

**wissens**  
Das Magazin für Führungskräfte  
**management**

# wissens

Das Magazin für Führungskräfte

# management

## Sonderdruck

aus wissensmanagement 6/2010

Hinter Schloss & Riegel

## Competitive Intelligence – Wettbewerbs- analyse statt Wirtschaftsspionage



Udo Hohlfeld

## Competitive Intelligence – Wettbewerbsanalyse statt Wirtschaftsspionage

**80 bis 90 Prozent dessen, was ein Unternehmen über seine Wettbewerber wissen sollte, ist öffentlich verfügbar. Die restlichen 10 bis 20 Prozent können auf Basis der verfügbaren Informationen oftmals abgeleitet werden. Das ist das Betätigungsfeld von Competitive Intelligence. Mit Hilfe von legalen, ethischen Methoden lassen sich so wertvolle Wettbewerbsinformationen gewinnen. Diese fragmentierten Daten über Unternehmen, Branchen, Märkte und Trends werden dann in entscheidungsrelevantes Wissen umgewandelt. Dieser Prozess lässt sich auch nutzen, um sich umgekehrt gegen neugierige Mitbewerber zu schützen und deren Versuche, wertvolle Wettbewerbsinformationen zu gewinnen, abzuwehren.**

### Competitive Intelligence versus Wirtschaftsspionage

Competitive Intelligence wird in Deutschland immer wieder in die Nähe der Wirtschaftsspionage gerückt. Unverständlicherweise, denn die Definitionen sind eindeutig: Competitive Intelligence umschreibt die Gewinnung und Auswertung von öffentlich verfügbaren (aber nicht zwingend veröffentlichten) Informationen über konkurrierende Unternehmen mit legalen und ethischen Mitteln. Wirtschaftsspionage hingegen ist der Versuch, mit Hilfe illegaler, unethischer Methoden Informationen über die Strategie eines Unternehmens, über seine Kunden, Produkte oder seines geistigen Eigentums zu gewinnen, um dadurch einen geschäftlichen Vorteil zu erlangen

Wirtschaftsspionage wird von Unternehmen und von Staaten betrieben. Mit illegalen Praktiken versuchen Unternehmen,

sich Vorteile gegenüber ihren Wettbewerbern zu verschaffen, während staatliche Geheimdienste darauf abzielen, die Wirtschaft anderer Staaten zu schwächen und zu schädigen. Gerade in wirtschaftlich turbulenten Zeiten hat Wirtschaftsspionage Konjunktur. In der Presse wird zunehmend über solche Fälle berichtet: von der mutmaßlichen Coca-Cola-Spionin über den AMD-Mitarbeiter, der bei Intel Unterlagen entwendet haben soll, und über den Boeing-Ingenieur, der angeblich Shuttle-Geheimnisse verraten hat, bis hin zu einem US-Bürger, der in China zu 15 Jahren Haft wegen Spionage verurteilt wurde und einem US-Anwalt, der wegen Industriespionage in Weißrussland drei Jahre im Gefängnis sitzt. Die Dunkelziffer ist höher, denn kein Unternehmen gibt gerne zu, von Wirtschaftsspionage betroffen zu sein. Der Austausch von Spionen zwischen Russland und den USA ist ein weiterer, aktueller Beleg.

Competitive Intelligence wählt einen anderen, einen legalen Ansatz, um an Informationen über Mitbewerber zu gelangen. Selbstverständlich gibt es eine Grauzone, denn gerade bei der Informationsgewinnung ist die Abgrenzung zur Wirtschaftsspionage nicht immer transparent. Eindeutig illegal sind Tätigkeiten, die gegen das Gesetz verstoßen: Diebstahl, Erpressung, der Einsatz von Spionage-Software oder die Vorgabe von falschen Tatsachen. Genauso eindeutig legal sind Tagungs- und Messebesuche, Kundenbefragungen und Interviews. Die Datensammlung an sich wird zur Spionage, wenn nicht offensichtlich ist, wer diese Daten erhebt, warum er dies tut und wie er dabei vorgeht.

### Unternehmen vor neugierigen Wettbewerbern schützen

Jedes Unternehmen hinterlässt durch seine Geschäftstätigkeit Informationen

in der Öffentlichkeit. Es bleibt folglich nicht aus, dass diese von Wettbewerbern beobachtet und analysiert werden. Deshalb gehört die Abwehr von Informationsgewinnung durch Wettbewerber (Counterintelligence) zum Tätigkeitsfeld von Competitive-Intelligence-Spezialisten. Trotz der martialischen, oftmals militärischen Begriffe – Competitive Intelligence ist weder Geheimwissenschaft noch anrühlich oder kriminell, sondern ein selbstverständliches Handwerkzeug, das jedem Unternehmen relevante Einsichten (Intelligence) über sein Umfeld liefert, damit es sich erfolgreich und nachhaltig im Markt positioniert. Eine erstaunliche Vielfalt an Informationen über Wettbewerber kann somit erfasst werden.

Die Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb ist normal. Jedes Unternehmen möchte und muss wissen, wo es im Vergleich zu den Konkurrenten steht. Competitive Intelligence, die strategische Wettbewerbsanalyse, liefert hierbei Methoden und Techniken, um dieses Wissen zu generieren und in der strategischen Planung zu nutzen. Wer weiß, wie Daten und Informationen über Wettbewerber gewonnen werden, der weiß auch, wie er sein Unternehmen genau davor schützen kann. Counterintelligence ist daher ein wichtiger Teilaspekt einer ganzheitlichen Competitive-Intelligence-Strategie.

