

# Intelligent agieren und reagieren

Nur jedes vierte bis fünfte Unternehmen betreibt eine systematische Konkurrenzforschung

PETER NAGEL

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 Unternehmen 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.

Dipl.-Oec. Peter Nagel ist Geschäftsführer der anp Management Consulting in 46119 Oberhausen, Tel. (02 01) 2 66 90 21, Fax (02 01) 2 66 90 55, info@anp-consulting.com

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 Nutzen von CI noch nicht erkannt haben und/oder zum Teil nicht wissen, was sich genau hinter dem „neuen Konzept“ begrifflich und inhaltlich verbirgt.

## Die Zeitkomponente als kritischer Erfolgsfaktor

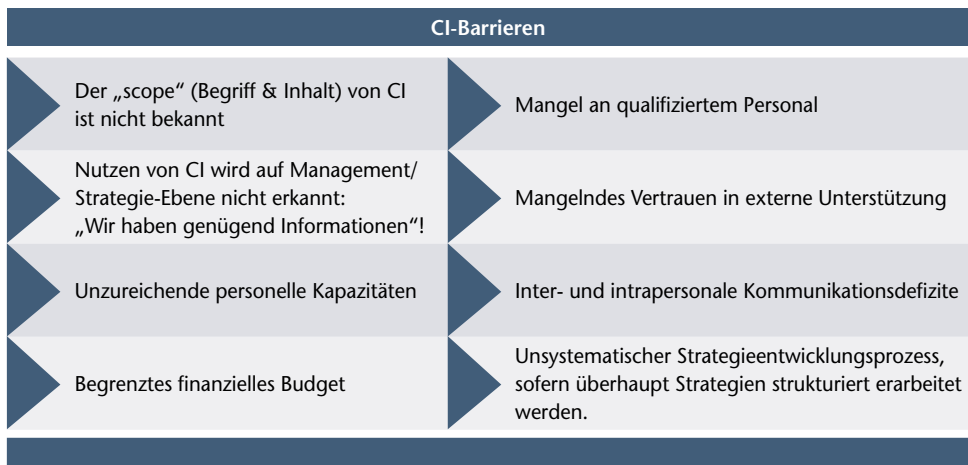
Ist CI demnach alter Wein in neuen Schläuchen mit altbewährten Methoden oder ein nutzenbringender Prozess der Gewinnung, Analyse und Auswertung externer Informationen, auf deren Basis sich erfolgreiche Strategien ableiten lassen?

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.

Derzeit kämpfen etwa 5500 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 etwa 2800. 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 rund 50 Beteiligungs-Deals statt. 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 überragender 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),
- ▶ Die 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 80% aus unverarbeiteten Daten (zum Beispiel Fachartikel, Außendienstberichte) zusammen, nur zu 15% aus value-added Information und lediglich zu 5% 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 (Haupt-)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?

Die primär verwendeten CI-Me-

**Informationen über „in-house“-Konkurrenten**

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

thoden zur Beantwortung der oben genannten Fragen decken sich im Wesentlichen mit denen des strategischen Marketings und gehen somit über die klassische Marktforschung hinaus. 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.

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 (Bild 1).

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 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 (Ni-

schen-)Strategien ableiten. Wo die klassische Marktforschung aufhört – in der Regel bei der Analyse – beginnt unter Anwendung der richtigen Consulting-Methoden der Wirkmechanismus von CI.

**Barrieren bei Zulieferern beseitigen**

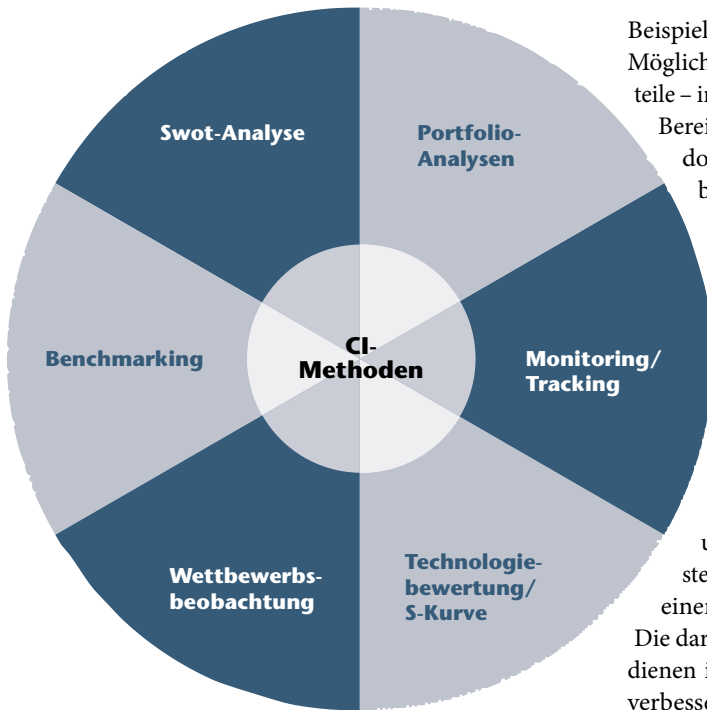
Die Anwendungsvoraussetzungen für die Implementierung von Competitive Intelligence sind derzeit in vielerlei Hinsicht, insbesondere bei mittelständischen Zulieferern, nicht gegeben. Hier müssen oftmals noch einige Barrieren überwunden werden (Bild 2).

