



# „Schlauer als die Konkurrenz“ Die Profiling-Methode

Ansprechpartner:  
Professor Dr. Peter Vieregge  
Geschäftsführer  
Forschungsinstitut für Regional-  
und Wissensmanagement gGmbH  
58802 Balve  
Tel: 0171-5039886  
www.geovisions.de  
August 2014

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Das Ziel: den Datenschatz im Meer der Informationen finden .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Die Profiling Methode .....</b>	<b>4</b>
2.1 Grundlagen und erste Schritte.....	4
2.2 Vorgehensweise: Meldungen bewerten und Suchraster verdichten .....	5
2.3 Arbeitswerkzeuge für die Beseitigung von „blinden Flecken“ .....	7
<b>3. Vertriebsstrategie und -organisation .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Aufbau eines Zukunftsraders im Unternehmen: Erinnerung an morgen ...</b>	<b>12</b>
<b>5. Anhang: Das Lego Beispiel und die Profiling-Methode.....</b>	<b>15</b>

---

## 1. Das Ziel: den Datenschatz im Meer der Informationen finden

Stellen Sie sich vor, Sie wüssten morgen doppelt so viel über Ihre Kunden wie heute. Das Wissen über Neukunden, ihre Aktivitäten und Pläne, das Wissen über Veränderungen bei der Konkurrenz oder in Ihrem Technologiefeld – alles wäre plötzlich da. Auf der Basis dieses Wissens ließen sich Vertriebs- und Richtungsentscheidungen treffen, die mit Sicherheit zu einem Umsatzwachstum führen würden.

Im Internet kommen pro Tag 1,5 Milliarden Facebookmeldungen, 140 Millionen Tweets, 5 Millionen Bilder und 60.000 Webseiten hinzu – und diese Zahlen sind nur eine Auswahl. Eines dieser Elemente könnte wichtige Informationen über ein neues Produkt ihres Kon-

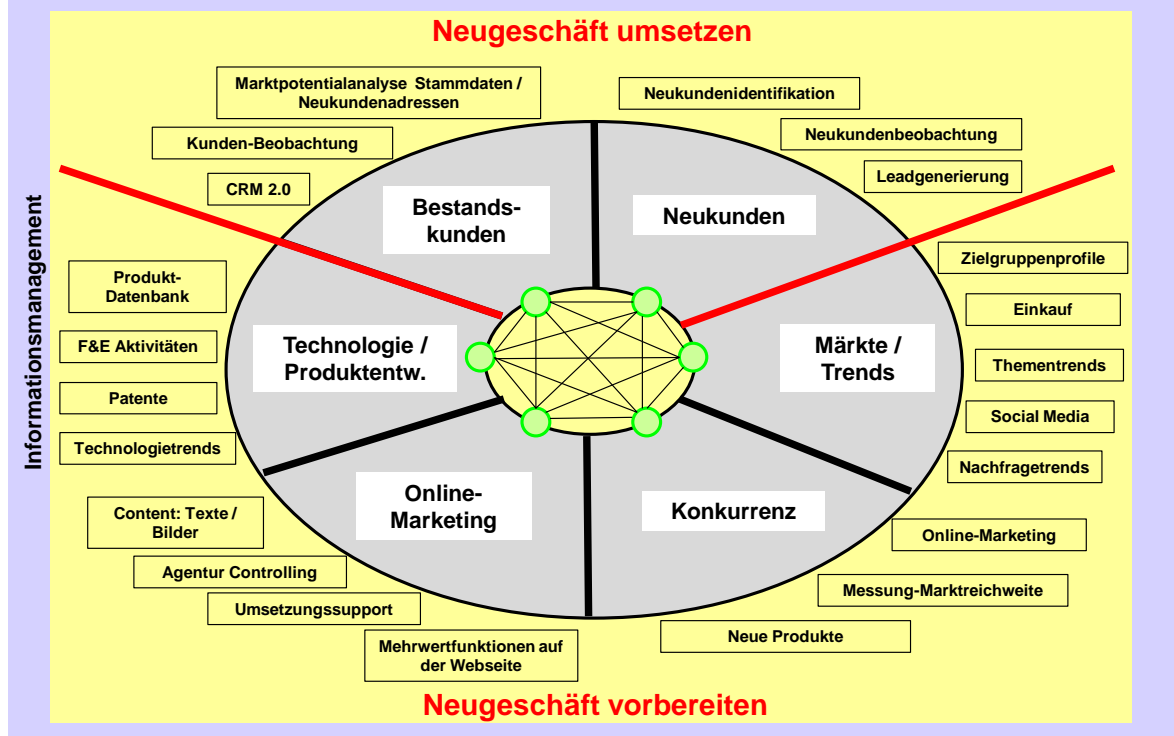
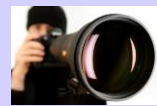


kurrenten enthalten, einen konkreten Wunsch eines Kunden oder Hinweise auf ganz neue Zielgruppen.

Technisch ist es heute kein Problem mehr, das Markt-Beobachtungsmaschinen automatisiert Millionen von Marktinformationen in Ihrem Marktumfeld scannen. Die Herausforderung besteht eher darin, die Rasterfahndung richtig zu justieren, um relevante Meldungen zu erhalten.

Für fast alle Bereiche gibt es Wissenstechnologien, die auf die einzelnen Herausforderungen eines Unternehmens ausgerichtet werden können. Das folgende Schaubild zeigt eine Übersicht der verschiedenen Werkzeuge.

