

Competitive Intelligence und Informationsvermittlung in deutschen Unternehmen

Ein Vergleich zwischen Großunternehmen und Mittelstand*

Ragna Seidler-de Alwis

Fachhochschule Köln
Institut für Informationswissenschaft
Claudiusstr. 1
50678 Köln
ragna.seidler@fh-koeln.de

Zusammenfassung

Wettbewerbsdruck und wachsender Informationsbedarf unter anderem auf Grund von Globalisierung und Technisierung führen dazu, dass sich immer mehr Unternehmen mit Themen der strukturierten Informationsversorgung beschäftigen. Der Beitrag zeigt auf, wie unterschiedlich Mittelstand und Großunternehmen ihre Informationsvermittlung und Competitive Intelligence im Unternehmen organisieren.

I Warum Informationsvermittlung und Competitive Intelligence in deutschen Unternehmen?

Jedes Unternehmen sieht sich heute in nahezu allen Märkten mit wachsendem Wettbewerbsdruck und dem damit einhergehenden wachsenden Informationsbedarf konfrontiert. Durch die sich rasch entwickelnde Globalisierung und Technisierung und die damit einhergehende Zunahme der zu bewältigenden Informationen wird wissensbasierte Arbeit immer wichtiger und eine strukturierte Informationsversorgung im Unternehmen dadurch immer notwendiger. Durch den Einsatz von Competitive Intelligence wird das Unternehmen für Veränderungen im Marktumfeld frühzeitig sensibilisiert. Aktivitäten der Wettbewerber können so zum Teil vor-

* Veröffentlicht in: OSSWALD, Achim; STEMPFHUBER, Maximilian; WOLFF, Christian (Hrsg.) (2007). Open Innovation. Proc. 10. Internationales Symposium für Informationswissenschaft. Konstanz: UVK, 189-206.

ausgesagt oder zumindest zeitnah nachvollzogen werden – neue und potentielle Wettbewerber werden rechtzeitig erkannt. Auch mögliche Übernahmeziele können so identifiziert werden. Durch die kontinuierliche Beobachtung ist das Unternehmen in der Lage, aus Fehlern und Erfolgen der Konkurrenz zu lernen. Dabei werden eigene strategische Ziele, Produkte und Prozesse weiterentwickelt und in Bezug auf die Veränderungen des politischen und rechtlichen Umfeldes geprüft und überwacht.¹

Kenntnisse über die Situation, Pläne oder Strategien der Wettbewerber führen zu einer Optimierung der unternehmerischen Entscheidungen – dies haben sowohl Großunternehmen als auch der Mittelstand in Deutschland erkannt. Der Umgang von CI und der damit zusammenhängenden Informationsvermittlung im Unternehmen divergiert jedoch stark. Das Management muss nicht nur vom Einsatz von Competitive Intelligence überzeugt sein, sondern auch die nötigen finanziellen Mittel und Personalressourcen zur Verfügung stellen. Dadurch besteht vor allem für kleinere Unternehmen aufgrund der langfristig hohen Fixkosten eine Hemmschwelle. Einige Unternehmen setzten Competitive Intelligence noch immer mit Industriespionage gleich und wollen sich deshalb von diesem Instrument distanzieren.²

2 Competitive Intelligence – Definition des Begriffs

Competitive Intelligence bezeichnet ein Management-Instrument zur Beobachtung und Analyse des Wettbewerberumfeldes eines Unternehmens. Für Competitive Intelligence werden im deutschsprachigen Raum häufig Begrifflichkeiten wie „Markt- und Wettbewerbsbeobachtung“ oder „Konkurrenzanalyse“ verwendet. „Als ‚Competitive Intelligence‘ (CI) wird einerseits der systematische Prozess der Informationserhebung und -analyse bezeichnet, durch den aus fragmentierten Informationen über Märkte, Wettbewerber und Technologien Entscheidern ein plastisches Verständnis über sein Unternehmensumfeld entsteht. CI-Themen sind dabei meist zukunftsorientierte Aussagen zu Wettbewerberpositionierungen, -intentionen und -strategien. Andererseits ist ‚Intelligence‘ das Endresultat des Prozesses: das benötigte Wissen über Markt und Wettbewerb. Es werden insbesondere Aussagen über die erwarteten Auswirkungen für das eigene Unternehmen und darauf basierende

¹ Vgl. Brellochs: Competitive Intelligence u. Knowledge Management, 2000, S.39.

² Vgl. Pfaff/Altensen: Competitive Intelligence – Nur eine Domäne der Amerikaner?, 2003

Handlungsempfehlungen getroffen.“³ Competitive Intelligence liefert ein organisiertes und strukturiertes System zur Analyse der häufig bereits auch im Unternehmen vorliegenden Informationen über die bestehende Konkurrenz.⁴ Werden auch interne Daten ausgewertet spricht man nach der Definition der Society of Competitive Intelligence Professionals von Business Intelligence.⁵

3 Der deutsche Mittelstand versus deutsche Großunternehmen – eine Abgrenzung

Die Bedeutung des Mittelstands in Deutschland wird durch Kennzahlen, die vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn erhoben wurden, eindrucksvoll dargestellt. Demnach umfasst der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland rund 99,7% aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen, in denen knapp 70% aller Beschäftigten rund 43% aller Umsätze erwirtschaften und knapp 83% aller Auszubildenden beschäftigt werden.⁶ Trotz dieser immensen Bedeutung gibt es für den Mittelstand auch KMU genannt- keine gesetzlich verbindliche oder allgemein gültige Definition. Zur Abgrenzung des Mittelstands werden häufig Kriterien wie die Beschäftigtenzahl, der Jahresumsatz, die Bilanzsumme, die Bruttowertschöpfung oder die Größe der verbundenen Unternehmen herangezogen. In der Praxis ist auch eine Kombination aus mehreren der genannten Kriterien gebräuchlich. Nach §267 HGB „Umschreibung der Größenklassen“ werden kleine und mittelgroße Gesellschaften hinsichtlich der Beschäftigtenzahl, der Bilanzsumme und der Umsatzerlöse abgegrenzt.

Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn hat eine weitere Definition, auf die sich viele Statistiken über den Mittelstand beziehen und die weit verbreitet ist. Hier heißt es: Zum Mittelstand zählen Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 10-499 Mitarbeitern, außerdem ist der Jahresumsatz nicht höher als 50 Millionen Euro.⁷ Aber auch qualitative Kriterien spielen eine Rolle. Ein wichtiger qualitativer

³ DCIF: Was ist Competitive Intelligence?, 2005.

⁴ Vgl. Korn-Ferry / Internat. Univ. of Southern California: Strategies for the Knowledge Economy, Los Angeles, USA 2000.

⁵ Vgl. Leitl: Competitive Intelligence, 2005.

⁶ Vgl. Inst. f. Mittelstandsforschung Bonn: Mittelstand – 2005.

⁷ Vgl. Kayser, G. / Institut für Mittelstandsforschung: Was sind eigentlich kleine und mittlere Unternehmen, 2003.

Aspekt bei der Betrachtung des Mittelstands die enge Verbindung zwischen Unternehmen und Inhabern. So sind KMUs mit aller Regelmäßigkeit Familienbetriebe.⁸ Es gibt verschiedene Institutionen, die versuchen Großunternehmen einzugrenzen, wie z. B. das Institut für Mittelstandsforschung, Hoppenstedt oder das statistische Bundesamt. In dieser Arbeit werden Unternehmen ab einem Umsatz von 100 Mio. € als Großunternehmen gewertet, die genannten Quellen dienen als Anhaltspunkte.

Die Unterscheidung von Unternehmen in Kleinbetriebe, KMU und Großunternehmen erfolgt auf der Basis von Bilanzzahlen (Umsatz) und der Anzahl der Mitarbeiter. Hier wird von einer Mitarbeitergröße von mindestens 500 Angestellten und einem Umsatz von über 50 Millionen Euro gesprochen, die für Großunternehmen charakteristisch sind.⁹

<i>Unternehmensgröße</i>	<i>Zahl der Beschäftigten</i>	<i>Umsatz in € / Jahr</i>
klein	bis 9	Bis unter 1 Million
mittel	10 bis 499	1 bis 50 Millionen
groß	über 500	über 50 Millionen

Tabelle 1: Übersicht der Unternehmensgrößen, Stand 01.01.2002, Quelle: Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

Qualitative Kriterien sind „divergierende Verhältnisse im Kapitaleigentum“¹⁰, womit die Institution des Verwaltungsrates auf der einen Seite und dem Geschäftsführer bzw. Vorstand auf der anderen Seite gemeint ist. Dabei obliegt dem Geschäftsführer oder auch CEO bzw. dem Vorstand die operative Führung, der Verwaltungsrat besitzt eine strategische und kontrollierende Rolle.¹¹ Insgesamt liegt der Anteil von Großunternehmen an allen Unternehmen in Deutschland bei unter 1%. Dennoch beschäftigen die Großunternehmen 41% der Sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer. Diese Zahlen beruhen auf der Definition von Großunternehmen durch Hoppenstedt. In dieser Definition sind die quantitativen Merkmale eher niedrig angesetzt, Hoppenstedt geht von einem Umsatz ab 20 Mio. Euro aus und identifiziert somit 24.650 Großunternehmen.¹² Laut statistischem Bundes-

⁸ Vgl. Bamberger/Evers: Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen, 2002.

⁹ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, 2002.

¹⁰ Vgl. Wikipedia: Großunternehmen.

¹¹ Vgl. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, www.destatis.de

¹² Vgl. Hoppenstedt: Pressemitteilung zu Großunternehmen vom 20.4.06.

amt existierten in Deutschland 2004 rund 2,96 Mio. umsatzsteuerpflichtige Unternehmen, nur 8.643 erzielten 2003 einen Jahresumsatz größer 50 Mio. Euro und konnten somit als Großunternehmen bezeichnet werden. Größter Wirtschaftszweig in dieser Gruppe ist das „verarbeitende Gewerbe“ mit einem Anteil von 41 % gefolgt vom Bereich „Handel“ mit 32 %. Bezogen auf die 2,96 Mio. Unternehmen ergibt sich für die Großunternehmen ein Anteil kleiner 0,003 %. Die zweite quantitative Größe, die Anzahl der Mitarbeiter deckt sich mit den Umsatzstrukturen. Hier weist das statistische Bundesamt 2003 10.660 Unternehmen aus, die 250 oder mehr sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter beschäftigten. Dies entspricht 0,004 % aller Unternehmen. Entsprechend des Statistischen Bundesamtes, gehören 54 % der Großunternehmen als Rechtsform zu den Kapitalgesellschaften, firmieren also z. B. als GmbH oder AG.¹³

3.1 Bekanntheit und Akzeptanz von Competitive Intelligence in deutschen Unternehmen

Der Stellenwert von CI ist in Deutschland vergleichsweise zu den USA geringer. Doch insbesondere in Großunternehmen etabliert sich CI als erfolgreiches Managementtool, im deutschen Mittelstand ist CI jedoch bisher relativ wenig verbreitet Pfaff und Altensen stellen in Rainer Michaelis Buch dar, dass von den 499 befragten Unternehmen nur 61% der dort befragten Unternehmen den Begriff Competitive Intelligence überhaupt kennen Nur 32% können die Begrifflichkeit gar korrekt einordnen. Von diesen Befragten waren 48% Mitglieder der Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP). „Ausgenommen der SCIP-Mitglieder, war Competitive Intelligence nur jedem dritten Probanden bekannt.“¹⁴ Bei einer Akzeptanzbefragung stimmten Mitglieder von SCIP relativ deutlich befürwortenden Aussagen zu CI zu – im Gegensatz zu Nicht-SCIP-Mitgliedern, die sich der besonderen Befürwortung enthielten. Ein wesentliches Ergebnis der Studie von Altensen und Pfaff ist, dass CI für die deutschen Betriebe ein nützliches Instrumentarium für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie darstellt. 70% der Befragten messen CI und der Strategieentwicklung einen sehr hohen bis hohen Stellenwert bei.¹⁵ Auch die GIA-Studie kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Hier nutzen 83% der befrag-

¹³ Vgl. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, www.destatis.de

¹⁴ Altensen, A. / Pfaff, D.: Ergebnisse einer bundesweiten Studie. In: Michaeli, R: 2006, S. 60, 64-66.

