

Zusammenfassung der Fachgespräche zum Thema „Global Competitive Intelligence (CI)“ im Rahmen der SCIP/dcif Jahrestagung 2007

von: Dipl.-Oec. Carsten Gayer, Gründer und Geschäftsführer von Gayer Consulting, Germany, Mitglied der Global Intelligence Alliance (GIA), Mitglied des Vorstands des dcif e.V.

Im Oktober 2007 fand im Rahmen der SCIP/dcif Jahreskonferenz (vgl. www.dcif.de) in Bad Nauheim u.a. eine Podiumsdiskussion zum Thema „Global Competitive Intelligence (CI)“ statt.

Die fünf kompetenten Diskussionsteilnehmer repräsentierten Global Players verschiedener Industriezweige und Dienstleister und stellten damit eine hervorragende Auswahl an CI-Profis mit globalem Hintergrund dar:

- Jens Thieme, Global Head of Market & Competitive Intelligence, Ciba Specialty Chemicals (CH)
- Michael Sperger, Platform & Strategic Intelligence, SAP Global Marketing, Member of SCIP Board Directors (USA)
- Milena Motta, Managing Director, Strategie & Innovazione, SCIP Italia Coordinator (IT)
- Manfred Klatt, Director Business Intelligence, ALSTOM Power Service Sector (D)
- Daniel Lemos, Intelligence Analyst, ABB (CH)

Auf die Vorstellung dieser Diskussionsteilnehmer und ihrer jeweiligen individuellen Situation folgte eine recht lebendige Diskussion, an der sich auch die Zuhörer, überwiegend ebenfalls CI-Profis, mit vielen Fragen aktiv beteiligt haben. Als Moderator der gut besuchten Expertenrunde möchte ich im Folgenden versuchen, einige Aspekte, die in der Diskussion zu diesem recht vielseitigen Thema behandelt wurden, aus der Erinnerung heraus zusammenzufassen. Des Weiteren hatte ich bereits im Vorfeld der Veranstaltung die Gelegenheit, einige Kernaussagen der Experten einzuholen. Leider konnten viele Aspekte aus zeitlichen Gründen (die Veranstaltung war auf 45 Minuten begrenzt) nur kurz angeschnitten werden.

Nichtsdestoweniger hoffe ich, dass die hieraus resultierende, nunmehr vorliegende Sammlung an praktischen Empfehlungen und Erfolgsfaktoren vielen CI-Praktikern, die sich tagtäglich ähnlichen Herausforderungen gegenüber sehen, dienlich sind.

Die Hauptaussagen der fünf Diskussionsteilnehmer bezogen sich auf die folgenden Themenbereiche:

1. Definition und Organisation von Global CI
2. Standards, Vorlagen und eine gemeinsame Sprache
3. Prozesseinbettung
4. Aufgeschlossenheit und Flexibilität
5. Fragmentierung als wahre Herausforderung
6. Den Nutzen von Global CI betonen

1. Definition und Organisation von Global CI

Zunächst kann es erforderlich sein, die Bedeutung von „Global CI“ näher zu bestimmen.

Das Thema „Global CI“ wird oft allein aus der Sicht eines Analysten betrachtet. Jedoch eröffnen sich vor allem auch aus der Perspektive des CI Managers wesentliche Fragestellungen darüber, wie die Funktionen Global CI etabliert und gesteuert werden kann. Bspw. kann mit Global CI eine Funktion bezeichnet sein, die vornehmlich auf einen Hauptmarkt (wie etwa die

EU) abzielt, andere Regionen weltweit aber mit Hilfe von begrenzten Ressourcen ebenfalls abzudecken vermag.

Eine weitere Variante wäre die Herausbildung eines unternehmensweiten Verbundes von CI-Professionals im Rahmen von weltweiten Aktivitäten, mit dem Ziel der gegenseitigen Unterstützung auf globaler und auch lokaler Ebene.

Die Bedeutung der lokalen Präsenz wurde wiederholt betont. Wann immer sich die Gelegenheit bietet sind bspw. möglichst auch Reisekosten in das Budget zu integrieren, wenn es darum geht, beim Aufbau einer globalen CI-Organisation bestmögliche Qualität durch gegenseitiges kennenlernen zu gewährleisten

Auch die beruflichen Optionen von CI-Mitarbeitern in globalen Unternehmen wurden in diesem Zusammenhang erwähnt: Wie sieht etwa der vorgesehene Karriereweg eines einzelnen Mitarbeiters in seinem Herkunftsland aus? Ist der augenblickliche CI Job die Endstation, oder gibt es in der weltweiten Organisation weitere Aufstiegschancen?

2. Standards, Vorlagen und eine gemeinsame Sprache

Effektive globale CI Arbeit verlangt nach einer gewissen Standardisierung.

Das Erstellen und tägliche Nutzen von Planvorlagen (Templates) ist hierbei überaus sinnvoll. Auch eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Zielen sind wichtig und fördern das Miteinander sowie generell ein besseres Verständnis von Bedeutung und Tragweite der täglichen Arbeit. Überhaupt ist Planen ist weder langweilig noch zeitraubend. Ein vorgegebener, strukturierter Rahmen hilft vielmehr Zeit zu sparen. Hierbei sollte möglichst eine Konzentration auf bereits anerkannte Techniken und Standards erfolgen.

