

dieser Technologie und den Forschern dahinter zu interagieren.

Um den Kreis aber wieder mit der ursprünglichen, eher wirtschaftlichen Definition des Begriffes Technologiemarketing zu schließen, möchte ich noch kurz über eine äußerst erfolgreiche Zusammenarbeit RoboCup-Wirtschaft berichten. Dass der RoboCup und seine Aktivitäten mittlerweile nicht mehr eine rein akademische Initiative sind, zeigt die langjährige erfolgreiche Zusammenarbeit des RoboCup in Deutschland mit der internationalen Messe in Hannover.

Diese weltweit größte Industriemesse widmet mittlerweile eine ganze Halle dem Thema intelligente autonome Systeme und beheimatet die RoboCup German Open, die größte Europäische RoboCup Veranstaltung. In den letzten Jahren haben sich die ersten Firmen etabliert, die serienreife Produkte in

diesem Bereich anbieten und es ist ein reger und fruchtbarer Austausch zwischen diesen Unternehmen und dem RoboCup entstanden.

Auf Grund dieses Faktum und des, trotz der Wirtschaftskrise, großen Interesses von Unternehmen, den RoboCup 2009 Graz zu unterstützen, sind wir sicher, dass sich mittelfristig auch der passende Markt für intelligenten autonomen Systemen in Österreich entwickeln wird.

Lebenslauf Dr. Gerald Steinbauer:

35 Jahre
Telematik Studium an der TU Graz
Promotion im Bereich intelligenter mobiler Roboter an der TU Graz (2006)
Universitätsassistent am Institut für



**Dipl.-Ing.
Christiana Müller**
Inst. für Softwaretechnologie, TU Graz

Softwaretechnologie (seit 2007) RoboCup Koordinator für Österreich
Lebenslauf Dipl.-Ing. Christiana Müller:
26 Jahre
2006-2007: während des Studiums Mitarbeit im Mostly-Harmless RoboCup Team im Bereich Marketing/PR
2008: Abschluss des Studiums „Softwareentwicklung-Wirtschaft“
seit Februar 2009: am Institut für Softwaretechnologie im Organisationskomitee für den RoboCup 2009 in Graz

WINGREGIONAL

Vorankündigung

Regionalkreis Kärnten/Osttirol:

Firmenbesuch bei Philips Austria GmbH in Klagenfurt am Wörthersee am 15.10.2009

Themen: Idea Management und Supply Chain Management

Termin bitte vormerken!

Call for Papers

Themenschwerpunkt: Values and Management

in WINGbusiness 03/2009

Beschreibung

Für die Ausgabe 03/2009 laden wir Autoren ein, wissenschaftliche Artikel (WINGPaper) zum Thema „Values und Management“ einzureichen.

Dabei geht es im Kern um die Frage, ob Ethik und moralische Werte nach modernen (wirtschafts-)wissenschaftlichen Erkenntnissen und Managementprinzipien und vor dem

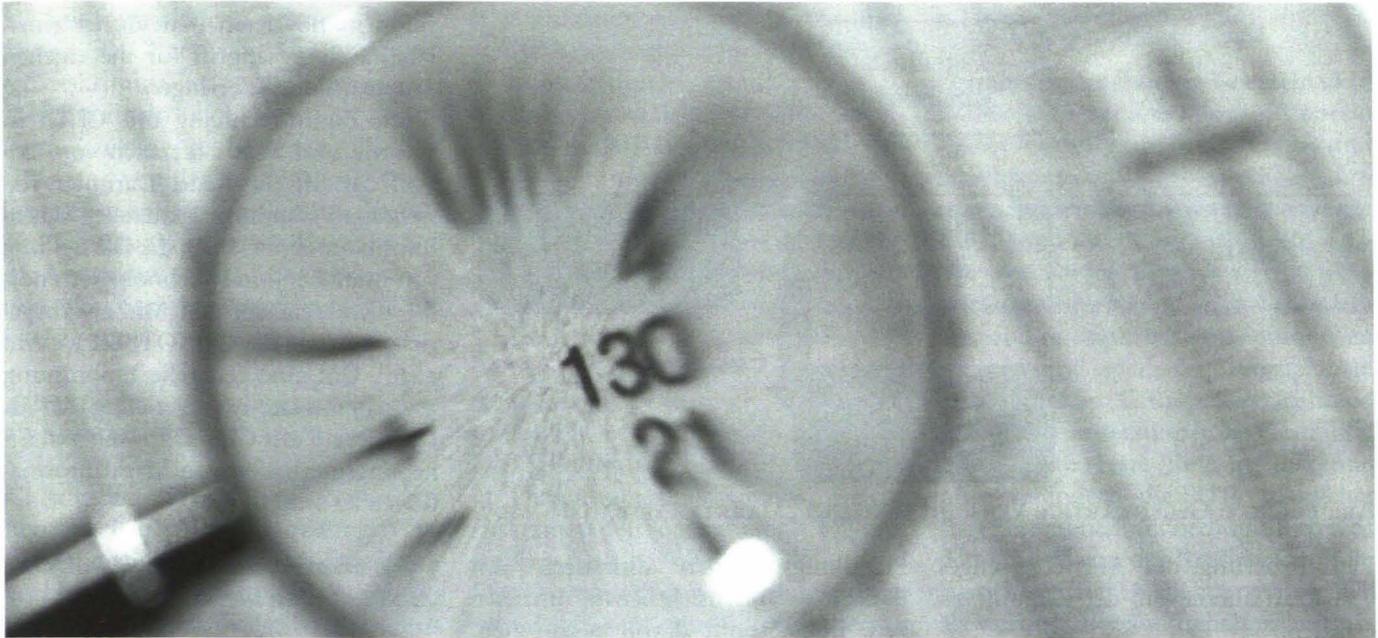
Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen Ereignisse für ein erfolgreiches Management notwendig oder hinderlich sind.

