



# School of Management and Law

## Competitive Intelligence in Schweizer KMU

Building Competence. Crossing Borders.



Studienpartner



**Bernhard Stoll · Consulting**

## Impressum

### Herausgeber

ZHAW School of Management and Law  
Zentrum für Strategie und Operations  
St. Georgenstrasse 70, CH-8401 Winterthur

### Autoren und Kontakt

Dr. Stefan Schuppisser (Stefan.Schuppisser@zhaw.ch)  
Monika Giese (icoci@bluewin.ch)  
Bernhard Stoll (b.stoll@stoll-consulting.ch)

# Inhaltsverzeichnis

- 
- 4 Vorwort
  - 5 Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick
  - 7 Studiendesign und teilnehmende Unternehmen
  - 8 Nutzer und Nicht-Nutzer eines systematischen CI-Prozesses
  - 11 Ausgestaltung des CI-Prozesses
    - Wer ist beteiligt?  
Wer ist hauptverantwortlich für CI?
    - Wie viele Ressourcen werden für CI eingesetzt?
    - Welche Themenschwerpunkte stehen im Vordergrund?
    - Welche Informationsquellen werden genutzt?
    - Welche CI-Methoden und -Instrumente werden genutzt? Wie zufrieden sind die Unternehmen damit?
  - 17 Geschäftsumfeld und Einsatz von Competitive Intelligence
    - Wie wird die Wettbewerbsintensität beurteilt?
    - Welche unternehmerischen Fragen werden mit dem CI-Prozess unterstützt?
    - Wer nutzt die Erkenntnisse aus Competitive Intelligence im Unternehmen?
  - 20 Informationsschutz und Spionageabwehr (Counter-Intelligence)
    - Besteht Klarheit über schützenswerte Informationen?
    - Wer entscheidet über die Schutzwürdigkeit von Informationen?
    - Wie werden die Angriffsmöglichkeiten beurteilt?
    - Werden Sicherheitsmassnahmen angewendet?
    - Wurden schon Angriffe auf das Unternehmen festgestellt?

# Vorwort



Monika Giese



Bernhard Stoll



Dr. Stefan Schuppisser

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Wettbewerbsvorteile von Unternehmen basieren auf besseren Management-Entscheidungen. Entscheidungsträger müssen diese in einem zunehmend kompetitiven, globalen, wissensbasierten und dynamischen Geschäftsumfeld treffen. Dabei müssen sie sich insbesondere auch ein Bild darüber machen, was ihre Mitbewerber in Zukunft tun. Entscheidungsträger brauchen dafür einen kontinuierlichen, systematischen Prozess, der es ihrem Unternehmen ermöglicht, jederzeit über die relevanten Umwelt-, Markt- und Wettbewerbsentwicklungen auf dem Laufenden zu sein und mögliche Wettbewerbsvorteile zu identifizieren. Im Englischen wird dieser Prozess kurz als Competitive Intelligence (CI) bezeichnet. Wie betreiben Schweizer Unternehmen Competitive Intelligence? Wie stellen sie auf der anderen Seite sicher, dass sie selber nicht Opfer von z.T. auch illegalen Competitive Intelligence-Aktivitäten von Konkurrenten oder anderer Akteure werden; d.h. wie betreiben Unternehmen die Abwehr bzw. Counter-Intelligence?

Die vorliegende Studie, die aus einer Zusammenarbeit von Hochschule und CI-Praktikern/-Beratern entstanden ist, hat folgende Schwerpunkte:

- Wie organisieren sich Schweizer KMU, um CI zu betreiben? Welche Ressourcen setzen sie dafür ein? Wie zufrieden sind sie mit der Art und Weise, wie sie CI betreiben?
- Wie nehmen Entscheidungsträger ihre Wettbewerbsumwelt wahr? Wie setzen sie CI-Erkenntnisse ein?
- Welchen Stellenwert hat Counter-Intelligence in Schweizer KMU?

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und danken allen Unternehmen, die sich an der Studie beteiligt haben sowie allen, die bei der Durchführung und Auswertung der Studie mitgewirkt haben.

# Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

## Das CI-Verständnis in der Studie

Das Konzept «Competitive Intelligence» (CI) steht für einen entscheidungsgetriebenen, systematischen und kontinuierlichen Prozess der Sammlung von Daten, Informationen, mehr oder weniger gesicherten Daten wie z.B. Gerüchten über Entwicklungen der Wettbewerber, des Marktes und des allgemeinen Wettbewerbsumfeldes sowie deren Auswertung, Validierung, und Analyse. Ziel ist es den Entscheidungsträgern im Unternehmen die Möglichkeit zu geben, relevante Veränderungen in den Märkten frühzeitig zu erkennen, mögliche Implikationen in ihre taktischen und strategischen Überlegungen einzubeziehen und somit der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein.

Ein Unternehmen, in dem CI voll integriert ist, lässt sich durch folgende Charakteristika beschreiben:

- Es gibt einen klar definierten CI-Prozess und in der Regel auch einen zentralen CI-Koordinator: Informationen werden systematisch gesammelt, eintreffende Informationen ausgewertet, validiert, analysiert und die daraus gewonnenen Erkenntnisse an die relevanten Entscheidungsträger im Unternehmen weitergegeben.
- Es werden sowohl sekundäre Quellen (öffentlich zugängliche, publizierte Informationen) als vor allem auch primäre Quellen (sog. Human Intelligence) genutzt. Letztere umfassen sowohl eigene Mitarbeitende als auch externe Quellen, wie z.B. Kunden, Lieferanten oder Industrieexperten.
- Alle Mitarbeitenden sind in CI trainiert worden, notwendige Schutzmassnahmen sind implementiert, um (a) sicherzustellen, dass sie ihre Aktivitäten auf legale und ethische Handlungen beschränken und (b) CI-Angriffe durch Wettbewerber oder Dritte in ihren Auswirkungen auf das eigene Unternehmen möglichst entschärft werden können.
- Die Entscheidungsträger basieren bei allen Entscheidungen auch auf Einsichten und Schlussfolge-

rungen, die ihnen der CI-Prozess liefert. In der Regel ist CI ein integrierter Bestandteil bei der Entscheidungsfindung.

Die vorliegende Befragung widerspiegelt die Praxis von CI in 173 Schweizer KMU aus der Sicht der Entscheidungsträger bezüglich folgender Fragen:

- Wie sind die Unternehmen bezüglich CI aufgestellt?
- Wer nutzt CI, in welchem Ausmass und für welche Entscheidungen?
- Wie schützen sich Firmen vor etwaigen Angriffen der Konkurrenz?

## Der Status Quo von CI in Schweizer KMU

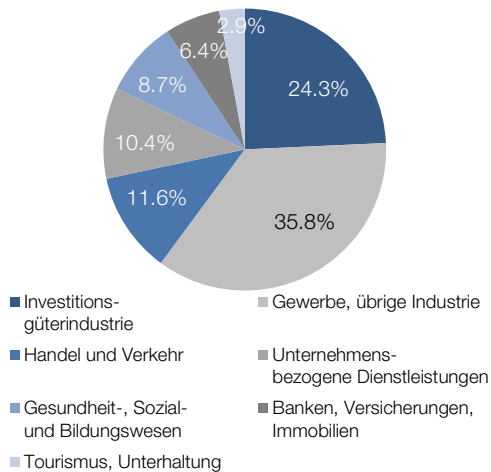
- Der Grossteil der Unternehmen bestätigt, dass die Wettbewerbsbeobachtung und -analyse als wichtig erachtet und mit hoher Zufriedenheit betrieben wird. Allerdings sagen weniger als die Hälfte der Unternehmen (44.5%), dass sie das Konzept CI systematisch betreiben bzw. in ihre Organisation integriert haben (diese werden in der Studie als CI-Nutzer bezeichnet).
- Dieses Ergebnis, zusammen mit den Antworten zur Ausgestaltung von CI in den Unternehmen, legt die Vermutung nahe, dass CI als professionell betriebene Disziplin in vielen Unternehmen noch am Anfang steht:
  - In nur einem Drittel der Unternehmen ist diese Funktion mit einer Vollzeitstelle (100-Stellenprozent) ausgestattet, ein Viertel der Unternehmen stellt noch nicht einmal ein Budget für CI-Aktivitäten zur Verfügung.
  - Als Quellen werden v.a. branchenspezifische Publikationen, Zeitungen und Zeitschriften sowie Kunden und Mitarbeitende genutzt. Interessant ist zu beobachten, dass CI-Nutzer signifikant häufiger kostenintensivere Quellen einsetzen.

