



Ergebnisbericht

# Market Intelligence

Konsortial-Benchmarking Studie

**Complexity**  
Management Academy

**WZL**

**RWTHAACHEN**  
UNIVERSITY

# Vorstellung



## **Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen**

Das Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen fördert die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Industrie mit richtungsweisender Grundlagenforschung, angewandter Forschung sowie mit daraus resultierenden Beratungs- und Implementierungsprojekten im Bereich der Produktionstechnik und erarbeitet mit Industriepartnern unterschiedlichster Branchen praxisgerechte Lösungen.

[www.wzl.rwth-aachen.de](http://www.wzl.rwth-aachen.de)



## **Complexity Management Academy**

Die Complexity Management Academy stellt die individuelle Weiterbildung im Komplexitätsmanagement in den Mittelpunkt. Neben dem umfangreichen Angebot an offenen Seminaren und unternehmensspezifischen Inhouse-Seminaren werden in der Complexity-Community in einem Netzwerk aus Experten verschiedenster Branchen Erfolgsmuster für das Komplexitätsmanagement und die Produktentwicklung von morgen entwickelt. Mit inzwischen über 50 Partnerunternehmen ist dieses Netzwerk in Europa einzigartig und bietet die ideale Plattform für den Austausch zu allen aktuellen Themen des Komplexitätsmanagements und der Produktentwicklung.

[www.complexity-academy.com](http://www.complexity-academy.com)

# Inhaltsverzeichnis

## Einleitung

[Vorwort](#) ..... 4

[Zum Thema Market Intelligence](#) ..... 6

[Aufbau des Ergebnisberichts](#) ..... 7

## Grundlagen

[Das Konsortial-Benchmarking Market Intelligence](#) ..... 8

## Ergebnisse der Studie

[Die 13 Erfolgsfaktoren der Studie](#) ..... 11

[Market Intelligence in der Wettbewerbsarena einsetzen](#) ..... 12

[Informationsgrundlage für Market Intelligence schaffen](#) ..... 16

[Market Intelligence in der Organisation verankern](#) ..... 19

[Market Intelligence effizient nutzen](#) ..... 22

## Fazit

[Zusammenfassung und Fazit](#) ..... 25





## Vorwort

Wie werden aktuelle Produkte vom Kunden genutzt und welche Anforderungen ergeben sich daraus für die nächsten Produktgenerationen? Welche Wettbewerbsprodukte oder technologischen Disruptionen gefährden die Aktivitäten des Unternehmens? Mit welchen Lieferanten und Partnern können nachhaltig technologische Vorsprünge realisiert werden? Mehr denn je sind dies zentrale Fragestellungen im Innovations- und Produktmanagement produzierender Unternehmen. Ein aktuelles und ganzheitliches Verständnis über sämtliche Bereiche des Marktes ist daher von maßgeblicher Bedeutung für den Erfolg strategischer Entscheidungen.

Vor diesem Hintergrund birgt der Aufbau von Market Intelligence durch eine wachsende Datenverfügbarkeit und neuartige Analyse-möglichkeiten vielversprechende Potenziale, aber auch Herausforderungen. Diese bestehen in der Praxis insbesondere darin,

geeignete Informationsquellen zu identifizieren, heterogene Daten durch ausgewählte Methoden und klar definierte Rollen zu analysieren und Erkenntnisse strukturiert in Entscheidungsprozesse zurückzuführen.

Mit herzlichen Grüßen



Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh

## Motivation

Ein erfolgreiches Innovations- und Produktmanagement zeichnet sich dadurch aus, die richtigen Produkte mit den passenden Funktionen und Leistungen zur richtigen Zeit am Markt zu positionieren. Unternehmen stehen dabei vor diversen Herausforderungen. Zum Einen wissen Unternehmen oft nicht, wie Kundinnen und Kunden das Produkt nutzen werden und welche tatsächlichen Produktanforderungen daraus resultieren. Zum Anderen wissen Kundinnen und Kunden selbst häufig nicht, was technologisch möglich sein könnte, sodass dies vom Unternehmen im Vorhinein antizipiert werden muss. Dies drückt auch das bekannte Zitat von Henry Ford aus: „Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: Schnellere Pferde“.

Folglich ist es für Unternehmen von großem Interesse, sowohl die Marktbedürfnisse und die daraus resultierenden Produktanforderungen zu erkennen, als auch technologische Entwicklungen zu überblicken und die Implikationen und Möglichkeiten für die eigenen Produkte zu antizipieren.

Mithilfe von Market Intelligence kann diesen Herausforderungen begegnet werden. Durch Market Intelligence wird der Markt analysiert und Informationen werden bereitgestellt, welche als Basis für unternehmensstrategische Entscheidungen genutzt werden können. Bereits in den 1980er Jahren erkannte Michael E. Porter das Potenzial von systematischen Marktanalysen. Sein bekanntes Fünf-Kräfte-Modell beleuchtet den brancheninternen Wettbewerb sowie Einflüsse durch Wettbewerber, Lieferanten, Abnehmer und Ersatzprodukte.

Die Gesamtheit und die Ausprägungen dieser Faktoren bestimmen die Struktur des Marktes und beeinflussen das strategische Verhalten der Marktteilnehmer. Das Fünf-Kräfte-Modell bietet eine ganzheitliche Beschreibung des Marktes und definiert den Betrachtungsbereich von Market Intelligence. Wenn dem Unternehmen zu allen Kräften des Marktmodells jederzeit aktuelle und korrekte Informationen vorliegen, können eigene Innovationen und Produkte erfolgreich strategisch am Markt positioniert werden. Unter dem Begriff Market Intelligence wird die gezielte und kontinuierliche Aufnahme, Auswertung und Interpretation von Marktinformationen sowie ihre Überführung in Erkenntnisse für das Innovations- und Produktmanagement zusammengefasst.

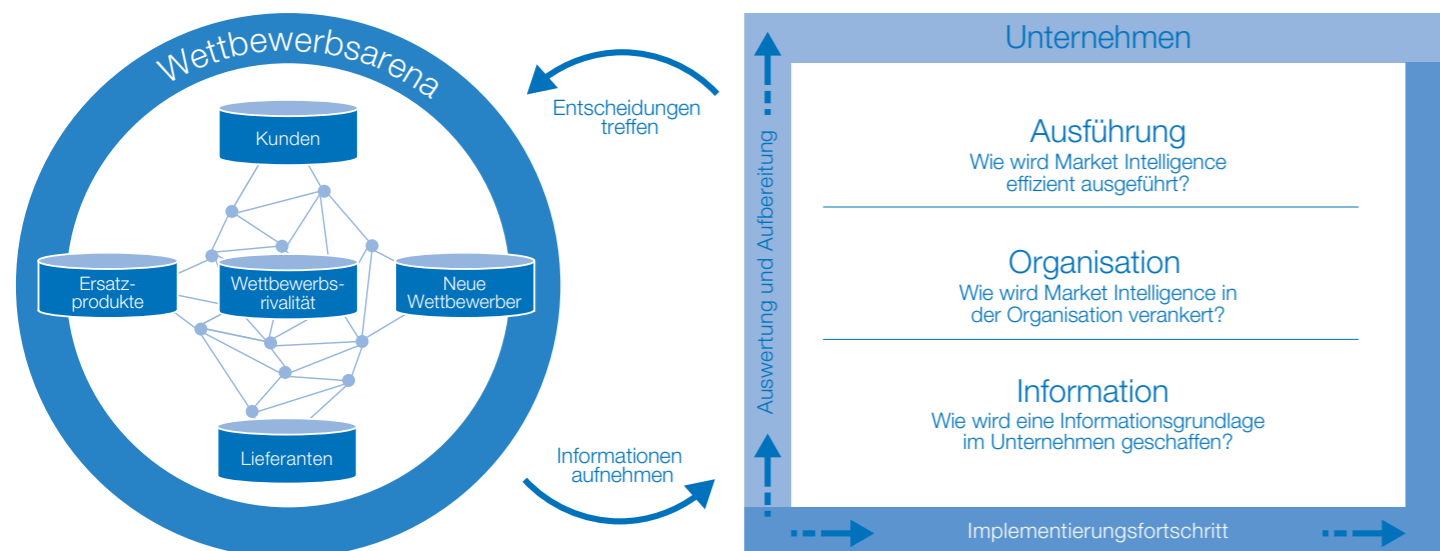
Durch die zunehmende Digitalisierung stehen heute vermehrt Daten der gesamten Wertschöpfungskette und aus allen Phasen des Produktlebenszyklus zur Verfügung. Ebenso gibt es immer mehr Lösungen für die effiziente Analyse dieser großen Datenmengen. So können Anwendungen der künstlichen Intelligenz, wie Machine Learning, automatisiert Muster in den Daten erkennen. Auch wenn das Potenzial für Market Intelligence durch die Datenmengen und die existierenden Auswertungstools groß ist, schöpfen noch nicht alle Unternehmen dieses Potenzial erfolgreich aus. Relevante Entscheidungen werden oftmals auf Basis von Intuition und Erfahrungen anstatt verfügbaren Marktinformationen und Datenauswertungen getroffen.

# Der Ordnungsrahmen für Market Intelligence

Zur Strukturierung des Themenfelds Market Intelligence innerhalb der Konsortial-Benchmarking Studie dient der unten dargestellte Ordnungsrahmen. Als Grundlage auf der linken Seite des Ordnungsrahmens steht das bereits vorgestellte Fünf-Kräfte-Modell nach Porter. Die Wettbewerbsarena repräsentiert die Gegebenheiten des Marktes und der möglichen Informationsquellen. Market Intelligence befähigt die Unternehmen, Informationen aus der Wettbewerbsarena aufzunehmen. Im Unternehmen werden die Informationen ausgewertet und aufbereitet, um darauf aufbauend Entscheidungen zu treffen, durch welche die Unternehmen wiederum Einfluss auf die Wettbewerbsarena nehmen.

Innerhalb dieses Kreislaufs wird der Prozess der Auswertung und Aufbereitung der Informationen im Unternehmen in die drei Handlungsfelder Information, Organisation und Ausführung unterteilt. Das Handlungsfeld der Information beinhaltet die Schaffung und Pflege der Informationsgrundlage, welche dem Unternehmen zur Verfügung steht. Im Rahmen des Handlungsfeldes Organisation gilt es, Market Intelligence im Unternehmen in der Aufbau- und Ablauforganisation zu verankern. Als drittes Handlungsfeld betrachtet die Ausführung, wie man Market Intelligence Aktivitäten beispielsweise durch den Einsatz geeigneter Methoden und Tools oder durch Automatisierung unterstützen kann.

Innerhalb dieser Handlungsfelder konnten im Rahmen der Studie unterschiedliche Implementierungsfortschritte beobachtet werden. Ein geringer Implementierungsfortschritt schließt hierbei die Nutzung von Market Intelligence nicht aus. Bereits bei geringer Reife der drei Handlungsfelder ist es möglich, wichtige Erkenntnisse zu generieren. Mit steigendem Implementierungsfortschritt gelingt es, die Erkenntnisgenerierung erfolgreich zu skalieren.



# Aufbau des Ergebnisberichts

## Aufbau

Nachdem die grundlegende Motivation von Market Intelligence dargestellt wurde, wird im weiteren Verlauf dieses Ergebnisberichts zunächst das Vorgehen der Studie in Bezug auf die Zielsetzung, das Studiendesign und das Teilnehmerfeld vorgestellt.

Zur Durchführung der Studie wurde ein Fragenbogen erstellt und von Mitarbeitenden in Market Intelligence Abteilungen, dem Produktmanagement oder Mitarbeitenden in vergleichbaren Positionen der produzierenden Industrie beantwortet. Basierend auf der Auswertung der validen Fragebogenrückläufer wurden fünf Successful-Practice Unternehmen identifiziert. In jeweils eintägigen Austauschen gaben diese fünf Unternehmen detaillierte Einblicke in die Organisation, Methoden und Tools im Bereich Market Intelligence.