¹⁵ Altensen, A. / Pfaff, D.: Ergebnisse einer bundesweiten Studie. In: Michaeli, R: 2006, S. 67-69.

ten 287 Unternehmen CI sehr intensiv zur Unterstützung der Unternehmensentwicklung und 81% intensiv für den Bereich Marketing und Vertrieb.¹⁶

Zwischen der Akzeptanz von Competitive Intelligence und der Bereitstellung und von CI-Lösungen, und deren tatsächlicher Nutzung besteht teilweise eine Diskrepanz. Insbesondere in den Bereichen Unternehmensführung, Unternehmensplanung und Vertrieb besteht noch weiteres Nutzungspotenzial.¹⁷ CI-Tätigkeiten werden „in deutschen Unternehmen weitestgehend unzureichend und unstrukturiert ausgeübt: Eine Analyse der Wettbewerber wird nicht kontinuierlich, sondern nur in unregelmäßigen Abständen durchgeführt“.¹⁸ Dies führt unter anderem zu unvollständigen Informationsbeständen. Mangelnde Kenntnisse bzgl. CI-Aktivitäten tragen auch dazu bei. Trotz der Erkenntnis, dass CI einen wichtigen Garant für den Unternehmenserfolg darstellt, werden Aktivitäten „vorwiegend von den Abteilungen Marktforschung und Marketing übernommen – wirklich effizient kann CI hingegen nur durch die Integration einer eigenen Stabsstelle betrieben werden.“¹⁹ Auch Lux und Nösner kommen zu dieser Erkenntnis. Ihrer Meinung nach forciert eine fehlende breite Institutionalisierung im Unternehmen die angesprochene Diskrepanz.²⁰ Hinzu kommt, dass zwar die meisten Unternehmen den Begriff Competitive Intelligence kennen, diesen aber nicht in den korrekten Kontext einordnen können. Zu diesem Ergebnis kommt eine Umfrage, in der 499 mittelständische und große Unternehmen befragt wurden. Nur 26% können CI korrekt dem allgemeinen Verständnis zuordnen.²¹ Das Missverhältnis zwischen Bekanntheit (Akzeptanz) und Nutzung hängt in der Regel auch mit der unternehmensinternen Bedeutung von CI zusammen, die auch mit der Größe der Organisation zusammenhängt.²² Unternehmen, die mehr als eine Milliarde Euro umsetzen, arbeiten beispielsweise häufiger mit Tools wie Online-Datenbanken und Webrecherchen als andere Organisationen.²³

¹⁶ GIA, White Paper, 2005, S. 20.

¹⁷ Seufert / Lehmann: Business Intelligence – Status quo und zukünftige Entwicklungen 2005, S. 25.

¹⁸ Pfaff / Glasbrenner: Nachholbedarf in Sachen CI, 2004, S. 43.

¹⁹ Pfaff / Glasbrenner: Nachholbedarf in Sachen Competitive Intelligence, S. 43.

²⁰ Vgl. Lux / Nössner: Competitive Intelligence erfolgreich anwenden, S. 19.

²¹ Vgl. Pfaff / Altensen: Nur eine Domäne der Amerikaner? 2003 In: Absatzwirtschaft online.

²² Seufert / Lehmann: Business Intelligence – Status quo und zukünftige Entwicklungen, 2005, S. 28.

²³ Vgl. Pfaff / Altensen: Nur eine Domäne der Amerikaner? 2003 In: Absatzwirtschaft online.

3.2 Einsatz von CI in deutschen Großunternehmen

Die Verbreitung von CI in Großunternehmen war Untersuchungsgegenstand in verschiedenen Studien der jüngsten Vergangenheit. Diese Studien resümieren einheitlich: CI gewinnt stärker an Bedeutung und findet vor allem Einsatz in großen Unternehmen. Dazu gehört auch, dass diese Unternehmen einen CI-Etat bereitstellen. Trotz der Aufgeschlossenheit gegenüber CI in Großunternehmen, gibt es hinsichtlich der Durchführbarkeit teilweise Zweifel.²⁴ Und obwohl Markt- und Wettbewerbsanalysen im Rahmen der strategischen Planung und zur frühzeitigen Erkennung von Gefahren im Markt zur Tagesordnung gehören, existiert CI nur in wenigen deutschen Unternehmen als stetiger und strukturierter Prozess mit strategischer Ausrichtung oder in Form einer eigenständigen Funktion.²⁵

Im Rahmen einer Studie führte die Fachhochschule Gießen-Friedberg 2003 eine Befragung von 130 überwiegend großen Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum durch. Die Auswertung der Befragung führte zu dem Ergebnis, dass 17% der befragten Unternehmen professionelles CI betreiben. Eine selbständige „CI-Abteilung“ unterhielten knapp ein Fünftel der Unternehmen. Als weitere CI-verantwortliche Abteilungen wurden überwiegend die Bereiche Marketing und Marktforschung genannt, aber auch das Top-Management, F & E und Strategie und Planung wurden stark in entsprechende Aktivitäten involviert. Die Studie unterschied bei der Auswertung der Befragung nach einer Mitgliedschaft und Nicht-Mitgliedschaft bei der Society of CI Professionals (SCIP). Auffällig ist, dass vornehmlich Nicht-SCIP-Mitglieder keine eigenständigen CI-Abteilungen unterhalten. So übernahmen besonders bei Nicht-SCIP-Mitgliedern Abteilungen wie Vertrieb, Einkauf und Finanzen/ Controlling zusätzlich Aufgaben aus dem Bereich der CI.²⁶

Eine eigene Befragung des Institutes für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln von 20 Großunternehmen durch Telefoninterviews und einer Online Befragung bestätigt diese Ergebnisse und zeigte zudem, dass ein Großteil der befragten Unternehmen CI-Abteilungen in Form von Non-Profitcentern als Stabstelle eingebunden haben. Lediglich in fünf von den insgesamt 20 auskunftsbereiten Unternehmen ist die CI-Abteilung ein Profitcenter, in einem Unternehmen gab es

²⁴ Altensen, A. / Pfaff, D.: Ergebnisse einer bundesweiten Studie. In: Michaeli, R: 2006, S. 79-80.

²⁵ Lux, Christian und Nösner, Axel, Wissensmanagement 2004, H. 5, S. 19.

