

## Einleitung

Competitive Intelligence – dieser Begriff geistert erst seit wenigen Jahren durch die deutsche Öffentlichkeit und ist aus verschiedenen Gründen missverständlich. In seiner Abkürzung „CI“ tritt er in Konkurrenz zur „Corporate Identity“, für den Thriller-Freund klingt er wie CIA und damit nach Geheimdienst, und in seiner schlichten Übersetzung als „Konkurrenzanalyse“ entpuppt er sich scheinbar als alter Hut. Dass CI (und alle Marketing-Experten unter den Lesern mögen mir verzeihen, dass ich im Folgenden dieses Kürzel benutze und damit die älteren Rechte der Corporate Identity verletze) weit mehr ist als das, soll dieses Buch darlegen.

Metaphern helfen sehr beim Verständnis eines Sachverhaltes, der entweder komplex oder aber wenig bekannt ist. *„Competitive Intelligence ist das Navigationssystem im Wettbewerb“* – das bringt sehr genau auf den Punkt, was CI ist: ein System zur Beobachtung und Steuerung eines Unternehmens unter Berücksichtigung der anderen „Verkehrsteilnehmer“ im globalisierten wirtschaftlichen Umfeld. Die Metapher suggeriert auch: Wir sind selbst unterwegs und beobachten das Wettbewerbsumfeld sowie die Bewegungen der anderen Marktteilnehmer, aber unser Ziel ist es, ohne Kollisionen und unter Beachtung der Verkehrsregeln auf möglichst schnelle und intelligente Art und Weise zum Ziel zu kommen.

Navigationssysteme waren noch vor wenigen Jahren vorwiegend militärisch genutzte Geräte – inzwischen werden sie immer mehr zur Selbstverständlichkeit und sind so klein und leistungsfähig, dass sie nicht nur in Fahrzeugen, sondern sogar von Fußgängern sinnvoll genutzt werden können. Eine ähnliche Entwicklung hat Competitive Intelligence in der Unternehmenswelt genommen. Ausgehend von ihren Ursprüngen im nachrichtendienstlichen Umfeld sickerte im Laufe der letzten Jahrzehnte die Erkenntnis der Nützlichkeit von analysierten Informationen über Wettbewerb und Wettbewerber über den Ansatz der strategischen Unternehmensführung immer stärker auch in die Praxis des mittleren Managements großer und in die Führungsetagen kleinerer und mittlerer Unternehmen ein. Dies geschah nicht überall gleichzeitig und wie bei vielen anderen Entwicklungen auch gerade in Deutschland mit einer erheblichen Zeitverzögerung.

Eigentlich sollte dieses Buch den Untertitel *„Konkurrenzanalyse als Navigationssystem im Wirtschaftskrieg“* tragen – das war meinem Lektor aber zu reißerisch und hätte auch vom Fokus auf kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) abgelenkt. Trotzdem: Das Bild vom Wirtschaftskrieg ist nicht nur eine inzwischen beliebte Übertreibung, mit dessen Hilfe sich Bücher besser verkaufen lassen – es hat einen realen Hintergrund. „Wirtschaftskrieg“ kann wörtlich verstanden werden – in diesem Sinne ordnen viele den letzten Irakkrieg ein, in dem es um Einflusszonen und strategische Weichenstellungen ging, in diesem Sinne werden auch kommende Kriege um Wasser zu verstehen sein, die wir befürchten müssen.

Als Bild verstanden, verdeutlicht der Begriff „Wirtschaftskrieg“ aber auch die Tatsache, dass im globalisierten Konkurrenzkampf mit zunehmend härteren Bandagen gekämpft wird. Beispiele dafür gibt es genug – feindliche Übernahmeveruche wie die von Peoplesoft durch Oracle oder der Londoner durch die Frankfurter Börse nehmen zu, Märkte werden enger und damit ihre Akteure aggressiver, und über die Praktiken einiger asiatischer Konzerne im Kampf gegen den Wettbewerb wollen wir (vorerst) lieber schweigen.

Sie sind wahrscheinlich wie die Mehrzahl meiner Leser/innen in einem mittelständischen Unternehmen in leitender Position tätig, Sie fürchten um Marktanteile und Liquidität, beklagen eine mittelstandsfeindliche Politik, wissen, dass Sie eigentlich Ihre Kosten noch weiter drücken müssten und fühlen sich trotz allem nicht nur für Ihr Unternehmen als Ganzes, sondern auch für seine Mitarbeiter und deren Familien verantwortlich. Das ist gut! Während Sie allerdings ihre Mitarbeiter mit gutem Recht dazu motivieren, immer stärker auch unternehmerisch zu denken, sollten die Chefs von KMU anfangen, wie Chief Executive Officer (kurz: CEOs) von Großkonzernen zu denken. Und die wissen seit langem, dass sie nicht nur ihre Märkte und Kunden, sondern auch ihre Wettbewerber systematisch und professionell beobachten müssen, um unangenehme Überraschungen zu vermeiden.

Das ist vielleicht der zentrale Unterschied zwischen Competitive Intelligence und dem, was viele unter „Konkurrenzbeobachtung“ verstehen und doch meist nicht mehr als ein Stochern im Nebel ist:

CI ist die systematische, professionelle und entscheidungsorientierte Recherche und Analyse der Wettbewerber, des Marktes und seiner Rahmenbedingungen.

Das hat natürlich etwas mit der Verfügbarkeit personeller und finanzieller Ressourcen zu tun, aber noch viel mehr mit der Kenntnis und der Nutzung bestimmter Werkzeuge in Recherche und Analyse, dem Anstoßen und Umsetzen von Prozessen und vor allem dem Ernstnehmen der gewonnenen Erkenntnisse. Und das geht auch im ganz kleinen Rahmen.

Dieses Buch soll Ihnen eine Idee davon vermitteln, was Competitive Intelligence zu leisten in der Lage ist, soll Sie dazu befähigen, ein eigenes CI-Programm auf die Beine zu stellen und Ihnen Kriterien an die Hand geben, nach denen Sie externe CI-Berater einsetzen und beurteilen können. Wenn Sie sich nach der Lektüre an den Kopf fassen und sagen: *„Um Himmels willen, wenn ich das vor drei Jahren schon gewusst hätte ... da müssen wir unbedingt was machen!“* – dann hat dieses Buch seine eigentliche Aufgabe erfüllt, nämlich CI als eine Management-Disziplin etablieren zu helfen, die einmal so exotisch war und bald so selbstverständlich sein wird wie PR oder Controlling.