# Unterstützungswerkzeuge



Unsere Erfahrungen zeigen, dass sich Entwicklungsleiter, Geschäftsführer oder Vertriebsleiter teilweise 45-90 Minuten mit der täglichen Sichtung der Informationen aus dem Cockpit beschäftigen. Es zeigt sich auch, dass nur Fachleute zur Beurteilung von Meldungen in der Lage sind. Das „Herauslesen“ einer Nachricht oder die Entwicklung von Ideen beim Lesen erfordert viel Erfahrung.

Die folgenden Materialien sollen eine Hilfestellung geben, um die Navigation im Datenmeer zu erleichtern. Inhaltlich steht die Neukunden-Identifizierung im Vordergrund, die Methode kann auf die Technologie- oder Konkurrenzanalyse aber genauso angewandt werden.

## 2. Die Profiling Methode

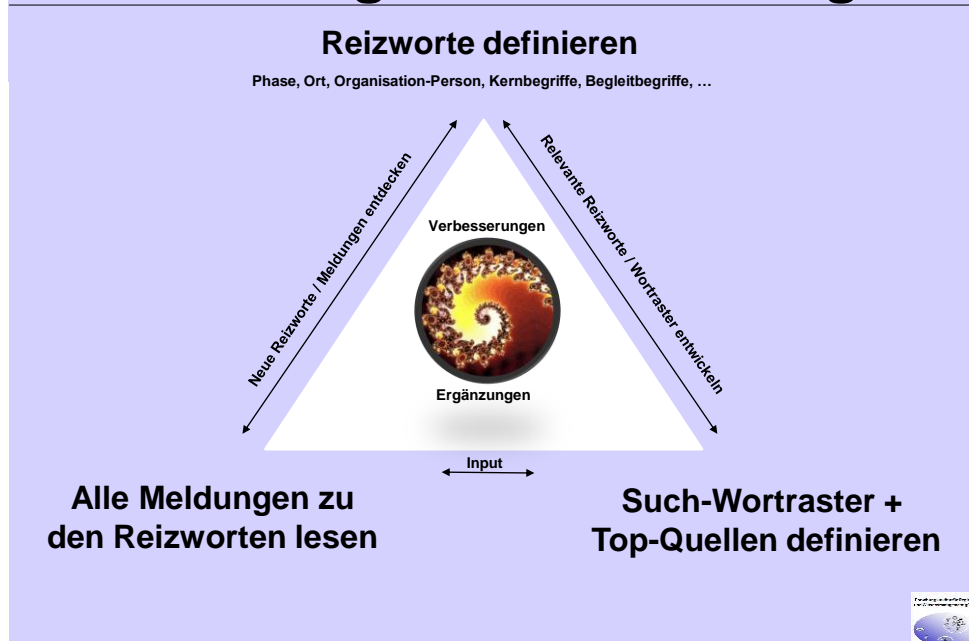
### 2.1 Grundlagen und erste Schritte

Die Profiling Methode geht von dem einfachen kriminalistischen Dreischritt aus: Daten erkennen, bewerten und in Beziehung zueinander setzen. Schon der erste Schritt der Datenerkennung sollte mit der Frage verbunden werden: „Was übersehen wir?“.

In Märkten etwas zu übersehen hat damit zu tun, dass das größte Hemmnis für das Erkennen neuer Marktchancen unser Expertenwissen ist. Die Experten von Nokia haben auch nicht nach „Smart Phone“ oder „Wischtechnik“ gesucht, bis es das von Apple gab. Die Profiling Methode unterstützt den Versuch, Märkte und Anwender ohne eine vorgefasste Meinung zu betrachten. Die Profiling-Methode hilft beim Denken, ersetzt es aber nicht. Bei der Lösung von Problemen geht es oft um die Auflösung von Widersprüchen. Wie kann z.B. ein Autoteil massiv sein und gleichzeitig leicht, aus der Frage heraus hat sich der Leichtbau entwickelt. Ob für Vertrieb oder Innovation ist eine wichtige Frage, was die Hauptfunktion des Produktes ist und welches Problem damit beseitigt wird.

Rund 80% des Informationswachstums besteht heute aus unstrukturierten Daten, wie man sie in Suchmaschinen findet. Neukunden „verraten“ sich durch ihre Aktivitäten, sind aber in einem „Datenmeer“ verborgen. Pressemeldungen über Neuaufträge, Jobanzeigen, Social-Media Kommentare, Messeteilnahmen, Veränderungen auf den Webseiten: jeder Hinweis kann Auslöser für eine punktgenaue Kontaktaufnahme sein. Das Schaubild unten zeigt alle drei Schritte und dass dieser Prozess öfters wiederholt wird. Zunächst sollen aber die einzelnen Arbeitstechniken nochmal beleuchtet werden.

# Vorbereitung Rasterfahndung



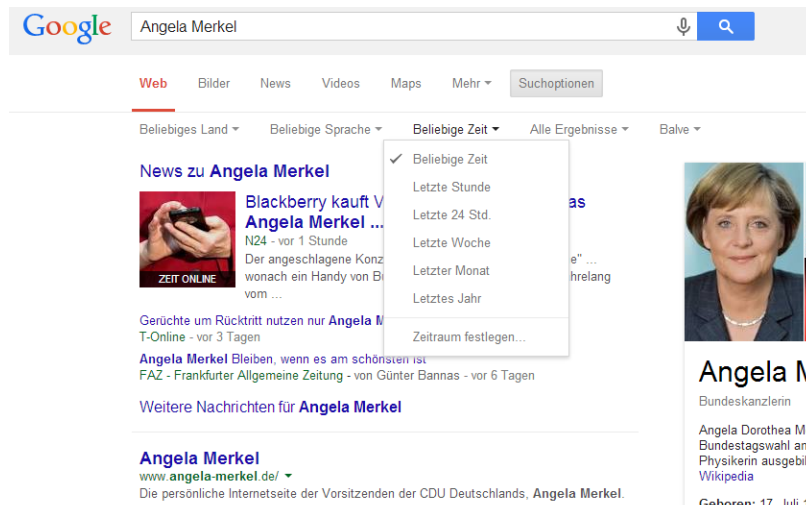
## 2.2 Vorgehensweise: Meldungen bewerten und Suchraster verdichten

Zunächst geht es darum zu entdecken, welche Begriffswelten bei einfachen Suchen erscheinen.

