



*«Der Mensch ist ein vernunftbegabtes Wesen, das immer dann die Ruhe verliert, wenn von ihm verlangt wird, dass es nach Vernunftgesetzen handeln soll.»  
Oscar Wilde*

## *Bauchgefühle sind gut – Intelligence ist besser*

Alexander von Humboldt überliess nichts dem Zufall. Bevor er eine Expedition startete, lotete er die Rahmenbedingungen dafür akribisch aus. Er sammelte alle verfügbare «Intelligence», um Reibungsverluste zu vermeiden und den Erfolg zu begünstigen. Im modernen Unternehmen sollte Management Intelligence die Basis für die strategischen Unternehmensentscheide sein.

*Dr. Marc Tenbücken*

Spätestens seit Aristoteles den Menschen als vernunftbegabtes Individuum bezeichnet hat, sehen wir uns gerne als rational handelnde und entscheidende Wesen. Die Aufklärung erhob das Wissen über den Glauben. «Ich denke, also bin ich» wurde zum Leitspruch des modernen Menschen, der meint, wichtige Entscheide rational mit dem Kopf zu treffen. Aus dem Bauch heraus möchten wir höchstens in privaten Dingen handeln. Doch aus zahlreichen Studien wissen wir heute, dass wir dem Ideal der Aufklärung nur zu oft nicht genügen. Selbst bei Spitzenmanagern sind weitreichende strategische Entscheidungen in der Regel von persönlichen Präferenzen und Einschätzungen geprägt.

Wir interpretieren Informationen unterschiedlich, je nach eigenen Neigungen, Quellen und Informationskanälen. Beispielsweise mag ein Hinweis, der von einem langjährigen Kollegen stammt, weit höher bewertet werden als ein fundierter wissenschaftlicher Artikel. Wenn bei erfolgreichen Managern das Bauchgefühl, der richtige Riecher auch oft das letzte Quäntchen ist, das den Erfolg ausmacht, müssen Entscheider in der Wirtschaft dennoch darum bemüht sein, strategische Entscheide so rational wie möglich zu treffen: auf der Basis von gut aufbereitetem, relevantem Wissen rund um das Unternehmen.

### **Der Schlüssel: Management Intelligence**

So weit, so gut, aber in der Praxis ist das oft leichter gesagt als getan. Wie soll bei komplexen Herausforderungen, die verschiedene Geschäftsbereiche betreffen, ausreichend und schnell Information gesammelt, analysiert und bewertet werden? Von der Kundenbefragung über die Marktforschung bis hin zur Wettbewerbsanalyse wurden verschiedene, oft sehr aufwendige Instrumente entwickelt, die einen Einblick in die aktuelle Lage und eine Einschätzung der kommenden Entwicklungen geben sollen. Doch meist greifen diese Instrumente zu kurz und führen so zu Fehlentscheiden. Gerade

wenn Unternehmen vor wichtigen Weichenstellungen stehen – wie dem Eintritt in einen neuen Markt, einer Übernahme oder einer aufwendigen Produktentwicklung –, gleicht der Entscheidungs- und Umsetzungsprozess oft ein Stück weit einer Reise in unbekanntes Terrain. Obwohl nie genau vorhersehbar ist, welche Fährnisse auf den Reisenden zukommen, sollte er sich so gut wie möglich vorbereiten. Um nochmals die Aufklärung zu bemühen, können wir uns an Alexander von Humboldt orientieren: Er hat seine Reisen sorgfältig geplant und ist nicht ohne die neuste technische Ausrüstung aufgebrochen. Ziel, Strategie und notwendiges Handwerkzeug wurden nicht dem Zufall überlassen. An dieser Sorgfalt muss sich auch ein Unternehmen orientieren, das in einem neuen Markt bestehen will: Managemententscheidungen sind auf einer soliden Basis sorgfältig gesammelter, analysierter und interpretierter Informationen zu treffen.

Der Schlüssel hierzu nennt sich Management Intelligence – frei übersetzt das Wissen des Managements bezüglich politischer und regulatorischer Rahmenbedingungen sowie des marktlichen, wettbewerblichen und medialen Umfeldes des Unternehmens. In diese vier Bereiche, die in enger Verbindung miteinander stehen und deren gemeinsame Essenz die Basis von strategischen Managemententscheidungen sein sollte, lässt sich Management Intelligence im Wesentlichen gliedern. Durch das Ineinandergreifen dieser Bereiche sind eine strategische, langfristige Herangehensweise an komplexe Fragestellungen und die Projektion verschiedener realistischer Szenarien möglich. Voraussetzung ist eine enge Zusammenarbeit zwischen strategisch handelndem Management und den jeweiligen Intelligence-Experten.

