcing sinnvoll auszuschöpfen, müssen ausgelagerte Projekte bestimmte Merkmale aufweisen. Es ist empfehlenswert, einen externen Servicedienstleister ab einem bestimmten Projektvolumen zu beauftragen. Denn diese können den Rahmen des eigenen Unternehmens sprengen, da sie oftmals zu zeit- und kostenaufwändig sind. Ein Auslagern ist auch bei seltenen Projekten von Vorteil, die einen besonderen Wissenstand und Know-how fordern, sowie bei einzelnen Teilprojekten, die Zwischenberichte mit sich ziehen. Bei jedem neuen Projekt muss das Unternehmen entscheiden, ob es intern oder extern bearbeitet werden soll, um den jeweils größten wirtschaftlichen Nutzen herauszuarbeiten.

3. CI-Aktivitäten in Großunternehmen

Wie bereits angeführt, wird Competitive Intelligence inzwischen in vielen Großunternehmen angewandt. Anhand der folgenden aktuellen Fallbeispiele soll dies veranschaulicht werden.

3.1 Auswertung der Literatur

Die in der Literatur vorgefundenen Großunternehmen unterscheiden sich in der Art ihrer CI-Aktivitäten stark voneinander. Infineon, der deutsche Vorreiter in Sachen Competitive Intelligence, hat hierfür eine eigene Abteilung eingerichtet, bildet hierin jedoch eine Ausnahme.

Direktes internes Marketing der CI-Bereiche findet meistens nicht statt. Allerdings legt man Wert auf eine professionelle Ergebnisweiterleitung, durch deren Art, Menge und Qualität die Bekanntheit und Nutzungshäufigkeit der CI-Serviceleistungen beeinflusst werden kann.

Firmenname	Outsourcing	Teamgröße	Informationsweitergabe					Stellung in der Firma
			Newsletter	Intranet	Report	Datenbank	Sonstiges	
3M ESPE AG	nein	3		X	X	X	Ergebnisauswertung in Diskussionen, Trophy Center	Bereich im "New Business Development", dem Untileiter von Projectservices zugeordnet
BASF	nein	20				X	Profiles, Consultants, Koordination auf Fachebene	Eigene CI-Abteilung, Arbeit aber auch in allen Unternehmensbereichen
Daimler Chrysler Off Highway	nein	?		X	X		Markt- und Wettbewerbsinformationssystem (MarCo)	Teil des Bereichs Unternehmensplanung
EON Sales & Trading	nein	3	X				Vorträge & Präsentationen als CI-Marketing	Eigene Abteilung im Front Office
Infineon	nein	5	X	X	X	X	MARS (Market Research System), gute externe Vernetzung, Beantwortung von AdHoc-Anfragen	Eigene CI-Abteilung, direkt dem Vorstand unterstellt („Unternehmensentwicklung“)
US-Finanzunternehmen	auch	?	X	X	X	X	PUSH-Produkte via Telefonkonferenz, Email & Gespräch, Briefings, Blitzwarnungen	CI-Team, der Marktforschung zugeordnet
Siemens Building Technologies	nein	2					Wettbewerbsbeobachtungssystem MONITOR	Bereich der Abteilung „Strategy/Merger & Acquisition“
Vogel Medien Gruppe	nein	-				X	verschiedene Zugriffsmasken für die Abteilungen	Keine eigene Abteilung, nur eine Kommunikationsplattform

Tab. 3: CI-Aktivitäten bei Großunternehmen - Fallbeispiele aus der Literatur

3.2 Auswertung der Interviews

Zusätzlich zu den Fallbeispielen aus der Literatur haben wir Wirtschaftswissenschaftler, CI-Experten und Mitarbeiter von Großunternehmen interviewt. Es wurden gezielt Unternehmen aus verschiedenen Branchen, wie dem Bankwesen und der Pharmaindustrie angeschrieben, die Competitive Intelligence praktizieren. Die Kontaktaufnahme erwies sich als schwierig, da viele Unternehmen interne Vorgehensweisen und Strukturen ungern preisgeben. Der Rücklauf war daher relativ gering: Trotz zugesicherter Anonymität erhielten wir von 20 Unternehmen nur sieben relevante Antworten.

