Inhaltsverzeichnis

I Einführung 1
1.1 Was ist Competitive Intelligence (CI)? 3
1.1.1 CI-Evolution in Unternehmen 5
1.1.2 Verbreitung der Competitive Intelligence in Deutschland 10
1.1.3 Wozu wird Competitive Intelligence verwendet? 21
1.1.4 Der Nutzen von Competitive Intelligence 22
1.1.5 Ist Competitive Intelligence ethisch und legal? 24
1.1.6 CI-Ausbildung in Deutschland 25
1.2 Besonderheiten der Competitive Intelligence 27
1.2.1 Information, Daten, Signal, Hypothese und Intelligence 27
1.2.2 Ein Beispiel für unterschiedliche Informationsarten 28
1.2.3 Wahrscheinlichkeit, Glaubwürdigkeit und Plausibilität 30
1.3 Ursprünge der Competitive Intelligence 32
1.3.1 Wurzeln der CI 33
1.3.2 Unterschiede zwischen Marktforschung und Competitive Intelligence 36
1.4 Praxisbeiträge 39
1.4.1 Institut für Managementinformationssysteme Ludwigshafen (IMIS) e.V.: Competitive Intelligence als Teil des Business Performance Managements 39
1.4.2 Jan Herring & Associates: Die Zukunft von CI-basiertem Wettbewerb 43
1.4.3 ENTRAS – Energy Trading Services: Ressourcenorientierte Competitive Intelligence 55
1.4.4 Fachhochschule Gießen-Friedberg: Ergebnisse einer bundesweiten Studie zur Competitive Intelligence 60

2 Psychologie der Intelligence-Analyse 83
2.1 Einführung 83
2.2 Wahrnehmungsfehler bei der Informationsaufbereitung und -analyse 86
2.2.1 Erwartungshaltung versus Wunschdenken 86
2.2.2 Dominanz von Mindsets 87
2.2.3 Dynamik der Informationswahrnehmung 88
2.2.4 Glaubwürdigkeitshysterese 89
2.3 Kognitive Biases bei der Datenauswertung 90
2.3.1 Fehler bei der Beurteilung von Evidenz 90
2.3.2 Fehler bei der Wahrnehmung von Ursache und Wirkung 95
2.3.3 Fehler bei der Abschätzung von Wahrscheinlichkeiten 98
2.4 Fehler beim Intelligence-Reporting 103
2.5 Fehler bei der Entscheidungsfindung und deren Vermeidung durch CI 105
2.5.1 Typische Fehler und Irrtümer bei der Entscheidungsfindung 105
2.5.2 CI-Unterstützung bei der Entscheidungsfindung 109
2.6 Die Bedeutung kultureller Aspekte für CI 111

3 Der Competitive-Intelligence-Zyklus 117
3.1 Einführung 117
3.2 Phasen des CI-Zyklus 119
3.2.1 CI-Zyklus, Schritt 1: CI-Bedarfsbestimmung 119
3.2.2 CI-Zyklus, Schritt 2: Planung, Organisation und Controlling des CI-Zyklus 121
3.2.3 Exkurs: Organisation der CI-Recherche (Erhebungsplanung) 124
3.2.4 Exkurs: Phasen eines CI-Projektes 127
3.2.5 Exkurs: Quellenidentifikation und -verwaltung 129
3.2.6 Exkurs: Das Zwiebelprinzip 132
3.2.7 CI-Zyklus, Schritt 3: Datenerhebung 135
3.2.8 Exkurs: Informationsbeschaffung nach dem Schneeballprinzip 137
3.2.9 Exkurs: Wertigkeit von primär und sekundär recherchierten Informationen 138
3.2.10 CI-Zyklus, Schritt 4: Aufbereitung der erhobenen Informationen 140
3.2.11 Exkurs: Aufbereitungs- und Interpretationsmethoden für lückenhafte Informationen 144

3.2.12 Exkurs: Bewertung der Aussagekraft einer Information und der Zuverlässigkeit der Quellen 146
3.2.13 CI-Zyklus, Schritt 5: Analyse und Interpretation 152
3.2.14 CI-Zyklus, Schritt 6: Berichterstellung und Reporting 154
3.3 Praxisbeiträge 166
3.3.1 TEMIS SA: Wettbewerbsvorteile durch auf CI angewendetes Textmining 166
3.3.2 Evotec OAI AG: Competitive Intelligence in der Pharmaindustrie 171

