



Elke Theobald

Marketing Intelligence

Ein Lehrbuch für die Praxis

Kohlhammer

Kohlhammer

Elke Theobald

Marketing Intelligence

Ein Lehrbuch für die Praxis

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2019

Alle Rechte vorbehalten

Umschlagsbild: © kentoh - Fotolia.com

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-030980-7

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-030981-4

epub: ISBN 978-3-17-030982-1

mobi: ISBN 978-3-17-030983-8

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	9
1 Einführung	15
1.1 Inhalt und Aufbau des Buches	15
1.2 Aktuelle Bedeutung der Marketing Intelligence	16
2 Klärung grundlegender Begriffe	29
2.1 Intelligence	29
2.2 Business Intelligence und Strategic Intelligence	31
2.3 Marketing und Competitive Intelligence	34
2.4 Risikomanagement und Frühwarnsysteme	37
3 Zentrale Konzepte der Marketing Intelligence	41
3.1 Intelligence Cycle	41
3.2 Key Intelligence Topics und Key Intelligence Questions	45
3.3 Informationsbedarfsbedarfsanalyse	47
3.4 Zentrale Analyseobjekte der Marketing Intelligence	51
3.5 Beobachtung und Analyse von Markt und Wettbewerb	52
3.6 Einordnung der Marketing Intelligence in den Managementprozess	53
3.7 Entscheidungsarten und Heuristiken	55
4 Quellenarten und die Quellenlage der Marketing Intelligence	60
4.1 Qualität und Glaubwürdigkeit der Informationen	63
4.2 Frühwarnsignale	65
4.3 Informationsquellen der Marketing Intelligence	66
4.3.1 Externe Informationsquellen	67
4.3.2 Interne Informationsquellen	73
4.4 Datenarten, Big Data und Data Lakes	79
5 Wissensmanagement im Marketing	85
5.1 Grundbegriffe des Wissensmanagements	85
5.2 Organisationale Einbettung der Marketing Intelligence	91
5.2.1 Marketing Intelligence-Evolutionsstufen	91
5.2.2 Organisationsmodelle	93

5.2.3	Anreizsysteme für die Marketing Intelligence	98
5.3	Counter Intelligence	99
5.4	Marketing Intelligence-Plattform	100
5.5	Marketing Intelligence-Informationsprodukte	103
6	Überblick Analyseverfahren der Marketing Intelligence	109
6.1	Analysearten der Marketing Intelligence	109
6.2	Deskriptive, prädiktive, präskriptive und explorative Analysen und Analysetools	111
6.3	Data Mining	112
6.4	Künstliche Intelligenz	115
7	Marktanalyse (Market Intelligence)	124
7.1	Vorgehensweise bei der Marktanalyse	125
7.2	Festlegung des Marktes/ Marktsegmente	126
7.3	Fixierung der Fragestellung und Datenquellen	128
7.4	Erstellung eines quantitativen Marktprofils	129
7.4.1	Das Marktvolumen	129
7.4.2	Die Marktanteile	132
7.4.3	Die Marktdynamik und der Marktlebenszyklus	135
7.4.4	Das Marktpotential mit relevantem und adressierbaren Markt	136
7.5	Erstellung eines qualitativen Marktprofils	139
7.6	Analyse und Bewertung der Informationen	141
7.6.1	Bewertung der Markt(segment)attraktivität	141
7.6.2	PEST(EL) – die Umfeldanalyse	143
7.6.3	Branchenanalyse	151
7.7	Marktbericht: Ergebnisse kommunizieren	166
7.8	Wichtige Informationen bewahren	167
8	Wettbewerbsanalyse (Competitive Intelligence)	168
8.1	Grundlegende Vorgehensweise	168
8.2	Festlegung des strategischen Wettbewerberkreises	169
8.3	Fixierung der Fragestellung und Recherche der Datenquellen	172
8.4	Erstellung von Wettbewerber-Steckbriefen	175
8.5	Qualitatives Assessment	179
8.5.1	Stärken-/ Schwächen-Analyse	180
8.5.2	Competitive Profile Matrix	182
8.5.3	Personality-Profilung	183
8.6	Vergleich und Benchmarking	184
8.7	Analyse und Bewertung der Informationen	185
8.7.1	Wettbewerbstypen und Persönlichkeiten	186

	8.7.2 Strategien und Ziele des Wettbewerbs und Strategieoptionen des eigenen Unternehmens	187
8.8	Wettbewerbsbericht	191
8.9	Arbeitsschritte einer integrierten Markt- und Wettbewerbsanalyse	193
9	Analysen des Leistungsangebots (Product/ Service Intelligence)....	195
9.1	Leistungsvergleiche	195
9.2	Argue/ Battle Cards	199
9.3	Sortimentsanalysen/ Analysen des Leistungsangebots	201
9.4	Portfolioanalysen	203
9.5	Patentanalyse	208
9.6	Produkt-/ Technologielebenszyklus	211
9.7	Blue Ocean-Strategie	217
10	Kundenanalysen (Customer Intelligence)	221
10.1	Kundendaten, Kundenprofile und Datenanreicherung	221
10.2	Kundensegmentierung	225
	10.2.1 Modelle des Kundenlebenszyklus	226
	10.2.2 Bewertung von Kundengruppen	229
	10.2.3 Personas	233
10.3	Kundenanalysen	234
	10.3.1 Customer Journey	235
	10.3.2 Kundenzufriedenheitsanalysen	236
	10.3.3 Net Promoter Score (NPS)	237
	10.3.4 Identifikation von Schlüsselkunden (Key Customer) ...	238
	10.3.5 Gain-/ Loss-Analysen	238
	10.3.6 Kontextbasierte Analysen	240
11	Weitere Analysefelder und Analysemethoden	243
11.1	Unternehmensanalyse	243
	11.1.1 Wertkettenanalyse	243
	11.1.2 Finanzanalyse	245
	11.1.3 Benchmarking	246
	11.1.4 Geschäftsmodellanalyse	247
	11.1.5 Ressourcenbasierte Ansätze: VRIO-Analyse und VRILS-Modell	253
11.2	Analysen im Marketing-Mix	258
	11.2.1 Analyse der Marketingkommunikation	258
	11.2.2 Analysen im Distributionskanal, insbesondere E-Commerce	260
	11.2.3 Analyse der Preispolitik des Wettbewerbs	263
11.3	Präskriptive Analysen	264
	11.3.1 SWOT-, TOWS- und Cross-Impact-Analyse	264

11.3.2	Business Wargames	270
11.3.3	Bildung von Szenarien	271
11.3.4	Prognoseverfahren	276
11.3.5	Delphi-Methode	280
11.3.6	Analyse konkurrierender Hypothesen	282
12	Strategische Handlungsoptionen	285
12.1	Wachstums- und Desinvestitionsstrategien	285
12.2	Innovationsstrategien	289
12.3	Complex Service Solutions	292
12.4	Agilität – Wettbewerbsstrategien in Zeiten des Wandels	293
12.5	Entwicklung von Gegenstrategien	296
	Literaturverzeichnis	303