### **Rahmenbedingungen kennen: Political Intelligence**

Alexander von Humboldt konnte nur erfolgreich sein, weil er nicht nur Weg und Ziel bedachte, sondern auch die Rahmenbedingungen seiner Reise. Er sicherte sich mit diplomatischem Geschick die Unterstützung der politischen Entscheidungsträger, zum Beispiel für seine grosse Amerika-Expedition die der Regierung in Madrid. Der spanische Forscherpass stellte das Entgegenkommen der Gouverneure im gesamten spanischen Kolonialgebiet sicher. Im Gegenzug erhoffte sich die spanische Krone nicht umsonst wirtschaftlich vielversprechende Erkenntnisse.

Genau so muss heute auch ein Unternehmen die politischen Rahmenbedingungen kennen und frühzeitig über Hintergrundentwicklungen und Gesetzesvorhaben informiert sein. Einflussmöglichkeiten auf Entscheider in Politik und Verwaltung sowie wichtige Stakeholder müssen systematisch genutzt werden. Ohne diese Political Intelligence können Forschung und Entwicklung nicht vernünftig geplant werden. So konnten sich in den letzten Jahren in der Energiebranche und ihrem Umfeld neue Firmen etablieren, weil sie die Chancen durch die staatliche Förderung erneuerbarer Energien frühzeitig erkannt haben. Umgekehrt hat beispielsweise die deutsche Automobilindustrie sowohl bei der Einführung des Katalysators als auch in den letzten Jahren im Zuge der Diskussion um den CO<sub>2</sub>-Ausstoss zu lange gezögert und so den «first-mover advantage» verspielt. Dabei hätte man wissen können, welche regulatorischen Vorgaben seitens der EU und anderer Akteure auf die Branche zukommen würden. Autobauer aus anderen Ländern haben viel früher Katalysator und Russpartikelfilter serienmässig angeboten und sich um die Entwicklung alternativer Antriebe wie des Hybridmotors bemüht.

## Zur Standortbestimmung: Market Intelligence

Besonders wichtig ist der Einsatz von Management Intelligence in Ausnahmesituationen wie Firmengründungen, Firmenkäufen, Fusionen oder Diversifizierungen, beispielsweise mit dem Ziel, einen neuen Markt zu erobern. Auch hier ist der Vergleich mit einer Forschungsreise dienlich. Humboldt hat über jedes fremde Gebiet, auf das er seinen Fuss setzte, akribisch Daten gesammelt; jeder Berg wurde vermessen, jede Höhle durchleuchtet. So konnte er immer gut die herrschenden Bedingungen einschätzen und eine genaue Standortbestimmung vornehmen.

Wirtschaftlich gesehen erfolgt diese Standortbestimmung am besten mittels Market Intelligence. Sie liefert durch Markt- und Umfeldanalysen fundierte Erkenntnisse über den Aufbau und die Besonderheiten des Marktes, analysiert die gegenwärtigen Marktkräfte und Potenziale und erlaubt die Projektion zukünftiger Entwicklungen. So lassen sich wesentliche Erkenntnisse darüber gewinnen,



wer mögliche Partner, wer die wichtigsten Wettbewerber sind und wie ein Produkt gestaltet wird, damit es ein Erfolg wird. Prominentes Beispiel ist die Einführung des iPod. Durch reine Marktforschung wäre Apple wohl zum Schluss gelangt, dass der Markt für MP3-Player weitgehend gesättigt ist. Doch durch sein herausragendes Design und seine gute Bedienbarkeit schlug der iPod dennoch voll ein – und das, obwohl die Nutzungsbedingungen in Sachen Kopierschutz nicht gerade verbraucherfreundlich waren. Apple hatte durch eine weitergehende Analyse den Imageeffekt richtig kalkuliert und sich so den entscheidenden Wettbewerbsvorteil gesichert.

## Risikoeinschätzung: Corporate Intelligence

Stichwort Wettbewerb: In welchem Unternehmensgremium wurde noch nicht die Frage gestellt: «Was machen eigentlich die anderen?» Ohne über Rentabilität, Strategien und Performance von Wettbewerbern oder auch Zielunternehmen informiert zu sein, verliert ein Unternehmen leicht den Anschluss an aktuelle Entwicklungen oder trifft Fehlentscheide über Investitionen.