4 Observation, HUMINT und elektronische Medien 177
4.1 Observation von Wettbewerberaktivitäten 177
4.1.1 Einführung 177
4.1.2 Gegenstände und Ziele der Observation 178
4.1.3 Competitive Intelligence Assistance: Recherchemöglichkeiten mit Fotos und bewegten Bildern 182
4.2 HUMINT (HUMan INTelligence) 197
4.2.1 Einleitung 197
4.2.2 Elicitation – Besonderheiten der HUMINT 198
4.2.3 Gegenstand der HUMINT 199
4.2.4 Motivation für HUMINT 200
4.2.5 HUMINT-Gesprächsführung 201
4.2.6 Lokationen für HUMINT 202
4.2.7 Auswertung von HUMINT-Erkenntnissen 206
4.2.8 Exkurs: Einsatz externer Anbieter für HUMINT 207
4.2.9 ZF Trading GmbH: Die Implementierung eines internationalen CI-Netzwerkes oder warum der Faktor „Mensch“ die entscheidende Rolle spielt 209
4.3 Das Internet und Online-Datenbanken 217
4.3.1 Einführung 217
4.3.2 Das Internet: Notwendiges Übel für CI 218
4.3.3 Mythos und Realität des Internets 219
4.3.4 Das Internet für CI-Aufgaben 223
4.3.5 Exkurs: Software zum Suchen und Finden im Internet 226
4.3.6 Online-Datenbanken 231
4.3.7 Exkurs: Outsourcen der Informationserhebung in Internet und Online-Datenbanken 232

5 Grundlegende Analyseverfahren 235
5.1 Einführung in die CI-Analyseverfahren 235
5.2 Basisverfahren zur CI-Analyse 238
5.2.1 Event Timeline-/Pattern-Analyse 238
5.2.2 Patentanalyse 240
5.2.3 Dynamische Regressionsanalyse 243
5.2.4 Prozesssimulation 246
5.2.5 Finanzanalyse 249
5.2.6 Prognostik (Verfahren zur Zukunftsprognose) 258
5.2.7 Win/Loss(Gewinn/Verlust)-Analyse 264
5.2.8 Datamining 265
5.2.9 Textmining 269
5.2.10 Wettbewerberprofile 271
5.2.11 Profiling 274
5.2.12 Benchmarking 280
5.3 Modell- und theoriegestützte Analysen 285
5.3.1 Technologiepotenzial-/Technologiezyklusanalyse (S-Kurven-Analyse) 285
5.3.2 Trendworkshop 290
5.3.3 Wettbewerberstrategieanalyse 292
5.3.4 Strategische Wettbewerbersegmentierung 300
5.3.5 Wertschöpfungskettenanalyse 303
5.3.6 Wettbewerberklassifizierung nach Intention und Potenzial 306
5.3.7 Kostenstrukturanalyse 308
5.3.8 Reengineering (Reverse Engineering) 311
5.3.9 Issues Management 314
5.3.10 Kernkompetenzanalyse eines Wettbewerbers 316
5.3.11 Fünf-Kräfte-Industriestrukturanalyse 318
5.3.12 Portfolios und Visualisierungstechniken 322
5.4 Praxisberichte 329
5.4.1 University of Windsor, Kanada: Management und Durchführung von Competitive-Intelligence-Analysen 329
5.4.2 communication lab: Issues Management – Unternehmenskrisen systematisch vermeiden 340
5.4.3 Team Psychologie & Sicherheit: Distant profiling 346
5.4.4 Deutsche Börse Systems AG: Textmining im Dienste von Competitive Intelligence 355

6 Fortgeschrittene Analyseverfahren 369
6.1 Analyseverfahren zur Entscheidungsunterstützung 369
6.1.1 Szenariotechnik 370
6.1.2 Systemdynamik („Vernetztes Denken“) 382
6.1.3 (Strategische) Frühwarnung und -erkennung 385
6.1.4 War Gaming (Dynamische Simulation) mit Business- Simulatoren 388
6.1.5 Entscheidungsanalyse unter Unsicherheit 391
6.1.6 SWOT(Strength Weakness Opportunity Threat)-Analyse 404
6.1.7 Chancen-/Risikoanalyse (C/R-Analyse) und Chancen-/Risikomanagement (C/R-Management) 409
6.1.8 T-Mobile Deutschland GmbH: Systemdynamik für CI 413
6.2 Analyseverfahren zur Unterstützung der Hypothesenauswahl 419
6.2.1 Spieltheorie 419
6.2.2 Blindspotanalyse 421
6.2.3 Analyse konkurrierender Hypothesen (AKH) 423
6.2.4 Evidenzbasierte CI: Das Bayes’sche Theorem 432
6.2.5 SAP SI: Das Evolutionskonzept für Wettbewerbsanalysen 439