Auf Basis der Ergebnisse aus der Fragebogenstudie und des Austauschs mit den Successful-Practice Unternehmen wurden 13 Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung und Nutzung von Market Intelligence identifiziert. Diese Erfolgsfaktoren werden im Rahmen dieses Ergebnisberichts vorgestellt.

Zum Abschluss des Ergebnisberichts wird die Konsortial-Benchmarking Studie resümiert und ein Ausblick auf kommende Entwicklungen gegeben.

## Forschungsmethodik

Der vorliegende Bericht basiert inhaltlich auf den Ergebnissen einer Konsortial-Benchmarking Studie, die im Jahr 2020 in der Abteilung Innovationsmanagement des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen in Kooperation mit der Complexity Management Academy durchgeführt wurde. Durch die Analyse der quantitativen und qualitativen Studienergebnisse wurden die zentralen Erfolgsfaktoren von Market Intelligence identifiziert.

Der im Rahmen der Studie verbreitete Fragebogen wurde von 207 Unternehmen beantwortet, wovon 144 Rückläufer hinsichtlich Vollständigkeit und Plausibilität zur Auswertung geeignet waren.

Aus dieser Basis wurden elf besonders erfolgreich agierende Unternehmen im Bereich Market Intelligence identifiziert. Mit diesen Unternehmen wurden Interviews durchgeführt, um die Angaben im Fragebogen zu diskutieren. Aus den elf Unternehmen erfolgte schließlich die Ermittlung der fünf Successful-Practice Unternehmen.

**Weitere Informationen zur Studie und dem Thema Market Intelligence finden Sie auch auf unserer Homepage: [www.marketintelligence-kbm.com](http://www.marketintelligence-kbm.com)**



# Das Konsortial-Benchmarking

## Zielsetzung

Die Konsortial-Benchmarking Studie wurde vom WZL der RWTH Aachen und der Complexity Management Academy in enger Kooperation mit einem Konsortium aus neun Industrieunternehmen durchgeführt. Das Projekt verfolgte die Zielstellung, Erfolgsfaktoren für die Implementierung und den Einsatz von Market Intelligence zu identifizieren. Im Sinne eines Benchmarkings konnten die an der Fragebogenstudie teilnehmenden Unternehmen ihren Status Quo im Bereich Market Intelligence mit dem gesamten Teilnehmerfeld vergleichen und eigene Stärken und Schwächen ableiten. Darüber hinaus wurde durch den Austausch mit den fünf Successful-Practice Unternehmen eine Plattform für den Erfahrungsaustausch geschaffen.

## Studiendesign

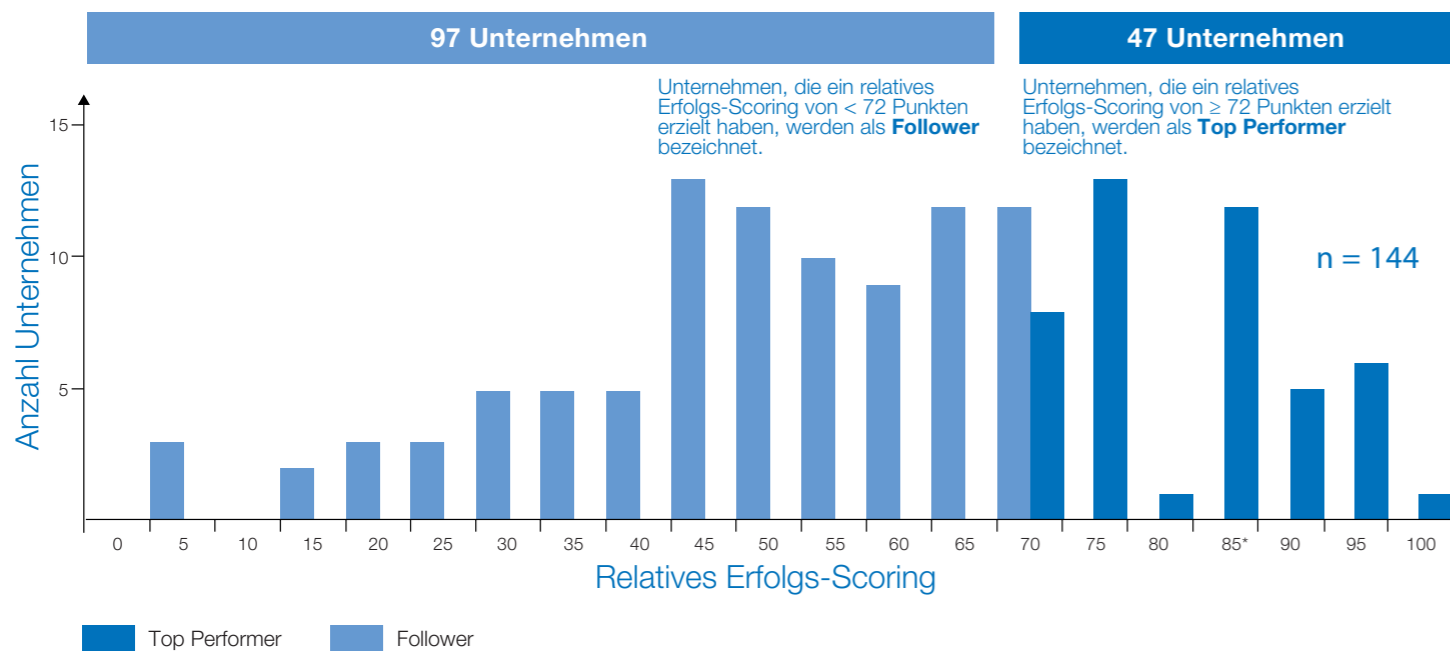
Die Konsortial-Benchmarking Studien des WZL der RWTH Aachen und der Complexity Management Academy werden über eine Dauer von ca. neun Monaten durchgeführt. Zu Beginn der Studie werden die Schwerpunkte und Herausforderungen des fokussierten Themas gemeinsam mit dem Industriekonsortium erarbeitet.

Darauf aufbauend werden die Inhalte der Fragebogenstudie sowie die Kriterien zur Identifizierung der Successful-Practice Unternehmen definiert.

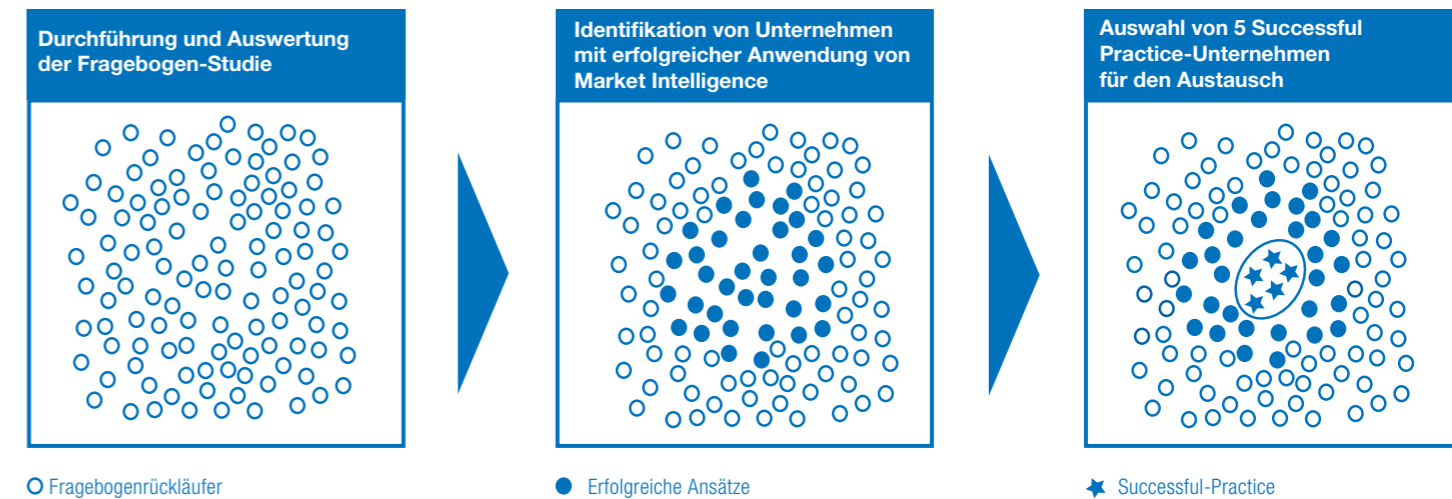
Auf Grundlage der quantitativen Auswertung der Fragebogenstudie werden die teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich ihrer Reife im fokussierten Thema bewertet. Die Unterscheidung erfolgt hierbei durch ein relatives Erfolgs-Scoring in sogenannte Top Performer und Follower. Die Gruppe der Top Performer sind diejenigen Unternehmen, welche auf Basis ihrer Antworten im Fragebogen bereits den erfolgreichen Einsatz von Market Intelligence aufweisen können.

Das relative Erfolgs-Scoring umfasst einerseits ergebnisorientierte Erfolgsindikatoren wie den monetären Unternehmenserfolg oder die Aufwände, die für Market Intelligence aufgebracht werden. Andererseits werden Erfolgsindikatoren zur Berücksichtigung des Implementierungsfortschritts betrachtet. Durch die Zuordnung einzelner Fragen und Antworten zu den jeweiligen Erfolgsindikatoren kann für jedes Unternehmen ein Erfolgs-Scoring berechnet werden. Mithilfe von Gewichtungen, welche in Abstimmung mit dem Konsortium gebildet werden, werden die Bewertungen der Erfolgsindikatoren zu einer repräsentativen Bewertung zusammengeführt. Unternehmen mit einem hohen Wert im Erfolgs-Scoring werden der Gruppe der Top Performer zugeordnet. Elf Unternehmen der identifizierten Top Performer wurden für ein Interview ausgewählt, in dem die Angaben aus dem Fragebogen detailliert und diskutiert wurden.

Aufbauend auf diesen Interviews wurden anonymisierte Fallstudien der erfolgreichen Unternehmen aufbereitet. Die Konsortialpartner wählten schließlich aus den Fallstudien die fünf besten Unternehmen und zeichneten diese als Successful-Practice Unternehmen aus. Da die Fallstudien anonym aufbereitet wurden, ist eine Beeinflussung der Konsortialpartner durch mögliche Wettbewerbs- oder Kooperationsituationen bei der Auswahl der Successful-Practice Unternehmen ausgeschlossen. Mit diesen Successful-Practice Unternehmen und den Konsortialpartnern wurden Erfahrungsaustausche organisiert und Erfolgsmuster diskutiert.



\*Lesebeispiel: Innerhalb der Top Performer haben 12 Unternehmen ein relatives Erfolgs-Scoring von 85 - 90 Punkten erreicht





**Das Teilnehmerfeld**

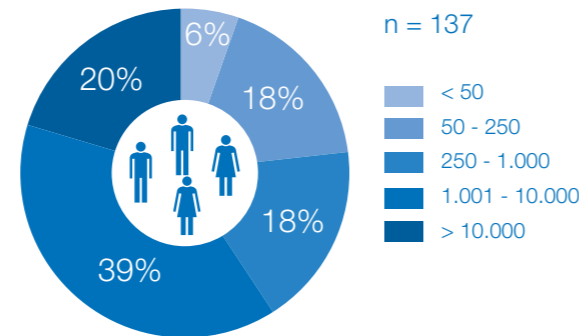
Der im Rahmen der Studie verbreitete Fragebogen wurde von 207 Unternehmen beantwortet, wovon letztlich 144 Rückläufer hinsichtlich Vollständigkeit und Plausibilität zur Auswertung geeignet waren. Das Teilnehmerfeld verteilte sich international mit einem klaren Fokus auf die DACH-Region. Die Herkunft der teilnehmenden Unternehmen basierend auf dem jeweiligen Hauptsitz ist in untenstehender Grafik abgebildet.