Hinweise für Autoren: Vorlagen zur Erstellung eines WINGpapers und konkrete Layout-Richtlinien sind als Download unter:

<http://www.wing-online.at/services/wingbusiness/medienfolder.html> oder per E-Mail verfügbar.

Autoren können ihre Beiträge zum Themenschwerpunkt als PDF an office@wing-online.at übermitteln. Die Ergebnisse des Reviews werden dem Autor innerhalb von 4-8 Wochen nach Einsendung des Artikels zugestellt.

ANNAHMESCHLUSS: 25. JULI 2009



Bernd Markus Zunk, Lukas Rothauer

Dynamische Marktinformation als Erfolgsfaktor in Technologieunternehmen

Mit „Competitive Intelligence“ neue Wege aus der Automobilkrise finden

2008 sanken die weltweiten Verkaufszahlen von PKWs signifikant und der Trend für 2009 zeigt ungebrochen weiter nach unten. Diese wirtschaftliche Situation fordert die Automobil(zuliefer-)industrie enorm, sodass als Folge dieser Entwicklung von einem globalen Strukturwandel im Automotivebereich auszugehen ist.

Doch wie reagieren Unternehmen in dieser Hochtechnologiebranche auf diese Rahmenbedingungen bzw. wie sollten sie reagieren?

Eine aktuelle Studie (MCKINSEY&COMPANY 2008) führt vor Augen, dass Manager in Krisenzeiten selten so auf eine Wettbewerbsbedrohung reagieren, wie es die Theorie „vorschreibt“. In praxi werden anstelle detailliert-differenzierter Analysen meist nur wenige Handlungsoptionen diskutiert, um am Ende des Tages die offensichtlichste umzusetzen.

Will man sich jedoch als Manager den komplexen und noch nie dagewesenen unternehmerischen Problemstellungen fundiert und strukturiert nähern, scheinen die bisherigen Analyseansätze des „traditionellen Marketing“ überholt. Die Wissenschaft (vgl. dazu stellvertretend für andere MICHAELI 2006) ist der Ansicht, in der Market Intelligence (MI) sowie der Competitive Intelligence (CI) die „richtigen“ Ansätze gefunden zu haben.

Der vorliegende Beitrag dokumentiert die Erfahrungen aus der Praxis, die unter Zugrundelegung dieser theoretischen Ansicht gemacht wurden. Es wird darin überblicksartig in die Theorie der MI-/CI-Thematik eingeführt, um im Anschluss daran anhand des „CI-Showcase AVL List GmbH“ die kritischen Erfolgsfaktoren einer CI-Projektumsetzung zu zeigen.

1 Die Automobil(zuliefer-)industrie in „stürmischen“ Zeiten...

Die wirtschaftliche Entwicklung der Automobilindustrie ist einem deutlichen Wandel unterzogen. 2008 sind die weltweiten Verkaufszahlen am PKW-Markt um 5,6 % auf 61,5 Mio. Stück gesunken. Für 2009 erwarten Analysten einen weiteren Rückgang um 8,7 %, was dem Absatzniveau von 2004 entsprechen würde. Am nord-

amerikanischen Markt, welcher bislang den größten Verlust verzeichnete, wird kommendes Jahr sogar mit einem Rückgang auf das Niveau von 1982 gerechnet (CSM 2009).

Bei diesen signifikanten Absatzeinbrüchen ist es naheliegend, dass auch in der Zulieferindustrie kein Stein auf dem anderen bleiben wird.