### Vorgehensweise

- Definieren Sie zunächst maximal 3 zentrale Begriffe, zu denen Sie „alles“ wissen wollen. Dies können Begriffe sein, die ein Technologiefeld umreißen oder bei Neukunden auftauchen könnten.
- Geben Sie die Begriffe in eine Suchmaschine ein, in dem Sie die drei Begriffe verbinden. Die Formulierung in der Suchmaschine kann so aussehen:
  - *auto OR kfz OR fahrzeug*
- Sollten es Begriffskombinationen sein, die zusammen gehören, sieht die Eingabe so aus:
  - *„bmw kaufen“ OR „mercedes kaufen“ OR „porsche kaufen“*
- Das „OR“ zwischen den Worten bewirkt, dass alle Begriffe gleichzeitig gesucht werden. Unter Suchoptionen in Google können Sie die Ergebnisse zeitlich einschränken und erkennen damit zusätzlich, was sich z.B. im letzten Monat in Ihrem Thema getan hat.

- Die Suchergebnisse – einmal sortiert nach Relevanz, einmal nach Zeit - lesen. Im folgenden Schaubild finden Sie die Einstellungen dafür in Google. Lesen Sie so viele Meldungen wie möglich, besonders auch Meldungen, die Sie zunächst nicht für interessant halten.

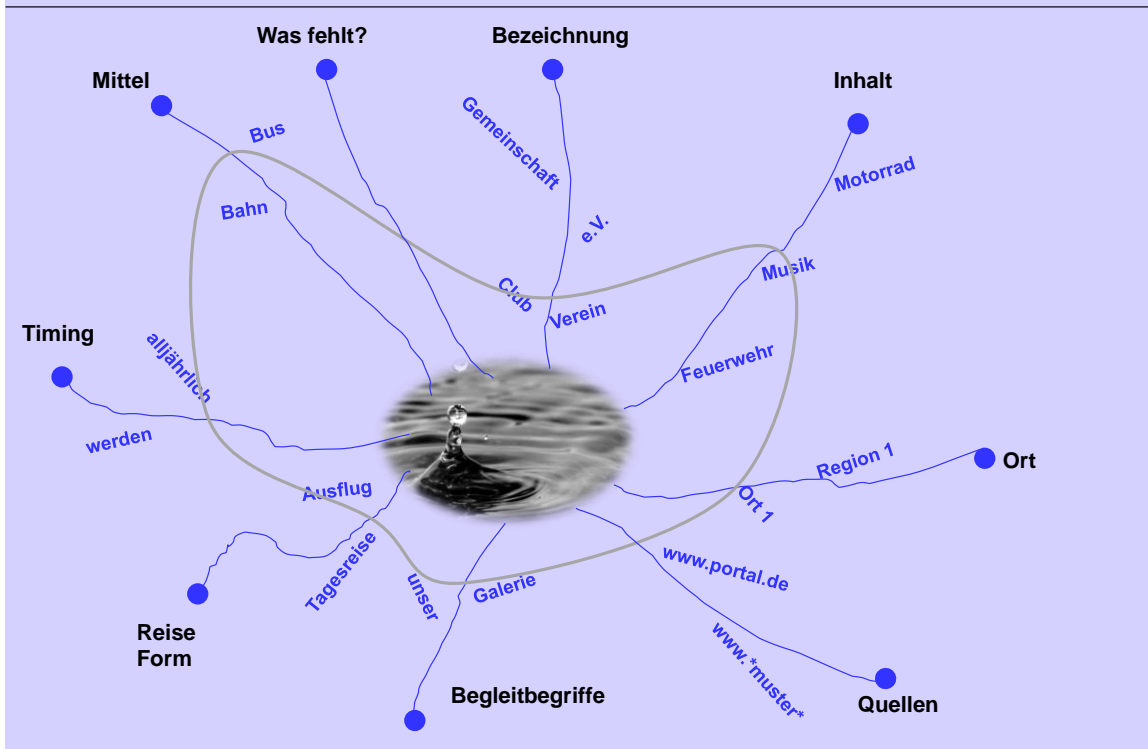


- Notieren Sie Begriffe, die Ihnen auffallen. Begriffe die zusammen gehören untereinander aufschreiben, um eine Begriffsgruppe zu entwickeln. Begriffe, die nicht in diese Gruppe passen, in eine neue Spalte schreiben. Zu den Begriffsgruppen Überschriften entwickeln. Für die Abstimmung und das eigene Datenmanagement ist es optimal, die Ergebnisse in Excel festzuhalten. In weiteren Spalten die Begriffe schreiben,
  - die fehlen,
  - die nicht relevante Meldungen erzeugen sowie
  - die besten Quellen (Webseiten).

Die erzeugten Meldungen basieren jetzt auf den drei Kern-Suchbegriffen. Wenn nur ein vierter zentraler Begriff fehlt, sind Sie auf diesem Auge blind. Vermissen werden Sie fehlende Meldungen nicht, da Sie den fehlenden Begriff eventuell gar nicht kennen. Es ist aber oft so, dass man beim Lesen Begriffe findet, die ebenfalls relevant sind und auf die man nicht selbst gekommen wäre.