Im Zentrum dieser Corporate Intelligence stehen die systematische und lückenlose Beleuchtung von Bilanz- und Ertragsdaten, der Beteiligungsstrategie und Reputation der handelnden Personen. So können eigene Optimierungspotenziale erkannt und die Rentabilität eines Unternehmens oder die Machbarkeit einer Investition bewertet werden. Die Folgen einer Vernachlässigung der Corporate Intelligence sehen wir derzeit nur zu gut im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise: Ganz offensichtlich wurden bei vielen Investitionen die Risiken falsch eingeschätzt, ignoriert oder einfach übersehen. Das kommt viele Unternehmen heute teuer zu stehen.

## Öffentliche Wahrnehmung: Media & Web Intelligence

Was die anderen Wissenschaftler machen und zu welchen Erkenntnissen sie gelangen, war auch Alexander von Humboldt immer wichtig, und so pflegte er weitreichende Korrespondenzen, auch international. Dies und seine Publikationen waren auch Öffentlichkeitsarbeit im damaligen Sinne. Heute wird dieses Thema natürlich in ganz anderem Massstab angegangen. Media & Web Intelligence liefert eine Erfolgskontrolle der Marketing- und PR-Arbeit eines Unternehmens. Sie hilft, ein Meinungsbild von Kunden und Geschäftspartnern zu bekommen sowie die mediale und öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens einzuschätzen.

Zunehmend wichtig wird in diesem Zusammenhang die Beobachtung der sogenannten sozialen Medien (Web 2.0), die einen direkten Einblick in die Meinung der Endkunden zu Produkten, Image und Entscheidungsträgern liefert. So hat sich beispielsweise eine grosse deutsche Geschäftsbank zu einem umfassenden Web-2.0-Monitoring entschlossen, um zu erfahren, was ihre Kunden von neuen Produkten, Schlüsselpersonen und dem kurz zuvor umgesetzten Rebranding der Bank hielten. Dadurch war es möglich, den Fachabteilungen wertvolle Hinweise zur Verbesserung der Produkte sowie des Kundenservice zu geben.

## Entscheidend: die Synthese

Während sich ein Unternehmen bei sehr spezifischen Fragen auf eine der skizzierten Intelligence-Aufgaben konzentrieren kann, ist bei den meisten Managemententscheiden eine Synthese aus allen vier entscheidend. Der Intelligence-Experte muss Zusammenhänge erkennen können, die richtige Nase für Trends und eine gute Intuition haben, wenn er Informationen bewertet und Handlungsmöglichkeiten abwägt. Denn wie Humboldt feststellte: «Es sind nicht die Tatsachen selbst, die menschliches Verhalten steuern, sondern es ist die Meinung, die sich der Mensch über Tatsachen bildet.» Seine Fähigkeit zu vernetztem, fach- und grenzüberschreitendem Denken und Forschen kann uns gerade heute, da Entwicklungen durch globalisierte Märkte und supranationale Politikentscheidungen noch komplexer geworden sind, als Vorbild dienen.

Organisatorisch kann der Intelligence-Experte in das Unternehmen eingebunden sein oder als externer Dienstleister arbeiten. Entscheidend ist die enge Zusammenarbeit mit dem Top-Management, die sich bei einem Unternehmensmitarbeiter oft leichter garantieren lässt. Externe Experten haben hingegen andere Vorteile: Sie haben eine breit gefächerte Erfahrung in unterschiedlichen Branchen, ein gutes Netzwerk zur Beschaffung von Informationen, und vor allem haben sie einen neutralen Blick auf das Unternehmen und sein Umfeld. Alexander von Humboldt schätzte seine Unabhängigkeit und liess den Staatsdienst hinter sich, sobald es seine finanzielle Lage erlaubte. So konnte er ohne Scheuklappen seinem Forscherdrang nachgehen.



### Der Autor

Dr. Marc Tenbücken, geboren 1976, ist Mitgründer und Vorstand der Content5 AG, eines der führenden Wissensdienstleister im deutschsprachigen Raum mit Büros in München, Berlin und Zürich. Studium in Konstanz, Genf und am MIT. Promotion 2002–2005 zum Thema «Regulative Reform von Infrastrukturen in der EU». Seitdem ist er spezialisiert auf den Energie-, Telekom- und Verkehrssektor. Er ist Autor mehrerer wissenschaftlicher Veröffentlichungen und zudem Mitglied im Bundesvorstand der Jungen Union Deutschlands mit dem Schwerpunkt «Gesundheitspolitik».