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aktivitäten in Marketing Intelligence	19
Abb. 2:	Aktivitäten der Wettbewerbsanalyse	20
Abb. 3:	Aktivitäten Marktanalyse	21
Abb. 4:	Wichtige interne Informationsquellen	22
Abb. 5:	Wichtige externe Datenquellen	23
Abb. 6:	Beitrag zum Unternehmenserfolg	25
Abb. 7:	Berichtspflicht der Marketing Intelligence	27
Abb. 8:	Marketing Intelligence und seine Teilgebiete	37
Abb. 9:	Risiko-Einschätzungsmatrix	38
Abb. 10:	Die 7 Schritte des Competitive Intelligence Cycle	42
Abb. 11:	Herausforderungen zur Erfüllung des Intelligence Cycle im Alltag der Analysten	44
Abb. 12:	Wunsch versus Bedürfnis	46
Abb. 13:	Beispiele der unterschiedlichen Arten der Key Intelligence Questions	47
Abb. 14:	Informationsangebot und Informationsbedarf in der Informationsbedarfsanalyse	49
Abb. 15:	Gap-Modell des Informationsbedarfs	50
Abb. 16:	Use Case Modellierung zur Feststellung des internen Informationsbedarfs	50
Abb. 17:	Zentrale Analyseobjekte und Wissensquellen der Marketing Intelligence	52
Abb. 18:	Einordnung der Marketing Intelligence in den Managementprozess	54
Abb. 19:	Entscheidungssituationen	56
Abb. 20:	Frühwarnsignale im Produktbereich und mögliche Quellen	66
Abb. 21:	Import-/ Exportdaten für die EU	69
Abb. 22:	Profil für die Jungheinrich AG aus Google Finance	71
Abb. 23:	Beispiel einer Google Patent Search	72
Abb. 24:	Implizites und explizites Wissen	86
Abb. 25:	Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi	87
Abb. 26:	Wer-weiß-was-Matrix	88
Abb. 27:	Wer-kennt-wen-Liste	89
Abb. 28:	Kategorien des intellektuellen Kapitals	89
Abb. 29:	Normwissensstrategien nach Probst 1997	90

Abb. 30:	Die organisationalen Evolutionsstufen der Marketing Intelligence	92
Abb. 31:	Nutzergruppen der Marketing Intelligence und ihre Anwendungsgebiete	93
Abb. 32:	Zentrale Organisation der Marketing Intelligence	94
Abb. 33:	Dezentrale Organisation der Marketing Intelligence	95
Abb. 34:	Matrixstruktur der Marketing Intelligence Organisation mit Verantwortlichen in Märkten, in Funktionsbereichen und Marktsegmenten	96
Abb. 35:	Hybrides Organisationsmodell der Marketing Intelligence	97
Abb. 36:	Übersicht über die Bedrohungspotentiale in Unternehmen	100
Abb. 37:	Bewertung der Reports	104
Abb. 38:	Dashboard für Wettbewerber- oder Markt-Cockpits	104
Abb. 39:	Der MI-Newsletter	105
Abb. 40:	Field Intelligence mit MI-App und Workflow-Prozessen	106
Abb. 41:	Interne Wissensabfrage über Quick Votes	107
Abb. 42:	KIT und mögliche Analysemethoden	110
Abb. 43:	Das CRISP-DM-Modell	113
Abb. 44:	Gartner Hype Cycle 2017	117
Abb. 45:	Einsatzgebiete der KI im Marketing	121
Abb. 46:	Markt – Segment – Industrie	125
Abb. 47:	Arbeitsschritte der strategischen Marktanalyse	126
Abb. 48:	Segmentierungslogik nach dem Outside-In-Ansatz	127
Abb. 49:	Segmententdeckung durch Inside-Out-Analyse	128
Abb. 50:	Fixierung Fragestellung und Informationsbedarf	129
Abb. 51:	Ermittlung der Marktvolumina im Gegenstromverfahren Top-Down (linke Grafik Gesamtmarkt) und Bottom-Up (rechte Grafik Umsätze Wettbewerber)	131
Abb. 52:	Gain-/ Loss-Analyse der Marktanteile	133
Abb. 53:	Beispiel einer Marktanteilsbetrachtung der Wettbewerber auf Segmentebene	134
Abb. 54:	Marktlebenszyklus	135
Abb. 55:	Zusammenhang zwischen Marktanteil, Marktvolumen und Marktpotential	136
Abb. 56:	Relevanter und adressierbarer Markt	137
Abb. 57:	Marktpotential international in verschiedenen Marktsegmenten	139
Abb. 58:	Bestimmung Marktattraktivität über Marktgröße und Wachstumsrate	142
Abb. 59:	Mehrfaktorenmodell der Marktattraktivität	143
Abb. 60:	Übersicht Einflussfaktoren der Umwelt	144
Abb. 61:	Qualitative PEST-Analyse Chile und Mexiko 2016	148
Abb. 62:	Bewertung der Einflussfaktoren/ Driving Forces Analysis	149
Abb. 63:	Quantitative PEST-Analyse für Chile	150

Abb. 64:	Datenquelle für makroökonomische Daten – die IMF Datenbank	151
Abb. 65:	Basismodell der Analyse nach Porter	152
Abb. 66:	Chancen-/ Risikoanalyse der Branche	159
Abb. 67:	Anwendung des Modells von Porter am Beispiel der Elektromotoren-Branche	159
Abb. 68:	Bestimmung der Marktattraktivität nach Baaken	160
Abb. 69:	Bewertung der relativen Wettbewerbsposition	162
Abb. 70:	Bestimmung der Erfolgswahrscheinlichkeit eines Markteintritts nach Baaken	163
Abb. 71:	Strategische Entscheidungsstufen im Markt- und Wettbewerbskontext	165
Abb. 72:	Elemente eines Marktberichts	166
Abb. 73:	Gap-Analyse der wahrscheinlichen Zielerreichung und Wachstumsstrategien nach Ansoff	167
Abb. 74:	Einzelschritte der strategischen Wettbewerbsanalyse	169
Abb. 75:	Kategorien des Wettbewerbs	170
Abb. 76:	Strategische Gruppe des Wettbewerbs	170
Abb. 77:	Beispiel für die Clusterbildung der Wettbewerbergruppen in der Pharmaindustrie	171
Abb. 78:	Beispiel eines fiktiven Wettbewerber-Steckbriefs	178
Abb. 79:	Wichtige Entwicklungsschritte des Wettbewerbs am Beispiel des chinesischen Kranbauers ZPMC	179
Abb. 80:	Stärken-Schwächen-Analyse der Wettbewerber und des eigenen Unternehmens	181
Abb. 81:	Bewertung der Erfolgsfaktoren und Strategien eines Wettbewerbers	181
Abb. 82:	Beispiel für eine Competitive Profile Matrix	182
Abb. 83:	Beispiel für die Gegenüberstellung des eigenen mit einem Konkurrenzunternehmen	185
Abb. 84:	Reaktionstypen des Wettbewerbs	186
Abb. 85:	Tabellarische Aufstellung zur Competitor Personality	187
Abb. 86:	Reaktionsprofil des Wettbewerbs	188
Abb. 87:	Zielsystem der Wettbewerber bei Großunternehmen/ Konzernen	189
Abb. 88:	Strategiechip des Wettbewerbs	190
Abb. 89:	Outpacing-Strategy	191
Abb. 90:	Inhalte des Wettbewerbsberichts	192
Abb. 91:	Analyseschritte einer Markt- und Wettbewerbsanalyse	193
Abb. 92:	Beispiel eines Produktvergleichs	197
Abb. 93:	Stärken-/ Schwächenprofile der Produkte	198
Abb. 94:	Ebenen des Dienstleistungsvergleichs	199
Abb. 95:	Beispiel einer Battle/ Argue Card	200
Abb. 96:	Programmbreite und -tiefe des Wettbewerbs	201