Durch den Studienfokus auf die produzierende Industrie war die deutliche Mehrheit der Studienteilnehmer ausschließlich im B2B-Geschäft tätig (87%). Die am stärksten vertretenen Branchen waren der Maschinen- und Anlagenbau (34%), die Automobilbranche (10%), die Medizintechnik sowie die Chemie- und Biotechnologie (jeweils 6%).

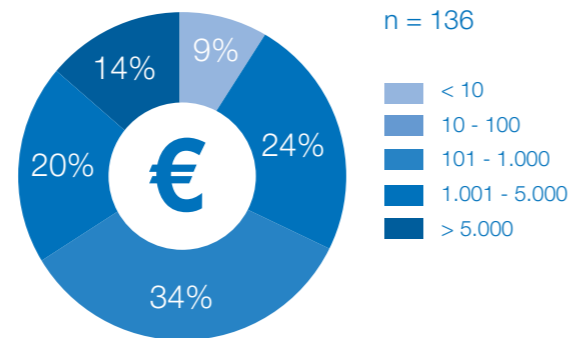
Der Umsatz sowie die Anzahl der Mitarbeitenden der teilnehmenden Unternehmen sind in den Abbildungen auf der rechten Seite dargestellt.

Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie

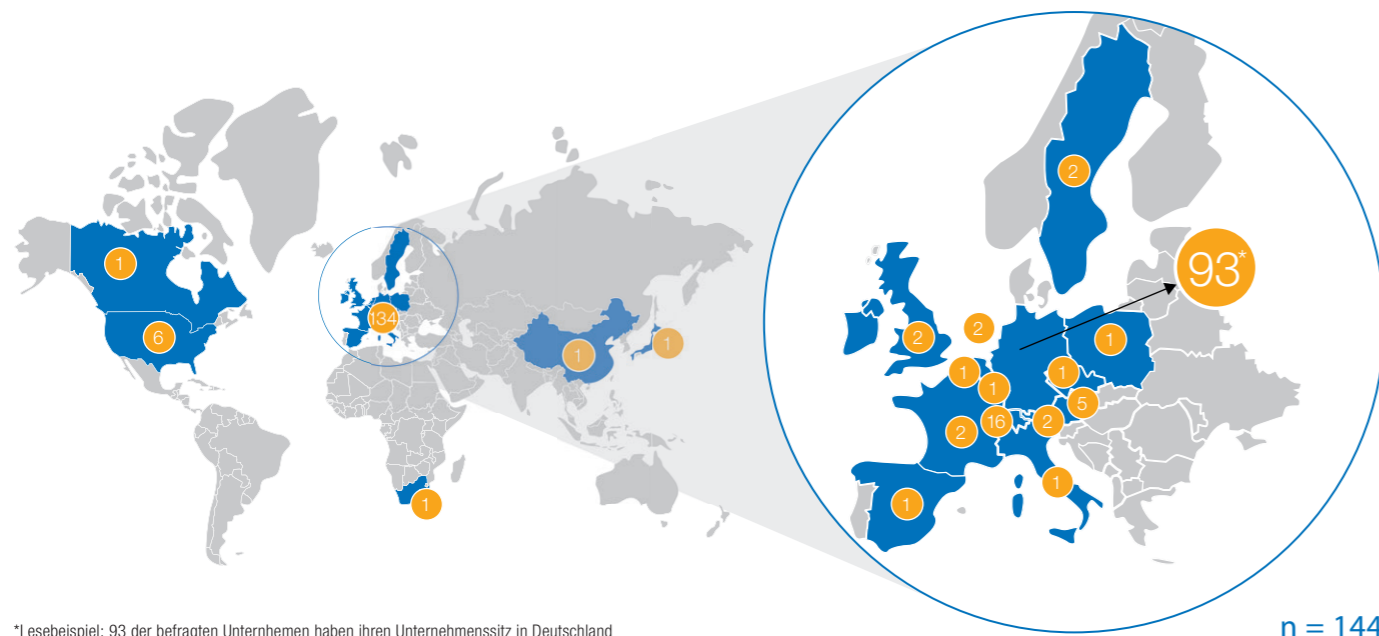
**Anzahl Mitarbeitende**



**Umsatz [Mio. €]**

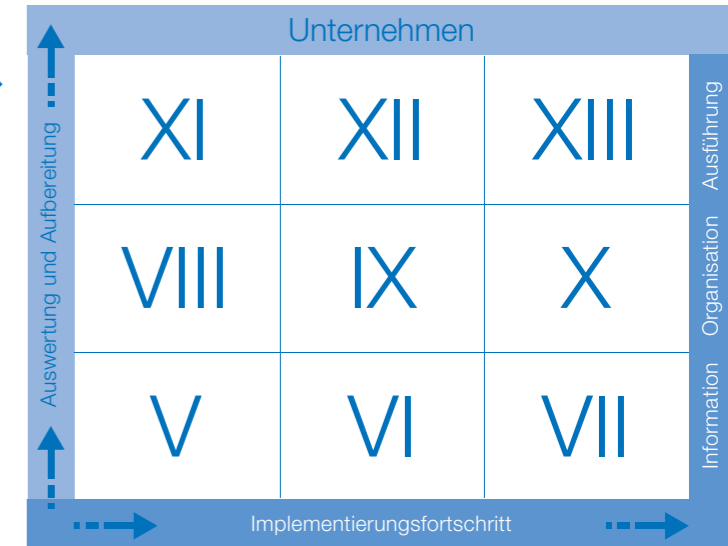
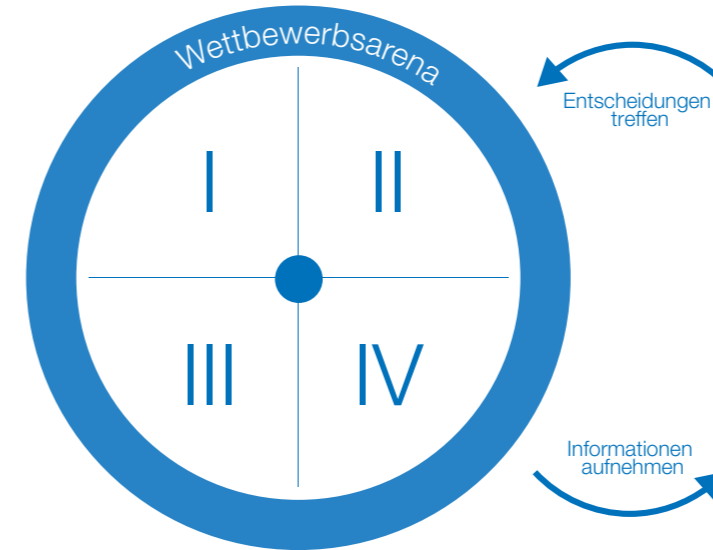


Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie



\*Lesebeispiel: 93 der befragten Unternehmen haben ihren Unternehmenssitz in Deutschland

# 13 Erfolgsfaktoren



**Identifizierung der Erfolgsfaktoren**

Basierend auf den Ergebnissen der Fragebogenstudie und dem Austausch mit den Successful-Practice Unternehmen wurden insgesamt 13 Erfolgsfaktoren für die Implementierung und Nutzung von Market Intelligence identifiziert. Vier dieser Erfolgsfaktoren lassen sich im Bereich der Wettbewerbsarena verorten.

Sie adressieren insbesondere die Identifizierung und Verwendung relevanter Informationen in der Wettbewerbsarena. Die weiteren neun Erfolgsfaktoren adressieren die erforderliche Informationsbasis, Organisation sowie Ausführung zur Auswertung und Aufbereitung der Informationen im Unternehmen.

Die 13 Erfolgsfaktoren werden im Folgenden detailliert vorgestellt.

# Einsatz von Market Intelligence in der Wettbewerbsarena

## I – Marktentwicklungen prognostizieren

Der erste Erfolgsfaktor innerhalb der Wettbewerbsarena demonstriert, dass verlässliche Market Forecasts mit Hilfe von systematischen Analysen und Simulationen der Marktentwicklungen erzeugt werden können.

Die Ergebnisse der Fragebogenstudie zeigen, dass Market Intelligence die Unternehmen dazu befähigt, Marktentwicklungen und Absatzpotenziale zu prognostizieren. Drei von fünf Top Performern bestätigen, dass dies für sie voll zutrifft.

Die Successful-Practice Unternehmen haben sich durch besonders innovative und systematische Ansätze bei der Erstellung von verlässlichen Marktprognosen ausgezeichnet.

Eines der Unternehmen prognostiziert Marktentwicklungen mit Hilfe eines Simulationsmodells, welches Ähnlichkeiten zur Methode der explorativ deskriptiven Szenario-Technik aufweist.

Dabei werden für definierte Use-Cases Einflussfaktoren und Deskriptoren ermittelt. Die Deskriptoren beschreiben den Ist-Zustand, während die Einflussfaktoren diesen Zustand beeinflussen können.

Im Falle des Successful-Practice Unternehmens sind die Einflussfaktoren in die Kategorien Makroökonomie (z. B. Daten des Absatzmarkts), Politik (z. B. nationale Regulierungen) und Marktkriterien (z. B. Technologiereife) unterteilt. Im nächsten Schritt werden Trend-

projektionen für ein Szenario-Zieljahr erarbeitet. Dazu werden die Wirkbeziehungen analysiert und untersucht, wie sich die Deskriptoren unter Einbeziehung aller Einflussfaktoren verändern. Im Anschluss können die Wirkbeziehungen in einem Simulationsmodell hinterlegt und mit Hilfe von Input-Tabellen der Einflussfaktoren die Auswirkungen auf die Deskriptoren (Marktvolumen und -anteile) direkt ermittelt werden.

Ein weiteres Successful-Practice Unternehmen erzeugt Marktprognosen unbekannter Märkte anhand von allgemeinen Wirtschaftsindikatoren. In Deutschland, wo der Markt gut bekannt ist, können Korrelationen dieser Marktindikatoren mit dem Markt für die eigenen Produkte erkannt und analysiert werden. Mit dem Wissen über die Korrelationen können unbekannte Marktvolumina in anderen Märkten außerhalb Deutschlands abgeleitet werden.

Allgemein sind somit verlässliche Vorhersagen über Marktentwicklungen die Grundlage für erfolgreiche Aktivitäten am Markt. Langfristige Prognosen können mit Hilfe von Simulationen und Korrelationen verschiedener Kennzahlen erzeugt werden.

## II – Wettbewerber durchleuchten

Neben dem eigenen Unternehmen agieren auch die Wettbewerber des Unternehmens am Markt. Es ist daher unerlässlich, ein Verständnis für die Wettbewerber und deren aktuelle und zukünftige Positionierung aufzubauen. Heutzutage gibt es eine Vielzahl an frei zugänglichen Informationsquellen, mit deren Hilfe ein Verständnis über den Wettbewerb aufgebaut werden kann. Das Zusammentragen der Informationen von Wettbewerbern zu einer gesamthafter Übersicht des Wettbewerbs und das Bereitstellen von gezielt selektierten Informationen des Wettbewerbs bildet den zweiten Erfolgsfaktor.

Market Intelligence hilft dabei, aktuelle und künftige Entwicklungsaktivitäten der Wettbewerber zu antizipieren. Vor allem die Top Performer zeichnen sich darin aus.

Dass die Kenntnis über den Wettbewerb zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann, erkennt man auch in der Auswertung der Fragebogenstudie. So war eine Korrelation über den Kontingenzkoeffizient nach Pearson festzustellen zwischen der Fähigkeit, die Entwicklungsaktivitäten der Wettbewerber zu antizipieren, und einer positiven Entwicklung des Marktanteils sowie der Umsatzentwicklung des Unternehmens. Der Kontingenzkoeffizient nach Pearson erklärt, wie stark der Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen bzw. Variablen ist. In diesem Fall wurde der Kontingenzkoeffizient zwischen der Fähigkeit, die Entwicklungsaktivitäten der Wettbewerber zu antizipieren, und dem durchschnittlichen Wachstum des Marktanteils sowie des Umsatzes errechnet. Ein Kontingenzkoeffizient zwischen 0,3 und 0,6 deutet auf einen mittelstarken Zusammenhang hin.

