

Neue Herausforderungen Schwellenlandinformationen und Digital Intelligence

4. SVP-Fachtagung "Market Intelligence" in der Print Factory in Heidelberg. Eine Tagung mit Thesen, an denen man sich gelegentlich reiben konnte, und die immer Niveau hatte.

Günter Breitner, Senior-Consultant bei SVP, legte einen umfassenden Überblick über die *Beschaffung von Wettbewerbsinformationen im Wandel der Zeit* vor. Als Hauptanwendungen für Competitive Intelligence listete er das Längere auf: Wettbewerbsprofilierung (Fakten, Intentionen, Reaktionsprofile, Bedrohungen und Chancen) - (Strategische) Frühwarnung/-aufklärung - Benchmarking (Unternehmensprozesse, Technologien, Produkte, Unternehmensperformance) - Technologiebewertungen (vorhandene und zukünftige Technologien) - Chancen-/Risikoanalyse für neue Produkte/Dienstleistungen/Absatzregionen - Due Diligence bei Unternehmenskauf-Umfeld-Scanning (Neue Anbieter, Produkte, Dienstleistungen, Technologien, Fördermittel, Allianzen, Markteintrittsbarrieren) - Issue Monitoring (Themen, die für das eigene Unternehmen relevant sein könnten) - Satisfaction Surveys (eigene und Wettbewerberkunden bzw. -zulieferer) - Überprüfung der eigenen Positionierung am Markt (Abgleich der eigenen Wahrnehmung mit der von Wettbewerbern und Kunden; Abdeckung von Kundenbedürfnissen).

Seit der Jahrtausendwende sind die Methode und Werkzeuge von Competitive Intelligence komplexer geworden. Dennoch blieb das Telefon das wichtigste Instrument der Informationsbeschaffung. Die Bedeutung des Netzwerks der internationalen SVP-Partner ist zurückgegangen, da mittlerweile sehr viele Firmen- und Brancheninformationen über das Internet und kostenpflichtige Datenbanken zu bekommen sind. Auch bei den kommerziellen Daten-

bankanbietern ist die Bedienung extrem nutzerfreundlich geworden. Auf das Netzwerk wird aber immer noch zurückgegriffen, wenn die Online-Quellen nicht ausreichen. Mögliche Gründe sind Sprachbarrieren, spezielle lokale Quellen, Interviews von "Locals" und Produktmusterbeschaffung. Andererseits wird im SVP eine Diskussion geführt, ob das Internet mit seinen vielen freien Informationen dem eigenen Geschäft schadet.

In seinem Ausblick stellte Breitner fest, dass die Informationen, die man von einem Unternehmen bekommen könne, weitgehend ausgereizt seien. Hinzu kämen die Informationen über ein Unternehmen wie Analysten- und Bonitätsreports. "Was man von einem Unternehmen bekommen kann, ist also relativ klar. Welche Quellen man nutzt, ist dagegen einem ständigen Wandel in Abhängigkeit von der Vollständigkeit, Aktualität und Struktur der Information und natürlich dem Preis" unterworfen. Als Herausforderungen für die Wettbewerbsbeobachtung in den kommenden Jahren sah Breitner vor allem zwei:

- **Beschaffung von Auslandsinformationen:** Hier geht es vorzugsweise um Daten aus Schwellen- und Entwicklungsländern. Selbst wenn diese verfügbar sein sollten, mögen hohe Sprachbarrieren zu überwinden sein (Beispiel: Vietnam);

- **Digital Intelligence:** Mit diesem Begriff wird die Frage gestellt, wie Unternehmen Web 2.0-Anwendungen systematisch analysieren, planen und gewinnbringend einsetzen.

Typische Business Intelligence-Anwendungen greifen auf interne Daten zu, um aktuelle Verkaufszahlen, Beschwerdehäufigkeiten, Ausschussquoten und komplexere Zusammenhänge in Form der Business Scorecard aufzuzeigen. Dazu kommen weitere Informationen in Form unstrukturierter Daten wie Produktbewertungen in Blogs

und Wettbewerbsvergleiche in Web 2.0-Foren. Solche Informationen werden nicht über klassische SQL-Statements oder ETL-Prozesse, sondern über Crawler und Parser erschlossen, die in der Lage sind, die Semantik der Daten in ein Dokumenten-Warehouse zu schreiben. Die prinzipiellen Unterschiede setzen sich in der Analyse fort: Anstelle von Reporting-Verfahren für strukturierte Daten werden bei Web 2.0 Inhalten linguistische Verfahren sowie Methoden des Text Retrieval und Text Mining eingesetzt.

