

anp management consulting

Automotive - Consulting - Intelligence

Competitive Intelligence in der Automobilindustrie

Altbewährte Methodik oder die Kunst zu erkennen, was nicht zu sehen ist?

publiziert in

Maschinenmarkt Ausgabe 31/32 August 2006

automotive trends 2006

Competitive Intelligence in der Automobilindustrie

Altbewährte Methodik oder die Kunst zu erkennen was nicht zu sehen ist?

Seit jeher beschäftigen sich Unternehmen mit der Herausforderung besser, schneller und erfolgreicher zu sein als deren Wettbewerber. Unter dem zunehmenden Konkurrenzdruck hat sich in den letzten Jahren eine steigende Anzahl von Unternehmen intensiv mit Competitive Intelligence (CI) auseinandergesetzt und entsprechende in-house Programme aufgelegt. Dies gilt insbesondere für amerikanische und nordeuropäische Unternehmen. In Deutschland nutzen überwiegend companies aus der Energie-, Chemie und Pharmabranche die vielfältigen Möglichkeiten von CI. Dennoch belegen aktuelle empirische Untersuchungen, dass gerade einmal jedes vierte bis fünfte Unternehmen eine systematische Konkurrenzforschung betreibt.

Einige Automobilhersteller und global supplier sind frühzeitig dem Trend gefolgt und investieren jährlich größere Summen in CI-Programme. Doch in der mittelständischen Automobilzulieferindustrie besteht zweifelsfrei ein großer Nachholbedarf, da viele Unternehmen das Potenzial und den konkreten benefit von CI noch nicht erkannt haben und/oder zum Teil nicht wissen, was sich genau hinter dem „neuen Konzept“ begrifflich und inhaltlich verbirgt.

Ist CI demnach alter Wein in neuen Schläuchen mit altbewährten Methoden oder ein nutzenbringender Prozess der Gewinnung, Analyse und Auswertung externer Informationen, auf deren Basis sich erfolgreiche Strategien ableiten lassen?

Definition CI

Es gibt in der Literatur und Praxis viele Definitionsversuche um den Inhalt von CI näher zu beschreiben. Wir definieren Competitive Intelligence als einen systematischen Prozess, der die Informationsaufnahme, -analyse und -auswertung über relevante Beobachtungsfelder der Wettbewerber in strategisches und operatives Wissen, als Basis konkreter Entscheidungen und daraus folgende Markthandlungen überführt.

CI hat demzufolge nichts mit illegalen Methoden wie Password-Hacking, Diebstahl, Aushorchen von Wettbewerbern oder anderen unerlaubten Marktaktionen zu tun. Unternehmen, die sich intensiv mit CI beschäftigen kennen die „Code of Ethics“ und deren gebotene Einhaltung in der Praxis.

Anlässe für CI

Derzeit kämpfen ca. 5.500 Automobilzulieferer um Marktanteile und somit gegen den zunehmenden Druck der Autokonzerne. Ein weiterer Konzentrationsprozess ist demnach unausweichlich. Nach Einschätzung von Branchenexperten liegt die Anzahl der Automobilzulieferer im Jahr 2015 bei ca. 2.800. Es bleibt somit nicht mehr viel Zeit sich mit den Marktgegebenheiten rechtzeitig auseinanderzusetzen. Der Faktor Zeit ist hierbei einer der kritischen Erfolgsfaktoren.

Allein in Deutschland fanden pro Jahr in den letzten vier Jahren durchschnittlich ca. 50 Beteiligungs-Deals statt.

Competitive Intelligence in der Automobilindustrie

Altbewährte Methodik oder die Kunst zu erkennen was nicht zu sehen ist?

Vor diesem Hintergrund sind die konkreten **Anlässe**, die die Automobilindustrie (OEM, Zulieferer, Handel, Private Equity Gesellschaften/Banken) dazu bewegen, CI professionell zu betreiben, oftmals von übertragender strategischer Bedeutung:

- Evaluierung neuer Märkte
- Screening von Zulieferern und deren Risikobewertung im Vorfeld einer geplanten M&A Transaktion
- das Lernen vom Klassenbesten um zukünftig wettbewerbsfähigere Produkte zu entwickeln bei gleichzeitiger Kostenersparnis (Konzeptwettbewerb)
- Frühwarnung/-erkennung von Konkurrenzhandlungen
- das Aufspüren von Marktpotenzialen und Trends/Innovationen
- die bedarfsgerechtere Ausrichtung auf die aktuellen und zukünftigen (End-) Kundenwünsche
- die Aneignung und Ausweitung von Know-how

Es ist generell unbestritten, dass kleine und mittelständische Unternehmen und Zulieferer viele Daten über ihre Wettbewerbssituation sammeln. Doch empirischen Ergebnissen zufolge setzt sich dieses „Wissen“ häufig zu 65 Prozent aus unverarbeiteten Daten (z.B. Fachartikel, Außendienstberichte) zusammen, nur zu 20 Prozent aus value-added Information und lediglich zu 15 Prozent aus „Intelligence“.