- Es sollte berücksichtigt werden, dass die Zufriedenheit subjektiv von denjenigen beurteilt wurde die auch hauptverantwortlich zeichnen.
- Zudem sollte die hohe Zufriedenheit nicht gleichgesetzt werden mit einem hohen Ausbaustand, da sie an den eigenen Ansprüchen und nicht unbedingt an den Möglichkeiten einer «best practice» gemessen wurde.
- Die Hauptverantwortung liegt eindeutig bei den Entscheidungsträgern (Geschäftsleitung), bei den CI-Nutzern lässt sich eine stärkere Tendenz zur Delegation an andere Unternehmensfunktionen wie Marketing oder Vertrieb/Verkauf erkennen.
- Die inhaltlichen Themenschwerpunkte entsprechen den wichtigen Faktoren und Treibern des Wettbewerbs wie Mitbewerber, Technologieentwicklungen, Trends, das allgemeine Wirtschaftsgeschehen.
- Ein entsprechendes Bild zeigt sich bei den eingesetzten CI-Methoden und -Instrumenten: Benchmarking, Kostenstrukturanalysen, Wettbewerbersegmentierung und -profile, das Monitoring von Informationsdiensten haben in mehr als 60% der Unternehmen einen festen Platz, ebenso wie vernetztes Denken und Finanzanalysen. Die Gruppe der CI-Nutzer ist bei anspruchsvolleren CI-Methoden und Instrumenten wie z.B. der Win-Loss-Analyse, Technologieanalysen oder dem Data-/Textmining zufriedener als die Gruppe der CI-Nicht-Nutzer.
- Bei zwei Drittel der Befragten ist kein weiterer Ausbau der CI-Aktivitäten geplant. Bei jenen, die einen Ausbau planen, überwiegen die CI-Nutzer.
- Der Bedarf nach CI besteht: Die Befragten beurteilen den Wettbewerb in ihrem Umfeld als sehr intensiv und erwarten eine weitere Intensivierung über die nächsten Jahre.
- CI-Nicht-Nutzer beurteilen ihr Wettbewerbsumfeld als wettbewerbsintensiver als CI-Nutzer. Dies legt die Vermutung nahe, dass ein systematisches Betreiben von CI die Entscheidungsträger eine reflektiertere und dadurch auch «entspannere» Haltung gegenüber der Konkurrenz einnehmen lässt.
- Die Erkenntnisse aus dem CI-Prozess werden für ein breites Spektrum von Entscheidungen genutzt, und insbesondere dort, wo Unsicherheit und unternehmerisches Risiko eine grosse Rolle spielen. Die Top 3-Einsatzbereiche sind:
  - Produktentwicklungsentscheidungen
  - Investitionsentscheidungen bezüglich Standorten, Produktionsmitteln und Produktionstechnologien
  - Formulierung und Umsetzung von Strategien.
- Wichtigster Nutzniesser von CI ist die Geschäftsleitung, in einer Mehrheit der Unternehmen aber auch der Vertrieb/Verkauf und das Marketing.
- Im Bereich des Informationsschutzes und der Spionageabwehr (Counter-Intelligence) zeigt sich ein erhebliches Potential für Verbesserungen:
  - Bei über 58% der Unternehmen sind die schutzwürdigen Information nicht klar definiert. CI-Nutzer regeln den Informationsschutz signifikant klarer als CI-Nicht-Nutzer.
  - Die Entscheidung über die Schutzwürdigkeit liegt bei mehr als 95% bei der Geschäftsleitung.
  - Man scheint sich in Sicherheit zu wiegen: ca. die Hälfte aller Unternehmen misst den technischen und den mensch-orientierten Angriffen eine geringe oder keine Bedeutung zu.
  - CI-Nutzer messen Angriffen insgesamt eine höhere Bedeutung zu. Sie scheinen auch eine höhere Sensibilität für Counter-intelligence aufzuweisen.
  - Weniger als 10% der Unternehmen haben bisher Angriffe auf schutzwürdige Informationen festgestellt. Es ist anzunehmen, dass je stärker sich das Bewusstsein für CI in einer Organisation etabliert, desto mehr entwickelt sich auch das Bewusstsein und die Sensibilität für Aspekte der Counter-Intelligence.