Solche Gegebenheiten können Unternehmen aber dazu nutzen, Wen-

depunkte bzw. Kurskorrekturen in ihrer eigenen Entwicklung herbeizuführen. Viele Unternehmen in der Automobil(zuliefer-)industrie (wie auch die AVL List GmbH) versuchen, die derzeitige Krisensituation dazu zu nutzen, einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Beispielsweise wird verstärkt in Forschung und Entwicklung investiert, um absehbare neue Anforderungen am Automobilmarkt (wie z.B. die Hybridisierung oder die

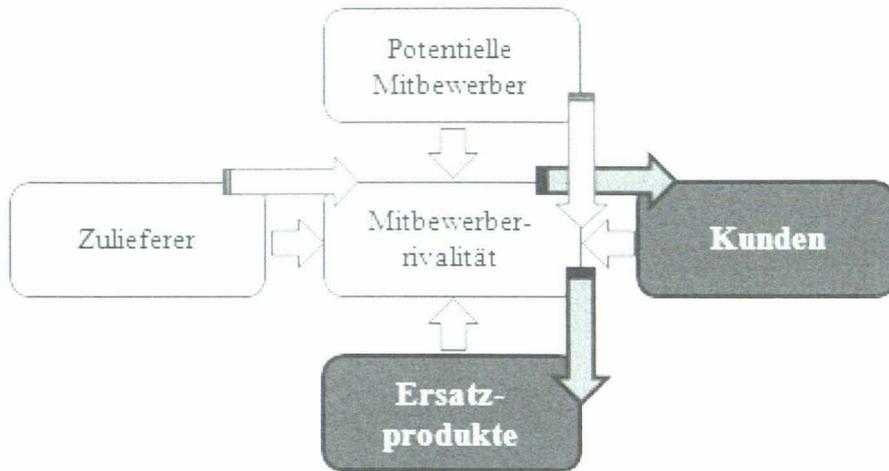


ABBILDUNG 1: GEGENWÄRTIGE VERSCHIEBUNG DER „MARKTKRÄFTE“ (GIA 2009)

Elektrifizierung des Antriebsstranges von Kraftfahrzeugen) der Zukunft zu erfüllen.

Theoretisch kann die gegenwärtige Marktsituation auf den Automobilmärkten mit Porters' Five Forces (PORTER 2004) veranschaulicht werden (Abbildung 1). In einem wirtschaftlichen Abschwung, wie dem derzeitigen, verschieben sich einerseits die „horizontalen Kräfte“ weg von den Zulieferern hin zu den Kunden, was bedeutet, dass sich diese in einer zunehmend stärkeren Position wiederfinden. Auf der anderen Seite sinkt, bedingt durch Absatzzrückgänge und geringe Margen, die Marktattraktivität und damit die Wahrscheinlichkeit, dass neue Mitbewerber in den Automobilmarkt eintreten. Auf diese Weise wird die „Kraft von Ersatzprodukten“ gestärkt. Dieses Phänomen gilt speziell in der Einzelhandelsindustrie als nachgewiesen. Es kann jedoch, mit einigen marktspezifischen Adaptierungen versteht sich, als Gedankenmodell auf die gegenwärtige Lage in der Automobil(zuliefer-)industrie übertragen werden (GIA 2009).

Um dieses neue „Kräfteverhältnis“ zu erkennen und dann in entsprechender Weise darauf zu reagieren, braucht es keine „Schnellschüsse des Managements“ sondern situationsangepasste Ansätze wie z.B. den der Market Intelligence (MI) oder den der Competitive Intelligence (CI). Diese Forderung unterstreicht eine aktuelle Studie (MCKINSEY&COMPANY 2008), die zeigt, dass Unternehmen selten so reagieren wie die Managementtheorie es vorsieht. So werden im Falle einer Wettbewerbsbedrohung anstelle von detaillierten und differenzierten Analysen und Berichten meist nur wenige

Handlungsoptionen diskutiert, um danach die offensichtlichste umzusetzen. Es ist somit davon auszugehen, dass MI bzw. CI für die vorliegende komplexe Problemstellung auf den Automobil(zuliefer-)märkten adäquate Lösungsansätze sind und Chancen für Unternehmen bieten, sich einen Wettbewerbsvorteil durch Früherkennung der dynamischen Marktsituation zu verschaffen.

