



**Studie zur Anwendung von
Competitive Intelligence (CI)
in der chemischen Industrie**

Düsseldorf, 31. Juli 2008

NORACO International
c/o Christian Krummenast
Freiligrathring 1
40878 Ratingen/Düsseldorf
Tel: +49 (0) 211 5145 355
Fax: +49 (0) 211 5145 356
e-mail: info@noraco.de
web: www.noraco.de

Inhaltsverzeichnis		Seite
1.	Einleitung	01
1.1	Hintergrund der Untersuchung	01
1.2	Untersuchungsziel	02
1.3	Forschungsmethodik	02
1.4	Inhaltlicher Aufbau der Befragung	03
2.	Theoretische Grundlagen des Konzepts von CI	04
2.1	Definition von CI	04
2.2	Abgrenzung des Themenumfeldes der CI	09
2.3	Der CI-Prozess	12
3.	Untersuchung von CI in chemischen Unternehmen	14
3.1	Art und Bezeichnung der CI-Aktivitäten	14
3.1.1	Bezeichnungen	14
3.1.2	Dauer des Bestehens der CI-Aktivitäten	15
3.1.3	Informationsbedürfnisse	16
3.1.4	Permanente Beobachtung, regelmäßige und Ad-hoc-Berichte	17
3.1.5	Fremd- und Eigenverarbeitung der Rohinformation	18
3.1.6	Mitarbeiter als Informationsquelle	19
3.1.7	Technologische Unterstützung der CI-Prozesse	21
3.2	Strukturelle Organisation der CI-Aktivitäten	21
3.2.1	Organisation im Unternehmen	21
3.2.1.1	Die Hierarchische Stellung des verantwortlichen Bereichs	22
3.2.1.2	Die Reichweite des Verantwortungsbereichs	22
3.2.1.3	Die Berichterstattung des Aufgabenbereichs	23
3.2.2	Nutzer der CI-Ergebnisse	23
3.2.2.1	Die hierarchische Ebene der Nutzer	23
3.2.2.2	Die funktionale Betrachtung	24

3.2.3	Finanzielles CI-Budget	25
3.2.4	Leitung des CI-Bereichs	25
3.2.5	Personelle Ressourcen	26
3.3	Ausblick zu CI-Aktivitäten	28
3.3.1	Mittelfristige Investitionstätigkeit	28
3.3.2	Intendierte Veränderungen für die CI-Aktivitäten	28
3.3.3	Mittelfristige Entwicklung von CI-Aktivitäten	30
4.	Zusammenfassung und Fazit	31
	Literaturverzeichnis	X

1. Einleitung

1.1 Hintergrund der Untersuchung

International und global tätige Unternehmen werden heute mehr denn je gefordert und stehen vor vielfältigen Veränderungen, bedingt durch eine Vielzahl von Faktoren wie beispielsweise wirtschaftliche und gesellschaftliche Globalisierung, Dynamisierung von Märkten und Wettbewerb, Individualisierung von Kundenwünschen, Verkürzung von Produktlebenszyklen sowie die zunehmende Bedeutung von politischen und rechtlichen Einflüssen wie beispielsweise „REACH“.

Zusätzliche Belastungen ergeben sich durch steigende Preise für Rohstoffe wie beispielsweise Öl und erhöhte Energiekosten sowie durch einen international wachsenden Wettbewerbsdruck.

Eine enorme Informationsflut macht jedoch die Orientierung im Wettbewerbs- und Marktumfeld für die Unternehmen zusätzlich zunehmend schwieriger und verkürzt deren Planungshorizont für strategische Entscheidungen erheblich. Somit wird es für die Unternehmen immer problematischer eine erfolgreiche Unternehmensstrategie zu entwickeln und vorausschauend zu planen. Denn nicht nur das Wissen um den Wettbewerb, sondern auch um das weitere Marktumfeld wie beispielsweise die Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie Kunden muss folglich zum eigenen Vorteil genutzt werden. Die zukünftigen Chancen und Risiken müssen möglichst frühzeitig identifiziert werden. Um aber ein frühzeitiges Antizipieren überhaupt zu ermöglichen ist es notwendig, dass Informationen und Analysen über das gesamte Wettbewerbs- und Marktumfeld permanent generiert und ausgewertet werden.

Competitive Intelligence (CI) als Weiterentwicklung der Konkurrenzanalyse von Porter bietet sich als Konzept an, da es nicht nur isoliert die Wettbewerber betrachten kann, sondern alle Ebenen, die das Unternehmen und dessen Strategie beeinflussen. Durch einen systematischen und professionellen Prozess können Informationen um die Metaebene, Marktebene, Unterneh-

mensebene und Finanzebene gesammelt, verarbeitet und ausgewertet werden.

Die permanente Betrachtung und Auswertung der in diesen Ebenen sich ergebenden Veränderungen und das daraus abgeleitete Wissen, können der Antizipation sich verändernder Wettbewerbs- und Branchenstrukturen sowie der frühzeitigen Angleichung der Unternehmensstrategie an die darauf folgenden Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns dienen.