Es in diesem Kontext auch wichtig, den „kleinen Gegebenheiten“ Beachtung zu schenken, will man bei der globalen CI-Arbeit erfolgreich sein. So sollte man sich bspw. mit den Feiertagen der Partnerländer ausreichend auskennen sowie insbesondere auch mit den länderspezifischen Rechtschreib- sowie Zahlenspezifika (Beispiel: labor und labour; 100.000,00 vs. 100,000.00). Am besten eignen sich hier wiederum standardisierte Maßgaben, um etwaige Missverständnisse auszuschließen.

3. Prozesseinbettung

Die starke geographische Zersplitterung in vielen Branchen (wie etwa Dienstleistungen) erfordert einen besonders großen Arbeitsaufwand im Bereich der Koordination und der Harmonisierung von globalen Prozessen und Hilfsinstrumenten.

Entgegen anderslautenden Vorurteilen sind Prozesse aber nicht nur für unkreative Personen gedacht!

Es müssen nicht immer wieder neue Wellen geschlagen werden, es geht vielmehr oft darum, auf der bereits existierende Welle besser reiten zu lernen. Die globale Wirtschaft ist schließlich keine Wildblumenwiese. Ein maximierter Ertrag kann und soll möglichst wieder und wieder erfolgen Immer wieder von vorne anzufangen und das Rad quasi neu zu erfinden heißt immer auch die volle Rechnung für alles tragen. Wiederverwendete Quellen und Ressourcen bedeuten Effizienz – verlangen aber auch Verhandlungsgeschick.

4. Aufgeschlossenheit und Flexibilität

Einzelne Experten betonten immer wieder, dass kulturelle Verästelungen eine Herausforderung darstellen, die auch gewisse Freiheitsgrade verlangen kann. Standards zu definieren sei daher nicht immer ausreichend.

Weitere Erfolgsfaktoren bei der Mitarbeit an globalen CI-Projekten unter Einbeziehung verschiedener Kulturen und Sprachen lauten daher:

a) Zuhören bei der Zusammenarbeit mit lokalen Partnern: letztere haben ein hohes Wissenspotential bezüglich der lokalen Marktgegebenheiten, so dass man stetig hinzulernen kann.

b) Um mehr Effektivität zu schaffen, ist es mitunter ratsam, auch die eigenen Methoden denen der lokalen Partner anzupassen. Generell wird bei globalen Projekten zu gewisser Flexibilität geraten, wenn es etwa um den optimalen Forschungsansatz geht.

c) Aufgeschlossenheit gegenüber Teamarbeit im Allgemeinen sowie speziell beim Austausch von Projektergebnissen mit den lokalen Experten.

d) Neben der Projektarbeit ist das Aufbauen von persönlichen Beziehungen zwischen den einzelnen Projektmitarbeitern sehr wichtig, um eine Vertrauensbasis für die zukünftige erfolgreiche Zusammenarbeit zu schaffen.

5. Fragmentierung als wahre Herausforderung

Die weitaus größere Herausforderung ist manchmal eher die Fragmentierung als die geographische Zersplitterung. Unternehmen können bezüglich ihrer Aktivitäten überaus facettenreich sein, mit jeweils sehr unterschiedlichen Bedürfnissen an „Intelligence“ und Wissen.

Die globale Präsenz sollte hierbei nicht nur als ein Problem, sondern vielmehr auch als ein Gewinn angesehen werden. Sie erlaubt es den CI-Managern bspw. auf die jeweiligen lokalen Stellen im Unternehmen zuzugreifen und hierdurch von hochqualitativem, auf das Unternehmen zugeschnittenem Wissen zu partizipieren, was von externen Anbietern nicht immer ad hoc zur Verfügung gestellt werden kann.

Die Herausforderung liegt in diesem Falle darin, diese internen „Wissenspeicher“ zu identifizieren und wirksam anzuzapfen.

Gerade in sehr dezentralen und heterogenen Umgebungen ist eher von einem Mangel an Informationen als von dessen Überfluss („Informationsflut“) die Rede. Solange ein Unternehmen den Schritt vom Informationsmangel zum Informationsüberfluss nicht vollzogen hat, sei der Einsatz von Massen-CI-Tools nur von begrenztem Nutzen.

6. Den Nutzen von Global CI betonen

Zunächst sollten die Ansprüche der potentiellen Nutzer identifiziert werden. Den Nutzern sollten im Gegenzug die Vorteile der CI-Leistungen verdeutlicht werden, die von den internen Services der CI-Abteilung erbracht werden können.

Die wachsenden Erwartungen der CI-Nutzer bestärken die CI-Abteilungen kontinuierlich, die genutzten Prozesse und Tools zu verbessern. Entwicklungen gibt es vor allem im IT- Bereich, insbesondere in Verbindung mit Bereichen wie Global Marketing und Sales Tools (z.B. CRM) sowie neuen Entwicklungen im Bereich Data Management.