Die drei Suchbegriffe sind nur der Anfang, um sich Begriffs-Netzwerke oder –tabellen anzulegen. Das Schaubild unten zeigt ein Begriffs Netzwerk aus dem Bereich der Busreisen.

# Reizwort-Netzwerk

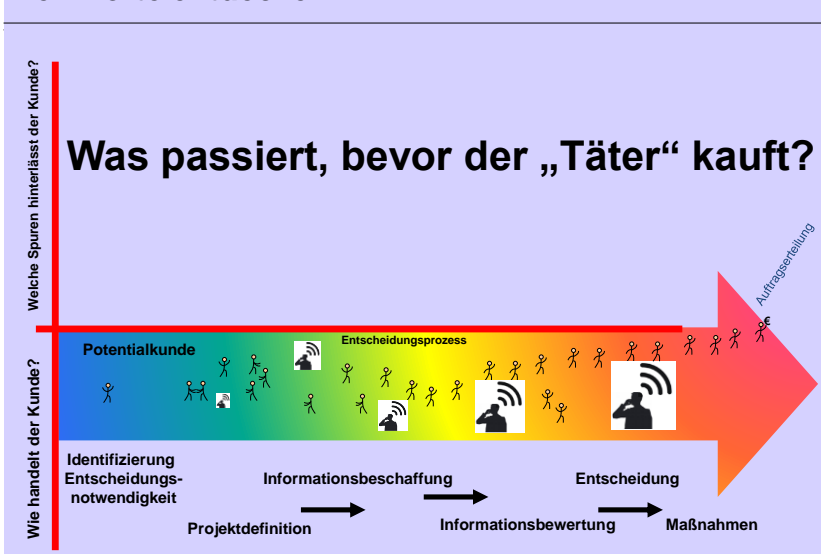


## 2.3 Arbeitswerkzeuge für die Beseitigung von „blinden Flecken“

Worte wie Tunnelblick, Scheuklappen oder Betriebsblindheit werden genutzt, um zu beschreiben, dass wir als Experten verlernen, einen unvoreingenommenen Blick auf unsere Aufgaben zu werfen. Ein wichtiger Schritt für die Überwindung dieser Situation ist schon, sich diese Eingeschränktheit bewusst zu machen. Die folgenden Arbeitswerkzeuge geben einige Anregungen, wie man die Größe der Scheuklappen reduzieren kann.

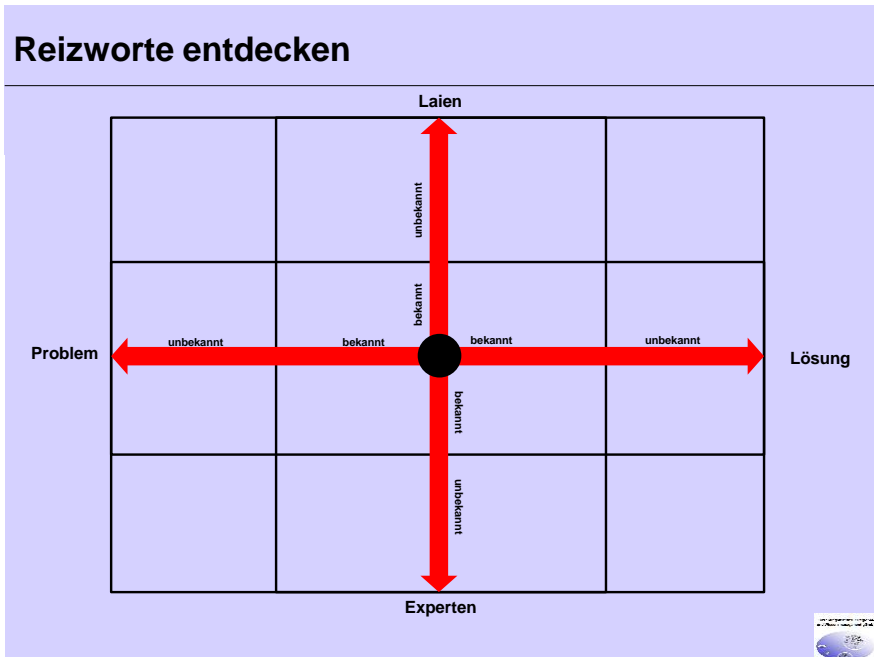
Was passiert in den Wochen oder Monaten bevor sich der Potentialkunde entscheidet, bei uns anzufragen? Was davon könnte direkt oder indirekt sichtbar werden? Welche Suchbegriffe spielen eine Rolle? Beispielsweise

### Reizworte entdecken



kann eine bestimmte Stellenanzeige oder eine Abschlussarbeit an einer Hochschule Hinweise darauf geben, was innerhalb des Unternehmens passiert.

Wie würden Laien nach unseren Lösungen suchen bzw. wie beschreiben Laien **ih**r Problem, wenn sie unsere Lösung nicht kennen? Wie sieht es bei Experten aus? Gibt es Experten in unserem Thema, die Probleme haben, die wir nicht kennen, aber zukünftig lösen könnten? Mit welchen Begriffen würde uns ein Experte finden, der unsere Lösung nicht kennt? Alle Fragekombinationen in diesem Zusammenhang lassen sich mit dem Raster in der Abbildung systematisch erschließen.