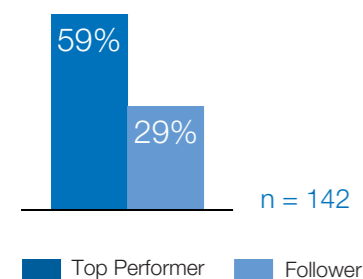
Eine strukturierte Kombination von unterschiedlichen Informationsquellen hat sich zur Generierung von Erkenntnissen über den Wettbewerb als zielführend herausgestellt. Zahlreiche Teilnehmer der Studie haben betont, dass wertvolle Informationen bereits aus den Homepages und Social Media Kanälen der Wettbewerber generiert werden können. Auch öffentliche Interviews sind eine relevante Quelle für Informationen. Viele wertvolle Informationen sind zudem im impliziten Wissen der eigenen Mitarbeitenden vorhanden oder können durch nachhaltige Pflege von Kunden- und Lieferantenbeziehungen in Erfahrung gebracht werden.

Wichtig ist, anschließend sämtliche Informationen zentral zusammenzuführen und zu analysieren. Eine Möglichkeit dazu bietet ein Wettbewerbsradar mit unternehmensweitem Zugriff, in welchem Informationen über die Wettbewerber z. B. in Form von Battle Cards und Steckbriefen aggregiert werden.

### Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie

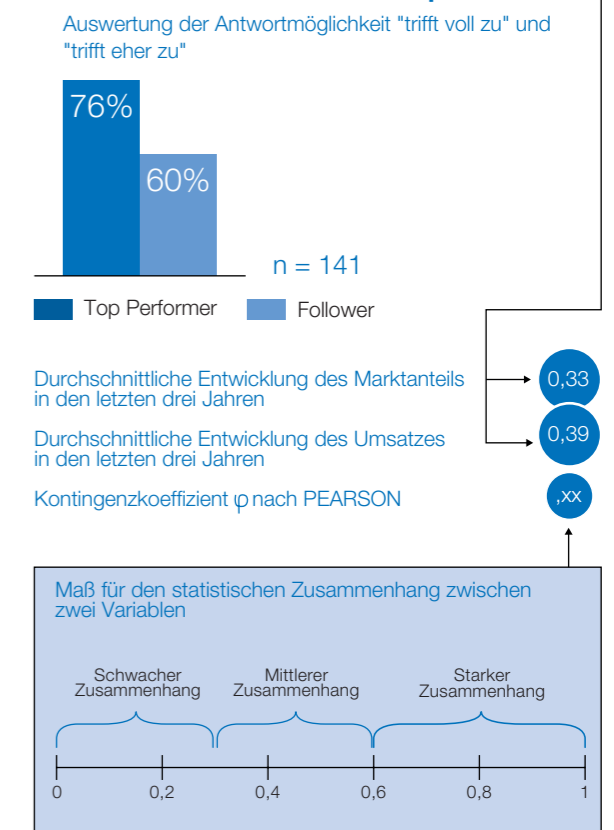
#### Market Intelligence befähigt uns dazu, Marktentwicklungen und Absatzpotenziale zu prognostizieren.

Auswertung der Antwortmöglichkeit "trifft voll zu"



### Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie

#### Market Intelligence befähigt uns dazu, aktuelle und zukünftige Entwicklungsaktivitäten unserer Wettbewerber zu antizipieren.



### III – Kundenbedürfnisse antizipieren

Ein sehr zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen im Allgemeinen ist die Nähe zu Kundinnen und Kunden. In Zeiten zunehmender Servitization und heterogener Kundenanforderungen ist es von großer Bedeutung, die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden bei der Entwicklung neuer Produkte und der Ausrichtung des Portfolios zu berücksichtigen. Da Market Intelligence dem Zweck dient, den Markt zu verstehen und die richtigen Entscheidungen in Bereichen wie der Produktentwicklung oder dem Produktmanagement zu treffen, ist der Fokus auf Kundinnen und Kunden auch für Market Intelligence von hoher Bedeutung. Der Erfolgsfaktor liegt darin, einen engen Kontakt zu pflegen, um Informationen direkt aufnehmen und daraus Anforderungen und Bedürfnisse antizipieren zu können.

In der Fragebogenstudie wurde abgefragt, welche Informationsquellen für Market Intelligence sinnvoll genutzt werden können. Hierbei sind sich Top Performer und Follower gleichermaßen einig, dass persönliche Gespräche mit Kundinnen und Kunden zu den wichtigsten Quellen für Marktinformationen zählen. Lediglich die Antwortmöglichkeit „Vertriebsdaten (z. B. Absatzzahlen)“ wurde noch positiver bewertet.

Wozu diese Informationen anschließend verwendet werden, kann durch einen erneuten Blick in die Fragebogenstudie beantwortet werden. Bei der Frage, welche Erkenntnisse durch Market Intelligence generiert werden, liegt die Identifikation der Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden sowie von relevanten Zielgruppen hinter den Marktentwicklungen auf Platz zwei und drei und damit beispielsweise vor den Wettbewerbsaktivitäten oder den Technologietrends.

Die Successful-Practice Unternehmen realisieren die Nähe zu Kundinnen und Kunden auf verschiedene Weisen. Ein Möglichkeit sind User Experience Workshops mit relevanten Personengruppen, um die Nutzung und die Zufriedenheit der eigenen Produkte zu bewerten. Eine weitere Möglichkeit ist der automatisierte Versand von Exit Surveys bei verlorenen Aufträgen, um die Gründe zu analysieren und die Entscheidungsfindung von Kundinnen und Kunden nachvollziehen zu können. Auch die Etablierung eines Kundebeirats mit strategisch wichtigen Kunden erweist sich als vielversprechend, um sich gemeinsam mit der F&E-Abteilung regelmäßig über Feedback zu bspw. neuen Produkttechnologien auszutauschen.

Der Aufbau enger Beziehungen und ein regelmäßiger Austausch mit Kundinnen und Kunden sorgt für ein besseres Verständnis über ihre Bedürfnisse und hilft, diese zu antizipieren.

### IV – Auswirkungen von Trends verstehen

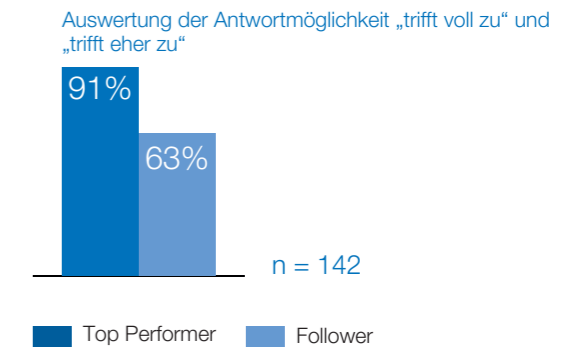
Der letzte Erfolgsfaktor aus dem Bereich der Wettbewerbsarena unterstreicht die Bedeutung, eine gute Kenntnis über künftige Trends und technologische Entwicklungen aufzubauen. Es gilt, die Trends zu erkennen und auf die Entwicklung eigener Produkte zu übertragen. In der Fragebogenstudie haben sich insbesondere die Top Performer hierbei als sehr fortgeschritten herausgestellt. 91 % der Top Performer geben an, dass sie die Auswirkungen von Megatrends, d. h. von langfristigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder politischen Veränderungen, antizipieren können.

Die Successful-Practice Unternehmen haben zur Identifikation von Trends und zur Übertragung auf das eigene Unternehmen bereits vielversprechende Ansätze entwickelt. So werden beispielsweise branchenspezifische Technologie-Radare externer Anbieter genutzt und selektiv in einem eigenen unternehmensspezifischen Radar zusammengefasst. Eine Möglichkeit zur Visualisierung ist der untenstehenden Grafik zu entnehmen. Hierbei wird der Typ des Trends, das Potenzial, eine Handlungsbewertung und eine Verbindung zwischen den Trends innerhalb verschiedener Produktsegmente auf einem Zeithorizont dargestellt. Eine weitere Möglichkeit zur Trendidentifikation ist die Nutzung des Potenzials der eigenen Mitarbeitenden. Dazu kann ein Ideation-Portal eingesetzt werden, welches Mitarbeitende ermutigt, erkannte Trends und neue Ideen beizusteuern, welche anschließend in einem definierten Workflow bewertet und strukturiert werden.

Die Kernaufgabe besteht demnach zusammengefasst darin, die Trends zu erkennen und zu untersuchen, welchen Einfluss diese auf das eigene Unternehmen haben.

Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie

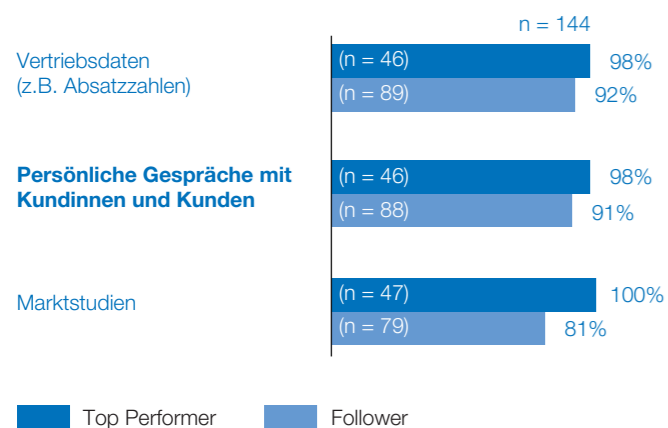
#### Market Intelligence befähigt uns dazu, die Auswirkungen von Megatrends zu antizipieren.



Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie

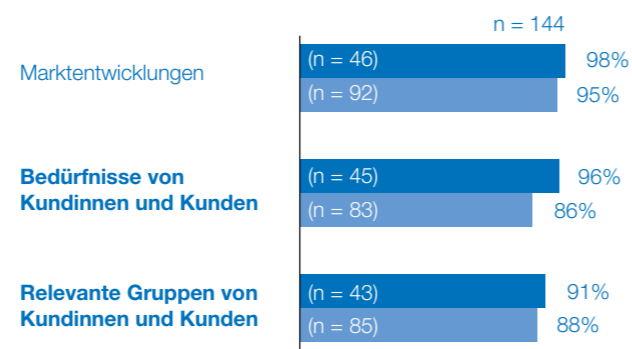
#### Die Informationen aus den folgenden Quellen können wir sinnvoll für Market Intelligence nutzen.