# Studiendesign und teilnehmende Unternehmen

Die Befragung der Unternehmen erfolgte im Zeitraum von August bis September 2010. 1283 Unternehmen aus der deutschsprachigen Schweiz wurden zufällig ausgewählt und telefonisch kontaktiert. Die Zufallsauswahl beschränkte sich auf eine Stichprobe von Firmen, welche den in Abbildung 1 aufgeführten Branchen zugerechnet werden konnten. Insgesamt haben 173 (=N) Unternehmen an der Umfrage teilgenommen, so dass 173 ausgefüllte Fragebogen in der Auswertung berücksichtigt werden konnten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13.5%. Die Befragung wurde online durchgeführt und beanspruchte pro Teilnehmer durchschnittlich 20 Minuten.

**Abbildung 1: Teilnehmende Unternehmen nach Branche (N=173)**



Innerhalb der Zufallsstichprobe wurden nur Unternehmen kontaktiert, die mehr als 50 Mitarbeitende beschäftigen. Abbildung 2 und Abbildung 3 zeigen welchen Grössenkategorien nach Umsatz und nach Anzahl Mitarbeitenden die teilnehmenden Unternehmen zugeordnet werden können.

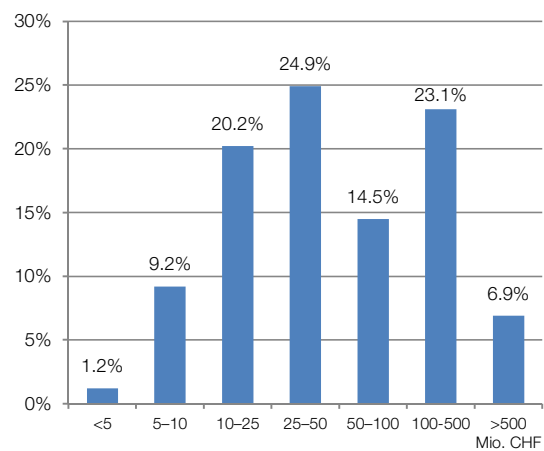
90% der antwortenden Personen sind Mitglied der Geschäftsleitung oder in Führungspositionen tätig. Gemäss der Zielsetzung der Studie widerspiegeln

daher die Ergebnisse die Sicht von Entscheidungsträgern auf Einsatz und Nutzen von Competitive Intelligence.

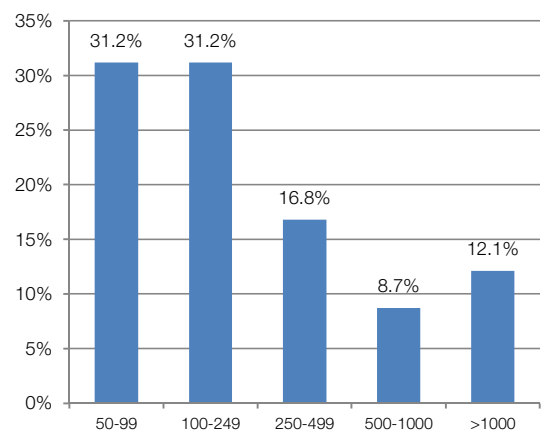
55% der Unternehmen gaben an, ihr Geschäft ausschliesslich oder vorwiegend in der Schweiz zu betreiben. 45% der Unternehmen sind in der Schweiz und international tätig.

71% der Unternehmen sind unabhängig, 29% gehören einem Konzern an.

