

# 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.<sup>1</sup> 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 Seherdaten<sup>2</sup>, 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.<sup>3</sup>

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 Studie<sup>4</sup> 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.

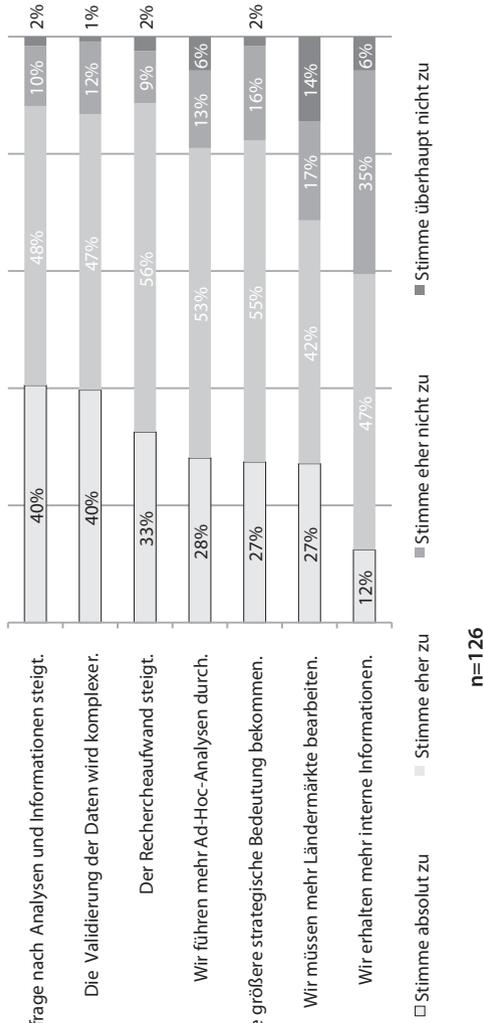


Abb. 1: Aktivitäten in Marketing Intelligence

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

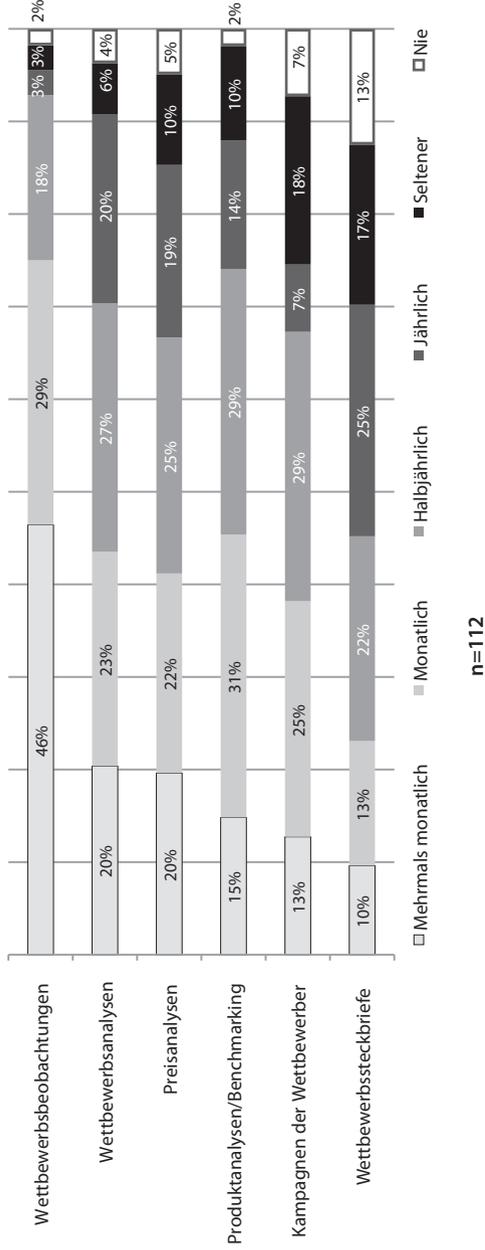