Synonyme und Begriffsnetzwerke: Im Internet gibt es viele Hilfsmittel, um von einem Suchwort auf ein weiteres, ähnliches Suchwort zu kommen. Beispielsweise ist ein häufiger Begriff, der in der Nähe von „Busreise“ vorkommt „fünftägig“. Um solche semantischen Zusammenhänge zu erkennen, kann man folgende Werkzeuge nutzen:

- <http://wortschatz.uni-leipzig.de> (Wortnetz Beispiel siehe Grafik)
- <http://www.semager.de>
- <http://www.google.de/trends>
- Eine einfache Möglichkeit ist auch, den Begriff mit einem Leerzeichen dahinter in einer Suchmaschine einzugeben. Weitere Suchvorschläge erhält man, wenn nach dem Begriff und dem Leerzeichen ein „a“ eingefügt, dann ein b usw. (beispielbegriff a; beispielbegriff b, ....). Hier werden häufige Suchbegriffe ergänzt, die mit dem jeweiligen Buchstaben anfangen.





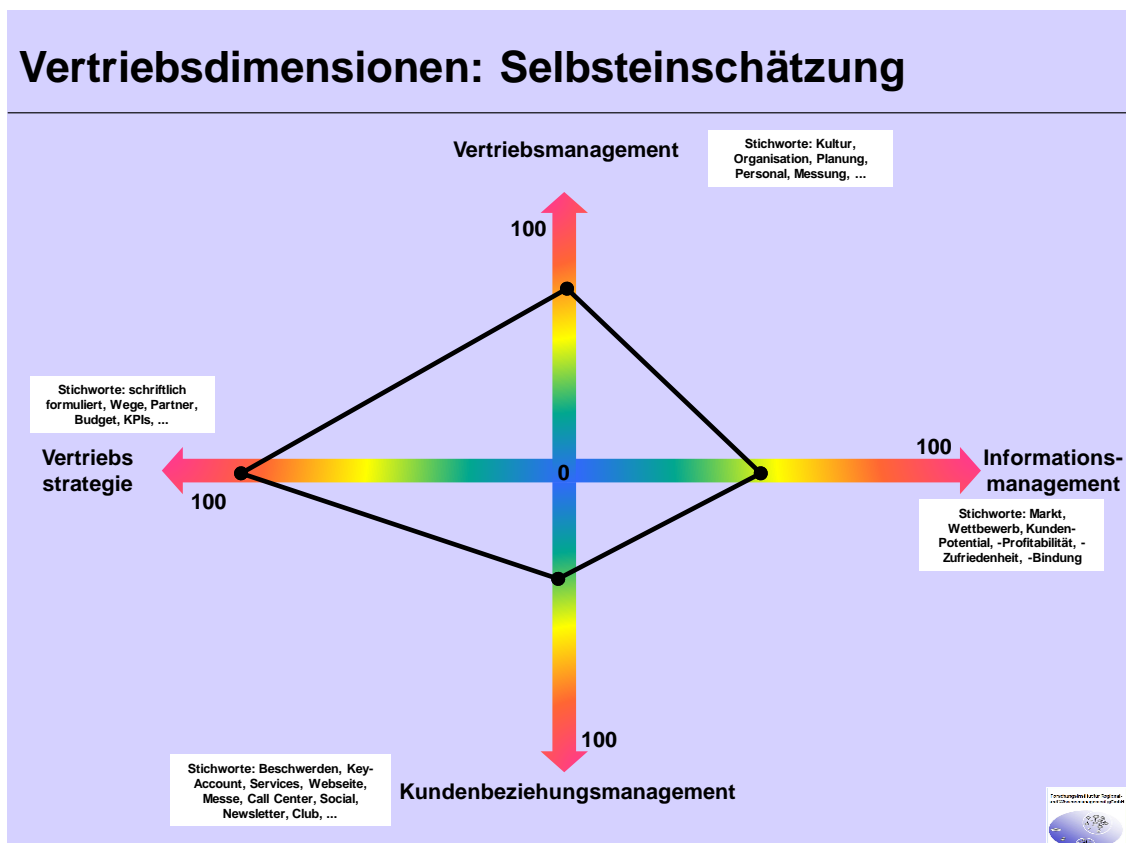
Wissen und Information in der eigenen Organisation: Allein die Existenz eines Unternehmens zeigt, dass in der Vergangenheit erfolgreiche Prozesse im Wissens- und Informationsmanagement stattgefunden haben, sonst würde das Unternehmen nicht mehr existieren. Das Vorhandensein des Wissens der Mitarbeiter ist so selbstverständlich, dass dessen „Kartierung“ meist nicht erfolgt. Hier sind Fragen aufgelistet, die der Bestandsaufnahme dienen, wenn möglich sollte es dazu Webadressen geben:

- Was sind die wichtigsten Messen, Fachzeitschriften, Fachverbände, Fachportale, Kompetenznetzwerke, Social Media Portale oder Blogs?
- Wie umfangreich ist die Bestandskundendatei, werden Interessenten festgehalten, welche Informationsmerkmale (Webadresse, Umsatz usw.) sind den Kunden zugeordnet?
- Was sind die drei wichtigsten Begriffe, die das Technologiefeld beschreiben, in dem man sich bewegt?
- Was sind die drei wichtigsten Berufsbezeichnungen für Fachpersonal (z.B. Mechatroniker etc.)?
- Ist die Branche, Region und Größenordnung (Umsatz, Anzahl Mitarbeiter) von Potentialkunden benennbar?
- Gibt es eine Besucherauswertung auf der eigenen Homepage?
- Was sind die drei relevanten Konkurrenten?
- Was sind die drei wichtigsten Forschungseinrichtungen für das Unternehmen?
- In welchen Patent-Klassen ist das Unternehmen tätig?

### 3. Vertriebsstrategie und -organisation

Selbst die beste Marktmeldung bringt keinen Umsatz, wenn der Vertrieb sie nicht qualifiziert und kontaktiert.