Der systematische Einsatz von CI und eine funktionierende Frühaufklärung bilden somit das Fundament für intakte Planungs- und Kontrollsysteme und unterstützen dadurch die Sicherung der eigenen Marktstellung. Darüber hinaus könnte CI ein unverzichtbares Instrument für die Strategieentwicklung sein und eine Grundlage für das Top-Management bilden, die richtigen Handlungsempfehlungen für strategische Entscheidungen zu geben.

1.2 Untersuchungsziel

Die Untersuchung soll aktuelle Erkenntnisse zur Etablierung, Bezeichnung und Organisation von CI-Prozessen und Strukturen innerhalb der chemischen Industrie erheben sowie die erwarteten Entwicklungen und Trends identifizieren.

Für diese Studie wird CI als ein im Unternehmen organisatorisch verankerter Funktionsbereich verstanden, indem strategisch relevante Informationen über das Unternehmensumfeld (z.B. Markt, Kunden, Wettbewerber) gesammelt, aufbereitet und im Hinblick auf handlungsorientierte Entscheidungen analysiert werden.

1.3 Forschungsmethodik

Als Erhebungsverfahren wurden sowohl telefonische Experteninterviews anhand eines Gesprächsleitfadens sowie die Übersendung eines Fragebogens gewählt. Einige Interviews wurden persönlich („face-to-face“) während der

Jahreskonferenz der SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) durchgeführt, welche im Zeitraum vom 14.-17.04.08 in San Diego, Kalifornien (USA) stattfand. In den kontaktierten chemischen Unternehmen wurden jeweils die ranghöchsten zuständigen Ansprechpartner für CI vorab telefonisch identifiziert, um im Anschluss einen telefonischen Gesprächstermin zwecks Durchführung des Telefoninterviews zu vereinbaren oder alternativ den Fragebogen per E-mail zu übermitteln. Der Fragebogen beinhaltete geschlossene und offene, qualitative und quantitative Fragestellungen. Es bestand zusätzlich die Möglichkeit weitere Anmerkungen und Kommentare des interviewten Gesprächspartners zu berücksichtigen. Die Gesamtdauer eines Interviews beträgt ca. 35 Minuten.

Von insgesamt 58 kontaktierten chemischen Großunternehmen, erklärten sich 24 Ansprechpartner zu einer Teilnahme bereit. Die Rücklaufquote beträgt somit 41 Prozent und kann als gut betrachtet werden. Die Unternehmensvertreter, die sich nicht an der Untersuchung beteiligen wollten, begründeten diesen Schritt entweder aufgrund mangelnder Zeit oder wegen der Sensibilität der Thematik mit Geheimhaltung. Allen Teilnehmern wurde Anonymität und Diskretion zugesichert. Die Auswertung erfolgte anonymisiert und während der Untersuchung erhaltene unternehmensspezifische und personenbezogene Daten werden nicht veröffentlicht. Alle erhaltenen Informationen und Fragebögen wurden nach der Analyse und Auswertung entsprechend vernichtet.

Die Untersuchung fand statt im Zeitraum 14. April – 13. Juni 2008.

1.4 Inhaltlicher Aufbau der Befragung

In der Untersuchung werden zunächst die Art und Bezeichnung der CI-Aktivitäten und Informationen zur Dauer des Bestehens der CI-Aktivitäten eruiert sowie die Art der Informationsbedürfnisse, Informationseinholung sowie der Informationsverarbeitung untersucht. Ferner wird analysiert, ob es den Unternehmen gelingt die eigenen Mitarbeiter als Informationsquelle einzubeziehen und ob die CI-Prozesse eine technologische Unterstützung fin-

den. Anschließend wird die strukturelle Organisation der CI-Aktivitäten untersucht. Dabei wird insbesondere die Organisation im Unternehmen, d.h. die hierarchische Stellung und Reichweite des Verantwortungsbereichs sowie die Berichterstattung des Aufgabenbereichs analysiert. Ferner wird untersucht wer die Nutzer der CI-Ergebnisse sind und wer die Leitung des CI-Bereichs verantwortet sowie welche personellen und finanziellen Ressourcen für die CI-Aktivitäten den Unternehmen zur Verfügung stehen. Außerdem wird ein Ausblick zu den zukünftigen CI-Aktivitäten erhoben, welcher die mittelfristige Investitionstätigkeit sowie mittelfristige Entwicklungen und intendierte Veränderungen für die CI-Aktivitäten analysiert.

Die Struktur der Untersuchung und Darstellung erfolgt in der Reihenfolge der Fragestellungen im verwendeten Fragebogen. Die wichtigsten Ergebnisse werden grafisch visualisiert sowie zusammenfassend schriftlich dargestellt.