Digital Information Services werden von der B.I.G. Intelligence Group und Complexium angeboten. SVP arbeitet aktuell mit Prof. Grothe von Complexium zusammen. Für einen Kunden wurde eine Untersuchung zum Thema "e-mobility" erstellt. Dabei wurde ermittelt, was in den Netzwerken/Gemeinschaften, Blogs sowie Informations- und Newsseiten über "e-mobility" gesagt wird.

Produkte scheitern vor allem an unzureichenden Marktanalysen.

Yvan Engels, Leiter Produktmanagement der LEON Kerpen GmbH, legte die Gründe dar, warum neue Produkte scheitern (nach relativen Häufigkeiten aus einer Befragung): Unzureichende Marktanalysen 24% - Produkte entsprechen nicht den Erwartungen 16% - Ungenügender Marketingaufwand 14% - Höhere Entwicklungskosten als geplant 10% - Stärke der Konkurrenz am Markt 9% - Schlechtes Timing für den Produktlaunch 8% - Technische Probleme bei Entwicklung & Produktion 6% - Andere Gründe 13%.

Als Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Produkteinführung gab der Referent an: 1. Einzigartiger Kundennutzen: USP (Gute Kommunizierbarkeit sollte sichergestellt sein - Produkt sollte zu

Kostensenkungen beim Kunden führen) - 2. Added Value (Produkt sollte brennende Kundenprobleme besser als der Wettbewerb lösen) - 3. Umfangreiche Vorunteruntersuchungen und Konzepte zu Markt, Wettbewerb, Kundenbedürfnissen, technologischen Möglichkeiten und Trends - 4. Fokussierung auf Zielgruppen mit hoher Attraktivität - Abstimmung von Zielmärkten, Targetkosten, Produktanforderungen, Leistungsmerkmalen und Produktkonzept im interdisziplinären Team - 6. Straffes und konsequentes Projektmanagement - 7. Produktqualität, die kundengerechte Standards erfüllt oder übertrifft - 8. Professionelle Markteinführung und funktionierende Vertriebswege.

Falsches Denken hat uns in die Krise geführt. Richtiges Denken holt uns heraus.

Zuvor hatte der Chief Technologist bei IBM, Prof. Dr. Gunter Duck, sehr kurzweilig sowie assoziativ und anekdotisch den Teilnehmern angetragen, dass wir alle ein neues Denken benötigen. Falsches Denken hat uns in die Krise geführt, richtiges Denken wird uns wieder herausführen. Oder war die Krise unabwendbar? Nun gut, aber was ist richtiges Denken? Zum Beispiel: Wir sollten nicht fragen, was der Wettbewerb macht. Wir sollten vielmehr fragen, was sich in der Welt tut. Oder: Wir sollten nicht unter Berufung auf Keynes verlangen, dass der Staat die gesamtwirtschaftliche Nachfrage und das gesamtwirtschaftliche Angebot ausgleicht. Vielmehr treten wir dafür ein, dass der Staat die Infrastrukturen der Zukunft erschließt und gleichzeitig zu verstehen gibt, dass die alten Strukturen behutsam fallengelassen werden.

Wie sollten die Infrastrukturen der Zukunft beschaffen sein? Hier bot Duck auch jenen, die sich im Zuge falschen Denkens an ein systematischeres Vorgehen gewöhnt haben, eine Fülle konkreter Beispiele an. Zum Beispiel: Breitbandiges Internet sollte ausnahmslos für Jedermann verfügbar sein. Micro-Payment wird generell im Internet möglich. Alle elektronischen Geräte sollten mit RFID- und IP-Schnittstellen versehen sein. E-Learning sollte radikal eingeführt werden, und möge es uns den Lehrern kosten!

Diese wie immer zu konkretisierende Philosophie hat mindestens in Teilen die IBM ergriffen, wie ein Text aus einer anstehenden IBM-Werbekampagne zeigt: "We've thought about IT as the world of data center, software, PCs, routers, bandwidth. We've thought about infrastructure as the world of buildings, fac-



Gunter Dueck (rechts), Chief Technologist bei IBM, von seinen Kollegen "Wild Duck" genannt, sagt uns, dass wir in der Krise und überhaupt anders denken müssen. Wie, sagt er in anekdotischen Beispielen. Dennoch bleiben, wie könnte es anders sein, viele Fragen offen.

ories, hospitals, roads, pipelines. These worlds are converging. We're confident that our world will become smarter. We're building it with our clients."