²⁶ Pfaff, Dietmar: Competitive Intelligence in der Praxis 2005, S.166-167.

laut Auskunft mehrere CI-Abteilungen, die auf unterschiedlichen Ebenen und Bereichen eingebunden sind.²⁷

Für Großunternehmen mit einem Nettoumsatz von mehr als einer Milliarde Euro betrug das CI-Budget im Durchschnitt 300.000 €. ²⁸Auf ein ähnliches Ergebnis kommt die im Rahmen einer globalen Vergleichsstudie der Global Intelligence Alliance (GIA) von Gayer Consulting durchgeführte Befragung unter 25 deutschen Großunternehmen. Obwohl 80% der Befragten ein festes Budget für CI-Aktivitäten zur Verfügung stellten, gaben nur 31% der Unternehmen an, CI in einer eigenständigen Abteilung zu betreiben. Somit hat ein Großteil der befragten Großunternehmen ihre CI-Aktivitäten als Teil einer anderen Funktion, als Einheit einer Stabstelle oder anders organisiert.²⁹ Eine explizite CI-Funktion besteht seit zehn Jahren und länger bei nur einem Viertel der befragten Unternehmen. 75% haben ihren CI-Bereich erst in den letzten zehn Jahren aufgebaut, das heißt das deutsche Großunternehmen CI als eigenen Funktionsbereich etablieren ist eine erst in den letzten Jahren stetig gestiegene Entwicklung.³⁰

Wie auch in der Studie der FH Gießen-Friedberg gibt es auch in der Studie der Global Intelligence Alliance stark divergierende Angaben für die mit CI betrauten Beschäftigten. Es konnte jedoch festgestellt werden, dass mit steigender Anzahl der Mitarbeiter in einem Unternehmen der Anteil der „CI-Vollzeitkräfte“ stark zunimmt.³¹ Manfred Bruhn bringt den Erfolg mit der internen Überzeugungsarbeit in Verbindung. Um Mitarbeiter für Dienstleistungen und Methoden zu gewinnen, bedarf „es einer klaren Vision“, die dem gesamten Personal von gut geschulten Mitarbeitern vermittelt werden muss.³² So muss die Vermittlung der Ziele von CI also ein grundlegender Aspekt des internen Marketings sein. Als schnelle und qualitative Marketinginstrumente fungieren neben unternehmensinternem Fernsehen auch Schwarze Bretter, Mitarbeiterzeitungen und -broschüren sowie Intranet-Lösungen.³³ Der GIA-Studie zufolge wird in deutschen Großunternehmen im Gegensatz zum Großteil anderer europäischer und ausländischer Unternehmen fast

²⁷ Request 2006 – das interne Marketing von CI und InfoDL in Großunternehmen 2006, S. 15.

²⁸ Altensen, A. / Pfaff, D.: Ergebnisse einer bundesweiten Studie. In: Michaeli, R: 2006, S. 71-72.

²⁹ GIA, White Paper, CI in large companies 2005, S. 18-21.

³⁰ GIA, White Paper, CI in large companies, 2005, S. 10.

³¹ GIA, White Paper, CI in large companies, 2005, S. 23.

³² Bruhn, Manfred: Internes Marketing 2. Auflage 1999, S. 74.

³³ Bruhn, Manfred: Internes Marketing 2. Auflage 1999, S. 367-368.

durchweg auf Vollzeitkräfte gesetzt. Allerdings wird dabei weniger Personal verwendet als beispielsweise im asiatisch/pazifischen Raum oder in Nordamerika.³⁴ Trotz vergleichsweise professioneller personeller Ausstattung und fester Budgetierung befindet sich die CI in Deutschland in seiner Entwicklung gegenüber den USA fünf bis zehn Jahre zurück.³⁵

3.2.1 Informationsbeschaffung und Informationsvermittlung in deutschen Großunternehmen

Als Informationsquelle für CI-Abteilungen dienen deutschen Großunternehmen häufig die eigenen Mitarbeiter. Dies gilt beispielsweise für Außendienstler, welche relevante Informationen zum Umfeld des Unternehmens besitzen. 42% der deutschen Konzerne sind dabei der Meinung, dass die Einbeziehung des internen Wissens „gut“ funktioniert. Nur 8% beurteilen diese als „schlecht“. Die Aufbereitung der unternehmensinternen Informationen erfolgt bei 40% der Unternehmen durch interne Datenbanken und Mitarbeiterbefragungen. Auch Newsletter und informelle firmeninterne Netzwerke dienen als Informationsquelle für CI, ebenso Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.³⁶ Daneben spielt das Data Warehouse bei der Informationsbeschaffung von CI in deutschen Unternehmen eine große Rolle. Nur knapp 4,7% der Unternehmen, die CI-Lösungen in Unternehmen verwenden, wollen langfristig auf ein Data Warehouse verzichten.³⁷ Newsletter und Mitarbeiterbefragungen dienen Unternehmen allerdings nicht nur zur Gewinnung von Informationen zur Wettbewerbsbeobachtung, sondern auch zur Informationsvermittlung und Bekanntmachung von CI.³⁸ Eine der wichtigsten Handlungen die Belegschaft über aktuelle Entwicklungen, Veränderungen und Potenziale zu informieren ist auch im digitalen Zeitalter weiterhin der persönliche Kontakt.³⁹ Genutzt werden die beschafften Informationen bei 54% der untersuchten Unternehmen vorzugsweise für die strategische Ausrichtung und Planung der jeweiligen Organisationen. In Deutschland liegt die Nutzung von Competitive Intelligence für diesen Zweck bei überdurchschnittlich 83%.⁴⁰ Wichtige Aspekte sind die Konkurrenz- und Markt-

³⁴ Global Intelligence Alliance White Paper 4/2005, S. 26.

³⁵ Stippel, Peter: Fast wie beim CIA – Konkurrenzabwehr im globalen Wettbewerb, 2002, S. 18-20.

³⁶ GIA, White Paper, CI in large companies, 2005, S. 14-15.

³⁷ Seufert / Lehmann: Business Intelligence – Status quo und zukünftige Entwicklungen 2005, S. 23.

³⁸ GIA, White Paper, CI in large companies, 2005, S. 11.

³⁹ Reichwald, R.: Führung, Organisation und Kommunikation 2005, S.132.