Bei der Bewertung und somit auch zu Beginn eines jeden CI-Projektes treten immer wieder die gleichen typischen Fragestellungen auf, die bei der Beurteilung der Ausgangslage zu berücksichtigen sind:

- Wer sind die aktuellen und zukünftigen TOP-Wettbewerber?
- Welches sind deren Ressourcen (Finanzen, Personal, Werkskapazitäten, R&D)?
- Wer sind die Kunden der Wettbewerber (Kundenwertmanagement)?
- Warum sind einzelne Zulieferer mit bestimmten Teilen/Baugruppen erfolgreich?
- Was sind die Stärken und Schwächen der Wettbewerber?
- Wo liegen die Marktchancen und Risiken der Wettbewerber?
- Welches sind die zukünftigen Strategien und Pläne der Zulieferer?
- Wie werden sich die Konkurrenten bei eigenen und fremden Aktionen im Markt verhalten?
- Wie können weitere Marktanteile gewonnen werden?

CI-Methoden

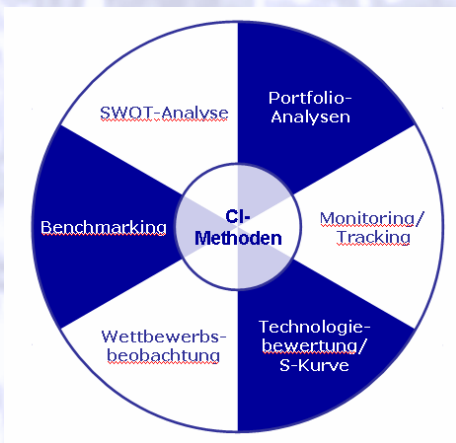
Die primär verwendeten CI-Methoden zur Beantwortung der o.g. Fragen decken sich im Wesentlichen mit denen des strategischen Marketings und gehen somit über die klassische Marktforschung hinaus.

Competitive Intelligence in der Automobilindustrie

Altbewährte Methodik oder die Kunst zu erkennen was nicht zu sehen ist?

Voraussetzung für die Anwendung unterschiedlicher Methoden ist - so einfach es auch klingen mag - zunächst die notwendige Kenntnis der Methoden. Erst dann kann bestimmt werden, für welche Zwecke einzelne Methoden intern als auch mit externer Unterstützung eingesetzt werden.

Abb.1:
Ausgewählte Competitive Intelligence Methoden



Der Erfolg der Methodik hängt sehr stark davon ab, inwieweit Rohdaten, bestehendes Wissen und externe Informationen gefiltert, intern kommuniziert und ergebnisorientiert ausgewertet werden. Hierbei spielen interne zeitliche Kapazitäten und die Qualität der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Schneller verstehen & früher agieren

Vor dem oben beschriebenen Hintergrund stellt sich die Frage, warum - insbesondere auch die kleineren - Automobilzulieferer CI als Instrumentarium nutzen sollten? Die Antwort ist so banal wie einleuchtend - das Hauptziel von CI liegt in der kurzfristigen direkten Er-

Erlangung von entscheidungsrelevanten Informationen und Wettbewerbsvorteilen sowie im mittel- bis langfristigen Aufbau nachhaltiger Erfolgspotenziale.

Je besser die Automobilzulieferer ihr Wettbewerbsumfeld verstehen, desto früher sind sie in der Lage, die Aktionen der aktuellen und potenziellen Wettbewerber zu antizipieren und auf Veränderungen im Markt frühzeitig zu (re)agieren. Nur so lassen sich nach einer fundierten Analyse (Stichwort: Frühwarnsystem - SWOT-Analyse - Ableitung kritischer Erfolgsfaktoren) die richtigen (Nischen-) Strategien ableiten. Wo die klassische Marktforschung aufhört - i.d.R. bei der Analyse - beginnt unter Anwendung der richtigen Consulting-Methoden der Wirkmechanismus von CI.