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. Ganzheitlich betrachtet ist es allerdings 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.

Kosten- und Preisanalysen von Fahrzeugen, die Durchführung von

**Fazit**

- ▶ Competitive Intelligence, ein Trend des Jahres 2006 und Basis zur Strategieentwicklung
- ▶ Hauptziel von CI liegt im Erreichen von Wettbewerbsvorteilen
- ▶ Und dem Aufbau nachhaltiger Potenziale



Beispiel über Benchmarking die Möglichkeit Baugruppen und Bauteile – insbesondere für den Interior-Bereich – im Rahmen von Teardown Analysen detailliert zu bewerten. Dabei werden die Zulieferteile/-baugruppen der Konkurrenzunternehmen anhand von Kriterien wie Werkstoff-/Kunststoffart, Gewicht, Spaltmaße, Abmessungen, Styling, Anmutung, Oberflächenbeschaffenheit, Ergonomie, Teile- und Werkzeugkosten, Herstell- und Montageprozess, Hersteller/Zulieferer analysiert und einer Evaluierung unterzogen. Die daraus gewonnenen Ergebnisse dienen in erster Linie der Produktverbesserung und Kostenersparnis durch technologische Verbesserungen.

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 zum

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 Informati-

onen über deren Konkurrenten „in-house“ zur Verfügung haben (Tabelle).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass CI grundsätzlich keine Innovation darstellt, denn es gibt sehr viele Schnittstellen zur klassischen Marktforschung und dem strategischen Marketing. Allerdings verbindet CI in einzigartiger Weise elementare Methoden und Ansätze zu einem schlüssigen Gesamtkonzept, welches den Automobilzulieferern viele neue Chancen eröffnet.

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 nur nebenbei 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.

Erst Intelligence und daraus gewonnene, in konkrete Maßnahmen gekleidete Strategien schaffen die notwendigen Wettbewerbsvorteile, die notwendig sind, um langfristig zu überleben oder gar zu wachsen. Glaubt man amerikanischen Marketing-Experten, so wird Competitive Intelligence einer der Schlüsseltrends für das Jahr 2006. Ob dies auch in der Automobil(zuliefer)industrie der Fall sein bleibt vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen fraglich.



MENSCH ÄRGERE DICH NICHT

## Anti-Ärger-Training senkt den Blutdruck

„Das Leben ist ungerecht: Die Politiker ziehen einem den letzten Cent aus der Tasche, die Arbeit nervt und früher war sowieso alles viel besser“, die Deutschen sind dafür bekannt, Weltmeister im Meckern zu sein. Doch wer sich über jede Kleinigkeit ärgert, kann auch dem Unternehmen schaden. Dies belegt eine Studie der Gallup Organization: 84% der Arbeitnehmer in Deutschland verspüren keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber, 15% von ihnen sind sogar „aktiv unenga-

giert“. Der gesamtwirtschaftliche Schaden, der dadurch entsteht, wird auf rund 220 Mrd. Euro geschätzt. Zu dieser Thematik bietet die Deutsche Experten-Akademie (DEAK) das spezielle Experten-Seminar „Anti-Ärger-Training: Ärgern, Ändern oder Akzeptieren“ an. Das Experten-Seminar „Anti-Ärger-Training: Ärgern, Ändern oder Akzeptieren“ findet vom 9. bis 10. November in München statt. Das Programm ist im Internet unter [www.experten-akademie.de](http://www.experten-akademie.de) abrufbar.

[www.maschinenmarkt.de](http://www.maschinenmarkt.de)

► Einsatz und Erfolg von CI im deutschen Mittelstand

► anp Management Consulting