⁴⁰ GIA, White Paper, CI in large companies, 2005, S. 22.

beobachtung sowie die Sammlung von Informationen über und zu den eigenen Kunden.⁴¹ Besonders intensiv werden CI-Ergebnisse durch das Topmanagement genutzt. Weitere Adressaten für CI sind das mittlere Management und Fachleute – allerdings in einem deutlich geringeren Umfang.⁴² Wissensmanagementsysteme werden von Mitarbeitern im Großunternehmen akzeptiert, wenn diese sich im Alltag bewähren. Nach dem Prinzip „Wer will, dass ihm die anderen sagen, was sie wissen, der muss ihnen sagen, was er selbst weiß.“⁴³ Die Firma Detecon International – ein praktisches Beispiel – baut bei der Einführung von Wissensmanagementsystemen auf neue Regeln der Kommunikation. Den Mitarbeitern werden Studien zugänglich gemacht, die diese zur Evaluierung und Aufarbeitung ihres Wissens nutzen können.

Grundsätzlich bleibt, dass Informationsbeschaffung und Informationsvermittlung von Competitive Intelligence in Großunternehmen stark von ihren Interessensgruppen abhängig ist und dass persönliche Kontakte immer noch eine wichtige Rolle bei der Darstellung eigener Leistungen spielen. Die Überzeugungsarbeit, durchgehend hohe Qualität und Professionalität sind nach wie vor maßgebend für den Fortbestand und die Budgetierung dieser Abteilungen.⁴⁴

3.3 Einsatz von CI im deutschen Mittelstand

Viele mittelständische Unternehmen haben die Bedeutung von Competitive Intelligence für den eigenen unternehmerischen Erfolg noch nicht erkannt. Zwar betreiben nahezu alle mittelständischen Unternehmen CI, jedoch in grundsätzlich unterschiedlicher Ausprägung und Kontinuität. Es findet kaum systematische oder zielgerichtete Konkurrenzbeobachtung statt.⁴⁵ Competitive Intelligence bzw. der Erwerb von Kenntnissen über Wettbewerber wird im eigenen Unternehmen vorrangig eingesetzt, um Strategien zu entwickeln und Vorteile für das Unternehmen abzuleiten, Benchmarking durchzuführen und Frühwarnungen vor potenziellen Marktrisiken zu geben. Den Stellenwert des Einsatzes von Competitive Intelligence im Unternehmen schätzten in der Studie der FH Gießen-Friedberg immerhin 28 % der befragten Unternehmen mit „sehr hoch“, 47% mit „hoch“ und noch 20% als „mit-

⁴¹ GIA, White Paper, CI in large companies, 2005, S. 11.

⁴² GIA, White Paper, CI in large companies, 2005, S. 20.

⁴³ Schomisch, Michael: Mehr Wissen, innovativer beraten, 2006 S. 46.

⁴⁴ Request 2006 – das interne Marketing von CI und InfoDL in Großunternehmen 2006, S. 18-19.

⁴⁵ Michaeli/Praetorius: Die neuen Herausforderungen für CI, 2005, S.8.

telwichtig“ ein. Unternehmens-strategische Erkenntnisse durch den Einsatz von Competitive Intelligence werden dabei zumeist aus Verfahren wie die Erstellung von Wettbewerberprofilen, Finanz- und Kennzahlenanalysen, SWOT-Analysen, Szenariotechniken, Gewinn- und Verlustanalysen und Simulationen gewonnen:⁴⁶ Dies wurde auch durch die eigene Befragung der Fachhochschule Köln für den Request Wettbewerb 2005 des DCIF (Deutschen Competitive Intelligence Forum) bestätigt.⁴⁷

Idealerweise setzt sich eine CI-Einheit aus einem mit der Branche vertrauten Analysten und einem Informationsspezialisten zusammen, welcher über mehrjährige Erfahrung mit elektronischen Quellen verfügt. Mittelständische Unternehmen verfügen aber in der Regel nicht über diese nötigen Ressourcen für eine eigene CI-Abteilung, so dass dieser Aufgabenbereich unter anderem vom Marketing- oder Marktforschungs-Verantwortlichen übernommen und „nebenbei“ erledigt wird. Bisher werden also ad hoc Recherchen zu spezifischen Sachverhalten durchgeführt und diese dann je nach Größe des Unternehmens direkt von der Geschäftsführung, der Assistenz des Managements oder aber über die Mitarbeiter aus den Bereichen Marketing, Marktforschung oder Vertrieb abgewickelt. Dies hat zur Folge, dass kleine und mittlere Unternehmen häufig strategisch relevante Informationen über Markt, Konkurrenz und Technologien nicht vorausschauend zum Vorteil der Unternehmung einsetzen.⁴⁸

Professionelle und kontinuierlich eingesetzte Wettbewerbsbeobachtung ist daher in der Praxis beim deutschen Mittelstand bisher selten anzutreffen. Gründe hierfür sind oft Zeitmangel und Befürchtungen zu hoher Kosten. Um Zeit und Kosten bei der Auswertung und Analyse komplexerer Sachverhalte zu sparen, könnten externe Dienstleister beauftragt werden, die das nötige Know-how und den Zugang zu verschiedensten Informationsquellen haben.⁴⁹ Jedoch könnten für kleine Unternehmen mit festem und stabilem Kundenstamm, die darüber hinaus in einem Markt agieren, der stabile Rahmenbedingungen aufweist, die Kosten den Nutzen übersteigen. Der Einsatz von Competitive Intelligence ist für jedes mittelständische Unternehmen genau abzuwägen. Hierzu sollten marktsegment- und branchenspezifische Untersuchungen durchgeführt werden.

⁴⁶ Hartwig: Competitive Intelligence, 2003, S.54.

⁴⁷ Vgl. Request 2005: Einsatz und Erfolg von Competitive Intelligence im deutschen Mittelstand, 2005.

⁴⁸ Vgl. Götte: Competitive Intelligence – denn Wissen ist Macht, 1997.

⁴⁹ Vgl. Ullmann: Den Finger am Puls des Marktes, 2005.