Die Entscheidung darüber, was eine brauchbare Meldung ist, hängt von der Vertriebsstrategie ab. Klassischerweise wird der Vertrieb in einem Unternehmen durch 4 Handlungsfelder gekennzeichnet. Durch eine Selbsteinschätzung zwischen 0 und 100 kann man das Profil des eigenen Unternehmens einzeichnen (Frage: wie gut sind wir in den Handlungsfeldern aufgestellt?).

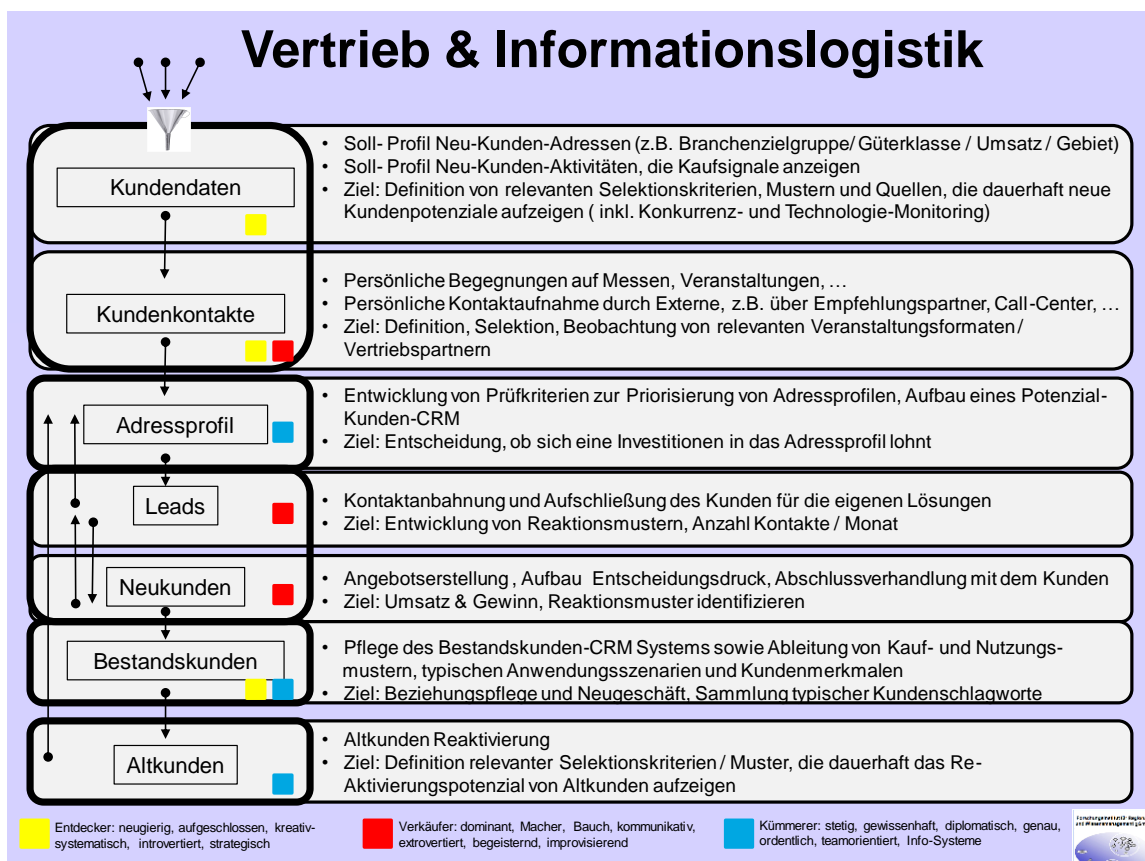


Wer nur eine gute Strategie hat, aber kein ausgeprägtes Kundenbeziehungsmanagement scheitert. Wer eine tolle Software für das Informationsmanagement besitzt aber keine Strategie hat, wird ebenfalls Schwierigkeiten bekommen.

Von Vorteil ist, wenn mehrere Personen mit unterschiedlichen Blickwinkeln auf den Vertriebsprozess blicken. Im ersten Schritt kann sich eine „Redaktionskonferenz“ anbieten. Vorgehensweise:

- Wenn Sie im Team arbeiten, sollte es KEINE vorherige Abstimmung zur Nutzung der Arbeitswerkzeuge geben. Weder zu den Suchbegriffen noch zur Struktur der Meldungsauswertung.
- Jedes Team-Mitglied sollte die 10 besten Treffer / Meldungen sowie die relevantesten Suchbegriffe in eine Sitzung mitbringen und erläutern, warum diese Meldungen und Suchbegriffe ausgewählt wurden.
- Zu den Meldungen sollte jeweils erläutert werden, wie man den Kontakt aufnehmen würde.
- Die Erläuterungen sollten ebenfalls in einer Tabelle in Stichworten festgehalten werden.

Das folgende Schaubild gibt einen Überblick über die Prozessschritte im Vertrieb. Da es um verschiedene Aufgaben geht, ist auch die Frage, welche Typologie von Mitarbeitern zu welchen Aufgaben passt. Jemand der sehr erfolgreich Bestandskundenpflege betreibt, muss noch lange nicht gut in der Kaltakquise sein.



#### 4. Aufbau eines Zukunftsraders im Unternehmen: Erinnerung an morgen

Natürlich fließen im Betriebsalltag die meisten Ressourcen in die Betrachtung von aktuellen Märkten, Produkten und Technologien. Wie kann man aber neue Technologien, Wettbewerber oder Geschäftsmodelle frühzeitig erkennen? In Zeiten des Internets ist es wichtig, sich von der Zukunft einen „Begriff“ zu machen. Es ist gar nicht so schwer, verschiedene Zukunftsstudien und Zukunftsforschungsinstitute zu identifizieren.