Abb. 97:	Entdeckung unbearbeiteter Marktsegmente (White Spots)	202
Abb. 98:	Vergleich des Angebotssortiments	202
Abb. 99:	BCG-Matrix zur Portfolioanalyse	204
Abb. 100:	Beziehung zwischen ROI, Marktanteil und Wettbewerbsposition	206
Abb. 101:	Normstrategien der McKinsey-Matrix	207
Abb. 102:	Der klassische Produktlebenszyklus mit den Produkttypen der BCG-Matrix	211
Abb. 103:	Produkt-, Technologie- und Bedürfnislebenszyklen	212
Abb. 104:	Marktanteile nach Technologien	214
Abb. 105:	S-Kurven-Konzept der Technologiebewertung	215
Abb. 106:	Beurteilung der Technologie-Attraktivität	217
Abb. 107:	Wertekurve für die Southwest Airlines	218
Abb. 108:	ERSK-Grid für den Cirque du Soleil	220
Abb. 109:	Kundendaten und Marketingplanung	222
Abb. 110:	Kundendaten und Analysen im Kundenlebenszyklus	224
Abb. 111:	Kundengruppen der Loyalitätsleiter	226
Abb. 112:	Der Kundenbedarfslebenszyklus	228
Abb. 113:	Kundenbeziehungslebenszyklus	229
Abb. 114:	Beispiel einer Kundenportfolio-Analyse	231
Abb. 115:	Das RFMR-Modell zur Kundenanalyse	232
Abb. 116:	Beispiel einer Persona aus dem B2B-Bereich	234
Abb. 117:	Beispiel einer Customer Journey	235
Abb. 118:	Business Model Canvas von Facebook	249
Abb. 119:	Geschäftsmodellvergleich in der Softwarebranche anhand Ressourceneinsatz und Gewinnmarge	251
Abb. 120:	Beispiel einer Wettbewerber-Kompetenz-Karte	252
Abb. 121:	VRIO-Analysemodell	253
Abb. 122:	Kriterienraster zur Selektion diversifikationsrelevanter Kernressourcen	257
Abb. 123:	Beispielhafte SWOT-Analyse für eine Herrenkosmetik-Marke ...	265
Abb. 124:	Die TOWS-Analyse – Basisstrategien aus der SWOT-Analyse....	266
Abb. 125:	Aus der TOWS-Analyse abgeleitete Strategieoptionen für eine Herrenkosmetik-Marke	267
Abb. 126:	Beispiel eines Cross-Impact-Tableau	268
Abb. 127:	Erfolgsfaktoren-Matrix	269
Abb. 128:	Treibermatrix der Erfolgsfaktoren	269
Abb. 129:	Arten von Veränderungen	272
Abb. 130:	Wissensspektren nach Informationssicherheit und Veränderungsrichtung	273
Abb. 131:	Die Wilson-Matrix zur Bewertung von Umweltfaktoren	275
Abb. 132:	Morphologische Entwicklung von Szenarien über kritische Faktoren	275
Abb. 133:	Die Kombination verschiedener Prognoseverfahren	278

Abb. 134:	Klassifikation der Prognoseverfahren	279
Abb. 135:	Typen von Ausreißern	279
Abb. 136:	Beispiel der Bewertung konkurrierender Hypothesen	283
Abb. 137:	Wachstumsstrategien nach Ansoff	285
Abb. 138:	Erweiterte Wachstumsstrategien	288
Abb. 139:	Die Innovationsstrategien	289
Abb. 140:	Die Innovation Ambition Matrix.....	291
Abb. 141:	Entwicklung der drei Geschäftsmodellwellen in Technologie-Unternehmen	292
Abb. 142:	Formel zur Einschätzung des Bedrohungspotentials.....	294
Abb. 143:	Unternehmensbewertung nach Größe und Veränderungsrate	295
Abb. 144:	Beispiel einer Wettbewerberlandkarte	295
Abb. 145:	Entwurf von Gegenstrategien auf Aktionsebene der Marketing-Mixes	296

1 Einführung

1.1 Inhalt und Aufbau des Buches

Das vorliegende Buch ist eine praxisorientierte Einführung in das Themenfeld Marketing Intelligence. Es richtet sich sowohl an Praktiker, die zu Beginn ihrer Tätigkeit einen Überblick über das Arbeitsgebiet erhalten möchten als auch an Studierende, die aus unterschiedlichen Disziplinen kommend einen Gesamtüberblick über das breite Feld der Marketing Intelligence erhalten werden. Mit dieser Zielsetzung ist das Buch ein Kompendium für die in der Praxis gängigen Verfahren, Methoden und Perspektiven der Marketing Intelligence.

Kapitel 1 führt anhand einer Befragung von Marketing Intelligence Professionals in die aktuelle Bedeutung des Berufsfeldes ein und zeigt die wichtigsten Aufgabenfelder in der unternehmerischen Praxis. In Kapitel 2 werden die grundlegenden Begrifflichkeiten im Kontext der Marketing Intelligence definitorisch gefasst, bevor in Kapitel 3 zentrale Konzepte des Themenfeldes detailliert ausgeführt werden. Hier geht es neben den typischen Vorgehensmodellen wie dem Intelligence Cycle um die Informationsbedarfsanalyse und die Klärung der zentralen Wissensobjekte in der Marketing Intelligence Analyse. Mit der ganzheitlichen Einordnung der Marketing Intelligence in das Marketing Management beschäftigt sich Kapitel 3.6. Da die zentrale Zielsetzung der Marketing Intelligence die Entscheidungsunterstützung ist, wird in Kapitel 3.7 ein Ausblick auf die Entscheidungsfindung in Unternehmen und die Herausforderungen in der Entscheidungspraxis gegeben.

Informationsquellen liefern in der Marketing Intelligence den Rohstoff für die tägliche Arbeit der Analysten. Kapitel 4 führt neben grundlegenden Überlegungen zu der Güte und Glaubwürdigkeit von Quellen und die besondere Bedeutung von Frühwarnsignalen in wichtige unternehmensinterne und externe Quellen der Marketing Intelligence ein. Neben einem Überblick über mögliche Informationsquellen erhält der Leser auch Einblicke in die grundlegenden Konzepte von Big Data als Quelle der Marketing Intelligence.

Das in der Marketing Intelligence generierte Wissen muss im Unternehmen nachhaltig implementiert werden, dazu bedarf es eines Wissensmanagements im Marketing. Mit den grundlegenden Konzepten des Wissensmanagements befasst sich Kapitel 5, das zunächst in die Grundbegriffe einführt, bevor die möglichen Formen der organisatorischen Einbettung im Unternehmen vorgestellt werden. Aspekte der Counter Intelligence spielen bei der organisationalen Integration ebenso eine Rolle wie auch der Aufbau einer Marketing Intelligence Plattform als zentraler Daten-Hub für alle Marketingin-

formationen. Das Kapitel schließt mit der Vorstellung möglicher Informationsprodukte, die im Rahmen der Marketing Intelligence Arbeit für die interne Kommunikation erstellt werden können.