3.3.1 Informationsbeschaffung und Informationsvermittlung im deutschen Mittelstand

Auch kleine und mittelständische Unternehmen sammeln jeden Tag große Mengen von Daten über ihre Wettbewerbssituation und sind damit wertvolle Wissensträger für erfolgreiches Competitive Intelligence. Wie Shaker und Gembicki in „The War Room Guide to Competitive Intelligence“ deutlich machen, setzt sich dieses Wissen aber zu 80% aus unverarbeiteten Daten (z. B. Verkaufs- oder Messeberichte oder Fachartikel) zusammen, und zu 15% aus „value-added-information“ und lediglich zu 5% aus „intelligence“.⁵⁰ Im Rahmen einer Studie aus dem Jahr 2000 über das Informations- und Kommunikationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen wurden 297 Unternehmen nach ihrem Informationsverhalten und den eingesetzten Informationsquellen und -techniken befragt. Kleine und mittlere Unternehmen nutzen für ihre Informationsbeschaffung vorwiegend direkte persönliche Gespräche und ihre telefonischen Kontakte zu Lieferanten und Kunden, dicht gefolgt von den Printmedien wie Fachzeitschriften und Messen. Öffentliche Informationsquellen wie Behörden, Verbände und Organisationen werden als zuständige Informationsstellen eher in Anspruch genommen als beispielsweise Fachdatenbanken für Marktrecherchen. Bei der Auswahl der eingesetzten Informationstechniken und Nutzung der Informationsquellen werden insbesondere die Beschaffungskosten (90%) und Unterhaltungskosten (77%) berücksichtigt. Erst danach legen die befragten Unternehmen Wert darauf, eine Verbesserung ihrer Informationsbasis (78%) und einen Wettbewerbsvorteil (73%) zu erreichen.⁵¹ Eine Vielzahl von Informationstechniken bleibt also ungenutzt und so ist zu vermuten, dass es vielen kleinen und mittleren Unternehmen an personellen und finanziellen Ressourcen fehlt, um alle verfügbaren Informationsquellen zu identifizieren und zu nutzen, und um so Wettbewerbsvorteile bei der Gewinnung, Analyse und Aufbereitung von externen Informationen zu erreichen. Wichtig ist die Einsicht, dass erst Kontinuität und Systematik in der Wettbewerbsanalyse dazu führt, dass wichtige Ereignisse wie Produkteinführung oder der Markteintritt eines neuen Wettbewerbers nicht verpasst werden.

So wurde im Rahmen von Telefoninterviews des Institutes für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln anlässlich des Request Wettbewerbs 2005 des DCIF festgestellt, dass für den Mittelstand insbesondere Verbandsstrukturen als

⁵⁰ Vgl. Shaker/Gembicki: *The War Room Guide to Competitive Intelligence*, 1999.

⁵¹ Teves: *Informations- und Kommunikationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen*, 2000, S. 26f.

eine wichtige Informationsquelle angesehen werden, um sowohl auf verbandsinterne Statistiken zuzugreifen als auch Netzwerkstrukturen pflegen zu können. Diese von der Geschäftsführung gewonnenen Informationen werden zusammen mit Kenntnissen aus dem Vertrieb in semi-systematischer Form (z. B. als Aktennotizen) einer zentralen Person oder Stelle im Unternehmen weitergeleitet. Die Qualität der durch Netzwerke gewonnenen Kenntnisse wird generell im deutschen Mittelstand als hoch bzw. vertrauenswürdig, der Informationsgehalt von Pressequellen eher als gering eingeschätzt. Schließlich erfolgt auch die Herausgabe eigener Informationen an die Presse mit verhältnismäßig großer Vorsicht. Bezüglich der von Lieferanten gewonnenen Erkenntnisse ist man sich bewusst, dass diese auch Wettbewerbern zur Verfügung stehen dürften und somit keine Exklusivität besteht. Es zeigt sich zudem, dass die Unternehmen externen Informationsdienstleistern eher kritisch gegenüber stehen, da deren umfangreiche Branchenkenntnis und Erfahrungswissen infrage gestellt werden. Informationsquellen, denen im Mittelstand die größere Bedeutung beigemessen wird, sind also eher informelle Netzwerke. Insbesondere auf Messen, Konferenzen, Workshops oder auch in Telefongesprächen mit Experten, Wissenschaftlern und Praktikern werden Erfahrungen ausgetauscht und neueste Trends weitergegeben, die noch in keiner Datenbank zu finden sind. Dieser „eigene Nachrichtendienst“ ergänzt oder ersetzt die formellen Informationsquellen wie professionelle Datenbanken und Beratungsunternehmen.⁵²

4 Fazit

In Deutschland wird die Informationsvermittlung und der Einsatz von Competitive Intelligence in Großunternehmen und im Mittelstand noch recht unterschiedlich gehandhabt. Insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen fällt es schwer, Budgets für die systematische Umsetzung von Competitive Intelligence bereitzustellen. Sie schrecken vielfach vor der kontinuierlichen Belastung der fixen Kosten zurück. Doch der Einsatz von Competitive Intelligence ist lohnenswert. In einigen Fällen – wie z. B. bei einer österreichischen Sparkasse, die 1997 in Osteuropa tätig wurde – konnte ein Unternehmen mit einer gut geplanten, CI-gestützten Unternehmensstrategie den Schritt vom mittelständischen zum großen Unternehmen vollziehen.⁵³

⁵² Request 2005: Einsatz und Erfolg von Competitive Intelligence im deutschen Mittelstand, 2005, S. 13-15.

⁵³ Vgl. Leitl: Competitive Intelligence, 2005.