2 Competitive Intelligence als Lösungsansatz

Die Definition für Competitive Intelligence der „Society of Competitive Intelligence Professionals“ (SCIP 2009) lautet (zitiert nach ROMPEL 2006):

„Competitive Intelligence ist der Prozess ethisch einwandfreier Sammlung, Analyse und Verteilung von korrekten, relevantem, spezifischen, rechtzeitigem, zukunftsgerichtetem und handlungsorientiertem Wissen (Intelligence) über das wirtschaftliche Umfeld, über die Wettbewerber und über die eigene Organisation.“

Um den Begriffsinhalt transparenter zu machen, hilft die Übersetzung des englischen Wortes „Intelligence“. Dieses stammt ursprünglich aus dem militärischen Sprachsatz, in welchem es mit „Aufklärung“ gedeutet wird. Ohne eine „Aufklärung“ des Feindes, kann kein Feldherr seine Truppen in die richtige Ausgangsposi-

sition manövrieren bzw. durch einen Überraschungsangriff für die eigenen Truppen Vorteile erringen.

Im Zusammenhang mit CI ist in Theorie und Praxis oft auch vom Begriff der MI die Rede. Darunter versteht man allerdings „generelle“ Marktinformationen wie z.B. die Darstellung von Branchen- und Technologietrends, die nicht rein auf den Wettbewerb gerichtet ist wie die CI (KOTLER ET AL. 2009). Um eine generelle Einordnung zu treffen, wäre es folgerichtig, MI als Überbegriff zur CI und zu weiteren Erhebungsmethoden von Marktinformationen zu sehen.

3 Was unterscheidet denn CI von der „traditionellen Marktforschung“?

Ergänzend zu den bisherigen Ausführungen, ist noch auf die sowohl theoretisch als auch praktisch relevante Abgrenzung des CI-Ansatzes zu „traditionellen“ Methoden der Marktforschung und der Wirtschaftskriminalität hinzuweisen.

Abbildung 2 zeigt diese. Auf der Abszisse des zweidimensionalen Diagramms wird das Informationsvolumen aufgetragen; auf der Ordinate der Informationszugang. Mit zunehmender Beschränktheit des Informationszuganges wird das vorhandene Informationsvolumen, welches über die bekannten Marktforschungsmethoden erhebbar ist, geringer. Aufgrund des großen Interesses für am freien Informationsmarkt beschränkt zugängliche

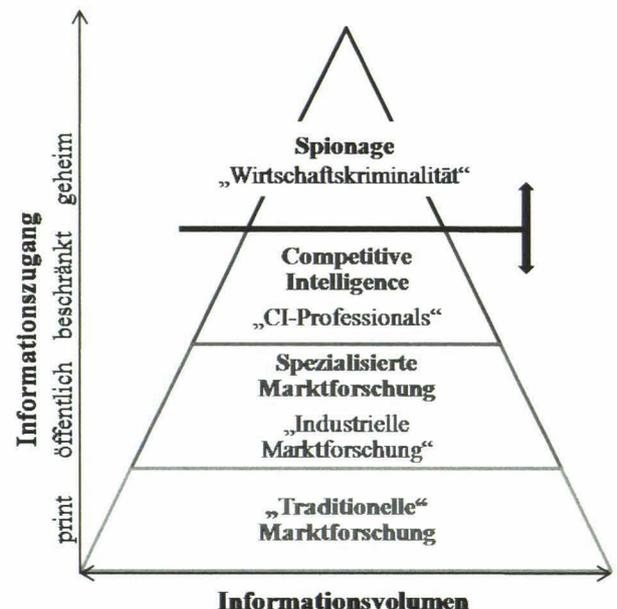


ABBILDUNG 2: MARKTFORSCHUNG, CI UND WIRTSCHAFTSKRIMINALITÄT (MICHAELI 2006)

Marktinformationen, werden Ansätze wie die CI relevant. Hin zur Wirtschaftskriminalität ist die Grenze von „beschränktem“ zu „geheimem“ Informationszugang zu beachten, die den Übergang von der Legalität zur Illegalität repräsentiert. Zudem ist die Berücksichtigung ethischer Grenzen für die Anwendung von CI überaus aktuell und praktisch bedeutsam (KOTLER ET AL. 2009).

4 Praktische Anwendungsgebiete des CI-Ansatzes

CI ist gerade für die herausfordernden betrieblichen Aufgabenstellungen in der Strategie- bzw. Unternehmensentwicklung von großer praktischer Bedeutung. Speziell in diesen Bereichen muss unter großer Unsicherheit agiert werden, was jede Information, die zur Problemlösung beiträgt, enorm wertvoll werden lässt.

Selbstverständlich ist es möglich, entsprechend aufbereitete CI-Erkenntnisse in z.B. der Forschung und Entwicklung, dem Produktmarketing oder dem Marketingcontrolling zur Unterstützung der strategischen und taktischen Entscheidungsfindung einzusetzen.