Neben der Informationsgenerierung beschäftigt sich Marketing Intelligence natürlich vor allen Dingen mit der Analyse der gesammelten Informationen. Kapitel 6 gibt einen Überblick über die verschiedenen Analysearten und führt auch in Data Mining und Analyseverfahren der Künstlichen Intelligenz ein.

Der weitere Aufbau des Buches orientiert sich ab Kapitel 7 an den zentralen Analyseobjekten der Marketing Intelligence: Dem Markt (► Kap. 7), dem Wettbewerb (► Kap. 8), den Produkten/ Leistungsangeboten (► Kap. 9) und den Kunden (► Kap. 10). Hier werden in jedem Kapitel die Kernfragen der Analysen, die Analyseschritte und mögliche Analysemethoden vorgestellt.

Kapitel 11 fasst weitere Analysemethoden zusammen, die nicht eindeutig einem der zentralen Wissensobjekte der Marketing Intelligence zugeordnet werden können. Zunächst werden verschiedene Methoden der Unternehmensanalyse vorgestellt (► Kap. 11.1), die insbesondere häufig für die Analyse des eigenen Unternehmens eingesetzt werden. Gefolgt werden diese Analysen von einem Überblick über die Analysemöglichkeiten im Marketing Mix (► Kap. 11.2) und fortgeschrittenen präskriptiven Analyseverfahren (► Kap. 11.3).

Das Buch endet in Kapitel 12 mit den strategischen Handlungsoptionen im Marketing. Die Zielsetzung der Marketing Intelligence Analyse ist sehr häufig die Ableitung von Handlungsoptionen für die Marktbearbeitung des eigenen Unternehmens. Deshalb sollte ein Marketing Intelligence Analyst auch Strategiemuster kennen, die ein zentrales Ergebnis der strategischen Analyse sein könnten. Gängige Wachstums- und Innovationsstrategien werden ebenso vorgestellt wie wettbewerbsorientierte Gegenstrategien und dem Analysten somit einige Grundmuster der Strategieentwicklung an die Hand gegeben.

1.2 Aktuelle Bedeutung der Marketing Intelligence

Marketing Intelligence – ein schillernder Begriff, der bei der Recherche auf Google 433 Mio. Fundstellen unterschiedlichster Couleur im World Wide Web zu Tage bringt.¹ Das Interesse an Marketing Intelligence in den Unternehmen wächst, befeuert durch aktuelle Technologietrends wie Möglichkeiten der Datenanalyse durch Künstlicher Intelligenz/ Machine Learning oder verheißungsvolle neue Datenquellen im Internet of Things. Gleichzeitig verbreiten sich Erfolgsgeschichten datenbasierter Marketingentscheidungen: Netflix gestaltet erfolgreich seine Produktpolitik durch die umfangreiche Analyse der Seherdaten², Harley-Davidson steigert die Sales Performance durch Verhaltens-

1 Vgl. Recherche auf Google.de nach dem Keyword »Marketing Intelligence« (URL). Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden Internetquellen im Folgenden nur mit Kurzbeleg aufgeführt, die genaue URL findet sich im Literaturverzeichnis.

2 Vgl. Plummer (URL).

analysen von Käufern, die Identifikation statistischer Zwillinge und die automatische Aussteuerung individuellen Contents.³

In Zeiten massiver Marktveränderungen mit disruptivem Potential in vielen Branchen, einem starken internationalen Wettbewerb und erweiterten technologischen Analysemöglichkeiten ist das Thema Marketing Intelligence für viele Unternehmen attraktiv. Die Erkenntnisse aus der Marketing Intelligence zeichnen die Landkarte der aktuellen Markt- und Branchensituation, decken neue Chancen auf und schaffen die Basis zur Entwicklung neuer Konzepte.

Den gesteigerten Bedarf an Marketing Intelligence verspüren vor allen Dingen viele international agierende Unternehmen (z. B. Automobilindustrie, Konsumgüterindustrie) und Unternehmen mit mehreren strategischen Geschäftseinheiten (z. B. Siemens mit den Sparten Medizintechnik, Kraftwerkbau und Home Automation). Sie stehen im internationalen Wettbewerb an mehreren Fronten und haben einen gesteigerten Bedarf an Wissen, um ihre Marketingaktivitäten strategisch zu planen und die Marktposition zu halten bzw. auszubauen. Aktuelle und zukunftsorientierte Informationen und Analysen über Märkte, Kundenbedürfnisse und die Aktivitäten der Wettbewerber sind dabei wichtige Grundvoraussetzungen für die strategische Marktbearbeitung und die effiziente Ressourcenallokation.

Marketing Intelligence sammelt und analysiert Daten und Wissen über die wichtigen Schlüsselfaktoren für Marketingentscheidungen: Kunden, Märkte, Wettbewerber, relevante Umfeldbedingungen sowie kritische Erfolgsfaktoren. Durch die intelligente Verknüpfung und Analyse der Daten werden Erkenntnisse gewonnen und neue Chancen entwickelt.

Um einen Überblick über die Bedeutung der Marketing und Competitive Intelligence in deutschen Unternehmen zu erhalten, wurde im Herbst 2016 eine Umfrage unter 126 Marketing Intelligence Professionals aus Deutschland durchgeführt. Bei den Studienteilnehmern handelte es sich überwiegend um B2B-Unternehmen (84 %). Im Fokus der Studie⁴ standen die Veränderungen im Aufgabenfeld der Marketing Intelligence Analysten, die aktuellen Arbeitsschwerpunkte, die verwendeten Tools sowie die künftigen Bedarfe.

Einige zentrale Ergebnisse der Studie sollen nachfolgend den aktuellen Stellenwert der Marketing und Competitive Intelligence in deutschen Unternehmen belegen.

Marketing und Competitive Intelligence ist in deutschen Unternehmen gefragt

Bei fast allen befragten Unternehmen ist in den letzten Jahren branchenübergreifend und unabhängig von der Unternehmensgröße ein wachsender Bedarf an Informationen aus der Marketing Intelligence festzustellen. Entsprechend komplexer wird die Tätigkeit bei der Markt- und Wettbewerbsanalyse: Die Professionals berichten von steigendem Rechercheaufwand und den wachsenden Herausforderungen, die Daten aus unter-

³ Vgl. Power (URL).

⁴ Vgl. MANAGEMENT MONITOR (URL).

schiedlichen Quellen zu validieren. Daneben bestimmen Ad-hoc-Analysen das Tagesgeschäft und die Anzahl der untersuchten Zielmärkte wächst. Die Marketing Intelligence-Mitarbeiter erfahren eine wachsende strategische Bedeutung ihrer Arbeit, klagen allerdings über Zeitnot und wachsende Komplexität der Anforderungen (► Abb. 1).

Der wichtigste Einsatzbereich der Competitive Intelligence ist die Wettbewerbsbeobachtung, sehr häufig im Bereich der Preis- und Produktanalysen. Überraschenderweise erhalten dabei die Marketingmaßnahmen der Konkurrenten und damit der kommunikative Auftritt der Wettbewerber bislang nur eine vergleichsweise geringe Beachtung (► Abb. 2).