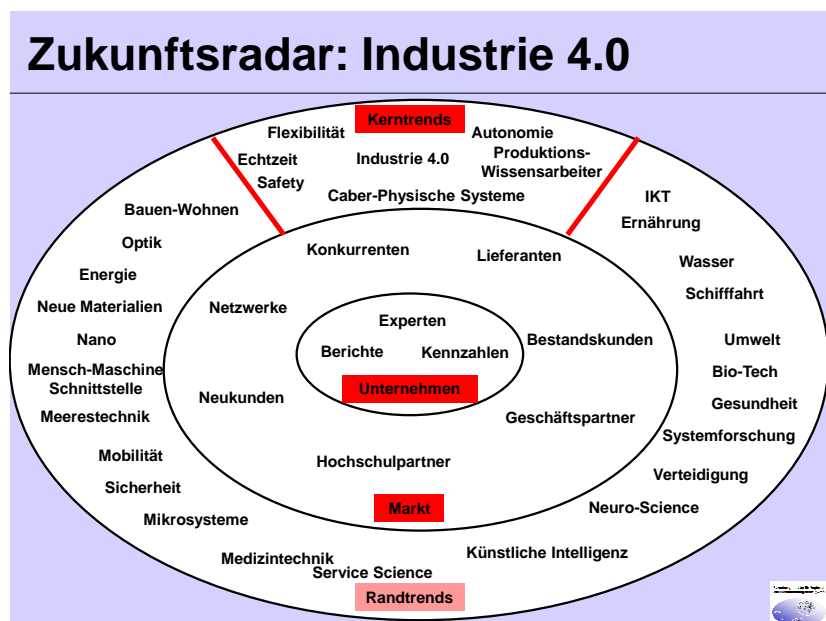
„Am liebsten erinnere ich mich an die Zukunft“ ist ein Zitat des Malers Salvador Dalí. Meldungen aus dem Markt können einen daran erinnern, sich mit der Zukunft zu beschäftigen.

Im Jahr 1985 wurden in Deutschland 74 Millionen Vinyl-Schallplatten hergestellt, im Jahr 2001 waren es noch 0,6 Millionen. Hersteller, die rechtzeitig die CD-Technik erkannten, konnten die Produktion umstellen. Zwischen 2001 und 2012 stieg der Verkauf von Vinyl-Schallplatten von 0,6 auf eine Millionen Platten. Hersteller, die ihre alten Produktionsanlagen nicht verschrottet hatten, konnten von diesem Wachstum - fast 70% - profitieren. Konnte man 2001 vorhersagen, dass es weiterhin eine große Fangruppe von Plattenliebhabern geben würde, die auf eine nostalgische Abspieltechnik setzen, deren Qualität nie an die neue CD-Technik heranreichen kann? Zumindest kann man an der Google Trend Grafik (siehe Schaubild) erkennen, dass es seit 2011 eine immer weiter steigende Nachfrage nach dem Begriff Schallplattenspieler zu Weihnachten gibt.



Der Begriff „schwache Signale“ beschreibt die Situation, dass zunächst unscharfe und unstrukturierte Marktsignale zu Beginn einer strategischen Veränderung auftauchen, die sich so lange verdichten, bis auch dem letzten Unternehmen klar wird, dass der Markt sich stark verändert.

Das Schaubild rechts zeigt im äußeren Kreis die Themen, die in vielen Zukunftsstudien vorkommen. In den Kernthemen finden sich Beispiele aktueller Trendthemen aus dem Bereich Industrie 4.0 als Beispiel. Was sind die Themen, die für das eigene Unternehmen unter die Kerntrends geschrieben werden müssten?



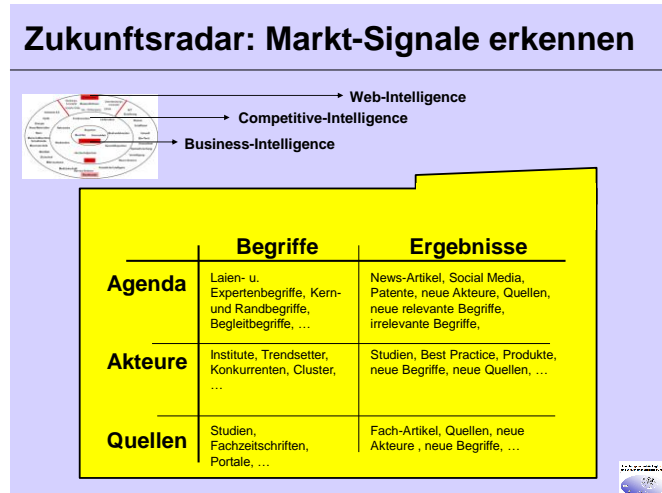
Die erste Frage kann also sein, wer die Einrichtungen sind, die relevante Zukunftsstudien regelmäßig erstellen. Die Themenpalette kann man für das eigene Unternehmen in Kern- und Randbereiche aufteilen. Kernbereiche sind die Felder, die das eigene Unternehmen stärker betreffen. Mit den Schlüsselworten, die in diesem Studien vorkommen, kann man sich einen ersten „Begriff“ von der Zukunft machen. Einzelne Begriffe können dann wieder um ähnliche Begriffe, Synonyme, Laienbegriffe usw. ergänzt werden. Die Webseiten der relevanten Institute und Einrichtungen können dann auf diese Zukunfts-begriffe hin untersucht oder beobachtet werden.

Eine zweite Beobachtungsebene bildet der Markt. Welche Konkurrenten, Hochschulpartner, Leitkunden usw. beschäftigen sich ebenfalls mit (diesen) Zukunftsthemen?