Lassen sich Fußballspiele und sogar der Wettbewerb mit unendlich vielen Statistiken gewinnen?

Von Urs Siegenthaler, dem Chefscout der deutschen Fußballnationalmannschaft, wurde behauptet, dass sich viele seiner Erkenntnisse 1:1 auf eine Unternehmensstrategie übertragen ließen. Aber gibt es überhaupt diese Erkenntnisse? So fragte sich, ob es wirklich relevant ist, dass El Salvador ein friedliches Land mit einer hohen sozialpolitischen Absicherung ist, wenn man gegen seine Fußballmannschaft gewinnen will. Bedarf es Siegenthaler, wenn, was er rät und mit einem Video belegt, in allen Zeitungen steht, dass nämlich Ballack Führungsfunktionen auf dem Platz übernehmen soll? Andererseits durfte Siegenthaler womöglich Relevantes nicht sagen, da dies unter den Datenschutz für die Spieler und den Vertrauensschutz für den Deutschen Fußballbund fällt.

Einen überzeugenden Anwendungsfall hatte Siegenthaler allerdings, wenn er nämlich dem Torwart der Nationalmannschaft mitteilen kann, in welche Ecke seine Gegner ihre Elfmeter platzieren. Entsprechende Gewohnheiten gibt es offensichtlich. Als Siegenthaler Jens Lehmann vor dem Elfmeterschießen auf der Fußballweltmeisterschaft im Spiel gegen

Argentinien einen Zettel zusteckte, wirkte dieser allerdings weniger als Information denn auf die hocherregten Argentinier wie Psychoterror. Auch hat Siegenthaler bei diesem Anwendungsfall nur solange die Nase vorn, als die Elfmeterschützen nicht vorher trainieren, unvorhersehbar zu schießen, um den sie beobachtenden Statistikern und am Ende dem Torwart ein Schnippchen zu schlagen.

Ansonsten scheint Siegenthaler schier unendlich viele statistische Daten über jeden Spieler in jedem Spiel der Nationalelf zu sammeln. Ähnliche Praktiken haben längst die Medienberichterstattung erreicht, während keiner danach fragt, wie man dazu gekommen ist, dass eine Mannschaft zu 54% im Ballbesitz gewesen sei, und wie man berechnet, dass ein Spieler 69% seiner Zweikämpfe gewinnt. Siegenthalers umfangreiche Tabellenbände können mutmaßlich nur mit dem "Bauchgefühl" interpretiert werden. Dann fragt sich, ob man nicht auch ohne diese vielen Zahlen zu dem gleichen Ergebnis gekommen wäre. Bedienen sich die Brasilianer ähnlicher Praktiken? Oder lassen sie die Spieler einfach ihre Spiele gewinnen? Ähnliches lässt sich allerdings - in der Tat - für viele Unternehmensanalysen, -beratungen und -entscheidungen sagen.

Siegenthaler zeigte, dass er um das potenziell Bruchige seiner Position weiß, als er sagte: Die deutsche Nationalmannschaft müsse dreimal hintereinander verlieren. Dann sei er draußen. Der seinerzeitige Nationaltrainer Jürgen Klinsmann forderte: "Schmeiß den Schweizer raus!", als dieser vorgeschlagen hatte, nachzudenken, was man machen sollte, wenn man mit 0 : 1 in Rückstand gerate. Klinsmann besann sich jedoch und sah ein, dass es nicht ausschließlich auf die Förderung eines unbedingten Siegeswillen ankommt und man unvorbereitet und in großem zeitlichem und sachlich begründetem Stress nicht die besten Entscheidungen treffen muss. Diese Einsicht beruht allerdings mehr auf gesundem Menschenverstand und weniger auf beschreibender Statistik.

Womöglich sind Siegenthalers Techniken mehr ein passender Baustein in einer mitteleuropäischen Fußballmanagementkultur, in der alles Unplanbare in einem Fußballspiel möglichst eingegrenzt und alles Planbare möglichst perfekt organisiert wird. Solange man gewinnt, kann man auch von der Planbarkeit von Fußballspielen träumen (obgleich der Gegner die gleichen Planungsmöglichkeiten hätte). Wenn die Statistiken des Schweizer Jurgi Löw dazu verhelfen, dass er seine Entscheidungen mit "Bauchgefühl" in aller Ruhe trifft, so sei es.

Willi Bredemeier