Marktanalysen werden im Jahresverlauf deutlich seltener durchgeführt als Wettbewerbsanalysen. Die Unternehmen haben dabei vornehmlich die eigene Zukunft im Blick – so stehen vor allen Dingen technologische Entwicklungen im Fokus der Marktanalyse. Neben diesen strategischen Themen bedient die Marketing Intelligence-Abteilung auch in starkem Maße das interne Berichtswesen und erstellt regelmäßig Managementberichte über die Lage der Märkte. Tiefergehende Analysen, wie z. B. die Analyse der Strategien der Marktbearbeitung oder die Entwicklung von Zukunftsszenarien, werden deutlich seltener durchgeführt (► Abb. 3).

Wichtigste Informationslieferanten: der Vertrieb und das Internet – kostenfreie Informationsquellen bevorzugt

Die wichtigsten internen Informationsquellen für die Marketing Intelligence bilden die Marktforschung und das Produktmanagement, aber auch Informationen aus der F&E-Abteilung sind sehr wichtig. Wie man Abbildung 4 entnehmen kann, spielen auch die Daten aus den eigenen ERP-Systemen eine wichtige Rolle (z. B. zur Bestimmung des Marktanteils über die Umsatz-/ Absatzdaten) sowie Informationen aus der Marketingabteilung und dem Kundenservice.

Extern konzentrieren sich viele Unternehmen bei der Datensammlung auf Rechercharbeiten im Internet und auf die Überwachung der Internetseiten von Konkurrenten. Sehr häufig geschieht dies manuell, teilweise auch softwareunterstützt. Dabei werden bei den Recherchen kostenfreie und öffentliche Publikationen bevorzugt. Relevant sind vor allen Dingen öffentlich zugängliche Daten von Branchenverbänden oder öffentliche Quellen wie z. B. Import-/ Exportstatistiken. Die Lektüre von Fachzeitschriften (online und offline) wird von über 50 % der Befragten nach wie vor als sehr wichtig und unverzichtbar bewertet. Der Zukauf von Wettbewerbs- und Marktdaten spielt nur für knapp 50 % der Befragungsteilnehmer eine wichtige Rolle. Die sozialen Medien erreichen im Ranking der externen Datenquellen den letzten Platz – dieses Ergebnis kann allerdings auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass primär B2B-Unternehmen an der Erhebung teilgenommen haben (► Abb. 5).

Bitte schätzen Sie ein, wie stark sich die Tätigkeit im Bereich der Markt- und Wettbewerbsanalyse in Ihrem Unternehmen in den vergangenen Jahren verändert hat.

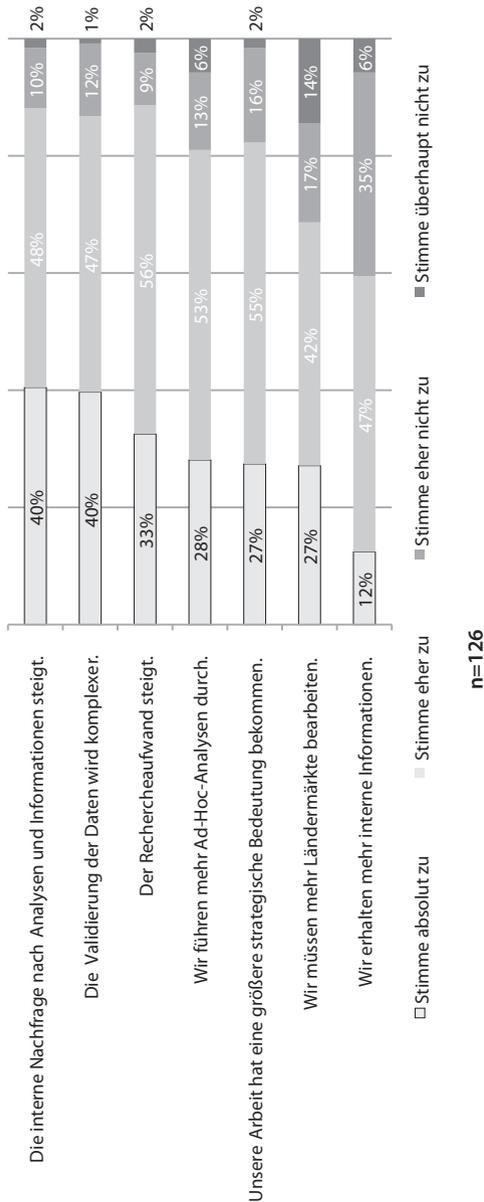


Abb. 1: Aktivitäten in Marketing Intelligence

Wie häufig werden folgende Themen in der Wettbewerbsanalyse in Ihrem Unternehmen bearbeitet?

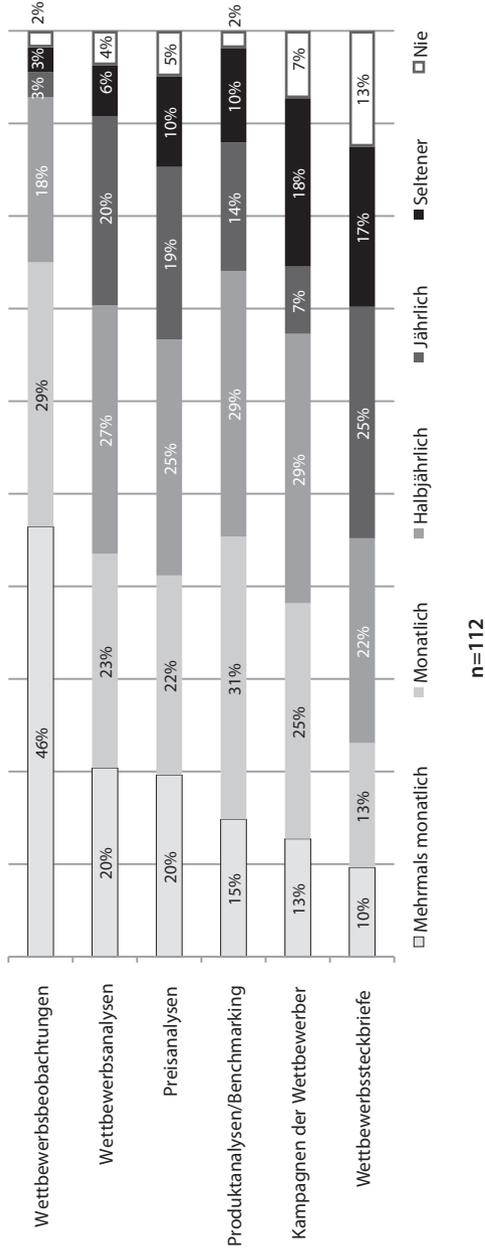


Abb. 2: Aktivitäten der Wettbewerbsanalyse

Wie häufig werden folgende Themen in der Marktanalyse in Ihrem Unternehmen bearbeitet?