2. Theoretische Grundlagen des Konzepts von CI

2.1 Definition von CI

Die Definition zu „Competitive Intelligence - (CI)“ ist, vor allem aufgrund englischsprachiger Aufarbeitung des Themas, uneinheitlich. Die Bandbreite der Äußerungen reicht von sinnvollem und legalem Informationssystem für die strategische Planung bis hin zur illegalen Spionage unter dem Deckmantel der Marktforschung.¹ Teilweise werden Begriffe wie beispielsweise Business Intelligence, Market Intelligence und Competitor Intelligence synonym verwendet.² Andere Autoren wiederum verwenden diese Ausdrücke zur Abgrenzung verschiedener Tatbestände³ oder sprechen von einer Intelligence Familie.⁴

¹ Lux, C., 2002, Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage-Analyse, Praxis, Strategie, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2002, S. 24

² Vgl. Sandman, J., 2008, Senior Vice President, Fuld & Company, pre-conference-workshop: CI 101 – Your introduction to Competitive Intelligence, „...CI-Synonyms are: Business Intelligence; Competitor Intelligence, Market Intelligence.“, 14.04.08, SCIP 2008 International Annual Conference & Exhibition, San Diego, USA, 14.04.-17.04.2008

³ Vgl. Kunze, C., Competitive Intelligence-Ein ressourcenorientierter Ansatz strategischer Frühaufklärung, Shaker Verlag, Aachen 2000, S.64 ff.

⁴ Vgl. Sitt, A., Erfolgsfaktor Sicherheit - Schützen Sie Ihr Unternehmens-Know-how vor dem Zugriff der Konkurrenz, Düsseldorf 1998, S.180 ff.

Die Uneinigkeit über eine einheitliche Definition der CI in der Literatur und Praxis, kann auch vom Verfasser dieser Studie bestätigt werden, welcher zwecks Recherche und Informationsgewinnung für diese Studie nach San Diego (USA) anreiste, um im Zeitraum vom 14. April bis 17. April 2008 an der dort stattfindenden jährlichen Internationalen Konferenz und Ausstellung der SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) teilzunehmen.

Prof. Dr. Jonathan Calof beschreibt CI beispielsweise als einen systematischen und ethischen Prozess, welcher durch die Sammlung, Analyse, Kommunikation und Management sowie unter Zuhilfenahme der gesamten Unternehmensorganisation und des Unternehmensnetzwerks das Unternehmen dabei unterstützt, deutliche Wettbewerbsvorteile zu entwickeln, um handlungsfähige Einblicke über die Umwelt und das Umfeld des Unternehmens zu gewinnen.⁵

Sandman definiert CI pragmatisch als veredelte Information, die als Grundlage für eine Geschäftsentscheidung verwendet werden kann. Ferner verwendet Sandman Begrifflichkeiten aus anderen Themenfeldern als Synonyme für CI. Auf Nachfrage präziserte Sandman weiter, dass er unter der gefilterten Information die „Intelligence“, d.h. das Wissen versteht, welche das Endresultat des CI-Prozesses beschreibt.⁶

Prof. Dr. Fleischer stellt CI als einen systematischen und fortlaufenden Prozess vor, welcher durch das Sammeln und die Analyse von Informationen über Wettbewerber, Wettbewerbsumfeld und Trends, handlungsfähige Ein-

⁵ Vgl. Calof, J., 2008, University of Ottawa, School of Management, International Business & Strategy, pre-conference-workshop, SCIP 2008 International Annual Conference & Exhibition, "Conference and Trade Show Intelligence", San Diego, USA, 14.04.-17.04.2008, "CI helps your company sustain and develop distinct competitive advantages by using the entire organization and its networks to develop actionable insights about your environment (customers, competitors, regulators, technology ...) by use of a systematic and ethical process involving planning, collection, analysis, communication and management."

⁶ Vgl. Sandman, J., CI 101, a.a.O., pre-conference-workshop, "CI is information that has been refined enough so that it can be used in making a business decision...CI-Synonyms are: Business Intelligence, Competitor Intelligence, Market Intelligence.", SCIP 2008 International Annual Conference, San Diego, USA, 14.04.08

blicke ableiten kann, welche wiederum die geschäftlichen Unternehmensziele vorantreibt.⁷

Prof. Dillon und Prof. Bouthillier identifizieren auf der einen Seite einen Anstieg der CI-Budgets und Wachstum der CI-Gesellschaft sowie Weiterentwicklung der CI-Technologie und eine steigende Anzahl der CI-Publikationen, jedoch.....
.....
.....
.....

Interesse an der kompletten Studie?

Dann kontaktieren Sie uns unter

E-Mail: info@noraco.de oder Tel. 0211-51 45 35

⁷ Vgl. Fleischer, C., 2008, University of Windsor, Vortragsdokumentation, SCIP 2008 International Annual Conference, "Business and Competitive Analysis - What? So What? Now What?", San Diego, USA, 14.04.-17.04.2008, "CI is a systematic and ongoing process for gathering and analysing information to derive actionable insight about competitors, the competitive environment and trends in order to further the organization's business goals."