Abb. 2: Aktivitäten der Wettbewerbsanalyse

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

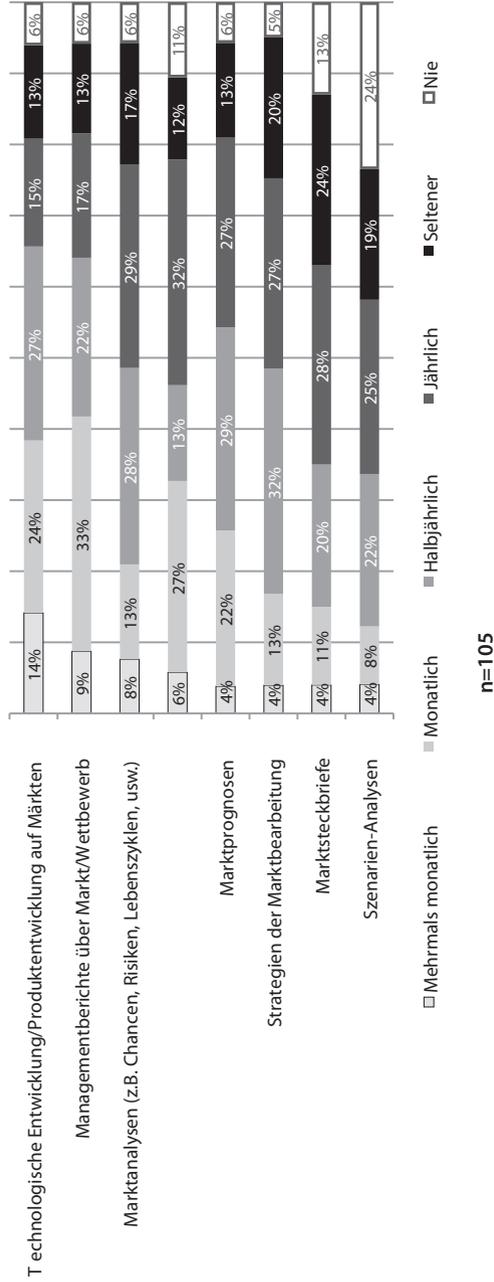


Abb. 3: Aktivitäten Marktanalyse

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

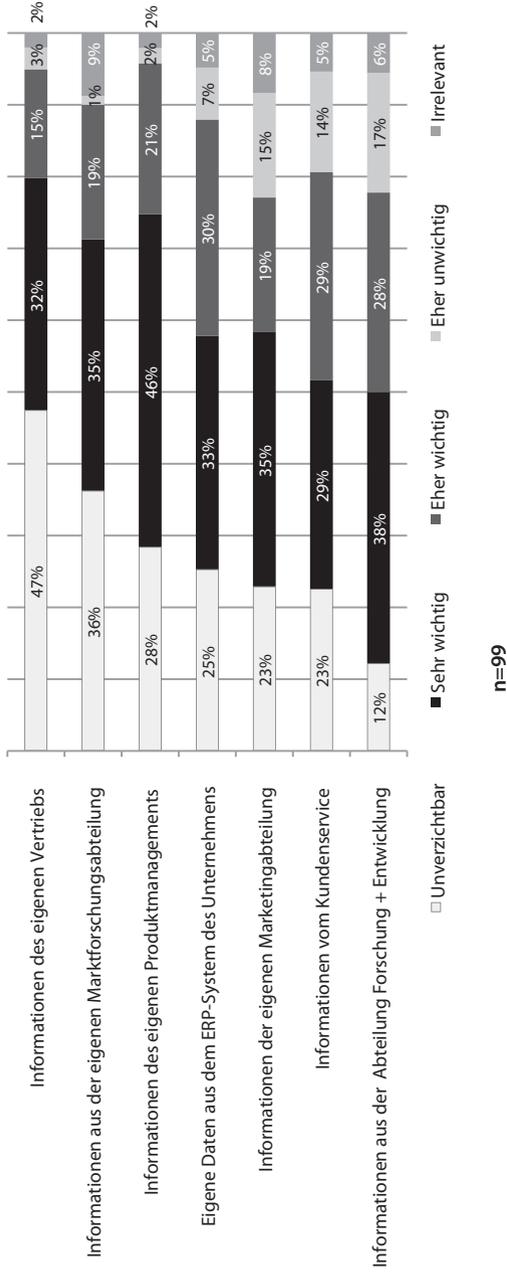


Abb. 4: Wichtige interne Informationsquellen

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

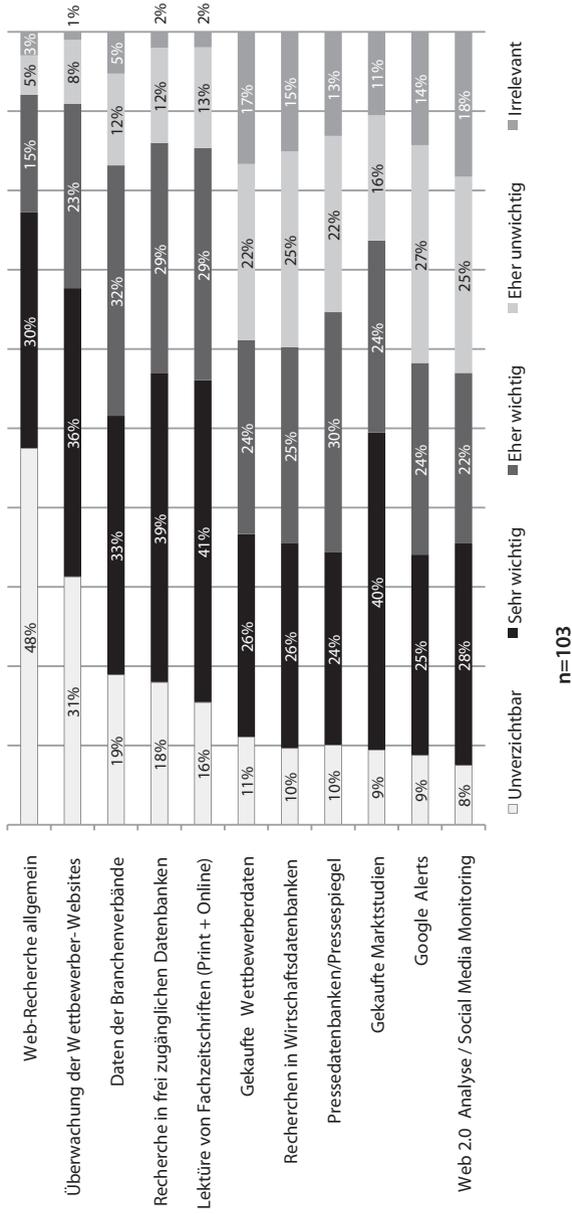


Abb. 5: Wichtige externe Datenquellen

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).