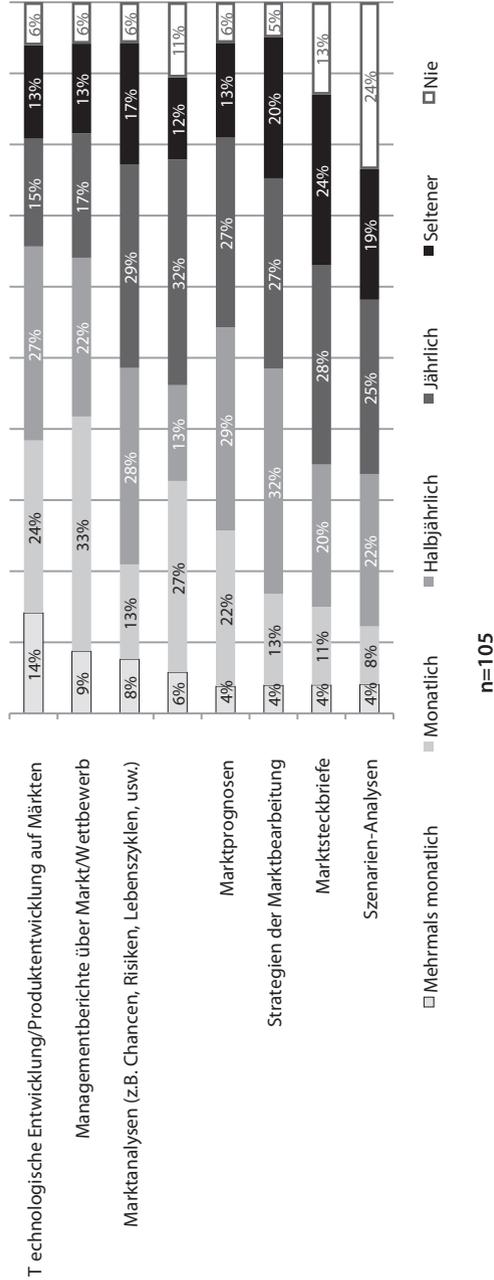


Abb. 3: Aktivitäten Marktanalyse

Wie wichtig sind die folgenden internen Datenquellen für Ihre Markt- und Wettbewerbsanalyse?

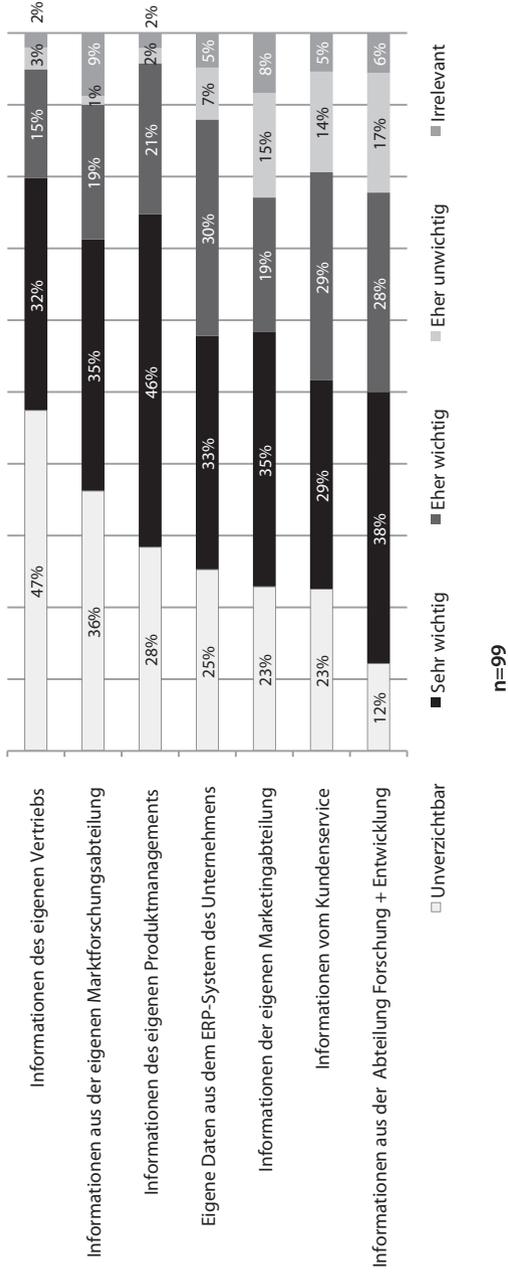


Abb. 4: Wichtige interne Informationsquellen

Wie wichtig sind die folgenden externen Datenquellen für Ihre Markt- und Wettbewerbsanalyse?

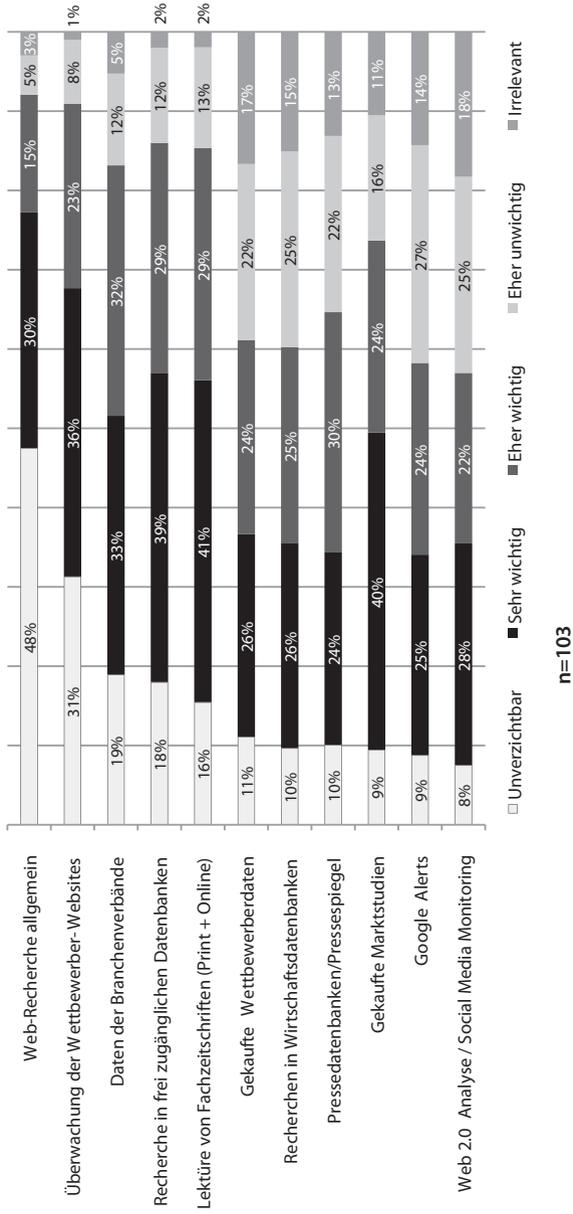


Abb. 5: Wichtige externe Datenquellen

Die Tools im Alltag der Marketing Intelligence-Analysten haben deutlichen Verbesserungsbedarf

Die Unterstützung durch Software-Werkzeuge in der täglichen Arbeit der Analysten scheint ausbaufähig, hier werden sehr viele operative Anforderungen sichtbar: Bei der Zusammenführung von internen und externen Daten scheint für viele Marketing Intelligence-Mitarbeiter ein großes Schnittstellenproblem aufzutreten, im Alltag mangelt es an der Unterstützung durch Softwareprogramme. Daneben fehlen aber offensichtlich auch Instrumente, um internes Wissen abzurufen und auch die Überwachung der Internetseiten von Wettbewerbern ist eine Herausforderung im Arbeitsalltag. Die Befragten sehen hier Effizienzreserven, die durch den Einsatz geeigneter Software gehoben werden könnten. Ebenfalls erwünscht sind zentrale Datenarchive, um Daten aus verschiedenen Quellen sammeln zu können. Auch bei der Informationskommunikation gibt es Nachholbedarf: Die Strukturierung und Verteilung der Informationen an relevante Empfänger stellt ebenfalls eine Schwierigkeit für die Befragten dar.