Auswertung der Antwortmöglichkeit "trifft voll zu" und "trifft eher zu"

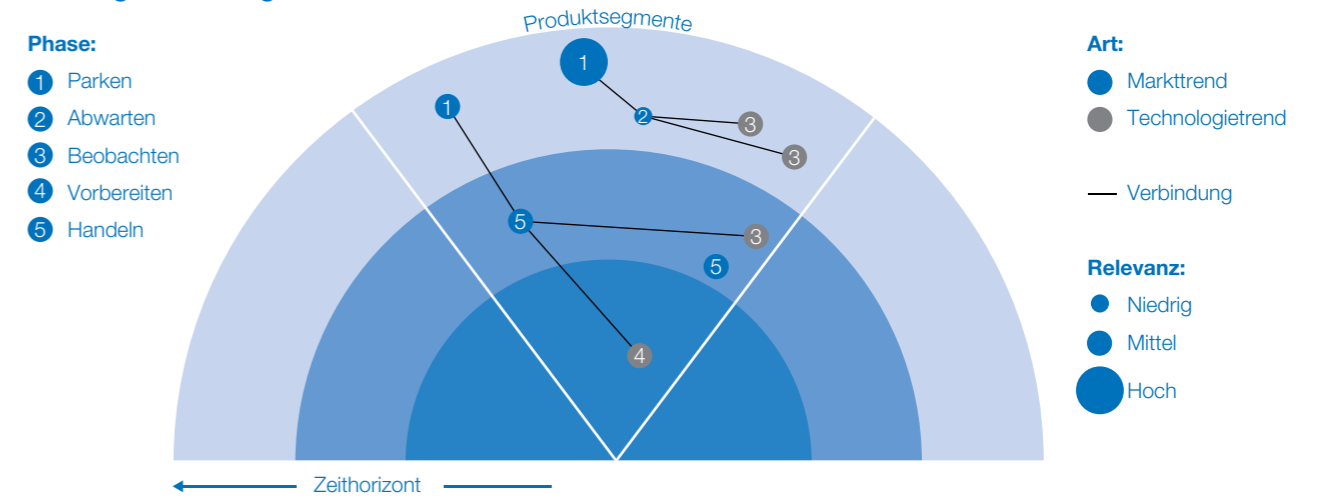


#### Die Generierung folgender Erkenntnisse können wir durch Market Intelligence sinnvoll unterstützen.

Auswertung der Antwortmöglichkeit "trifft voll zu" und "trifft eher zu"



#### Lösungsvorschlag: Trendradar





# Informationsgrundlage schaffen

## V – Informationsaufnahme strukturieren

Dieser Erfolgsfaktor ist der Erste auf der Unternehmensseite innerhalb des Ordnungsrahmens und stellt auf der Informationsebene den ersten Implementierungsfortschritt dar. Der Erfolgsfaktor zielt darauf ab, Informationen aus internen und externen Quellen aufzunehmen und gezielt zu verbinden.

Für Market Intelligence ist es vorteilhaft, auf eine Vielzahl zuverlässiger Quellen zurückgreifen zu können. Im Rahmen der Fragebogenstudie wurden die Teilnehmenden befragt, welche Quellen sie sinnvoll für Market Intelligence nutzen können. Von den vorgeschlagenen 15 Informationsquellen können sowohl Top Performer als auch Follower zahlreiche Quellen nutzen. Die 15 Quellen wurden von den Teilnehmenden der Fragenbogenstudie um weitere Quellen ergänzt. Eine Zusammenstellung der Quellen finden ist untenstehend zu finden.

### Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie

#### Informationsquellen für Market Intelligence

- Social Media
- Produktreviews
- Persönliche Gespräche mit Kundinnen und Kunden
- Vertriebsdaten
- Service und Wartung
- Produktnutzungsdaten
- Messen
- Patente
- Wettbewerber-Webseiten
- Lieferanten/ Supply Chain
- Auftragsforschung
- Test-/ Benchmarkdaten
- Branchenmedien
- Marktstudien
- Kapitalmarktdaten
- Interviews mit Expertinnen und Experten
- Vernetzung mit anderen Unternehmen
- Befragungen (von Kundinnen und Kunden)
- Wirtschaftsauskünfte
- Paneldaten
- Regulatorische Veröffentlichungen
- Datenbanken/ Statistiken

Schwachstellen einzelner Quellen können durch die Kombination mit weiteren Quellen ausgeglichen werden, sodass Erkenntnisse und Wissen durch die Kontextualisierung der Informationen generiert werden. Diese Kombination von verschiedenen Quellen wird von den Successful-Practice Unternehmen durch die Verknüpfung von Wirtschaftskennzahlen, Daten zur Industrieproduktion und Branchen-Forecasts umgesetzt.

### Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie

#### Informationen aus den folgenden Quellen können wir sinnvoll für Market Intelligence nutzen.

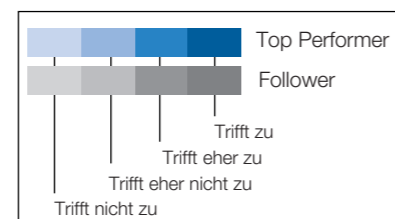
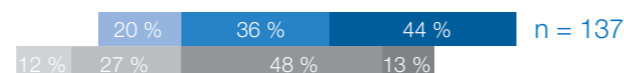
Auswertung der Antwortmöglichkeit „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“

Von den 15 vorgeschlagenen Informationsquellen nutzen Top Performer und Follower durchschnittlich:

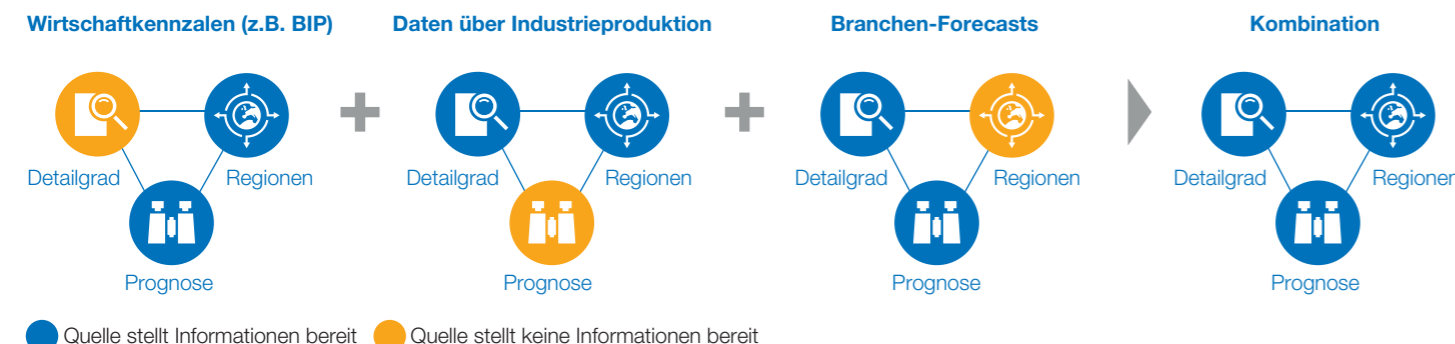


■ Top Performer ■ Follower

#### Wir sichern die Erkenntnisse aus einer Informationsquelle durch die Verwendung weiterer Informationsquellen ab.



### Lösungsvorschlag: Kombination von Informationsquellen



## VI – Datenqualität kontinuierlich verbessern

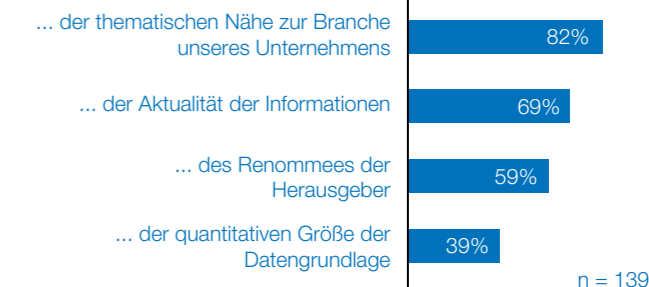
Mit fortschreitender Implementierung im Bereich der Informationsgrundlage gilt es im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung, eine nachhaltige Datenqualität durch Prozesse und Erfahrungen zu etablieren. Dies lässt sich durch geregelte Prozesse zur Aufnahme und Prüfung neuer Informationen realisieren. Die Prozesse umfassen auch das Hinterfragen der Qualität von Informationsquellen und das Absichern von Informationen durch weitere Quellen.

Nicht nur Informationsquellen selbst gilt es kritisch zu prüfen, auch das eigene Vorgehen und bereits etablierte Prozesse und Informationslieferanten sind regelmäßig zu validieren. Damit können sich Unternehmen über die eigenen Stärken und Schwächen bewusst werden und die Datenqualität kritisch bewerten.

Alle Teilnehmenden der Fragebogenstudie gaben an, die Qualität der Quellen anhand unterschiedlicher Kriterien, wie der thematischen Nähe zur eigenen Branche, der Aktualität der Informationen, des Renommees der Herausgebenden und der quantitativen Größe der Datengrundlage, zu bewerten. Das relevanteste Kriterium stellt dabei die thematische Nähe der Quelle zur eigenen Branche dar.

### Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie

#### Wir bewerten die Qualität von Informationsquellen anhand ...

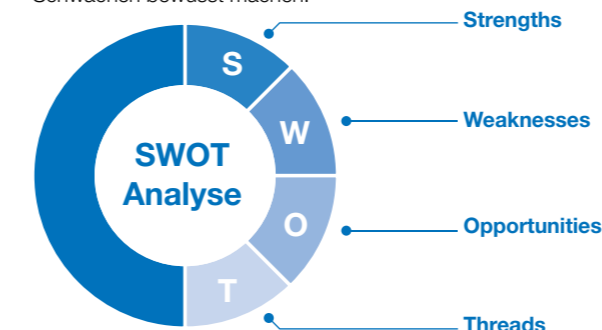


Besonders Unternehmen mit einer hohen Reife im Bereich Market Intelligence haben Prozesse zur Sicherstellung der Datenqualität etabliert. Bei einem Successful-Practice Unternehmen basiert dieser Prozess darauf, dass Marktzahlen in den Vertriebsgesellschaften der Länder regional erhoben werden. Diese Daten werden dann mit den zuvor prognostizierten Werten des Market Intelligence Teams abgeglichen. Erst wenn ein Konsens über die Zahlen erreicht ist, werden die Zahlen in das Planungstool eingetragen, wodurch eine geprüfte und hochwertige Datenqualität sichergestellt wird. Auf der anderen Seite werden alle Daten, die zur Beantwortung von Anfragen aus dem Unternehmen herangezogen werden, gemeinsam mit dem Anfragsteller einem Plausibilitätscheck unterzogen.

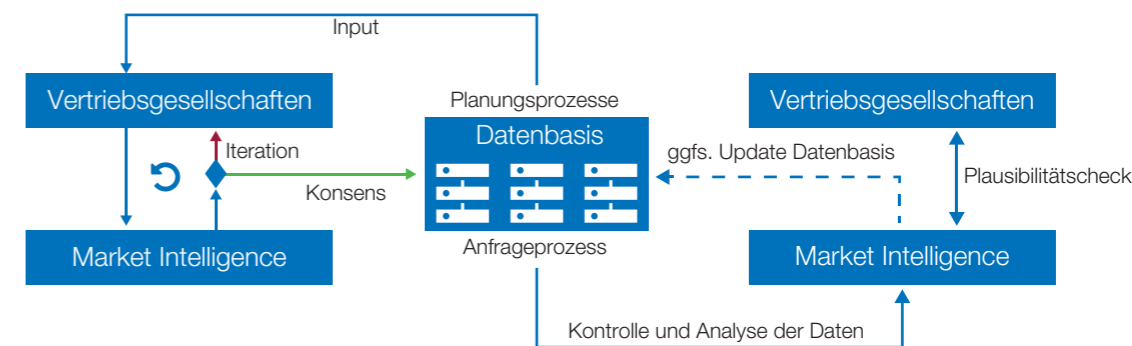
Eine hohe Qualität der Datenbasis ist anschließend die Grundlage für die Generierung von hochwertigen und zuverlässigen Erkenntnissen.

### Lösungsvorschlag: SWOT-Analyse

„Das eigene Vorgehen prüfen, sich Stärken und Schwächen bewusst machen.“



### Lösungsvorschlag: Prozesse etablieren



**VII – Single Source of Truth nutzen**

Mit fortschreitender Implementierung und kontinuierlicher Verbesserung der Informationsgrundlage besteht der nächste Schritt in der Etablierung einer Wahrheit für Marktdaten – einer „Single Source of Truth“.