Barrieren bei Zulieferern beseitigen

Die Anwendungsvoraussetzungen für die Implementierung von Competitive Intelligence sind derzeit in vielerlei Hinsicht, insbesondere bei mittelständischen Zulieferern, nicht gegeben. Hier müssen oftmals noch einige Barrieren überwunden werden (siehe Abb. 2): Die gewonnenen Daten und Analysen der Wettbewerber können in vielen Abteilungen wie R&D, Einkauf, Produktdesign, Strategieentwicklung, Marketing, Marktforschung und Produktmanagement nutzenbringend eingesetzt werden. Als Quellen dienen primär Geschäftsberichte, Messen, Kongresse/Seminare, Stellenausschreibungen, Presseartikel, Außendienst, Werbung, Patent-, Finanz-, Pressedatenbanken, Interviews sowie M&A-Aktivitäten.

Competitive Intelligence in der Automobilindustrie

Altbewährte Methodik oder die Kunst zu erkennen was nicht zu sehen ist?

Ganzheitlich betrachtet ist es notwendig, dass alle Funktionsbereiche der Zulieferer – insbesondere das Management - „die Ohren ständig auf der Schiene haben“ und ein Gespür für die Signale des Marktes und Wettbewerber entwickeln müssen.

Spezielle CI-Anwendungen in der Automobilindustrie

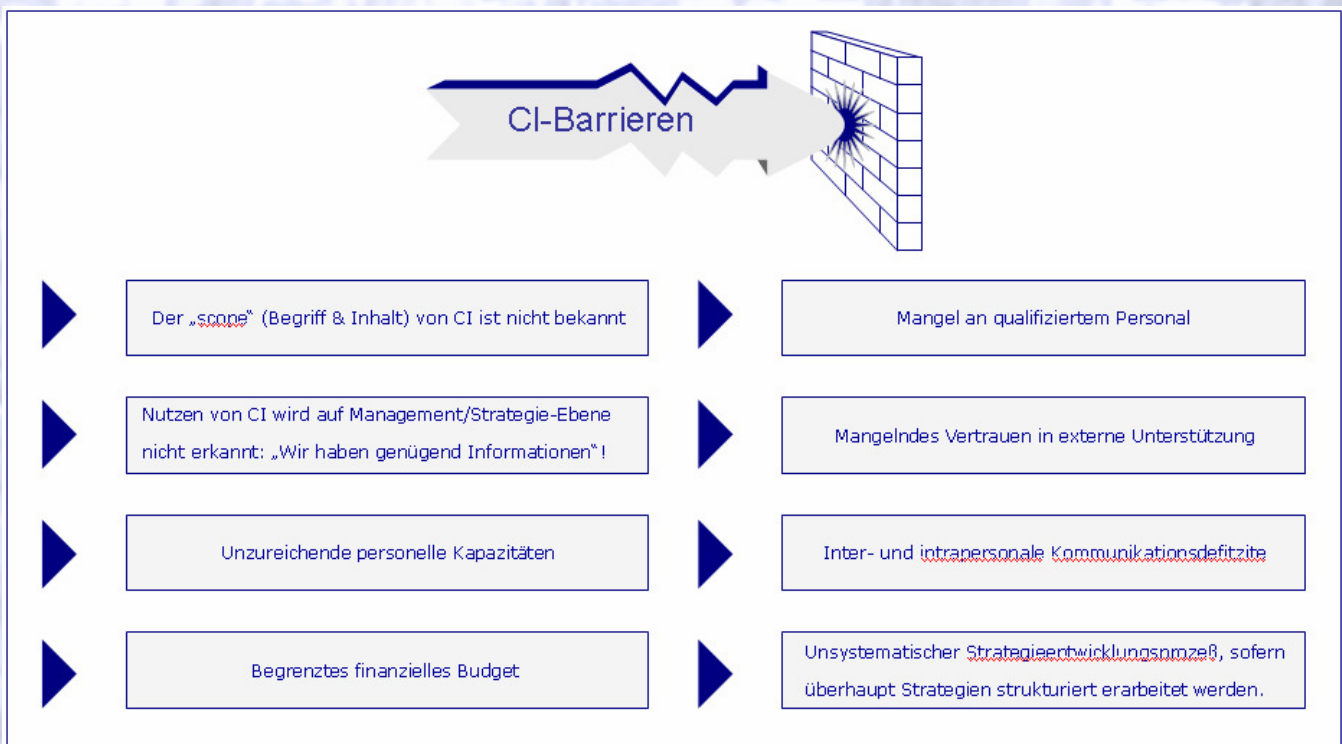
Kosten- und Preisanalysen von Fahrzeugen, die Durchführung von Car Clinics, eine globale Evaluierung der zukünftigen Modellpolitik sowie ein Teardown von Fahrzeugen/ Fahrzeugteilen sind aktuelle Beispiele für das Monitoring von Fahrzeugen und Absatzmärkten der Konkurrenz seitens der OEM und Automobilzulieferer.