Bei den durchgeführten Befragungen legten wir die Fragestellungen von SVP zu Grunde. Die gewonnen Erkenntnisse sind nachstehend ausgewertet und klassifiziert:

Firmenprofile

Branche:	Pharma- / Chemieindustrie
Firmenname:	anonym
Abteilungsname:	Scientific Information
Organigramm:	Stabsstelle
Bekanntheitsgrad der Abt.:	mittel
Marketinginstrumente:	Benchmarking, Intranet, Konferenzen, Präsentationen, Schulungen, Technologiebewertungen, Zentralbasis für interne Kommunikation allen Mitarbeitern zur Verfügung stellen
CI-Barriere:	Tools für Datenbeschaffung zu komplex, nicht benutzerfreundlich, geringe Akzeptanz für Knowledge Management, Aufwand und Nutzen liegen in keinem vernünftigen Verhältnis
Besonderheiten:	„Clip“ (Corporate Legal and Intellectual Property): Tool, das bei der Beschaffung und Filterung von Daten in den Bereichen Patentabteilung, IT-Netze und Bibliothek hilft

Branche:	Telekommunikation
Firmenname:	anonym
Abteilungsname:	Marktforschung
Organigramm:	k.A.
Bekanntheitsgrad der Abt.:	hoch
Marketinginstrumente:	Infoportal, Intranet, Konferenzen, Mailing, Newsletter, Präsentationen, Schulungen
CI-Barriere:	viele Abteilungen versuchen zunächst selbst an Informationen zu kommen; „Wissen ist Macht“; Filtern der Informationen für die richtige Abteilung
Besonderheiten:	regelmäßige Haushaltsumfragen an externe Unternehmen vergeben; Datenbank mit Marktstudien, die regelmäßig bearbeitet und erweitert wird; große Bedeutung persönlicher Mitarbeiterkontakte („Kommunikationsecken“)

Branche:	Versicherungswesen
Firmenname:	anonym
Abteilungsname:	Group Marketing
Organigramm:	Stabsstelle
Bekanntheitsgrad der Abt.:	mittel
Marketinginstrumente:	Intranet, Newsletter, Workshops
CI-Barriere:	Akzeptanz bei den Mitarbeitern
Besonderheiten:	Assessment-Tool: Erstellen von Management Reports zur Identifizierung von Schwachstellen

Branche:	Verkehrswesen
Firmenname:	anonym
Abteilungsname:	Marktforschung
Organigramm:	Stabsstelle
Bekanntheitsgrad der Abt.:	hoch
Marketinginstrumente:	Feedback-Bögen, Gremien, Intranet, Tagungen, Workshops
CI-Barriere:	Akzeptanz bei den Mitarbeitern
Besonderheiten:	Bereitstellung sämtlicher Informationen über das Intranet; nach Zielgruppen gestaffeltes Berichtswesen

Branche:	Maschinenbau / Automatisierungstechnik
Firmenname:	anonym
Abteilungsname:	Business Intelligence
Organigramm:	Stabsstelle
Bekanntheitsgrad der Abt.:	hoch
Marketinginstrumente:	Gremien, Intranet, Mitarbeiterzeitung, Newsletter, Workshops
CI-Barriere:	Akzeptanz bei den Mitarbeitern
Besonderheiten:	Interne Datenbank, verlinkt mit wöchentlichen Newslettern; nach Zielgruppen gestaffelter Newsletter; Bewertung der Informationen anhand von Rezensionen (vgl. amazon.de)

4. Kommunikationsmaßnahmen in Großunternehmen auf Basis der Literatur- und Interviewauswertung

Welche Schritte für die Kommunikation aktuell eingesetzt werden ist unternehmensabhängig. Es wird oft auf Marketinginstrumente zurückgegriffen, die sich bereits bewährt haben. Tabelle 4 ist eine Auswertung der Literaturbeispiele und der geführten Interviews. Folgende Maßnahmen werden zurzeit in diesen Großunternehmen präferiert:

Marketingmaßnahme	Anzahl
Interne Datenbank	10
Workshops	10
Intranet / Portale	9
Report / Präsentation	7
Newsletter	6

Tab. 4: Bevorzugte Instrumente zum internen CI-Marketing - Fallbeispiele

Ferner kommen individuell abgestimmte interne Marketinginstrumente zum Einsatz, wie z.B. Gate-Keeper, Blitzwarnungen, Monitoring und Blogs. In diesem Zusammenhang lässt sich feststellen, dass die in Kapitel 2.2.2 beschriebenen Kommunikationsinstrumente in der Praxis Anwendung finden.

4.1 Verbreitung von internen Marketing-Maßnahmen für CI

Über die Verbreitung von internen Marketing-Maßnahmen für CI ist in der Fachliteratur wenig bekannt. Unsere Fallbeispiele aus den Interviews zeigen jedoch, dass die Durchführung von internen Marketing-Kampagnen für CI- und Informationsdienstleistungen weit verbreitet ist. Ein wichtiger Schlüsselfaktor sind hierbei die Entscheidungsträger eines Unternehmens. Nur wenn das Management selbst die Wichtigkeit einer CI-Abteilung und ihrer innerbetrieblichen Vermarktung erkennt, werden unterstützende Maßnahmen kontinuierlich eingesetzt.

Bei den befragten Firmen werden Marketing-Maßnahmen für CI regelmäßig durchgeführt. Dies erfolgt durch bewährte Werkzeuge, wie z.B. die Herausgabe eines Newsletters.

4.2 Beurteilung der Erfolge von internen Marketing-Maßnahmen für CI

Marketinginstrumente werden als viel versprechend beurteilt, wenn eine Wirkungskette entsteht. Diese kann sich nur dann entwickeln, wenn CI in der Unternehmenskultur integriert ist und Mitarbeiter den Nutzen für ihre tägliche Arbeit erkennen. Daraus resultiert ein besserer Informationsfluss zwischen den einzelnen Abteilungen und dem Management. Es ist schwierig festzustellen, welche Maßnahme am wirksamsten ist. Oftmals ist es davon abhängig, welche Ziele mit einer Marketing-Kampagne verfolgt werden, denn nicht jede ist für alle Einsatzbereiche wirksam. Erfolge lassen sich nicht in kurzer Zeit messen, häufig handelt es sich hierbei um einen langen Entwicklungs- und Lernprozess.

Bei den befragten Unternehmen konnten keine genauen Informationen ermittelt werden, welche Maßnahme am erfolgreichsten ist. Wir brachten jedoch in Erfahrung, dass einige Firmen Newsletter anhand von Klick-Raten auswerten. Zudem besteht die Möglichkeit Informationen zu evaluieren, ähnlich wie bei „amazon.de“, wo den Nutzern ein Bewertungssystem angeboten wird.

Viele in der Literatur zitierten CI-Abteilungen verzeichnen bereits durch gelungene Ergebniskommunikation, zuverlässige Arbeit und nützliche Serviceleistungen deutliche Erfolge und verzichten deshalb auf Marketing-Kampagnen. Ein passendes Beispiel hierfür ist „Siemens Building Technologies“. Die Einführung eines Wettbewerbsbeobachtungssystems in einer der fünf firmeneigenen Divisionen wurde kaum beworben. Trotzdem stiegen die Nutzerzahlen in den ersten fünf Jahren (1998-2003) von 20 auf 1100 und führten zu einer Ausweitung des Systems auf die restlichen Divisionen. Der Bekanntheitsgrad der Dienstleistung wuchs allein durch seine hohe Qualität und Mundpropaganda.¹⁴

4.3 Barrieren von CI in Großunternehmen

Viele CI-Abteilungen stoßen bei der Kommunikation und der internen Darstellung ihrer Leistungen auf Probleme.