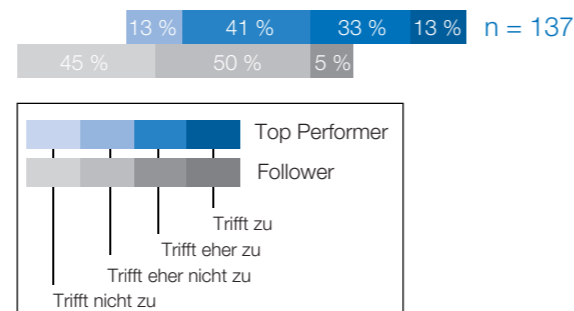
Konkret bedeutet dies, dass Market Intelligence alle Informationen über den Markt bzw. die Wettbewerbsarena aus jeglichen internen und externen Quellen an einer Stelle bündelt. Mitarbeitende werden dazu angehalten, nicht selbstständig Informationen zu beschaffen, sondern diese bei der Market Intelligence Abteilung anzufragen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass alle Mitarbeitenden auf der identischen Informationsbasis aufbauen und Missverständnisse und Fehlentscheidungen auf Grund unterschiedlicher Informationsquellen ausgeschlossen werden. Darüber hinaus kann durch die zentrale Verwaltung der Daten und Informationen einerseits zusätzliches Wissen aus der Kombination von Quellen generiert werden (siehe Erfolgsfaktor V) und andererseits wird die Etablierung von Prozessen zur Steigerung und Pflege der Informations- und Datenqualität unterstützt (siehe Erfolgsfaktor VI).

Die Etablierung des beschriebenen Zustands stellt Unternehmen vor eine Herausforderung, wie die Analysen der Fragebogenstudie bestätigen. Es gelingt weniger als der Hälfte der Top Performer eine Single Source of Truth zu verankern, bei den Followern ist es sogar nur jedes zwanzigste Unternehmen.

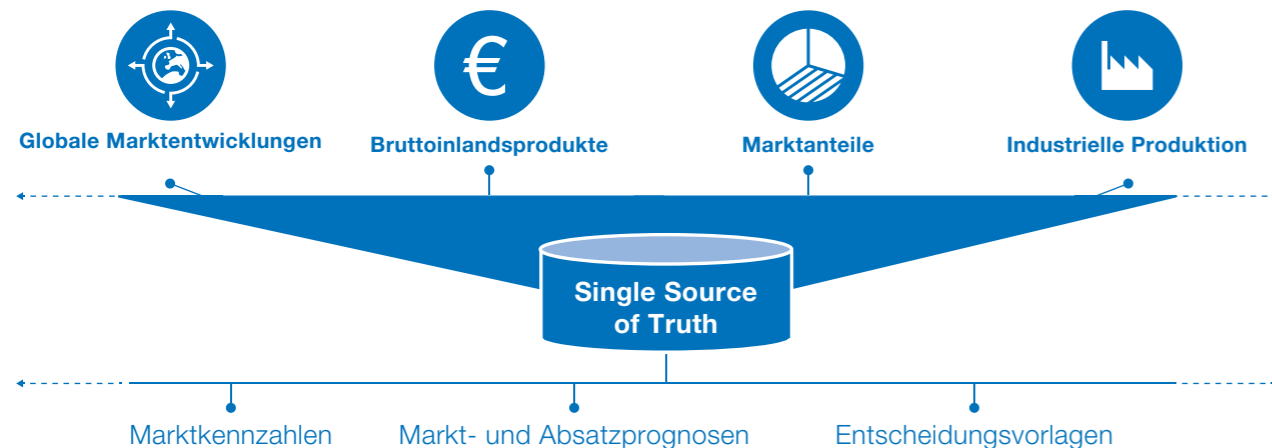
Neben der Etablierung einer Single Source of Truth haben die Successful-Practice Unternehmen zudem die Nutzung eben dieser als obligatorisch definiert. So wurde vorgegeben, dass diese Single Source of Truth als einzige Quelle für Marktdaten im gesamten Unternehmen dient. In anderen Unternehmen ist festgelegt, dass die abgestimmten Daten als die einzige Grundlage für jährliche Market Development Reports herangezogen werden.

Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie

**Unsere Beschäftigten erachten Market Intelligence als die einzige Quelle für Marktinformationen. „Single Source of Truth“**



Lösungsvorschlag: Single Source of Truth



# In der Organisation verankern

**VIII – Topmanagement Commitment einholen**

Der erste Erfolgsfaktor auf der Ebene der Organisation ist das Einholen des Topmanagement Commitments, um so die notwendigen Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung von Market Intelligence sicherzustellen.

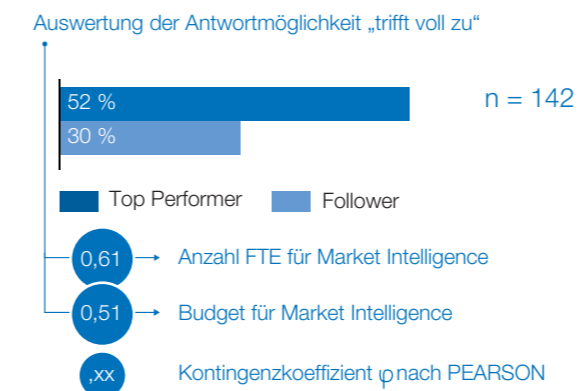
Die nachstehende Grafik zeigt die Auswertung einer Korrelation in der Fragebogenstudie zwischen der Antwort, dass das Topmanagement Market Intelligence aktiv unterstützt (Antwort „trifft voll zu“) und der Anzahl der Full-Time-Equivalent (FTE) im Bereich Market Intelligence sowie dem Budget für Market Intelligence. Das Topmanagement Commitment schlägt sich demnach in den Kapazitäten, wie auch im zur Verfügung stehenden Budget für Market Intelligence nieder. Durch die aktive Unterstützung des Managements werden Verbindlichkeiten erzeugt und Rückhalt für die Etablierung neuer Strukturen und Prozesse für Market Intelligence gegeben.

Bei den Successful-Practice Unternehmen äußert sich diese Unterstützung beispielsweise darin, dass gewisse Market Reports seitens des Managements als Pflichtlektüre für Meetings vorausgesetzt werden oder in dem Rückhalt, die Bereitstellung des individuellen Wissens von Beschäftigten einfordern zu können. Auch Beiträge des Topmanagements in den internen Kommunikationsplattformen sorgen für starke Beteiligung und rege Diskussion neuer Market Intelligence Erkenntnisse.

Topmanagement Commitment ist eine zwingend notwendige Voraussetzung zur erfolgreichen Implementierung von Market Intelligence. Neben der Bereitstellung von Kapazitäten und Budget wird eine gesteigerte Wahrnehmung im Unternehmen erreicht.

Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie

**Das Topmanagement unseres Unternehmens unterstützt Market Intelligence aktiv.**



**IX – Market Intelligence Instanz verankern**

Nachdem die Unterstützung des Topmanagements gesichert ist, bieten sich den Unternehmen verschiedene Möglichkeiten Market Intelligence entsprechend der Rahmenbedingungen in der Aufbauorganisation zu verankern.

Eine gezielte Verankerung der Market Intelligence im Unternehmen ist in Abhängigkeit von der Unternehmensstruktur zu wählen. So bietet sich bei vielfältigen Produkten und Märkten die Verankerung einer Market Intelligence Instanz je Business Unit zusätzlich zur zentralen Verankerung an. Auf diese Weise können Quellen, Methoden und Tools zentral verwaltet werden, während gleichzeitig die Verantwortlichen der Market Intelligence in den einzelnen Business Units auf Grund ihrer Spezialisierung spezifischere Erkenntnisse liefern können.

Sind die Produkte und Märkte, in denen sich das Unternehmen bewegt, weniger stark diversifiziert, eignet sich eine zentrale oder integrale Verankerung. Dabei realisiert die integrale Verankerung in interdisziplinären Strategieteams viele Synergien bei strategischen Fragestellungen. Die zentrale Verankerung ist sinnvoll, wenn nur geringere Kapazitäten für Market Intelligence verfügbar sind.

**Lösungsvorschlag: Verankerung entsprechend der Randbedingungen**

**Mögliche Verankerung der Market Intelligence bei ...**

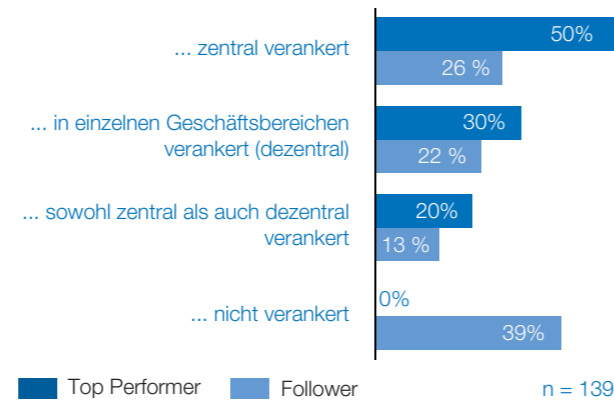


Im Rahmen der Fragebogenstudie hat sich die zentrale Verankerung von Market Intelligence als die verbreitetste Art der Verankerung herausgestellt. Auffällig ist zudem, dass Kapazität in Form der durchschnittlichen Anzahl an FTE für Market Intelligence bei den Unternehmen mit einer zentralen Verankerung deutlich geringer ist als bei Unternehmen mit einer Verankerung in den Geschäftsbereichen. Bei der zentralen Verankerung werden durchschnittlich 3,7 FTE für Market Intelligence eingesetzt, bei einer Verankerung in den Geschäftsbereichen sind es 6,3 FTE. Ist Market Intelligence sowohl zentral als auch dezentral verankert, beschäftigen sich im Durchschnitt 8,0 FTE mit Market Intelligence. Außerdem fällt auf, dass alle Top Performer Market Intelligence in ihrer Aufbauorganisation verankert haben.

Die adäquate Verankerung von Market Intelligence in der Organisation des Unternehmens ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor und sollte entsprechend der Randbedingungen ausgestaltet sein.

**Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie**

**Unser Unternehmen hat Market Intelligence in der Organisationsstruktur ...**



**X – Beharrlichkeit und Ausdauer zeigen**

Nachdem das Topmanagement Commitment eingeholt und die Market Intelligence Instanz verankert ist, gilt es im nächsten Schritt, Market Intelligence im Unternehmen zu verbreiten und die Akzeptanz zu steigern. Dazu muss Market Intelligence intern gezielt „vermarktet“ werden.

Die Schaffung von Akzeptanz von Market Intelligence ist ein langwieriger Prozess, der Unternehmen vor Herausforderungen stellen kann. Zur nachhaltigen Implementierung von Market Intelligence im Unternehmen gilt es, ihre Sichtbarkeit und Akzeptanz mit Geduld und Beharrlichkeit zu steigern. Die Successful-Practice Unternehmen weisen darauf hin, dass die Schaffung von Vertrauen im Unternehmen durchaus mehrere Jahre in Anspruch nehmen kann. Erste Erfolge sind meist nach 1-2 Jahren wahrnehmbar. Bis die Akzeptanz und das Vertrauen aufgebaut ist, muss die Beteiligung in Form von Wissensbereitstellung und Wissensabruf aktiv eingefordert werden.

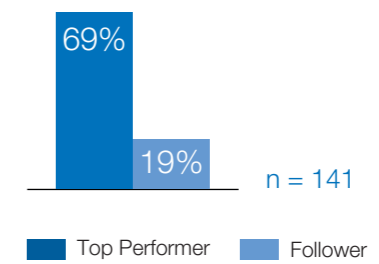
Geduld, Beharrlichkeit und ein stetiger Fokus auf die Nutzenden und die Qualität von Market Intelligence stellt deshalb einen weiteren entscheidenden Erfolgsfaktor dar.

Die Studie zeigt, dass das Commitment der Mitarbeiter durch regelmäßige Maßnahmen gesteigert werden kann. Ein entscheidender Unterschied zwischen Top Performern und Followern ist hierbei auffällig: Top Performer setzen wesentlich häufiger Maßnahmen zur Steigerung des Commitments als Follower ein.

**Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie**

**Das Commitment unserer Beschäftigten, Erkenntnisse aus Market Intelligence zu nutzen, wird durch regelmäßige Maßnahmen gefördert.**

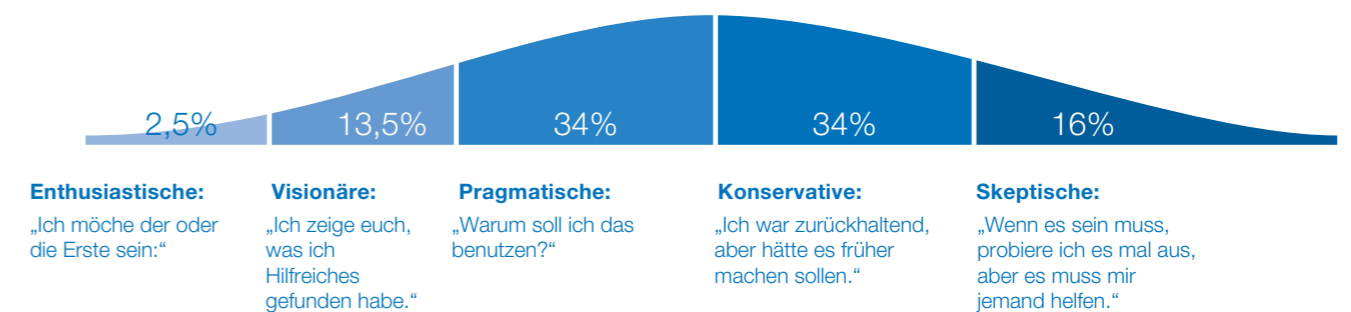
Auswertung der Antwortmöglichkeit „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“



Die Successful-Practice Unternehmen konnten die Akzeptanz für Market Intelligence unter anderem durch einen starken Stakeholder-Fokus steigern. Das bedeutet, dass regelmäßig die Bedürfnisse der Nutzenden von Market Intelligence im Unternehmen aufgenommen werden und für unterschiedliche Gruppen von Nutzenden spezifische Inhalte aufbereitet werden. Ein Successful-Practice Unternehmen ist besonders fokussiert auf die Qualität der Market Intelligence. So wurde die Market Intelligence Plattform umfangreich mit einem ausgewählten Kreis von Nutzenden getestet, bevor sie im gesamten Unternehmen ausgerollt wurde.

Die nachhaltige Implementierung von Market Intelligence ist sprichwörtlich kein Sprint, sondern ein Marathon, dementsprechend sind kurzfristige Widerstände zu überwinden, damit sich langfristig Erfolge einstellen.

**Lösungsvorschlag: Orientierung an der Technology Adoption Curve nach ROGERS (1962)**





# Market Intelligence effizient ausführen

## XI – Dedizierte Kapazitäten schaffen

Als erster Erfolgsfaktor zur effizienten Ausführung der Market Intelligence wird die Bereitstellung von dedizierten Kapazitäten für Market Intelligence vorgestellt.

Dabei geht es darum, Kapazität für die Ausführung und die Implementierung von Market Intelligence zu schaffen. Die ganzheitliche Implementierung von Market Intelligence ist nicht als „Teilzeitjob“ neben dem Tagesgeschäft zu bewältigen, weshalb die Schaffung exklusiver Kapazitäten für den Start der Implementierung ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Eine Grundvoraussetzung ist häufig die initiale Schaffung eines Verständnisses für die Komplexität und den Arbeitsaufwand, aber auch den Mehrwert von Market Intelligence.

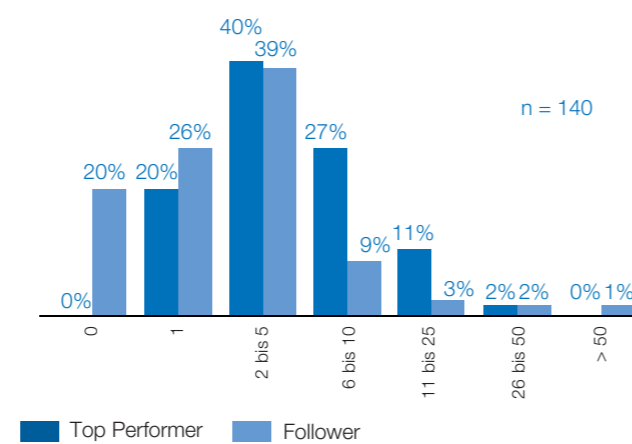
Dass bereits mit einer dedizierten Market Intelligence-Stelle ein großer Mehrwert generiert werden kann, zeigt eines der Successful-Practice Unternehmen. Hier wurde davon abgesehen, dass die Verantwortlichen aus Produktmanagement, Marketing und Vertrieb Market Intelligence Aufgaben zusätzlich zu ihren Kernaufgaben bearbeiten. Stattdessen wurde eine Vollzeitstelle für Market Intelligence etabliert, wodurch die Implementierung wesentlich zielgerichteter und konsequenter verfolgt werden konnte.

Auch die Fragebogenstudie bestätigt, dass alle Unternehmen mit einer hohen Reife im Bereich Market Intelligence mindestens eine Stelle für Market Intelligence geschaffen haben.

Nach der Etablierung einer dedizierten Kapazität gilt es langfristig, diese Kapazitäten gezielt durch die Integration verschiedener notwendiger Disziplinen und Kompetenzen auszubauen. Das Market Intelligence Team eines anderen Successful-Practice Unternehmens besteht beispielsweise aus zehn interdisziplinären Teammitgliedern unterschiedlicher Disziplinen.

### Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie

#### Wie viele Mitarbeitende (FTE) beschäftigen sich in Ihrem Unternehmen aktiv mit Market Intelligence?



### Lösungsvorschlag: Langfristig ein interdisziplinäres Market Intelligence Team aufbauen



## XII – Erkenntnisse spezifisch für unterschiedliche Stakeholder aufbereiten

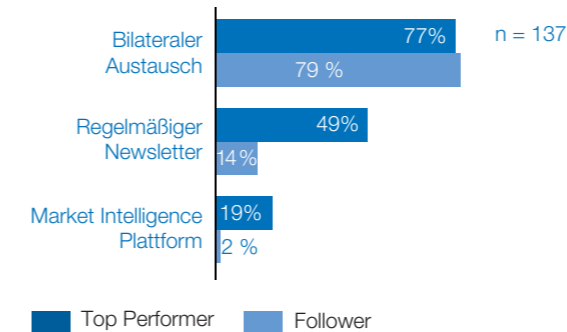
Der nächste Erfolgsfaktor ist die stakeholderspezifische Aufbereitung und Verteilung von Informationen und Erkenntnissen im Unternehmen. Insbesondere Unternehmen mit hoher Market Intelligence Reife betonen, dass mit fortschreitender Reife eine Transformation von einem „Information-Pull“ in Form einer Anfrage an das Market Intelligence Team hin zu einem „Information-Push“ infolge neuer Informationen oder Erkenntnissen erfolgt.

Eine maßgeschneiderte Bereitstellung von Informationen und Erkenntnisse für Stakeholder unterstützt die effiziente Durchführung von Market Intelligence Aktivitäten. Dabei werden die Informationen entsprechend der Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe im Unternehmen aufbereitet.

Die Fragebogenstudie zeigt, dass sich die Top Performer von den Followern vor allem in der Informationsübermittlung durch regelmäßige Newsletter oder eine Market Intelligence Plattform unterscheiden. Das beliebteste Format für die Informationsübermittlung bleibt dennoch der bilaterale Austausch.

### Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie

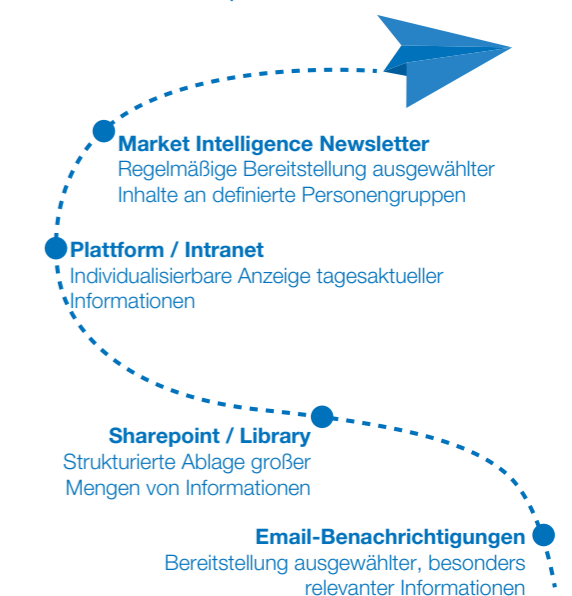
#### In welcher Form werden die Informationen den verschiedenen Stakeholdern bereitgestellt?



Bei den Successful-Practice Unternehmen werden ausgewählte, besonders relevante Informationen oft über Email-Benachrichtigungen bereitgestellt. Sharepoints oder Librarys eignen sich dafür, eine große Menge an Informationen strukturiert abzulegen, wobei dies in der Regel keine Optionen zur Konfiguration der Inhalte oder zur Kommunikation bereitstellt. Plattformen oder das Intranet bieten die Möglichkeit zur individualisierten Anzeige tagesaktueller Informationen. In der Regel können dort Dashboards individualisiert zusammengestellt und die Inhalte mit anderen Nutzenden diskutiert werden.

Market Intelligence Newsletter dienen dazu, regelmäßig ausgewählte Inhalte definierten Personengruppen proaktiv bereitzustellen. Durch einen strukturierten Informationsfluss kann der „Informations-overload“ und der Bedarf an externen Newslettern reduziert werden. Außerdem stehen den Nutzenden stets relevante, aktuelle und marktbezogene News zur Verfügung.

### Lösungsvorschlag: Market Intelligence Informationen proaktiv bereitstellen



**XIII – Automatisierungsgrad erhöhen**

Der letzte Erfolgsfaktor greift die bereits vorgestellte Generierung und Bereitstellung von Informationen auf und geht einen Schritt weiter in Richtung der Automatisierung dieser Prozesse. Dabei ist zu betonen, dass durch eine Automatisierung der Aktivitäten der Arbeitsaufwand im Bereich Market Intelligence nicht zwangsläufig weniger wird. Das Ziel ist es vielmehr, umfangreichere und bessere Erkenntnisse mithilfe von automatisierten Prozessschritten zu erhalten. Vor allem wiederkehrende Aufgaben bieten Potenzial zur Automatisierung, wodurch bei gleichem Arbeitsaufwand größere Mengen an Daten und Informationen verarbeitet und ausgewertet werden können.

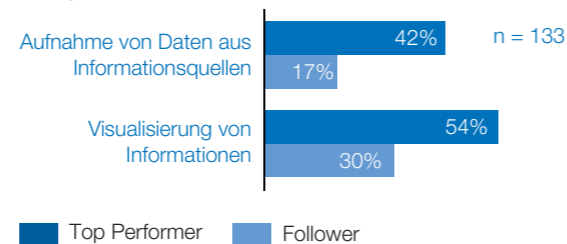
Die Fragebogenstudie zeigt, dass die beiden Aktivitäten, welche bereits den größten Automatisierungsgrad besitzen, die Aufnahme von Daten aus den Informationsquellen sowie die Visualisierung von Informationen sind. Bei vielen Aktivitäten, wie beispielsweise der Verarbeitung unstrukturierter Daten oder dem Zusammenführen von Datensätzen, liegt aktuell ein sehr geringer Automatisierungsgrad vor. Der Einsatz von automatisierten Prozessen oder gar Methoden künstlicher Intelligenz ist insbesondere in diesen Bereichen durch die meist heterogenen Datenstrukturen sehr anspruchsvoll.