Viele große Automobilzulieferer und OEMs zeigen seit einiger Zeit, wie CI erfolgreich umgesetzt wird:

Bosch, Faurecia, Johnson Controls, Lear auf der Zulieferseite als auch BMW & Daimler-Chrysler bei den OEMs stellen jährlich Budgets für CI-Projekte bereit. Sie nutzen z.B. über Benchmarking die Möglichkeit Baugruppen und Bauteile insbesondere für den Interior-Bereich im Rahmen von Tear-down Analysen detailliert zu bewerten.

Dabei werden die Zulieferteile/-baugruppen der Konkurrenzunternehmen anhand von Kriterien wie Werkstoff-/Kunststoffart, Gewicht, Spaltmaße, Abmessungen, Styling, Anmutung, Oberflächenbeschaffenheit,

Abb. 2: CI-Barrieren



Competitive Intelligence in der Automobilindustrie

Altbewährte Methodik oder die Kunst zu erkennen was nicht zu sehen ist?

Ergonomie, Teile- und Werkzeugkosten, Hersteller/Zulieferer analysiert und einer Evaluierung unterzogen. Die daraus gewonnenen Ergebnisse dienen in erster Linie der Produktverbesserung und Kostenersparnis durch technologische Verbesserungen.

Diese Methode des Benchmarking ist EIN klassisches Beispiel für „intelligentes Lernen“ und daraus resultierend für ein „intelligentes Agieren und marktgerechtes Umsetzen“. Weitere Beispiele im CI-Umfeld der Automobilindustrie sind Produkttests („Product Due Diligence“) wie auch Datenbanken über Wettbewerbsprodukte.

Um zukünftige Fehlinvestitionen zu vermeiden und sich bietende Marktchancen im Konzentrationsprozeß zu nutzen, sollte jeder Automotive-Player auf der Zulieferseite zumindest die folgenden Informationen über deren Konkurrenten „in-house“ zur Verfügung haben:

Zusammenfassung und Ausblick

Die Automobilindustrie muss sicherlich nicht neue Methoden erfinden oder auf neue Methoden warten. Allerdings wird sich kein nachhaltiger Erfolg einstellen, wenn die Zulieferer bereits altbewährte Methoden vernachlässigen und auf den Erfolg warten. Durch langfristige Bindungen und Abhängigkeiten an wenige OEMs entsteht oftmals eine „Scheinsicherheit“ die Morgen schon eine Bedrohung darstellen kann.

Gerade bei den im Mittelstand betrauten Mitarbeitern werden CI-Aufgaben häufig am Rande des Tagesgeschäfts wahrgenommen, da sie überwiegend in anderen Funktionsbereichen tätig sind, so dass die Beobachtung und Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation als untergeordnet angesehen wird. Daten, Informationen und ein Minimum an Marktwissen werden am Ende nicht ausreichen.

Abb. 3: Grundinformationen Wettbewerbsprofil

- 1. Detaillierte Unternehmensprofile (Kennzahlen, Standorte etc.)**
- 2. Aussagen über die kurz- und langfristig zu erwartenden Markthandlungen**
- 3. Informationen über Kundennamen, Verträge und Preisgestaltung**
- 4. Organisationsstruktur (Namen, Position, Verantwortlichkeiten)**
- 5. Liste mit joint ventures, strategische Allianzen und weitere Netzwerkpartner**

anp management consulting

Automotive - Consulting - Intelligence

Ihr strategischer Partner für marktorientierte Entscheidungen!

Unsere Expertise ...

- Consulting-Erfahrung
- Erprobte und bewährte Methodik (Research-Analyse-Consulting)
- Fundierte Analysen
- Branchenkompetenz
- Internationalität
- Exzellentes kompetentes Netzwerk
- Globale Researchkapazitäten
- Höchste Flexibilität und Qualität
- Ganzheitliche Betrachtung Ihrer
- Aufgaben und Problemstellungen

Kontakt:

anp management consulting GmbH
Dipl.-Oec. Peter Nagel, Managing Director
Mergelstrasse 15
D-46119 Oberhausen
Phone: +49 (0)201-266 90-41
E-mail: info@anp-consulting.com
Internet: www.anp-consulting.com

... ist Ihr Vorteil

- Absicherung von Marktentscheidungen
- Erkennen von Stärken und Schwächen
- Identifikation von Chancen und Risiken
- Erfolgreiche Marktpositionierung
- Vermeidung von Opportunitätskosten
- Zeitersparnis
- Expertenmeinungen
- Professionelle Ergebnisse
- Sicherheit und Objektivität
- Unabhängigkeit