Die Bedeutung des Einsatzes von Competitive Intelligence und daraus resultierende mögliche Erfolge werden zwar immer mehr vom deutschen Mittelstand erkannt, aber nicht unbedingt umgesetzt. Die Auseinandersetzung mit CI rührt daher, dass mittelständische Unternehmen sich heutzutage dem starken Druck dynamischer Märkte und zunehmender Internationalisierung ausgesetzt sehen, was zu steigender Konkurrenz aber auch zu potentiellen neuen Märkten führen kann. Damit gewinnt die kontinuierliche Beobachtung der eigenen Wettbewerber für den Mittelstand immer mehr an Relevanz, für die Großunternehmen ein schon langer notwendiger Prozess. Einige Methoden und Instrumente von Competitive Intelligence finden im deutschen Mittelstand bereits Anwendung, sie werden jedoch eher unsystematisch und unter Nutzung konventioneller Informationsquellen betrieben. Besonders hervorzuheben ist hier die Nutzung informeller Netzwerke im Mittelstand, das beinhaltet die Einbindung in eine Verbandsstruktur und persönliche Gespräche mit Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern. Dabei besteht durchaus Bedarf an einer systematischen Informationsbeschaffung und Informationsvermittlung, die durch externe Dienstleister oder intern durch entsprechende CI-Tools erfolgen könnte. Bei Großunternehmen hingegen wird die strukturierte und prozessorientierte Informationsvermittlung auf Grund der Größe des Unternehmens und der Anzahl an Mitarbeitern eher als Notwendigkeit erkannt und ist finanziell auch eher tragbar. Einige mittelständische Unternehmen fürchten die langwierige Aufbauphase, die notwendig ist, um CI voll funktionsfähig nutzen zu können. Es bestehen zudem Schwierigkeiten, die Erfolge messbar zu machen, da diese zum Teil erst nach Jahren in vollem Umfang offensichtlich werden. Daher könnte der Mittelstand durchaus vom Einsatz externer CI-Experten profitieren, die zum einen eine objektive Beurteilung erstellen zum anderen langfristig keine Personalkosten verursachen. Auch der Mangel an qualifiziertem Personal ist ein weiteres Argument, die Angebote externer Dienstleister zu nutzen und damit Aktivitäten im Bereich Informationsvermittlung einschließlich Competitive Intelligence auszugliedern. Darüber hinaus kann eine Auslagerung der CI-Funktion zu ersten Qualitätsbeurteilungen herangezogen werden, um einen geplanten innerbetrieblichen Einsatz vorzubereiten. Anhand der im Rahmen von Telefoninterviews erstellten Fallbeispiele (Request Wettbewerb 2005 des DCIF) konnte jedoch ermittelt werden, dass der deutsche Mittelstand nicht ausreichend über das Angebot externer Dienstleister für Competitive Intelligence informiert ist. Die Akzeptanz externer Informationsdienstleister durch den deutschen Mittelstand wird aber nur dann erfolgen, wenn die spezifischen Bedürfnisse der mittelständischen Unternehmen erfüllt werden, das heißt wenn eine individuelle und branchenspezifisch ausgerichtete Betreuung erfolgen kann. Auch tiefer gehende Informationen und Analysen über die oft sehr heterogenen Kundenkreise des

Mittelstands bieten weitere Ansatzpunkte für externe Dienstleister.⁵⁴ Im Gegensatz dazu stellt sich die Situation in deutschen Großunternehmen anders dar: CI ist bekannt und findet Anwendung, wenn auch nicht immer systematisch und unternehmensübergreifend. Oft sind es gleich mehrere Abteilungen im Unternehmen, die sich mit der Wettbewerbsanalyse und CI befassen, da diese nicht nur in der Informationsabteilung erfolgt. Dadurch erschwert sich die Koordination und Durchführung von CI und dezentralisierte Abteilungen laufen Gefahr auf sich allein gestellt zu werden. Nur wenige der für den Request Wettbewerb 2006 befragten Großunternehmen hatten CI-Abteilungen, die ihre Leistungen allen Abteilungen anbieten. Der überwiegende Teil bietet die eigene Dienstleistung und Ergebnisse nur bestimmten Nutzerkreisen an, in den meisten Fällen dem Management bzw. der Geschäftsführung. Vereinzelt gibt es einzelne CI-Unterabteilungen als Teil von größeren Abteilungen, wie zum Beispiel dem Marketing, die ihre Leistungen auch nur ihren eigenen Abteilungen zur Verfügung stellten.⁵⁵ Eine wichtige Rolle spielt auch die Einbindung in den unternehmerischen Prozess, um die Akzeptanz der Leistungen dieser Informationsabteilungen im gesamten Unternehmen zu gewährleisten. Ein befragtes Großunternehmen versucht beispielsweise seit einigen Jahren eine Unternehmenskultur zu schaffen, die alle Abteilungen des Unternehmens von der Wichtigkeit und Bedeutung dieser Abteilung (einschließlich CI) für den Gesamtunternehmenserfolg überzeugt und die eine sinnvolle abteilungsübergreifende Zusammenarbeit möglich machen soll. Die Höhe des Budgets und die Anzahl der Mitarbeiter spielen insofern eine wichtige Rolle, dass bei Überlastung der Kapazitäten viele Anfragen nicht zeitnah bearbeitet werden können. Auch spezielle Fragestellungen sind so zeit- und kostenintensiv, dass die angestrebte hohe Qualität der Ergebnisse nicht immer gewährleistet werden kann. In diesen Fällen werden externe Informationsvermittler / Dienstleister von den Großunternehmen in Anspruch genommen. Auch im Rahmen von Großprojekten wurden in der Vergangenheit in Großunternehmen Freelancer (feste Unternehmenspartner) zur Unterstützung dieser Tätigkeiten herangezogen.

Auslagerung oder Outsourcing von CI und anderen Informationsdienstleistungen ins Ausland wurde von allen Befragten als kritisch und schwer durchführbar eingestuft. Viele Befragte aus den Großunternehmen sehen darin eine Gefahr der Sicherheit der strategischen Informationen und mögliche Qualitätseinbußen. Trans-

⁵⁴ Request 2005: Einsatz und Erfolg von Competitive Intelligence im deutschen Mittelstand, 2005, S.18-20.

⁵⁵ Vgl. Request 2006: Das interne Marketing von CI und InfoDL in Großunternehmen 2006.

nationale Unternehmen stufen hingegen die CI-Arbeit unter Zusammenarbeit mit lokalen Partnern in den Ländern in denen sie tätig sind als weniger gefährdend sondern vorteilhaft ein, wenn Aufgaben und Untersuchungsbereich klar umrissen sind, dies gilt vor allem für den asiatisch-pazifischen Raum. Outsourcing ist dann möglich, wenn die Dienstleistung als solche keine Fachexpertise erfordert, so wird diese Art des Outsourcings schon bei vier der befragten Unternehmen eingesetzt.⁵⁶ Gerade im asiatischen Raum (Indien) werden CI-Dienstleistungen im Rahmen von Research und Beratung (CI eingeschlossen) vermehrt und kostengünstig angeboten. Weiterhin ist davon auszugehen, dass CI in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, Schätzungen prognostizieren die weltweiten Ausgaben im Bereich CI im Jahre 2010 auf über 400.000.000\$. Outsourcing könnte hier Kosteneinsparungen von 30 – 40 % realisieren. Es wird erwartet, dass zunächst Unternehmen in den USA und Großbritannien hier eine Vorreiterrolle einnehmen werden.⁵⁷