Die größten Barrieren, die CI-Abteilungen nach wie vor überwinden müssen, sind Bekanntheit und Akzeptanz bei den Mitarbeitern des Unternehmens. Einerseits sind die Tools für die Datenbeschaffung sehr komplex und nicht benutzerfreundlich, andererseits besteht bei vielen Mitarbeitern noch immer der „Wissen-ist-Macht“-Gedanke.

Infolgedessen werden Informationen bewusst zurückgehalten, um sich eigene Vorteile zu verschaffen, weil die Unternehmensphilosophie in den Köpfen der Mitarbeiter noch nicht ausreichend gefestigt ist.

Meldungen erreichen oftmals nicht die jeweils zuständigen Abteilungen, weil unzureichend bekannt ist, an wen sie weitergeleitet werden sollen.

Auch auf Management- und strategischer Ebene wird der Nutzen von CI häufig nicht erkannt, dadurch erfolgt keine Bereitstellung finanzieller Mittel und personeller Kapazitäten.

¹⁴ vgl.: Deltl, 2004; S. 197 ff.

5. Fazit

Nach Auswertung der relevanten Literatur und den vorliegenden Ergebnissen aus den Interviews kommen wir zu folgenden Resultaten:

Wie wird internes Marketing durchgeführt, wie sieht die Entwicklung aus?

In den meisten Großunternehmen ist die CI-Abteilung nicht ausreichend bekannt. Einerseits liegt das an der Firmenstruktur - CI ist oftmals keine eigenständige, unabhängige Abteilung - andererseits an der unzureichenden Durchführung von internem Marketing. Dessen Wirkungsgrad hängt stark davon ab, ob das Management die Wichtigkeit von CI erkennt und auf kontinuierlicher Basis fördert.

Die Effektivität ist im Wesentlichen von der Integration in die firmeninterne Struktur abhängig. Die CI-Abteilung dient als Informationsdienstleister für den Angestellten bis hin zum Management, muss aber gleichzeitig auch das Wissen der Firma sammeln und verarbeiten. Um dieser zentralen Aufgabe nachkommen zu können, muss das interne Marketing die potentiellen Nutzer direkt ansprechen. Dies kann über verschiedene Kommunikationskanäle erfolgen, wobei sich bewährte Methoden wie Intranet, Newsletter, Schulungen und Workshops als die am häufigsten Angewandten herausgestellt haben.

Große Unternehmen erkennen zunehmend das enorme Potential von CI für die Wettbewerbsfähigkeit. Jedes vierte der 100 größten deutschen Unternehmen baute in den vergangenen Jahren eine Competitive Intelligence-Abteilung auf¹⁵, was deutlich zeigt, welche Bedeutung CI inzwischen beigemessen wird. Daher ist auch anzunehmen, dass das interne Marketing der entsprechenden Abteilungen in Zukunft viel stärker und zielgerichteter praktiziert wird.

In Zukunft sind eine zunehmende Strukturierung der aufbereiteten Informationen und ein erweiterter Einsatz elektronischer Instrumente zu erwarten. Weiterhin tragen klassische Workshops einen wichtigen Teil zur Bekanntmachung von CI im Unternehmen bei. Scheu und Unsicherheit im Umgang mit diesem abstrakten und erklärungsbedürftigen Tätigkeitsfeld werden dadurch abgebaut.

Ist Outsourcing von CI in Großunternehmen sinnvoll?

Outsourcing der gesamten CI-Abteilung ist nur schwer bis gar nicht möglich. Die CI-Manager entscheiden, welche Informationen für das Unternehmen Gewinne einbringen können und müssen daher direkt in den Entscheidungsfindungsprozess integriert werden. CI ist somit ein vitaler Bestandteil der Wettbewerbsfähigkeit und Outsourcing nicht sinnvoll.

Lediglich die Erfassung von Daten und Kennzahlen kann relativ problemlos ins Ausland (Billiglohnländer) verlegt werden. Bei Rechercheaufträgen ist dies problematischer, da die geographische Nähe zum Unternehmen fehlt. Dies beeinträchtigt die Kommunikation und somit auch die Effizienz.