Die Marketing Intelligence-Professionals sind unzufrieden mit ihrer Arbeit

Keiner der Befragten gab an, mit den Ergebnissen der Markt- und Wettbewerbsanalyse im eigenen Unternehmen absolut zufrieden zu sein. Immerhin mehr als ein Drittel der Befragten ist mit den Ergebnissen der Markt- und Wettbewerbsanalyse teilweise unzufrieden oder extrem unzufrieden. Durch die Aufgaben der Datenrecherche, die Erstellung von Präsentationen und Berichten sowie die Vielzahl interner Anfragen fehlt im Tagesgeschäft der Freiraum, um tiefergehende Analysen durchzuführen oder neue Analysetechniken zu erproben. Deutlich wurde darüber hinaus, dass es vornehmlich an klaren internen Strukturen mangelt, also an der unternehmensinternen Zusammenarbeit und Organisation sowie an der Automatisierung der Datensammlung. Natürlich können auch Budgetrestriktionen die Schlagkraft der Marketing Intelligence eingrenzen. Hoffnung macht, dass der Wille und das Interesse an einer Ausweitung der Tätigkeiten im Umfeld der Marketing Intelligence bei etlichen Unternehmen groß sind.

Wichtige kulturelle Grundpfeiler für eine erfolgreiche Marketing Intelligence, wie die Offenheit und die Sensibilität der Mitarbeiter für das Thema und eine gelungene interne Zusammenarbeit, sind bereits in vielen Unternehmen gegeben.

Marketing Intelligence liefert einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg

Der Beitrag der Markt- und Wettbewerbsanalyse zum Unternehmenserfolg liegt nach Einschätzung der Studienteilnehmer hauptsächlich in dem Einfluss auf die künftige Ausrichtung der Marktbearbeitung und in der Vorbereitung wegweisender Entscheidungen. Operativ fließen die Ergebnisse der Analysen in die Marketingplanung, in die Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik sowie die Entwicklung von wettbewerbsorientierten Counterstrategien (► Abb. 6).

Welchen Beitrag liefert die Markt- und Wettbewerbsanalyse zum Unternehmenserfolg?

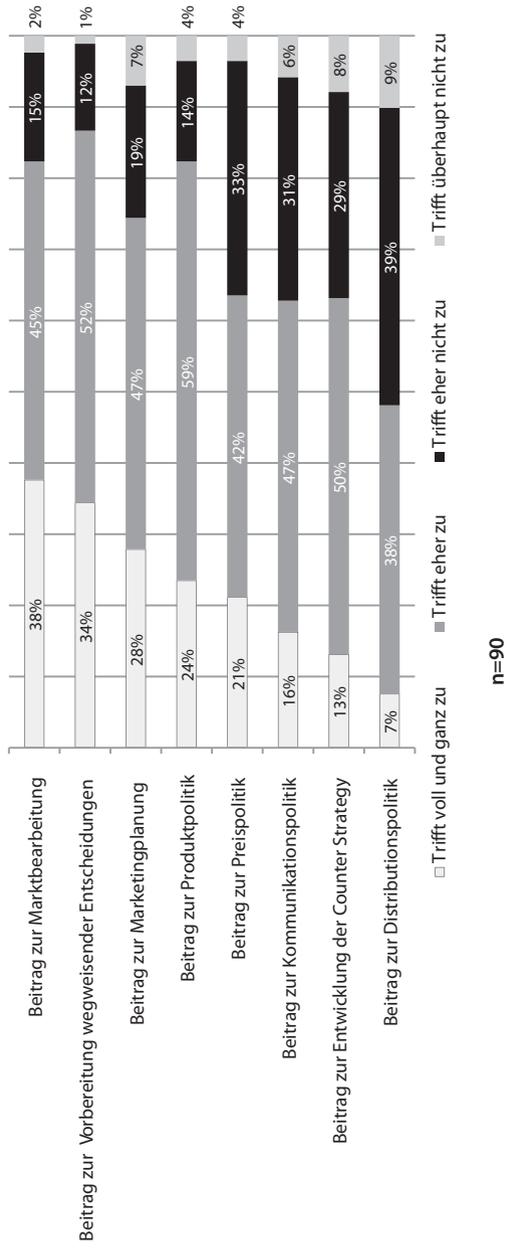


Abb. 6: Beitrag zum Unternehmenserfolg

Der strategische Wert der Marketing und Competitive Intelligence wird durch seine Insights für das Management als hoch eingeschätzt – so berichten 71 % der Analysten direkt an die Geschäftsleitung (► Abb. 7).

Stetig ist der Wandel auf den Märkten – die verwendeten Tools bleiben allerdings dieselben

Die Veränderungen auf den Märkten und die Wettbewerbsaktivitäten entwickeln sich für alle Befragten sehr dynamisch, es treten regelmäßig neue Wettbewerber auf und viele Märkte werden von starken Marktführern dominiert. Die softwarebasierte Wettbewerbsbeobachtung kann in diesem Kontext schnell zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. Die meisten Befragten schätzen trotz der Komplexität und Dynamik der Umwelt ihr Unternehmen als sehr erfolgreich und ihre Marktpositionen als kaum bedroht ein.

Die unternehmensinterne Nachfrage nach Informationen nimmt in vielen Unternehmen zu, die Tätigkeit im Bereich der Markt- und Wettbewerbsanalyse wird in der Regel komplexer, aber auch bedeutender – also für das Unternehmen strategisch wertvoller.

Fast jeder Befragungsteilnehmer nutzt Microsoft Excel im Rahmen seiner Arbeit, die Hälfte schätzt es gar als das »Software-Tool Nummer 1« ein. Kaum im Einsatz sind spezielle Analyse-Softwaretools und Marketing Intelligence-Plattformen – selbst SPSS nutzt nur knapp ein Viertel der Befragten. Für die Zusammenführung von internen und externen Daten sowie die Überwachung von Wettbewerberseiten und Konkurrenzaktivitäten wünschen sich viele Professionals eine bessere Unterstützung durch entsprechende Softwaretools. Hier klaffen die Anforderungen, die sich aus der Bedeutung des Themas ergeben, und die Qualität der vorhandenen Arbeitswerkzeuge auseinander. Bei der Betrachtung vieler Fakten und mehrerer Märkte werden Datenanalysen unübersichtlich und schwer handhabbar. Moderne Ansätze der Künstlichen Intelligenz/ Machine Learning oder der Big Data-Analyse haben in den Arbeitsalltag der Analysten nach eigenen Aussagen bislang keinen Einzug gehalten.

Fazit

Wie die Studie zeigt, gibt es viele Handlungsfelder im Bereich der Marketing Intelligence, die an Brisanz und Bedeutung im unternehmerischen Alltag gewinnen. Viele Branchen haben in den letzten Jahren durch den internationalen Wettbewerb und die Veränderungen auf den Märkten enorme Umwälzungen erlebt. So wird etwa die ursprünglich in Deutschland entwickelte Solarbranche inzwischen von chinesischen Anbietern dominiert.⁵ Zahlreiche traditionsreiche und etablierte Marken erlebten den Niedergang (z. B. 2003 Grundig, 2005 Agfa, 2005 Telefunken, 2011 AOL, 2011 Saab, 2011 Quelle, 2012 Kodak, 2012 Neckermann, 2013 Loewe u.v.a.). Nach der Global C Level Studie 2015 von

⁵ Vgl. IHS 2015 (URL); Abele (URL).

