

DER SCHNÜFFLER UNTER DEN DENKERN

Rainer Michaeli ist nicht nur Chef seiner eigenen Denkfabrik, sondern auch der »Papst der Wettbewerbsforschung«

»Denken ist Glücksache«, sagt man manchmal etwas spöttisch. Es gibt aber auch Menschen, die denken professionell. Für sie steht Denken im Mittelpunkt. Und sie helfen anderen Menschen beim Denken. Einer von ihnen ist Rainer Michaeli. Er ist Chef einer Denkfabrik, die auch so heißt und bei Google zuerst auftaucht, wenn man danach sucht. Das German Council Magazin wollte – nicht zuletzt wegen seines aktuellen Leitthemas »Think« – wissen, wie das so geht mit dem Herstellen neuen Denkens, und traf sich mit ihm zu einem Gedankenaustausch.

»Haben Sie heute schon gedacht?«, hätte ich ihn beinahe gefragt, ließ es dann aber doch sein. Schließlich gilt der Endvierziger als »Papst« des sogenannten CI. Competitive Intelligence bedeutet so viel wie Konkurrenz- oder Wettbewerbsforschung. Rainer Michaeli: »Der englische Begriff Intelligence wird ja gern auch mit Geheimdienst übersetzt, und ir-

gendwie passt er auch ein bisschen zu dem, was meine Arbeit betrifft.«

Das macht neugierig. Denken und Forschung gehören zusammen – na, klar. Aber Geheimdienstarbeit beziehungsweise geheimes Denken klingt ja wirklich ein bisschen nach FBI, MI 5, James Bond und Sherlock Holmes.

Denken tun wir ja alle – halt mehr oder weniger. Was bedeutet das aber für den Profi? Rainer Michaeli, der auch Chef des weltweit geschätzten Institutes for Competitive Intelligence ist: »Es geht im Grunde nur um kritisches und kreatives Denken. Genau das will ich mit meinem Team der Denkfabrik den Unternehmen vermitteln.«

DENKEN WIE DER »ANWALT DES TEUFELS«

Er nennt auch die Methoden, die er dabei anwendet. Eine dreht sich um »morphologische Boxen«. Rainer Michaeli: »Es geht hier darum,

zwei Dinge miteinander zu verbinden, die zuvor noch nie zusammengebracht wurden. Kurzum darum, Neues auszuprobieren, neue Wege zu gehen.« Eine andere nennt sich »Anwalt des Teufels«. Dabei schlüpft der Führungsmitarbeiter in die Rolle des Wettbewerbers, um aus dessen Sicht die Schwachstellen des Unternehmens aufzudecken. Bei firmeninternen Beratungen und Trainings ist meist nur eine kleine Gruppe von Führungskräften sein Auditorium – bei mittelständischen Unternehmen nicht selten sogar nur der Chef selbst.

DER WETTBEWERBER – DAS UNBEKANNTE WESEN

Es galt lange – und teilweise ist es immer noch so – als illoyal, das eigene Unternehmen zu hinterfragen, dabei liegen darin so viele Chancen der Bereinigung von Defiziten oder Optimierung von Produktionsprozessen. Deutsche Firmen kennen ihre Wettbewerber längst nicht so gut, wie man meinen könnte. In manchen Fällen könnte man auch sagen: »Der Wettbewerber – das unbekannte Wesen«. Viele deutsche Unternehmen sind noch weit davon entfernt, ihre »Marktbegleiter« professionell zu beobachten.

So sucht nur die Hälfte überhaupt den Kontakt zu ihnen und analysiert gezielt deren Publikationen und neue Patente. Zu Michaelis Klientel gehören zumeist Unternehmen, die in zahlreichen Ländern tätig sind, aber vor allem im Ausland ihre Wettbewerber und deren Geschäftsmentalität nicht kennen. Gerade aber das Wissen darum, kann dem eigenen Laden entscheidende Wettbewerbsvorsprünge verschaffen.