Die Einbeziehung eines externen CI-Dienstleisters zur Konkurrenzbeobachtung kann sich für Großunternehmen lohnen. Er ist nicht betriebsblind und kann somit Fehler und Reibungspunkte besser erkennen als firmeneigenes Personal. Bei der Fremdvergabe von CI-Aufgaben ist allerdings im höchsten Maße auf Seriosität und Diskretion zu achten.

¹⁵ vgl.: Handelsblatt online, 2005

Literatur- und Quellverzeichnis

Titelbildnachweis

URL: <http://www.yoomcom.de/images/4962.jpg> [30. Oktober 2006]

Monographien

Bruhn, Manfred: Internes Marketing

Gabler Verlag, Wiesbaden 1999; ISBN 3-409-23241-9

Chamoni, Peter; Gluchowski, Peter: Analytische Informationssysteme

Springer, Berlin 2006; ISBN 3-540-29286-1

Deltl, Johannes: Strategische Wettbewerbsbeobachtung

Gabler, Wiesbaden 2004; ISBN 3-409-12573-6

Heilmann, Heidi; Kemper, Hans-Georg: Business & Competitive Intelligence

Dpunkt Verlag, Heidelberg 2006; ISBN 3-89864-374-3

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation

Lucius & Lucius, Stuttgart 2002; ISBN 3-8252-2308-6

Michaeli, Rainer: Competitive Intelligence

Springer, Berlin 2006; ISBN 3-540-03081-6

Pfaff, Dietmar: Competitive Intelligence in der Praxis

Campus Verlag, Frankfurt/Main 2005; ISBN 3-593-37802-7

Pfaff, Dietmar: Praxishandbuch Marketing

Campus Verlag, Frankfurt/Main 2004; ISBN 3-593-37559-1

Kunze, Christian W.: Competitive Intelligence - Ein ressourcenorientierter Ansatz strategischer Frühaufklärung

Shaker Verlag, Herzogenrath 2000; ISBN 3-826-55935-5

McGonagle, John J.; Vella, Carolyn M.: Outsmarting

Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1994, ISBN: 3-7910-0810-2

Diplomarbeiten, Dissertationen und Hausarbeiten

Brellochs, Andreas R.: Competitive Intelligence und Knowledge Management. Informationen über Markt und Wettbewerber als externe Wissensquellen in einem Wirtschaftsunternehmen
Diplomarbeit Universität Konstanz, Fachbereich Informationswissenschaft, 2000

Gehra, Bernhard: Früherkennung mit Business-Intelligence-Technologien

DUV, Wiesbaden 2005; ISBN 3-8350-0114-0

Meyer, Matthias; Müller, Verena; Heinold, Peter: Internes Marketing im Rahmen der Einführung von Wissensmanagement; Ludwig-Maximilians-Universität München

Zeitschriftenartikel

Pfaff, Dietmar; Glasbrenner, Claudia: Nachholbedarf in Sachen Competitive Intelligence
aus: Wissensmanagement 2004, Nr. 3, S. 43-45

Romppel, Andreas: Competitive Intelligence – von der Geheimwissenschaft zum
Wettbewerbsvorteil
aus: Information, Wissenschaft & Praxis 2005, Heft 2, S. 111-113

Swartz, Nikki: Competitive Intelligence Underutilized
aus: Information Management Journal 2005, Vol. 39, No. 3

Datenbankquellen

Bill, Thorsten; Michaeli, Rainer: Competitive-Intelligence-Evolutionsphasen in der Praxis
aus: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik; Heft 247; 2006; S. 74-83
abgerufen über: GBI-GENIOS

Handelsblatt online: Competitive Intelligence - Jedes vierte Unternehmen gründet Einheit für
CI-Aktivitäten; 09.09.2005
abgerufen über: GBI-GENIOS