### Der Spezialfall: Wirtschaftsspionage

Die Bedrohung durch Wirtschaftsspionage hat sich in den vergangenen Jahren für Unternehmen geändert. Wirtschaftsspionage ist nicht mehr nur ein Betätigungsfeld der Geheimdienste, sondern leider auch zunehmend ein gebräuchliches Mittel der Konkurrenz oder die Rache eines verschmähten Mitarbeiters. Was also tun – einerseits um sich abzugrenzen und andererseits um sich zu schützen? Wie erkennen Unternehmen, dass sie im Visier von Wirtschaftsspionen sind? Das Landesamt für Verfassungsschutz NRW schätzt das Risiko als gegeben ein für Unternehmen, die die folgenden drei Fragen positiv beantworten können:

- Besitzt Ihr Unternehmen signifikante Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten (z.B. Kostenführerschaft, besondere Produktqualität, Spezialprodukte)?
- Bieten Sie Produkte oder Dienstleistungen an, die sowohl für militärische als auch für zivile Zwecke genutzt werden können?
- Liegen bereits Anhaltspunkte für eine Ausforschung Ihres Unternehmens vor?

Anhaltspunkte für eine Ausforschung sind z.B. häufiger Verlust von sicher geglaubten Aufträgen, ungewöhnliche Anfragen von unbekanntem Unternehmen, die nicht den Geschäftsgewohnheiten der Branche entsprechen, aber auch das rätselhaft Bekantwerden von Firmeninterna in der Öffentlichkeit oder die Markteinführung von Plagiaten. In diesem Fall sollten Unternehmen unverzüglich mit den staatlichen Organen in Kontakt treten und sich beraten lassen. Etwa jedes fünfte Unternehmen in Deutschland wurde bereits Opfer von Wirtschaftsspionage oder hat wichtige Firmendaten an Konkurrenten verloren. Der deutschen Wirtschaft entsteht durch Datenklau schätzungsweise ein Schaden von rund 20 Milliarden Euro – pro Jahr.

**Der Regelfall: Jedes Unternehmen gibt Informationen preis**

Aufgrund seiner diversen Aktivitäten und der generellen Geschäftstätigkeit hinterlässt ein Unternehmen Informationen in der Öffentlichkeit. Diese werden von Wettbewerbern beobachtet und analysiert. Anhand des Competitive-Intelligence-Prozesses lassen sich die einzelnen Aktivitäten beschreiben, die notwendig sind, um Wettbewerbsinformationen zu gewinnen. Im Verlauf dieses Prozesses wird aus einzelnen Daten und Informationen entscheidungsrelevantes Wissen generiert, welches die Bedürfnisse der Entscheider befriedigt. Diese systematisierte Vorgehensweise ist ideal, um den gleichen Prozess für die Abwehr von Informationsgewinnung zu nutzen – durch seine Verkehierung. Ziel des Counterintelligence-Prozesses ist grundsätzlich die Neutralisierung der Competitive-Intelligence-Aktivitäten der Wettbewerber:

- Der Counterintelligence-Prozess beginnt mit der Identifizierung der Bedürfnisse des Unternehmens (z.B. Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und kritischen Erfolgsfaktoren).
- In der Planungsphase werden die dafür wichtigen, schützenswerten Informationen festgelegt (z.B. Best Practices, Prozessinnovationen, Zugang zu exklusiven Rohstoffen etc.).
- Bei der Identifizierung der Schwachstellen wird analysiert, wer die Nachfrager für die schützenswerten Informationen sind, welche Methoden sie einsetzen und wofür sie die Informationen benötigen. Ein Abgleich mit den bestehenden Informationsschutzaktivitäten zeigt mögliche Schwachstellen auf.
- Darauf aufbauend wird in der nächsten Phase ein Maßnahmenpaket erarbeitet, um diese Schwachstellen zu eliminieren bzw. das existierende Informationsschutzkonzept zu verbessern. Dazu gehören auch Maßnahmen wie die bewusste Informationsverbreitung, welche zu widersprüchlichen Ergebnissen bei den Competitive-Intelligence-Aktivitäten der Wettbewerber führt und somit deren Prozess stört.
- In den letzten beiden Phasen werden die Maßnahmen exekutiert und auf ihre Wirkung hin überprüft.

Die sich stets ändernden Rahmenbedingungen im Markt, in der Wettbewerbssituation oder bei der technologischen Entwicklung bedingen die kontinuierliche Durchführung dieser Prozesse. Beide, der Counterintelligence-Prozess ebenso wie der zu Grunde liegende Competitive-Intelligence-Prozess, sind iterativ und

gewinnen an Qualität durch ihre langfristige und kontinuierliche Anwendung.



**Der Autor:**

Udo Hohlfeld gründete die INFO + DATEN GmbH & Co. KG mit der Aufgabe, seinen Kunden strukturierte Informationen und Daten über Wettbewerber, Wettbewerbsprodukte sowie Branchen und Märkte zu beschaffen: erfolgreich, weltweit, seit über zehn Jahren.

[hohlfeld@wissensmanagement.net](mailto:hohlfeld@wissensmanagement.net)

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile gibt es nicht mehr – Agilität und Schnelligkeit sind für Unternehmen entscheidend. Der globale Wettbewerb ruht nicht, deshalb sind erfolgreiche Unternehmen kontinuierlich über die Aktivitäten der Konkurrenten informiert. Seit seiner Gründung im Jahr 2000 versetzt der Wettbewerbsspezialist INFO+DATEN seine Kunden in die Lage, sich differenziert und nachhaltig im Markt zu positionieren.

Competitive Intelligence schützt vor Überraschungen und ermöglicht vorbeugende Maßnahmen.

INFO+DATEN bietet:

- Desk Research
- Wettbewerberprofile
- Wettbewerbsanalysen
- Market und Commercial Due Diligence
- Wettbewerbsstrategien

