

1 Warum Market Intelligence? – Der Aufriss des Problems

Market Intelligence – ein diffuser Begriff, der zunehmend Verbreitung findet, unter dem sich jeder etwas vorstellen kann, mit dem jedoch ganz unterschiedliche Dinge verbunden werden. Was im Verständnis der Autoren mit »Market Intelligence« verbunden wird,

wird in Kapitel 2 beschrieben. Das Market-Intelligence-Spielfeld soll an dieser Stelle bereits durch zwei Beispiele illustriert werden, die in einer ähnlichen Form in nahezu jedem Unternehmen auftreten können.

Beispiel 1: Wie jeden Morgen liest der Leiter des Konzerncontrollings eines Unternehmens zuerst seine E-Mails. Der Betreff einer E-Mail springt ihm dabei ins Auge: »Zu beantworten bis heute Abend!« In dieser fragt der Finanzvorstand, welche Konsequenzen denn die soeben angekündigte Kooperation zweier Wettbewerber auf das eigene Geschäft haben wird. In einer zügig anberaumten Telefonkonferenz zwischen den Bereichsleitern Marketing, Vertrieb und Controlling wird das notwendige Vorgehen besprochen. Die zu klärenden Fragen, beispielsweise:

- Erlaubt die Kooperation der Konkurrenz die Kostenführerschaft am Markt?
- Werden dadurch bisher ungeahnte Produktinnovationen möglich?
- Können durch die Kooperation zusätzliche Kundensegmente bedient werden?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Marktpositionierung des eigenen Unternehmens?

sind schnell identifiziert und werden zur Beantwortung fast schon routinemäßig zwischen den Bereichsleitern verteilt. Bloß woher sollen die dafür notwendigen Informationen kommen? Wer im Unternehmen liefert die dafür relevanten Wissensfragmente? Und wie wird daraus zügig ein konsistentes und belastbares Bild geformt, welches dem Finanzvorstand präsentiert werden kann?

Beispiel 2: Einige Softwareentwickler eines IT-Unternehmens treffen sich regelmäßig zu einer Diskussionsrunde, bei der sie über neueste IT-Trends der Branche und deren Konsequenzen sinnieren. Dabei offenbaren sich in schöner Unregelmäßigkeit innovative Ideen, die das Potenzial haben, den Absatzmarkt nachhaltig zu verändern. Abhängig davon, ob und von wem eine derartige Idee umgesetzt wird, ergeben sich beträchtliche Chancen oder Risiken für den Erfolg des eigenen Unternehmens. Doch wie gelingt es, aus dieser Diskussion einen strukturierten Prozess zu machen, der es erlaubt, Trends frühzeitig zu erkennen und zu bewerten? Wie können dann die relevanten Trends in einen zeitnahen Markterfolg für das eigene Unternehmen umgesetzt werden?

Beide Beispiele beschreiben Situationen, wie sie im Unternehmensalltag auftreten. Einerseits mit reaktivem Charakter, weil etwas geschehen ist oder in absehbarer Zeit geschehen wird, was das Marktgefüge durcheinander wirbelt. Andererseits in eher proaktiver Form, da die Chance besteht, zukünftig als Trendsetter der Branche am Markt zu agieren. Aber in beiden Fällen haben die Sachverhalte gegebenenfalls eine signifikante Bedeutung für die Zukunft des eigenen Unternehmens.

Wie wird mit solchen Marktfragestellungen umgegangen, die in der Regel einen längerfristigen Horizont haben und dabei losgelöst oder abgeleitet vom Tagesgeschäft entstehen, aber eben nicht Tagesgeschäft sind?

Die simple und knappe Antwort lautet: Mit handelnden Personen mit einem entsprechenden Mindset, mit einer geeigneten Kombination aus betriebswirtschaftlichen Methoden und Instrumenten (Toolset) sowie mit einer adäquaten prozessualen Verzahnung. Diese drei Aspekte werden im Folgenden näher erläutert:

(1) *Mindset:* Wird zunächst ein Blick auf das heute weit verbreitete Mindset in vielen Unternehmen geworfen, so

wird eine Orientierung auf kurzfristige Erfolge deutlich sichtbar. Dafür gibt es externe wie interne Faktoren. Durch den Kapitalmarkt und die Eigner der Unternehmen wird erwartet, dass eine schnelle und damit meist kurzfristige Optimierung des Ergebnisses erfolgt. Zudem sind längerfristig wirkende Maßnahmen oft mit einem höheren Risiko verbunden. Tritt dieses dann auch ein, wird das Unternehmen häufig abgestraft. Um das zu vermeiden, können Unternehmen den Weg beschreiten, derartige Maßnahmen erst dann zu entwickeln und umzusetzen, wenn das mit der Zeit vorhandene Mehr an Wissen die vorhandenen Risiken (und auch die entstehenden Kosten) reduziert. Ein so handelndes Unternehmen wird jedoch nie als »First Mover« große Erfolge feiern können. Als Alternative wird daher ein Konzept benötigt, das die de facto antrainierte Kurzfristorientierung aufricht und den Weg für mehr Zukunftsorientierung bei der Bearbeitung von Marktfragestellungen freimacht.

(2) *Toolset:* Erschwerend kommt hinzu, dass eine zunehmende Dynamik auf

Die richtige Einstellung handelnder Personen, die passenden Instrumente und die geeignete prozessuale Verzahnung sind Basis von »Market Intelligence«

den Märkten den Ausblick in die Zukunft schwieriger macht. Die im Unternehmen klassischerweise vorhandenen (Steuerungs-)Instrumente sind oft auf ein stabileres Umfeld ausgerichtet als es in der Regel heutzutage noch vorgefunden wird. (So dominiert beispielsweise in der Planung häufig der Fortschreibungsgedanke anstelle der Analyse von Szenarien, was für das Regelgeschäft eine adäquate Methodik sein mag.) In der Konsequenz führen die vorhandenen Steuerungsinstrumente oft zu Unsicherheit, im schlimmsten Fall sogar zum Verzicht auf langfristige Überlegungen, da sie nicht ausreichend in der Lage sind, Sicherheit im Umgang mit Zukunftsfragestellungen zu vermitteln. Eine (gezielte) Erweiterung des vorhandenen Toolsets sollte daher in einem Market-Intelligence-Konzept berücksichtigt werden.

- (3) *Prozessuale Verzahnung:* Dabei gilt es, nicht nur neue Methoden und Instrumente im Unternehmen einzuführen. Hier ist insbesondere auch auf eine umfassende Verzahnung mit den vorhandenen Steuerungsinstrumenten zu achten. Es hilft überhaupt nicht, wenn Trends von Einzelpersonen erkannt, aber nicht den Entscheidungsträgern im Unternehmen, beispielsweise durch ein entsprechendes Reporting, zur Kenntnis gebracht werden. Auch ist es nicht hilfreich, wenn Mitarbeiter hinter verschlossenen Türen Zukunftsszenarien zwar analysieren, diese jedoch keinen Eingang in Planung, Forecast, Produktentwicklung

oder Risikomanagement finden. Genauso wie Instrumente und Methoden ein »Flickwerk« bilden können, trifft dies auch auf Experten und Entscheidungsträger in einem Unternehmen zu. Leider ist es viel zu oft Realität, dass ein Unternehmen eben nicht weiß, was es wirklich weiß.

Neben der prinzipiellen Bereitschaft, sich mit langfristigen Marktfragestellungen auseinanderzusetzen und neben einem dafür geeigneten und prozessual verzahnten betriebswirtschaftlichen Instrumentarium soll an dieser Stelle auch auf Bauchgefühl und Intuition hingewiesen werden. Durch geeignete Instrumente lässt sich zwar die Unwissenheit soweit reduzieren, dass die Bearbeitung zukunftsorientierter Marktfragestellungen kein »Stochern im Nebel« mehr ist. Eine Unsicherheit bezüglich der Marktreaktionen wird jedoch immer bleiben. Sie bietet jedoch auf der anderen Seite die Chance, den Markt selbst mit innovativen Ideen zu überraschen und so einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Hier muss es also gelingen, eher ein »Überrascher« als ein »Überraschter« zu sein. Daher muss ein modernes Market-Intelligence-Konzept ein adäquates Zusammenspiel von Bauchgefühl, Intuition und Querdenken einerseits, sowie Faktenwissen, Methoden und Instrumenten andererseits erlauben und unterstützen. Wird diese ungewohnte Kombination aus irrationalen und rationalen Komponenten zur Selbstverständlichkeit, so ist ein Unternehmen gut auf die Märkte der Zukunft vorbereitet.

Achten Sie stets auf eine umfassende Verzahnung der vorhandenen Steuerungsinstrumente