Handler, Klaus: Infineon - Ziele, Aufgaben, Trends von Competitive Intelligence;
Nr. 2; 2005; S. 4
abgerufen über: GBI-GENIOS

Herter, Ronald: Competitive Intelligence aus Controlling; Nr. 11; 2004; S. 651/ 652
abgerufen über: GBI-GENIOS

Hoeck, Bernd: Intelligente Wettbewerbsbeobachtung Unterstützung der
Wettbewerbsbeobachtung mit innovativen IT-Technologien
aus: Fachbeitrag auf der KnowTech; 2005
abgerufen über: GBI-GENIOS

Kraus, Peter A.: Informationstransfer im Medienkonzern
aus: Direkt Marketing, 5/2003; S. 26-28
abgerufen über: GBI-GENIOS

Michaeli, Rainer; Praetorius, Jörg: Die neuen Herausforderungen für Competitive
Intelligence; Nr. 2; 2005; S. 8-9
abgerufen über: GBI-GENIOS

Nagel, Peter: Intelligent agieren und reagieren;
aus: MM Maschinenmarkt - Das IndustrieMagazin; Heft 31/32; 2006; S. 38-40

Roth, Sabine: Schweigen ist Silber, Reden ist Gold, acquisa; Nr. 9; 2004; S.73/74
abgerufen über: GBI-GENIOS

Schindlbeck, Corinne: Wir analysieren die gesamte Wertschöpfungskette
aus: Markt und Technik; Nr. 24; 2006; S. 24
abgerufen über: GBI-GENIOS

Schlägl, Christian: Informationsvermittlung in österreichischen Großunternehmen – Hat die
gute alte Informationsvermittlungsstelle ausgedient?; 4/2002; S.19-26
abgerufen über: GBI-GENIOS

Internetquellen

Altensen, Astrid; Pfaff, Dietmar: Competitive Intelligence – nur eine Domäne der Amerikaner aus: Absatzwirtschaft online

URL: http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/artpage/0/SH/0/ID/28065/page1//page2//aktelem/Site_1000060/pakid//s/0/index.html [Stand: 17. Oktober 2006]

Altensen, Astrid; Pfaff, Dietmar: Wettbewerbsanalyse im Internet – Möglichkeit und Grenzen der Wettbewerbsanalyse im Internet. (Competitive Intelligence)

URL: <http://www2.ecm.de/wps/ecm/dl/down/open/ecm/81b40c74cc69f7a86551866ec1b18f0cc6af7baa4a72f924bb0dfd032d2f6a50f883566c0d9b53b908b02d84d55fefa9/comp-intelli-10-06-03.pdf> [Stand: 13. Oktober 2006]

Attaway, Morris C.: Competitive Intelligence aus Internal Auditor; 1999

URL: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_6_56/ai_58451891 [Stand: 13. Oktober 2006]

BASF-Gruppe

URL: <http://corporate.basf.com/de/?id=V00-Heibb9QQWbcp3W> [Stand: 10. Oktober 2006]

Batik, Christoph: Marketing Fachwissen - Kundenbindung mit dem E-Mail Newsletter

URL: <http://www.marketing.de/artikel/?cat=1&id=111> [Stand: 30. Oktober 2006]

Brellochs, Andreas R.: Competitive Intelligence und Knowledge Management – Information über Markt und Wettbewerb als externe Wissensquelle in einem Wirtschaftsforschungsunternehmen; Universität Konstanz; Fachgruppe Informationswissenschaft; Sommersemester 2000; S. 38-50

URL: http://w3.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2000/592//pdf/KM_CI_Diplom.pdf [Stand: 27. Oktober 2006]

Brimstone - Software for Knowledge Management & CI

URL: www.brimstone.se [Stand: 14. Oktober 2006]

CI-Handbuch

URL: www.ci-handbuch.de [Stand: 14. Oktober 2006]

Comintell-award-winning competitive intelligence software

URL: www.comintell.com [Stand: 14. Oktober 2006]

DCIF: Was ist Competitive Intelligence?