Die dritte Ebene wird durch das eigene Unternehmen gebildet. Welche Mitarbeiter hatten – auch entfernt – mit den Zukunftsthemen zu tun? Hier helfen interne Suchmaschinen, die alle Dokumente, z.B. Angebote, Lebensläufe, Protokolle usw. des Unternehmens daraufhin durchforsten können. Kann es sein, dass ein Mitarbeiter in jungen Jahren ein Praktikum in einem Institut gemacht hat, dass sich jetzt mit relevanten Zukunftsthemen beschäftigt? Gibt es z.B. durch die Xing-Analyse über die persönlichen Netzwerke Beziehungen zu Technologieeinrichtungen, die dem eigenen Unternehmen gar nicht bewusst sind?

Das Schaubild „Markt Signale erkennen“ zeigt eine Struktur für die Vorgehensweise.

- Unter Agenda ist das „Zukunfts-Programm“ zu verstehen. Das ist der Wortschatz, aus den Zukunftsstudien, den ein Unternehmen für sich als relevant definiert hat.



- Akteure sind die erkannten Einrichtungen und Organisationen, die man als relevant für die Beobachtung definiert hat.
- Die Quellen bezeichnen besondere Informationssammlungen, die so interessant sind, dass man sie laufend beobachten sollte.

Um sich selbst an die Zukunft zu erinnern, sollte mit den Daten ein fester Auswertungsprozess verbunden sein. Viele Unternehmen gehen so vor, dass ein Verantwortlicher ernannt wird, der die Informationen zentral auswertet und im Unternehmen verteilt.

Eine Ergänzung dazu wäre ein „Workshop Zukunftsradar“, der drei- bis viermal im Jahr stattfindet. Hier wird mit mehreren Mitarbeitern am Wortschatz der Agenda gearbeitet. Durch die Einbeziehung von Fach Know-how mehrerer Beteiligter kann die vorhandene „kollektive Intelligenz“ des Unternehmens besser genutzt werden. Außerdem entwickeln die Beteiligten ein gemeinsames, breiteres Verständnis von Zukunft. Ein gemeinsames Zukunftsverständnis fördert die Interpretationsfähigkeit von Zukunftssignalen und die koordinierte Verfolgung von Zukunftsvisionen.

## 5. Anhang: Das Lego Beispiel und die Profiling-Methode

Produkte lassen sich besser verkaufen, wenn man ihre Verwendung aus Sicht von Kunden und Anwendern versteht. Beispielsweise hat die Lego-Group in einer Absatzkrise Beobachter in Familien geschickt, die einige Monate Kinder und Familien beobachteten, Fotos machten und Videos drehten. Das Spielverhalten und das Einkaufsverhalten wurden fest gehalten. Die Untersuchung wurde so gestaltet, als ob Forscher ein bisher unbekanntes Urwaldvolk beobachten. Es stellte sich heraus, dass Kinder Lego spielen, um ihrem übermäßig verplanten Alltag zu entfliehen, um geschickter zu werden, um zum Profi zu werden. Die Eltern der Kinder verbanden Lego mit nostalgischen Gefühlen.

Die Absatzkrise war entstanden, weil die Lego Group von den genau falschen Annahmen ausgegangen war. Man war der Meinung, dass Kinder heute keine Zeit mehr haben, um sich mit Bausteinen zu beschäftigen und setzte auf Action Figuren und Videospiele.

Da sich kaum ein mittelständisches Unternehmen die aufwändige Feldforschung von Lego leisten kann, setzt die Profiling Methode auf Spuren im Internet. Um Daten zu erkennen könnte man beispielsweise folgende Schritte umsetzen:

- Bei Lego sind Eltern die Käufer, Kinder die Anwender. Also könnten Elternzeit-schriften interessante Quellen sein. Die Suche nach `- lego site:eltern.de` - erzeugt über 6.000 Treffer. Bei dieser Formulierung der Suche wird das Wort lego nur auf der Seiten eltern.de gesucht. Die Suche `- site:eltern.de` - zeigt, dass Google 3 Millionen Seiten von eltern.de kennt, also handeln 0,2% von Lego. Liest man die Lego-Meldungen stößt man auf Begriffe, die häufig im Zusammenhang mit Lego fallen. Das sind Muster.
- Ein Begriff der auffällt ist „begeistert“. Sucht man `- lego begeistert site:eltern.de` - erhält man fast 2.000 Beiträge. Auch hier bietet sich wieder Möglichkeit, Muster zu entdecken. Nach der Datenerkennung folgt die Datenbewertung. Kann man aus den Daten erkennen, was die Kinder bzw. Eltern begeistert? Die Suche `- lego "ich als Kind" site:eltern.de` - erzeugt noch über 70 Treffer die zeigen, wie sich die nostalgischen Gefühle der Eltern ausdrücken.

- In Youtube findet man mit der Suche "spielt mit lego" über 200 Videos, viele mit „versunken“ spielenden Kindern. Dies sind quasi Livereportagen aus dem Wohnzimmer, die den Umgang der „Anwender“ mit dem Produkt zeigen.
- Bei dieser Vorgehensweise könnte man auch auf Produktideen kommen, die man aus internen Verkaufszahlen nicht ableiten kann. Wenn Eltern nostalgische Lego-Gefühle entwickeln, kann es sinnvoll sein, „alte Baukästen“ wieder auf den Markt zu bringen. Papa und Sohn können etwas gemeinsam bauen, was der Papa vor 25 Jahren schon mal gebaut hat. Eine bisher nicht realisierte Idee. Gibt man bei Google - alte lego...- ein, wird um das Wort „sets“ automatisch ergänzt. Die Suchtreffer sprechen dann eine eigene Sprache. Es gibt einen Markt für die Neuauflage von alten Sets. Es existiert zumindest ein Unternehmen, das Legosteine aufkauft, um daraus alte Sets wieder zusammen zu stellen.