MARKTBEGLEITER STATT WETTBEWERBER

Michaeli: »Die Formel »Wettbewerber gleich Feind«, ist einfach dumm. Dann sieht man nur die Dinge, die einem Angst machen, und die meistens mit der Wirklichkeit nichts mehr zu tun haben. Es geht um sachliche Analyse. Wir wollen aus einem Gefühl eine intelligente Hal-



tion machen: Was kann ich von dem lernen, was tut er, was ich nicht kann; und was, vor allem, kann ich tun, was er nicht kann? Wenn man den Konkurrenten ohne Emotionen sieht, zum Wettbewerbsanalytiker wird, hat man enorme Vorteile.«

Für Michaeli gehört Wettbewerbsbeobachtung zur strategischen Führung. »Dabei geht es um völlig legale Recherchen in öffentlich zugänglichen Quellen«, sagt er. Aus Vermutungen, Zahlenfragmenten und Randbemerkungen entstehen Dossiers über mögliche Strategien von Konkurrenten. Parallel dazu beschaffen Forschungsabteilungen neue Produkte von Wettbewerbern und nehmen sie auseinander – Reverse Engineering heißt das. »Schwache Signale« müssen am Ende eine tragfähige Prognose für die eigene Geschäftsleitung begründen.

»Das gleicht tatsächlich der Arbeit der Geheimdienste«, sagt Rainer Michaeli. »In Nachrichtendiensten hat man gelernt, mit unsicheren Informationen ziemlich weitreichende Empfehlungen abzugeben. Oft brauchen sie zehn Anläufe, bis eine Information wasserdicht ist.«

KONKURRENZBEOBACHTUNG IST AUCH PSYCHOLOGIE

Competitive Intelligence lehrt aber auch den Umgang mit Techniken wie der Psychologie, die weiche Informationen und Hypothesen prüfen. Michaeli: »CI funktioniert wie ein Indizienprozess: Ich entwickle ein Weltbild, stelle Vermutungen an und ziehe Schlussfolgerungen.«

Den Erfolg seiner Arbeit sieht er einerseits im Wissen um die Bedürfnisse seiner Kunden und andererseits im tiefen Einblick in das Wettbewerbsumfeld. Letzteren gewinnt er durch eine systematische Informationssammlung über alle Konkurrenten, die auf dem Markt vertreten sind, Unternehmen, die einmal Wettbewerber werden könnten und über die Aktivitäten, die diese an den Tag legen. »Wichtig ist, dass solche Informationen möglichst frühzeitig abgerufen werden«, so Rainer Michaeli.

Die Voraussetzung für diese Konkurrenzbeobachtung ist, ihr einen Etat zur Verfügung zu stellen und die damit zusammenhängenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten an die dazu befähigten Mitarbeiter zu verteilen. Ebenso sorgfältig muss die Planung erfolgen. Damit die Recherchen nicht ausufern, müssen die Fragen, die beantwortet werden sollen, möglichst exakt formuliert werden.



Rainer Michaeli, Direktor des Instituts für Competitive Intelligence GmbH und Geschäftsführender Gesellschafter »Die Denkfabrik«

KONKURRENZANALYSE HILFT BEI WEITERENTWICKLUNG

»Oft genug bringt die Analyse von Konkurrenzprodukten die entscheidende Idee für die Weiterentwicklung des eigenen Produkts«, sagt Michaeli. »Reverse Engineering beschleunigt die Entwicklungsarbeit, weil man von den Strategien der Konkurrenz lernt. Es ist eine Grundfest der Forschung und Entwicklung.«

Für die CI-Dienstleistung und -Schulung ist der mit seiner Firma in Butzbach (Hessen) beheimatete Wissenschaftler permanent in der ganzen Welt unterwegs. Bereits einen Tag nach unserem Treffen machte er sich für eine

Woche auf nach Indien – zu Vorträgen. Dann ging es ganz kurz zurück nach München, wo er ebenfalls referieren musste, anschließend in die USA und direkt danach zwei Wochen nach China, wohin er auch seine Frau mitnehmen kann. Denn schließlich möchte die Gute an Weihnachten und Neujahr zuhause nicht nur an den Herrn Profidenker denken.

Ein Beitrag der Redaktion