URL: http://www.dcif.de/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=34&lang=de [Stand: 30. Oktober 2006]

Deltl, Johannes: Competitive Intelligence – Einführung aus Vortrag bei der IIR Wien

URL: <http://downloads.brainguide.com/publications/PDF/pub5009.pdf> [Stand: 13. Oktober 2006]

Focus online

URL: http://focus.msn.de/digital/netguide/youtube-uebernahme_nid_37143.html [Stand: 27. Oktober 2006]

Fuld & Company - The Global Leader Competitive Intelligence

URL: www.fuld.com [Stand: 14. Oktober 2006]

Gayer Consulting: Frühwarnindikatoren und Competitive Intelligence aus Vortrag vor dem Fachverband Management + Marketing des BDU e.V.; Stuttgart; März 2005

URL: <http://www.gayer-consult.com/fachaufsaetze.php> [Stand: 13. Oktober 2006]

GIA White Paper 4/2005: Competitive in large companies – global study
per Email angefordert über:
URL: <http://www.globalintelligence.com/default.asp?section=4&cat=120>
[Stand: 18.Oktober 2006]

Hoeck, Bernd; Schleinkofer, Iris: Intelligente Wettbewerbsbeobachtung/ Studie der GFT Technologies AG; Version 1.0; 12/ 2005
URL:http://www.hyparchivglobal.net/gft_international/de/gft_international/Unternehmen/Presse/test.-parsys-0001-tabletrow-0025-parsys-0001-DownloadFile.tmp/Fachbeitrag_Intelligente-Wettbewerbsbeobachtung.pdf [Stand: 18.Oktober 2006]

ILTIS GmbH - Internes Marketing
URL: <http://www.4managers.de/themen/internes-marketing/> [Stand: 12.Oktober 2006]

Infineon Technologie
URL: <http://www.infineon.com/cgi-bin/ifx/portal/ep/redirectPage.do?tabId=0®ion=Germany&language=GER/> [Stand: 10.Oktober 2006]

Infomarketing GmbH - Marketing Seminare Beratung
URL: www.infomarketing.de [Stand: 12.Oktober 2006]

Instituts für Competitive Intelligence
URL: www.competitive-intelligence.com [Stand: 10.Oktober 2006]

Jänner: Definition von Klein- und Mittelbetrieben
URL: <http://wko.at/Statistik/kmu/def.htm> [Stand: 30.Oktober 2006]

Key Performance Indicators
URL:<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>
[Stand: 10.Oktober 2006]

McGonagle, John Jr.; Vella, Carolyn M: Competitive Intelligence in Action
aus: Information Management Journal; Vol. 38; Nr. 2; 2004
URL: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3937/is_200403/ai_n9358212
[Stand: 26.Oktober 2006]

Strategische Wettbewerbsbeobachtung – Was macht eigentlich die Konkurrenz?
Investkredit Workshop; 2004
URL: [http://www.competence-site.de/strategmanagement.nsf/4E249CC67EC5B792C1256F65005CDCEE/\\$File/search=%22wettbewerbsbeobachtung%20im%20unternehmen%22](http://www.competence-site.de/strategmanagement.nsf/4E249CC67EC5B792C1256F65005CDCEE/$File/search=%22wettbewerbsbeobachtung%20im%20unternehmen%22) [Stand: 12.Oktober 2006]

Triago: Marketing Lexikon
URL: <http://www.triago.ch/lexi.php> [Stand: 30.Oktober 2006]

Werben & Verkaufen
URL: <http://www.wuv.de> [Stand: 11.Oktober 2006]

Wikipedia – Die Onlineenzyklopädie
URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Competitive_Intelligence [Stand: 18.Oktober 2006]

Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte
URL: www.wissensmanagement.net [Stand: 11.Oktober 2006]

Wolf, Diana: Competitive Intelligence oder der Wettbewerb schläft nicht, Vortrag 02.09.2004
URL: http://www.dsmr.org/vt/040902_ci_dwolf.pdf [Stand: 12.Oktober 2006]