7 Das Competitive-Intelligence-Center (CIC) 443
7.1 Einleitung 443
7.2 Vorgehensweise bei der Implementierung eines CIC 445
7.2.1 Schritt 1: Intelligence-Bedarfsanalyse (KIT - Key Intelligence Topics) 446
7.2.2 Schritt 2: Das CI-Audit 447
7.2.3 Schritt 3: Ausarbeitung des CIC-Soll-Zustandes (CI-Verfahrenshandbuch) 448
7.2.4 Schritt 4: Definition der notwendigen Umsetzungsmaßnahmen 449
7.2.5 Schritt 5: Umsetzung 449
7.2.6 Schritt 6: Kontinuierliche Erfolgskontrolle 449
7.3 CIC-Erfolgsfaktoren 449
7.3.1 CIC-Erfolgsfaktor: Informationsnetzwerke aufbauen und betreiben 450
7.3.2 CIC-Erfolgsfaktor: Mitarbeit interner Bereiche 455
7.3.3 CIC-Erfolgsfaktor: Informationsvolumina managen 458
7.3.4 CIC-Erfolgsfaktor: Organisation und Funktion 461
7.3.5 CIC-Erfolgsfaktor: Vertraulichkeit der Intelligence-Erkenntnisse 462
7.3.6 CIC-Erfolgsfaktor: Eskalationsprozeduren 463
7.3.7 CIC-Erfolgsfaktor: CI-Team 464

7.3.8 CIC-Erfolgsfaktor: CI-Scorecards für Performance und Wettbewerbsrisiken-Measurement 469
7.3.9 CIC-Erfolgsfaktor: Nahtlose Integration des CIC in strategische Entscheidungsprozesse 473
7.3.10 CIC-Erfolgsfaktor: CI-Software 473
7.4 Praxisbeiträge 477
7.4.1 Centerpulse Orthopedics Ltd.: Competitive Intelligence in der Praxis: Anwendung am Beispiel einer weltweit tätigen Firma in der Medizinaltechnik 477
7.4.2 E.ON Sales & Trading GmbH: Aufbau einer CI-Unit – ein Praxisbeispiel aus dem Bereich Stromhandel 485
7.4.3 Institute of Electronic Business der Universität der Künste Berlin: Virtuelle Netzwerke aufbauen und pflegen: Community Building und Collaboration 490
7.4.4 DaimlerChrysler Off-Highway: Competitive Intelligence und Strategie 497
7.4.5 SIEMENS Medical Solutions: KnowledgeSharing@MED – Wissensmanagement in der Praxis .. 507

8 Sonderthemen der Competitive Intelligence 515
8.1 Dynamische Wettbewerbsstrategien 515
8.1.1 Einführung 515
8.1.2 Exkurs: Hyperwettbewerb 519
8.1.3 Detecon International GmbH: Die Zukunft im Griff – Strategien für komplexe Märkte 521
8.2 Technologische Intelligence 531
8.2.1 Einführung 531
8.2.2 Ziele der CTI 532
8.2.3 CTI-Analyseverfahren 532
8.2.4 JENOPTIK Laser, Optik, Systeme GmbH: Competitive Intelligence im High-Tech-Umfeld 535
8.2.5 BMW AG: Fallbeispiel für CI „Technologiesondierung für Anwendungen im automobilen Interieur“ 543
8.3 Counter Intelligence 548
8.3.1 Einführung 548
8.3.2 Kriminelle Aktivitäten 548
8.3.3 Abwehr durch „Counter Intelligence“ 550
8.3.4 Phoenix Consulting Group: Schutz der eigenen Intelligence-Operationen vor Ausspähung durch Wettbewerber ... 555

9 Anhang 563
9.1 Checklisten für Wettbewerberinformationen 563
9.2 Autoreninformationen 571
9.3 SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals) 587
9.4 Software zur Unterstützung des CI-Zyklus 590
9.5 Glossar 593

Literatur 599
Monographien 599
Beitragswerke 604
Zeitschriften 605
Sonstige 608

Abbildungsverzeichnis 611

Tabellenverzeichnis 617

Index 623