Der Vielfältigkeit der Anwendungen sind theoretisch keine Grenzen gesetzt und können in Anlehnung an aktuelle Publikationen wie folgt angegeben werden (DCIF 2009):

- Wettbewerberprofilierung (Fakten, Intentionen, Reaktionsprofile, Bedrohungen, Chancen)
- (Strategische) Frühwarnung/-aufklärung
- Benchmarking (Prozesse, Technologien, Produkte, Unternehmensperformance)
- Technologiebewertungen (vorhandene und zukünftige Technologien)
- Chancen-/ Risikoanalyse für neue Produkte, Dienstleistungen und Absatzregionen
- Due Diligence bei geplantem Unternehmenskauf
- „Umfeld-Scanning“ (neue Anbieter, Produkte, Dienstleistungen, Technologien, Fördermittel, Allianzen, Markteintrittsbarrieren etc.)
- „Issue Monitoring“ (i.S.v. Themen, die für das eigene Unternehmen relevant sein könnten)

- „Satisfaction Surveys“ (eigene und Wettbewerberkunden bzw. Wettbewerbszulieferer)
- Überprüfung der eigenen Positionierung im Markt (Abgleich der eigenen Wahrnehmung mit der von den Wettbewerbern und Kunden sowie die Überprüfung der Abdeckung von Kundenbedürfnissen durch das eigene Leistungsportfolio)

5 CI-Umsetzung: Der CI-Zyklus in sechs Phasen

Die operative CI-Durchführung kann in Phasen unterteilt werden, welche zusammen den sogenannten CI-Zyklus ergeben.

Diese vorgeschlagene Vorgehensweise ist kein „Gesetz“, garantiert aber einen systematischen Ablauf eines CI-Projektes.

An dieser Stelle soll der phasenbezogene Ansatz der „Intelligence Cycle“ der CIA ins Treffen geführt werden, der die Sinnhaftigkeit des nachfolgend vorgeschlagenen Phasenablaufes resp. des CI-Zyklus auch für die Praxis transparent macht (CIA 2009):

„When we're tasked with a specific project, we follow a five-step process called the Intelligence Cycle. This process ensures we do our job correctly as we work through a system of checks and balances.“

In der Literatur finden sich unterschiedliche Darstellungen für einen modellhaften CI-Zyklus. In der Minimalausprägung besteht er aus vier einzelnen Phasen. Um eine sowohl theoretisch-fundierte als auch praktisch-anwendbare Darstellung des CI-Zyklus zu ermöglichen, empfiehlt sich eine Differenzierung in 6 Phasen, die nachfolgend kurz beschrieben sind (MICHAELI 2006).

1. Phase: CI-Bedarfsermittlung

In der ersten Phase, der „CI-Bedarfsermittlung“, werden die Key Intelligence Topics (KITs oder Intelligence Schlüsselthemen) identifiziert und daraus Key Intelligence Questions (KIQs oder Schlüsselfragen) abgeleitet.

Diese Erhebung geschieht in den meisten Fällen im Rahmen von Interviews mit den CI-Nutzern.

2. Phase: CI-Planung

Kernthema der Planung ist es, ein „kritisches Informationsvolumen“ festzustellen (bei vorgegebenem Budget und Berichtstermin). Nur wenn dieses „kritische Informationsvolumen“ erreicht wird, kann später eine sinnvolle Analyse durchgeführt werden. Um diese kritische Informationsmasse zu erhalten, sind multiple Informationsquellen (primär und sekundär) einzuplanen. Aus mehreren Gründen ist während der Projektumsetzung hohe Flexibilität erforderlich: Erste Rechercheergebnisse verändern die KITs, als sicher angenommene Randbedingungen werden schnell von der Realität überholt, aussichtsreiche Quellen erweisen sich als wertlos oder anfänglich unbekannt. Quellen entwickeln sich hingegen zu wahren Goldgruben etc.

Für eine optimal verlaufende CI-Recherche sollte auch eine adäquate Organisation gefunden werden. Generell gilt: Der CI-Gedanke steht und fällt mit dem zu nominierenden CI-Projektteam!

3. Phase: Datenerhebung

Dabei erfolgt die eigentliche Datenrecherche. Gefundene Informationen werden auf Glaubwürdigkeit und Plausibilität geprüft. Sobald die Überprüfung abgeschlossen ist, erfolgt eine Archivierung der relevanten Informationen. Dadurch wird zum einen das Wiederfinden und Reporting vereinfacht und zum anderen können Querbeziehungen zwischen Informationen, Personen, Produkten und Unternehmen verzeichnet werden. Während der Recherche erfolgt ein kontinuierlicher Check der erreichten „KIT-Abdeckung“. Sobald eine ausreichende Informationsbasis vorliegt, kann die nächste Projektphase eingeleitet werden.