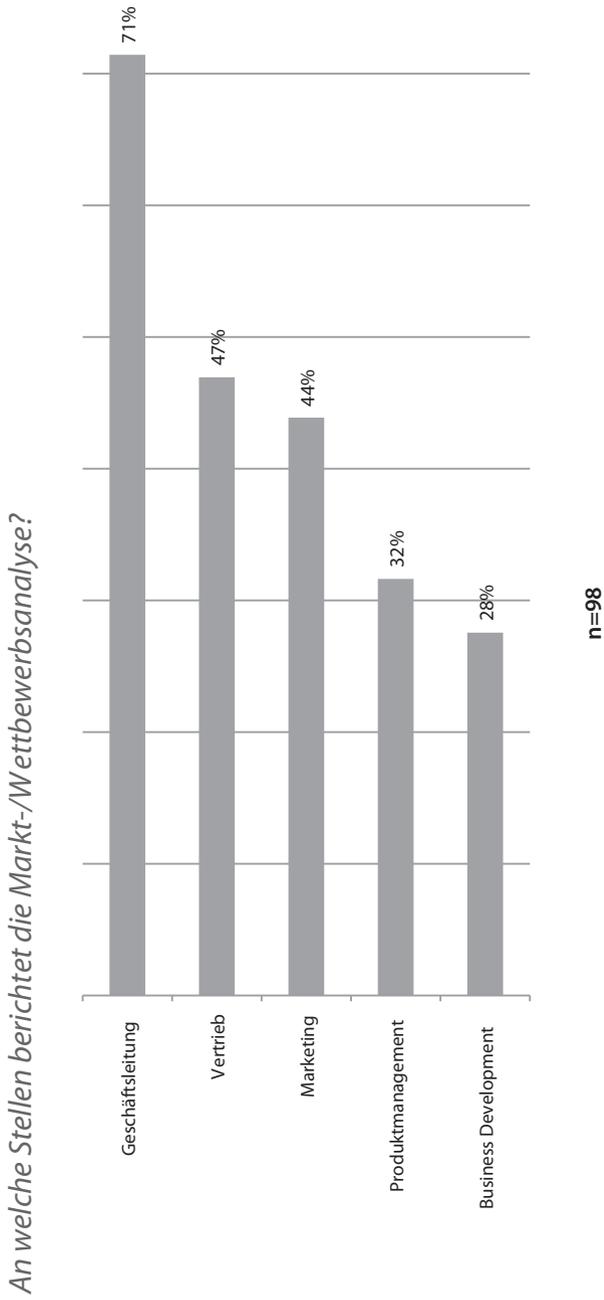


Abb. 7: Berichtspflicht der Marketing Intelligence

IBM erwartet das Management einen doppelt so starken Wettbewerb durch bislang branchenfremden Unternehmen.⁶ In der neuesten Ausgabe der C Level Studie für 2018 werden die stärksten Einflüsse für die kommenden Jahre durch Marktfaktoren erwartet.⁷ All dies sollten ausreichende Signale sein, um sich in den Unternehmen mit Nachdruck dem Thema Marketing Intelligence zu widmen.

Dennoch hat die Marketing und Competitive Intelligence in Deutschland noch nicht den gleichen Stellenwert wie in anderen Ländern. Dies zeigt sich u. a. im Ausbildungsbereich: So gibt es in den USA und in Frankreich einschlägige Studienprogramme (z. B. Georgetown University Masterprogramm SECURITY STUDIES; in Paris die Ecole de Guerre Economique) – in Deutschland tauchen entsprechende Angebote bislang kaum an Hochschulen und Universitäten auf, und wenn, dann nur als einzelne Seminarangebote.

Dabei liegen die Vorteile einer konsequent umgesetzten Marketing und Competitive Intelligence für die Unternehmen auf der Hand, sie führt zur

- Identifikation von Marktchancen,
- Möglichkeit des unternehmensinternen Austauschs von Ideen und Konzepten,
- Fähigkeit, Überraschungen vorherzusehen,
- Verbesserung der analytischen Fähigkeiten des Managements,
- Integration unterschiedlicher Perspektiven für die Entscheidungsvorbereitung und damit zur besseren Entscheidungsqualität.⁸

Das gesamte Unternehmen hat die Chance, durch den Einsatz der Marketing Intelligence zukunftsfähiger und schlagkräftiger zu werden. Allerdings muss das Aufgabengebiet auch mit ausreichenden Ressourcen versorgt und gut im Unternehmen vernetzt werden, um seine Zielsetzung erfüllen zu können.

6 Vgl. Global C-Suite Study 2015 (URL).

7 Vgl. Global C-Suite Study 2018 (URL).

8 Vgl. Colakoglu (2011) S. 1617.

2 Klärung grundlegender Begriffe

In diesem Kapitel wird zunächst der grundlegende Begriff der Intelligence im Kontext des Wissensmanagements erläutert. Marketing und Competitive Intelligence sind im informationstechnischen Sinne Teildisziplinen der Business Intelligence, weshalb auch dieser Begriff im Fokus der Betrachtung steht, bevor die Kernbegriffe selbst erläutert werden. Zur Abgrenzung und besseren Einordnung in den unternehmerischen Kontext werden auch die Schnittstellen zum Risikomanagement und der Zusammenhang zu Frühwarnsystemen in diesem Kapitel thematisiert.

2.1 Intelligence

Der diesem Buch zugrunde liegende Begriff der Intelligence ist auf die Anwendung im Unternehmen ausgerichtet und stammt ursprünglich aus dem Wissensmanagement. Basierend auf **Daten** sollen für das Unternehmen qualitativ hochwertige Informationen gewonnen werden. Einzelne Datenpunkte können dabei richtig oder falsch sein, sie können aus objektiven Quellen stammen oder subjektive Meinungen widerspiegeln und damit natürlich auch einem Bias⁹ unterliegen. Erst wenn mehrere Datenpunkte miteinander verknüpft und damit kontextualisiert werden, entstehen aus den Daten umfassendere **Informationen**. Auch diese Informationen sind in ihrer Aussagekraft beschränkt, denn im besten Fall sagen die validen Informationen etwas darüber aus, was in der Vergangenheit war oder was in der Gegenwart ist, jedoch nichts darüber, welche Bedeutung diese Information für die Zukunft haben wird.

Um ein besseres Verständnis für die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Informationen zu gewinnen, müssen diese zu **Wissen** verknüpft werden. Der Prozess der Wissensschöpfung aus den Informationen ist mehrstufig und besteht aus der Interpretation, der Evaluation und der weiteren Kontextualisierung der Informationen, um ein ganzheitliches Bild der Situation und der kausalen Zusammenhänge zu erhalten. Erst diese Weiterverarbeitung der Informationen erlaubt es, tiefere Erkenntnisse über Entwicklungen und Trends in der Gegenwart zu erhalten und damit auch fundierte Aussagen über künftige Entwicklungen treffen zu können. Dieses Wissen ist die Basis für die Entscheidungsfindung im Unternehmen und ab dieser Stufe befinden wir uns auf der

9 Als Bias werden Verzerrungen bzw. systematische Fehler von Ergebnissen durch fehlerhafte Methoden Anwendung in der Empirie und/ oder durch subjektive Interpretationen bezeichnet.