

# Inhaltsverzeichnis

<b>I Einführung.....</b>	<b>1</b>
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

<b>2 Psychologie der Intelligence-Analyse .....</b>	<b>83</b>
2.1 Einführung .....	83
2.2 Wahrnehmungsfehler bei der Informationsaufbereitung und -analyse .....	86
2.2.1 Erwartungshaltung versus Wunschenken .....	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
<b>3 Der Competitive-Intelligence-Zyklus .....</b>	<b>117</b>
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
<b>4 Observation, HUMINT und elektronische Medien .....</b>	<b>177</b>
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

---

<b>5 Grundlegende Analyseverfahren.....</b>	<b>235</b>
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

---

<b>6 Fortgeschrittene Analyseverfahren</b> .....	<b>369</b>
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
<b>7 Das Competitive-Intelligence-Center (CIC)</b> .....	<b>443</b>
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
<b>8 Sonderthemen der Competitive Intelligence .....</b>	<b>515</b>
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

---

<b>9 Anhang.....</b>	<b>563</b>
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
<b>Literatur .....</b>	<b>599</b>
Monographien.....	599
Beitragswerke .....	604
Zeitschriften.....	605
Sonstige .....	608
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>611</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>617</b>
<b>Index.....</b>	<b>621</b>