4. Phase: Datenaufbereitung

Ziel der Datenaufbereitung ist es, aus den Rohdaten eine möglichst umfassende Basis für die anschließenden Analysen zu generieren. Bedingung ist, dass die vorhandenen Informationen vollständig ausgewertet werden. Fehlinformationen werden als solche gekennzeichnet und von der Analyse ausgeschlossen. Die verbleibenden Informationen werden aufbereitet und

gegebenenfalls direkt zu den KIQs zugeordnet. Um bei den CI-Kunden (das sind die Berichtsempfänger innerhalb des Managements) einen sogenannten „Information Overload“ zu vermeiden, ist eine starke Filterung dieser Informationen notwendig.

5. Phase: Analyse und Interpretation

In der Phase fünf gilt es, Antworten auf die KIQs zu finden. Dazu werden u.a. Schlussfolgerungen aus Hypothesen, Empfehlungen und/oder Prognosen gemacht.

6. Phase: Berichterstattung

Der letzte Schritt im CI-Zyklus besteht in der Berichterstellung und der Präsentation der Ergebnisse für die CI-Nutzer bzw. CI-Kunden. Dabei wird die Bedeutung des Reportings häufig falsch eingeschätzt bzw. unterschätzt. Beispielsweise wird oftmals gute Intelligence „dürftig“ präsentiert, womit die Wertschätzung und Glaubwürdigkeit bei den Empfängern im Management leidet. Auf der anderen Seite werden aufwendige, meist mit reichhaltigem Layout versehene „Placebo-Berichte“ erstellt, welche an möglichst viele Leser weitergereicht werden - frei nach dem Motto: „If you can't convince them, confuse them!“

6 „CI-Showcase AVL List GmbH“

6.1. AVL List GmbH – Facts

Die AVL List GmbH mit Sitz in Graz wurde 1948 gegründet und ist derzeit das weltweit größte (Umsatz 2008: 740 Mio. €, Exportanteil: 96 % vom Umsatz, Mitarbeiter 2008 konzernweit: 4500) private Unternehmen mit 45 Gesellschaften für die Entwicklung von Antriebssystemen (Verbrennungsmotoren, Hybrid Systemen, elektrischen Antrieben) sowie Simulation und Prüftechnik für PKW, LKW und Schiffsmotoren (Anteil an eigenfinanzierter Forschung beträgt ca. 10 % des Umsatzes).

Die AVL List GmbH entwickelt und verbessert alle Arten von Antriebssystemen als kompetenter Partner der Motoren- und Fahrzeugindustrie. Die für die Entwicklungsarbeiten notwendigen Simulationsmethoden werden

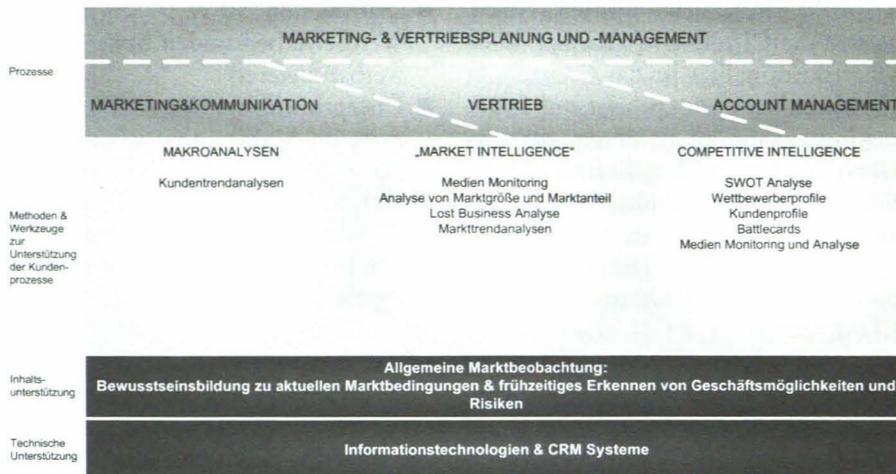


ABBILDUNG 3: VERKNÜPFUNG DES CI-ANSATZES MIT DER INTERNEN PROZESSLANDSCHAFT BEI DER AVL LIST GMBH

ebenfalls hausintern entwickelt und vermarktet.

6.2. Ausgangssituation

Startpunkt der Umsetzung des CI-Projekts war eine neue Wettbewerbssituation für die AVL List GmbH, welche bis 2006 als einziger Lieferant ein komplettes Produktportfolio für automotiv-e Messtechnik bieten konnte.