Einige der Successful-Practice Unternehmen stechen hierbei heraus. Sie haben die Aufnahme von Daten aus verschiedenen internen und externen Quellen mit Hilfe einer Market Intelligence Plattform automatisiert. Relevante Informationen werden teilautomatisiert extrahiert und dann mittels Taxonomien klassifiziert.

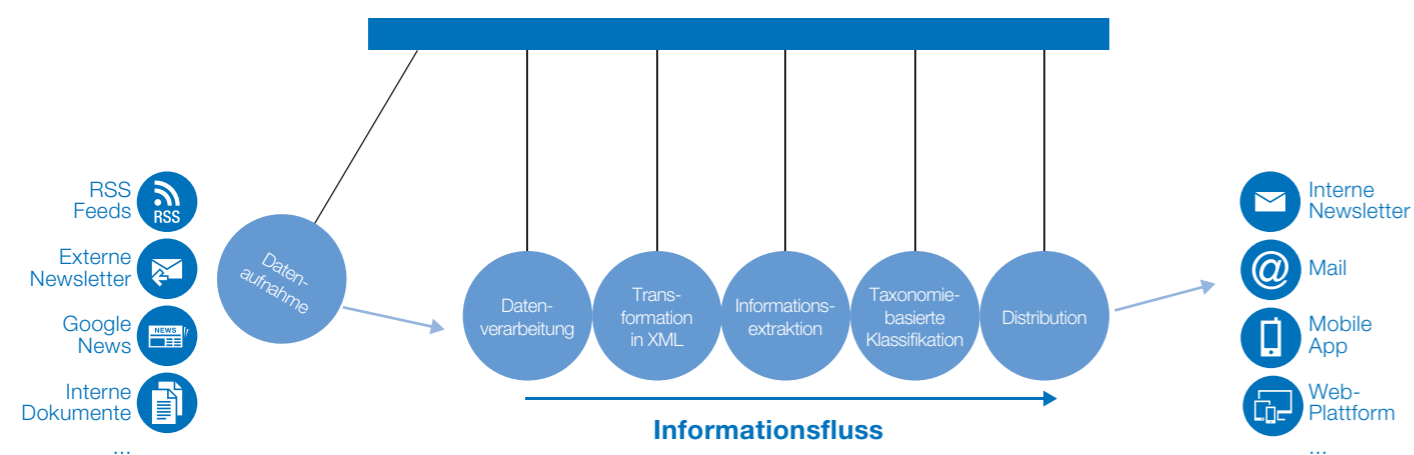
Die Distribution über verschiedene Kanäle, insbesondere die Market Intelligence Plattform, geschieht ebenfalls automatisiert. Im Bereich der Automatisierung können erste Schritte durch die Anwendung bestehender Lösungen realisiert werden. Eine vollumfängliche KI-Lösung ist am Markt noch nicht verfügbar und müsste individuell entwickelt werden.

**Blick in die Auswertung der Fragebogenstudie**

**Wird die folgende Aktivität (teil-)automatisiert durchgeführt?**



**Lösungsvorschlag: Einen automatisierten Informationsfluss herstellen**

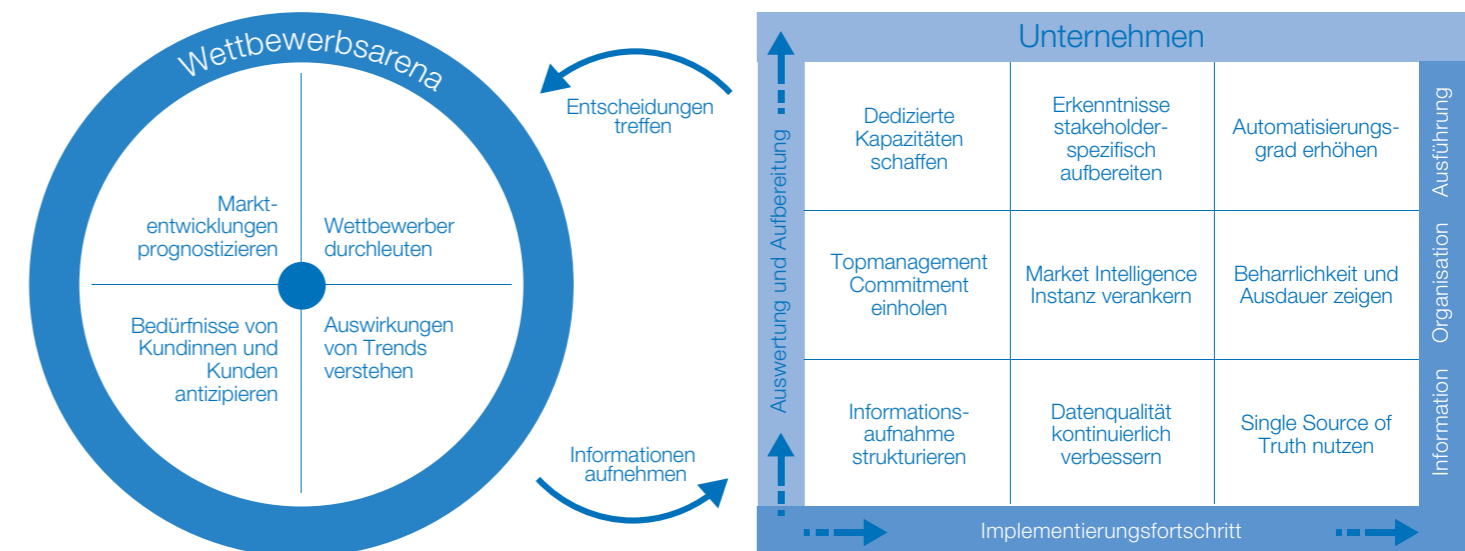


# Zusammenfassung

Durch die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung von Prozessen und Produkten können heutzutage zahlreiche Erkenntnisse aus der Vielzahl strukturierter und unstrukturierter Daten generiert werden. Zusammengefasst wird dies unter dem Begriff Market Intelligence und umfasst im Rahmen des Konsortial-Benchmarkings eine Vielzahl von Methoden und Tools, welche die Aufnahme, Auswertung und Interpretation von Informationen aus Porters Fünf-Kräfte-Modell und dessen Überführung in nutzbares Wissen innerhalb des Unternehmens realisieren. Dieses Potenzial haben Unternehmen bereits vereinzelt erschlossen. Dabei stellt eine ganzheitliche Betrachtung des Marktes sowie eine fundierte organisatorische und technologische Verankerung im Unternehmen eine Herausforderung dar. Gemeinsam mit einem Industriekonsortium führender Unternehmen aus verschiedenen Branchen wurde im Jahr 2020 eine Benchmarking Studie durchgeführt.

Dazu wurde ein Fragebogen mit 28 Themenschwerpunkten und zahlreichen Einzelfragen erstellt. Auf Basis der Fragebogenrückläufer wurden die teilnehmenden Unternehmen in Top Performer und Follower unterteilt. Aus den Top Performern wurden fünf besonders erfolgreiche Successful-Practice Unternehmen identifiziert.

Aus der Analyse der Studienergebnisse sowie durch den Austausch mit den fünf Successful-Practice Unternehmen wurden 13 Erfolgsfaktoren definiert, die eine handlungsleitende Orientierung bei der effizienten und gezielten Implementierung und Nutzung von Market Intelligence liefern.



# Fazit

## Die 13 Erfolgsfaktoren

Im Hauptteil dieses Ergebnisberichts wurden die 13 identifizierten Erfolgsfaktoren beschrieben. Die Erfolgsfaktoren wurden in den Ordnungsrahmen der Konsortial-Benchmarking Studie eingeordnet. In diesem werden Informationen aus der Wettbewerbsarena in das Unternehmen aufgenommen, während das Unternehmen selbst Einfluss auf die Wettbewerbsarena in Form von strategischen Entscheidungen nimmt. In der Wettbewerbsarena sind vier Erfolgsfaktoren verortet: Marktentwicklungen prognostizieren, Kundenbedürfnisse antizipieren, Auswirkungen von Trends verstehen und Wettbewerber durchleuchten. Im Unternehmen werden drei Handlungsfelder von Market Intelligence unterschieden. Die drei Handlungsfelder werden durch die Ebenen Information, Organisation und Ausführung unterteilt. Zudem ist in jeder Ebene von links nach rechts ein zunehmender Implementierungsfortschritt dargestellt.

Auf den drei Ebenen der Implementierung von Market Intelligence im Unternehmen stellt die erste Stufe stets eine notwendige Basis dar. So ist auf dieser ersten Implementierungsstufe eine strukturierte Informationsaufnahme, das Einholen von Topmanagement Commitment und das Schaffen von dezidierten Kapazitäten notwendig.

Auf der zweiten Implementierungsstufe gilt es, die geschaffene Basis auszubauen. Dazu ist in der Ebene Informationsgrundlage die Datenqualität kontinuierlich zu verbessern. Auf der organisationalen Ebene soll eine Market Intelligence Instanz in der Unternehmensorganisation verankert werden und auf der ausführenden Ebene gilt es, die gewonnenen Erkenntnisse stakeholder-spezifisch auszuwerten.

Die dritte Stufe des Implementierungsfortschritts ist durch die Nutzung einer Single Source of Truth, durch das Erreichen von Akzeptanz und Vertrauen mittels Beharrlichkeit und Ausdauer sowie durch einen hohen Automatisierungsgrad der Market Intelligence gekennzeichnet.

## Ausblick

Market Intelligence nimmt bereits eine zentrale Rolle dabei ein, den Markt, die Kundinnen und Kunden sowie den Wettbewerb zu kennen und zu verstehen. Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung und Globalisierung werden mehr und mehr Daten generiert, wodurch eine systematische, mit Methoden und Tools unterstützte, Herangehensweise bei der Generierung von Erkenntnissen über die Wettbewerbsarena unerlässlich wird. Während eine starke Market Intelligence aktuell noch Spitzenunternehmen auszeichnet und einen Wettbewerbsvorteil sichern kann, wird es in Zukunft unerlässlich sein, eine derartige Funktion im Unternehmen zu implementieren.

Der Ergebnisbericht zeigt auf, dass bereits in vielen Bereichen Lösungen existieren, die funktionieren und nicht neu erfunden werden müssen. Durch den gezielten Einsatz der Successful-Practice Ansätze und der Adaption auf das eigene Unternehmen kann Market Intelligence erfolgreich implementiert werden.

Die Herausforderungen, die im Rahmen der Implementierung entstehen, sind branchenübergreifend ähnlich. Daher sei an dieser Stelle erwähnt, wie wertvoll der Austausch zwischen Unternehmen ist. Das im Laufe des Konsortial-Benchmarkings entstandene Netzwerk wird auch zukünftig durch einen Arbeitskreis zum Thema Market Intelligence weitergeführt und ausgebaut.

# Autoren



## Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh

Direktor des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen  
Direktor des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT



## Dr.-Ing. Maximilian Kuhn

Oberingenieur  
Abteilungsleiter Innovationsmanagement  
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen



## Annika Becker, M.Sc.

Gruppenleiterin Komplexitätsmanagement  
Abteilung Innovationsmanagement  
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen



## Alexander Keuper, M.Sc.

Gruppenleiter Data Intelligence Management  
Abteilung Innovationsmanagement  
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen

## Konsortial-Benchmarking Studie Market Intelligence

Ergebnisbericht  
Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen University  
Complexity Management Academy GmbH  
Copyright 2022  
ISBN: 978-3-949992-00-1

## Autoren

Günther Schuh, Maximilian Kuhn, Annika Becker und  
Alexander Keuper

## Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen University

Lehrstuhl für Produktionssystematik  
Campus-Boulevard 30  
52074 Aachen  
info@wzl.rwth-aachen.de  
www.wzl.rwth-aachen.de

## Kontakt

Dr.-Ing. Maximilian Kuhn  
Abteilungsleiter Innovationsmanagement  
Mobil: +49 151 431 64208  
Mail: m.kuhn@wzl.rwth-aachen.de