5 Literatur

- Altensen, Astrid / Pfaff, Dietmar [2006]: : Fachhochschule Gießen-Friedberg: Ergebnisse einer bundesweiten Studie zur Competitive Intelligence. In: Michaeli, R.: Competitive Intelligence – Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen, Berlin: 2006, S.60-82
- Bamberger, Ingolf/ Evers, Michael [2002]: Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen. In: Macharzina, K.: Handbuch Internationales Management, 2. Aufl. Wiesbaden 2002, S. 273-313
- Brellochs, Andreas [2000]: ‚Competitive Intelligence‘ und ‚Knowledge Management‘, Dipl.Arb. Konstanz 2000
- Bruhn, Manfred [1999]: Internes Marketing 2. Aufl., Wiesbaden, 1999
- CI-Handbuch [2005]: Stuttgart, <http://www.ci-handbuch.de/bt000020.htm> (14.10.2006)
- Deltl, Johannes [2004]: Strategische Wettbewerbsbeobachtung, Wiesbaden 2004
- DCIF [2005]: Was ist Competitive Intelligence? München <http://www.dcif.de/ci.html> (30.10.2006)
- GIA (Global Intelligence Alliance) (Hrsg.) [2005]: White Paper 4/2005: Competitive Intelligence in large companies – global study
- Götte, B. [1997]: Competitive Intelligence – denn Wissen ist Macht. In: ioManagement 12(1997), S. 40-46

⁵⁶ Vgl. Request 2006: Das interne Marketing von CI und InfoDL in Großunternehmen 2006.

⁵⁷ Vgl. Studie „Emerging Trends in Market Intelligence Outsourcing“, SCOPE eknowledge center, 2006.

- Hartwig, Stefan [2003]: Competitive Intelligence – vertane Chance und vernachlässigtes Risiko. In: Wissensmanagement, 7 (2003), S. 53
- Hoppenstedt (Hrsg.) [2006]: Pressemitteilung zu Großunternehmen vom 20. 4. 2006, http://www.fastx.de/index.htm?0503/archiv2006/FI-GU_06-1-PI-E.htm (3.4.2007)
- Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.) [2003], Bonn: Definitionen und Schlüsselzahlen, <http://www.ifm-bonn.org/index.htm?/presse/mind-03.htm>
- Kayser, Gunter [2005]: Institut für Mittelstandsforschung Bonn: Was sind eigentlich kleine und mittlere Unternehmen (KMU)? Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/presse/kay-aif.pdf> (5.4.2007)
- Korn-Ferry International/University of Southern California [2000]: Strategies for the Knowledge Economy, Los Angeles, USA 2000
- Leidl, Michael [2005]: Competitive Intelligence? In: Harvard Business Manager. 5 (2005) S. 14
- Lux, Christian / Nösner, Axel [2004]: Competitive Intelligence erfolgreich anwenden, In: Wissensmanagement, 5 (2004), S. 19-20
- Pfaff, Dietmar/Altensen, Astrid: Competitive Intelligence – Nur eine Domäne der Amerikaner.? In: Absatzwirtschaft online http://www.absatzwirtschaft.de/Content/_pv/_p/1003378/_t/fthighlight/highlightkey/pfaff+altensen/_b/35074/default.aspx/nur-eine-domaene-der-amerikaner.html (3.4.2007)
- Pfaff, Dietmar [2005]: Competitive Intelligence in der Praxis, Frankfurt a.M., 2005
- Pfaff, Dietmar / Glasbrenner, Claudia [2004]: Nachholbedarf in Sachen Competitive Intelligence. In: Wissensmanagement (2004) Nr. 3. S. 43-45
- Reichwald, Ralf / Bruhn, Manfred [2005]: Führung, Organisation und Kommunikation, In: Zfo Zeitschrift Führung + Organisation 3 (2005) S. 132-138
- ReQuest 2005: Fachhochschule Köln- Institut für Informationswissenschaft: Einsatz und Erfolg von CI im deutschen Mittelstand. FH Köln anlässlich der DCIF Tagung in Andechs, 2005
- ReQuest 2006: Fachhochschule Köln- Institut für Informationswissenschaft: Das interne Marketing von CI und Informationsdienstleistungen in Großunternehmen. FH Köln anlässlich der DCIF Tagung in Dresden, 2006
- Michaeli, Rainer [2006]: Competitive Intelligence, – Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen, Berlin: 2006
- Michaeli, Rainer/Praetorius, Jörg [2005]: Die neuen Herausforderungen für Competitive Intelligence, In: Password 2 (2005), S. 8-9
- Schomisch, Michael [2006]: Mehr Wissen, innovativer beraten, In: Wissensmanagement, (2006) H. 2, S. 46
- SCOPE eknowledge center, Studie [2006]: „Emerging Trends in Market Intelligence Outsourcing“, September 2006
- Seufert, Andreas und Lehmann, Peter [2005]: Business Intelligence – Status quo und zukünftige Entwicklungen, In: HMD 2005, S. 21-32

Shaker, Steven M. / Gembicki, Mark P. [1999]: *The War Room Guide to Competitive Intelligence*. New York, 1999

Statistisches Bundesamt, Wiesbaden,

<http://www.destatis.de/basis/d/insol/unternehtab3.php> und

<http://www.destatis.de/basis/d/insol/unternehtab2.php> (8.4.2007)

Stippel, Peter [2002]: Fast wie beim CIA – Konkurrenzabwehr im globalen Wettbewerb, In: *Absatzwirtschaft* 45 (2002) H.4, S. 14-20

Teves, Nikolaus [2000]: *Informations- und Kommunikationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen* (Veröffentlichungen des Instituts für Mittelstandforschung, 41), Mannheim, 2000

Ullmann [2005]: Den Finger am Puls des Marktes, In: *ProFirma* 5 (2005), S. 14-17

Wikipedia, Großunternehmen: <http://de.wikipedia.org/wiki/Gro%C3%9Funternehmen> (8.4.2007)