Mitbewerber, großteils aus Deutschland, Japan und den USA boten bislang nur Teillösungen an, sodass es für deren Kunden notwendig war, messtechnische Ausrüstungen sowie Komplettlösungen von mehreren Anbietern zu beziehen. Diese Konkurrenzlandschaft hat sich seit 2006 durch Übernahmen und Wachstum der Mitbewerber grundlegend verändert.

Die AVL List GmbH entschloss sich aus dieser Situation heraus, die sich stellenden unternehmerischen Fragen (KIQs) mit adäquaten Methodeneinsatz - wie dem MI- und dem CI-Ansatz - zu beantworten und kooperierte zu diesem Zweck mit dem Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz.

6.3. CI-Integration im Unternehmen durch Verknüpfung mit der Prozesslandschaft

Die Verankerung von MI bzw. CI im Unternehmen war der gewünschte Zielzustand der AVL List GmbH und wird in Abbildung 3 veranschaulicht.

Als Kernprozesse, welche mit der MI/der CI interagieren, werden „Marketing & Kommunikation“, „Vertrieb“

und „Account Management“ gesehen. Die MI- und CI-Elemente sind mit diesen Prozessen je nach Fokus und Bedarf verzahnt. „Marketing & Kommunikation“ verlangt nach einer generellen Beschreibung von Markttrends (z.B. Käuferverhalten). MI liefert vor allem unterstützende Information für den Vertriebsprozess.

Im Unternehmensbereich „Account Management“ liegt der Schwerpunkt auf der CI, wo mit den zuvor beschriebenen Analysen und Tools Konkurrenten aber auch Kunden betrachtet werden. Als durchgängige IT-Unterstützung, sowohl für die Prozesse wie auch für die MI- und CI-Methoden, dienen u.a. Customer Relationship Management (CRM)-Systeme.

6.4. Operative CI-Umsetzungselemente bei der AVL List GmbH

Umsetzungselement 1: „Market Intelligence“

Wie im voranstehenden theoretischen Abschnitt beschrieben, beschäftigt sich MI auch in der AVL List GmbH mit genereller Marktinformation über die Automobil(zuliefer-)industrie sowie mit der Darstellung von Branchen- und Technologietrends. Dazu gehört im Speziellen die kontinuierliche Überwachung von Markttrends und Kundenstrategien, da diese Aufschluss über das weitere Forschungs- und Investitionsverhalten geben, welche den Weg für die zukünftigen Geschäftsmöglichkeiten für die AVL List GmbH weisen (Unterstützung des „Opportunity Management“ im Rahmen des Vertriebsprozesses). Um den „Intelligence

Kunden“ möglichst detaillierte und korrekte Informationen zukommen zu lassen, werden eigene Rechercheergebnisse mit jenen von externen Datenprovidern verglichen, ergänzt und in einem Quartalsbericht der Zielgruppe (Berichtsempfänger im Management) zur Verfügung gestellt. Weiters werden im Rahmen der MI sogenannte „Lost Business Reports“ erstellt, welche einen Überblick und eine Analyse über die verlorenen Geschäftsmöglichkeiten geben und „Lessons Learned-Effekte“ erzielen sollen. Als „Intelligence Kunden“ für MI Analysen und Berichte werden in erster Linie Vertriebsmitarbeiter (Key Account Manager, Global Account Manager, Regional Sales Manager) und das mittlere AVL-Management adressiert.

Umsetzungselement 2: „Competitive Intelligence“

CI geht im Gegensatz zu MI eine Ebene tiefer und beschäftigt sich im Detail mit ausgewählten Mitbewerbern. Hierbei werden folgende Analysetools verwendet: Wettbewerberprofilung, SWOT-Analyse, Benchmarking, Win-Loss-Analyse, Onlinemedien-Monitoring, Humint (Human Intelligence) und Wettbewerberstrategieanalyse.

Die Ergebnisse dieser Analysen werden den CI-Kunden als sogenannte „CI-Produkte“ auf einer geeigneten IT-Plattform (siehe „Umsetzungselement 3“) zur Verfügung gestellt. Diese „CI-Produkte“ bedürfen, wie andere Produkte auch, eines internen Marketingkonzeptes und eines Brandings, um bei den (internen) Kunden einen Wiedererkennungswert zu generieren und die Motivation für eine aktive Teilnahme am CI-Prozess zu bewirken.

Als Beispiel für ein CI-Produkt wird im Folgenden der „MarCo (Market and Competition) Newsletter“ vorgestellt. Dieser wurde bei der AVL List GmbH Ende 2007 eingeführt und basiert auf der aktiven Teilnahme der Mitarbeiter am CI-Projekt. Es wurde eine Mailadresse als „Postkasten“ für jegliche Wettbewerbsinformation eingerichtet.

Alle eingesendeten Berichte werden von einem CI-Manager redaktionell nachbearbeitet und auf Relevanz und Richtigkeit überprüft. Die Analyseergebnisse werden quartalsweise in „MarCo-Newsletters“ publiziert und (falls gewünscht) wird der Mitarbeiter/

die Mitarbeiterin namentlich als Quelle erwähnt. Mit dieser Vorgehensweise soll die aktive Teilnahme der Mitarbeiter forciert und so ein geschlossener Informationskreislauf in Kraft gesetzt werden.

Weitere CI-Produkte umfassen auch unterstützende interne Dienstleistungen wie z.B. vertriebsunterstützende Tätigkeiten (Key Deal Support) oder die Moderation von speziellen CI-Workshops.

Umsetzungselement 3: „Informationstechnologien und CRM-Systeme“

Die in der AVL List GmbH verwendeten MI- und CI-Methoden und Analysen werden durch verschiedene IT-Systeme unterstützt. Das Herzstück dieser Systeme bildet das intranetbasierte „AVL Market and Competition Portal“, welches als „single point of information“ dient und für den Anwender alle in der AVL List GmbH vorhandenen MI- und CI-Informationen bündelt. Es werden sowohl Informationen von externen Anbietern (z.B. Markt- bzw. Industrie-newsletter) wie auch interne Analysen (z.B. Produktbenchmarking) online zur Verfügung gestellt. Unterstützend werden auch (teilweise kostenpflichtige) Onlinedatenbanken und ein CRM-System eingesetzt.

7 Schlussbetrachtung und Erfolgsfaktoren eines CI-Centers

Im Sog der Finanzkrise und der damit verbundenen globalen Rezession suchen viele Technologieunternehmen intelligente und innovative Wege, um unter den neuen Randbedingungen neue Erfolgspotentiale für die Zukunft zu identifizieren. Damit steigt auch die Wichtigkeit von „Intelligence Systemen“ zur Managementunterstützung.

Dieser Beitrag zeigt eine Möglichkeit auf, wie aktuelle theoretische Ansätze in der gegenwärtigen Praxis zur Lösung der herrschenden Problematik Anwendung finden und so einen signifikanten Mehrwert bei der „unternehmerischen Reise“ durch ungewisse wirtschaftliche Zeiten bieten können.

So hat sich mit der MI-/CI-Initiative der AVL List GmbH der CI-Nutzen seit 2006 in einem fließenden Übergang von einem sogenannten „Lonely CI-Star“ (ad-hoc-Recherchen) hin zu einem unternehmensweiten „CI-Cen-

ter“ entwickelt (umfassend, optimiert und proaktiv).

Aus der Erfahrung, die im Zuge einer erfolgreichen Projektumsetzung bei der AVL List GmbH gemacht wurde, können folgende fünf Erfolgsfaktoren als „Lessons Learned“ angegeben werden:

■ Erfolgsfaktor 1: „Informationsnetzwerke aufbauen“

Mit der aktuellen Marktentwicklung steigen auch die Anforderungen an die MI-/CI-Aktivitäten. Marktanalysen müssen in kürzeren Intervallen bereitgestellt werden, wobei die KITs bzw. KIQs immer komplexer werden. Daher wird es immer wichtiger, ein globales CI-Netzwerk zu etablieren, um zeitnah und unabhängig von der geographischen Lage, an relevante Informationen aus den relevanten Märkten zu kommen.

■ Erfolgsfaktor 2: „Mitarbeit interner Bereiche forcieren“

Es gab und gibt auch nach wie vor (zu)viele „CI-Inseln“, welche unter dem Dach des „unternehmensglobalen“ CI-Centers vereint werden müssen, um so durch Informationsverbünde den internen Wissensfluss und somit die Effizienz zu steigern.

■ Erfolgsfaktor 3: „Top-Managementunterstützung einfordern“

Nur wenn das Konzept von der Unternehmensführung mitgetragen und unterstützt wird, ist in der Organisation ein nachhaltiger CI-Erfolg möglich.

■ Erfolgsfaktor 4: „IT-Support nutzen“

Durch die Wahl eines (oder mehrerer) IT-Tools kann die Effizienz und die Effektivität eines CI-Projektteams maßgeblich erhöht werden. Allerdings muss in diesem Zusammenhang wiederholt angemerkt werden (ohne die Bedeutung von IT im unternehmerischen Kontext schmälern zu wollen), dass IT für sich nicht betriebliche Probleme (wie z.B. jene der Informationsbeschaffung) lösen, sondern bestenfalls bei der Problemlösung behilflich sein kann.

■ Erfolgsfaktor 5: „CI in der Organisation verankern“

Um CI nachhaltig in der Organisation zu „leben“, braucht es zu mindest einen verantwortlichen „CI-Manager“