**Abbildung 2: Teilnehmende Unternehmen nach Umsatzgrösse in 2009 (in Mio. CHF) (N=173)**



**Abbildung 3: Teilnehmende Unternehmen nach Anzahl Mitarbeitenden in 2009 (N=173)**



# Nutzer und Nicht-Nutzer eines systematischen CI-Prozesses

Als Einstieg in den Fragebogen wurden die Unternehmen gefragt, wie sie bisher den Prozess der Wettbewerbsbeobachtung und -analyse bzw. den CI-Prozess betrieben haben. Im Vorfeld wurde beschrieben, dass unter CI ein entscheidungsgetriebener, systematischer und kontinuierlicher Prozess der Sammlung, Überprüfung, Analyse und Verbreitung von Informationen und Erkenntnissen zu verstehen ist, um wettbewerbsorientierte Entscheidungen im Unternehmen zu unterstützen. Auf Grund der Antworten auf die Einstiegsfrage wurden die Studienteilnehmer in drei Gruppen aufgeteilt:

## **Gruppe «CI-Nicht-Nutzer»**

81 Unternehmen (46.8%) antworteten, dass sie entweder einen solchen Prozess nicht kennen würden oder zwar davon gehört hätten, ihn aber nicht nutzen würden oder kein Interesse an einem solchen Prozess hätten. Diese Unternehmen werden in der Studie als Nicht-Nutzer eines systematischen CI-Prozesses bezeichnet.

## **Gruppe «CI-Interessierte»**

15 Unternehmen (8.7%) äusserten sich so, dass sie an den Möglichkeiten, die dieser Prozess bietet, interessiert seien oder dass sie planen würden, diesen Prozess in ihrem Unternehmen einzuführen. In der Studie werden diese Unternehmen als Interessierte an einem systematischen CI-Prozess geführt.

## **Gruppe «CI-Nutzer»**

77 Unternehmen (44.5%) gaben an, dass sie einen systematischen und kontinuierlichen CI-Prozess eingeführt hätten oder dass sie den Prozess sporadisch, aber nicht kontinuierlich nutzen würden. In der Studie werden diese Unternehmen als Nutzer eines systematischen CI-Prozesses bezeichnet.

Trotz der Klarheit der Unterschiede in der Selbsteinschätzung der Unternehmen, ist es über den ganzen Fragebogen hinweg interessant zu sehen, dass CI-Nicht-Nutzer insgesamt sehr ähnliche Aktivitäten zur Wettbewerbsbeobachtung und -analyse betreiben wie die CI-Nutzer. Sie scheinen sich also insbesondere darin zu unterscheiden, dass sie das, was sie tun, nicht als eigenständigen Prozess wahrnehmen oder bezeichnen, der auch bewusst und systematisch gesteuert werden soll, sondern eher als Aktivitäten, die bei Bedarf und ad hoc ausgeführt werden. Es besteht also eine eigentliche «Wahrnehmungslücke» zwischen CI-Nutzern und CI-Nicht-Nutzern.

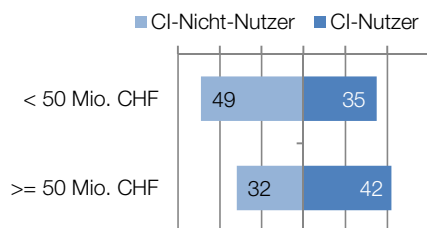
Es ist spannend zu sehen, bei welchen Themen diese Wahrnehmungslücke zu statistisch signifikanten Unterschieden (mit einem (\*) bezeichnet; Irrtumswahrscheinlichkeit < 5%) zwischen den beiden Gruppen führt. Neben den Ergebnissen für alle 173 Unternehmen wird daher im Studienbericht auch immer wieder auf interessante Unterschiede zwischen CI-Nutzern und CI-Nicht-Nutzern hingewiesen. Erste Unterschiede können bezüglich der Unternehmenscharakteristika ausgemacht werden.

## Unterschiede zwischen CI-Nutzern und Nicht-Nutzern

### Unternehmensgrösse

Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 Mio. CHF sind statistisch signifikant häufiger CI-Nutzer. Unternehmen mit einem Jahresumsatz unter 50 Mio. CHF sind häufiger CI-Nicht-Nutzer (vgl. Abbildung 4).

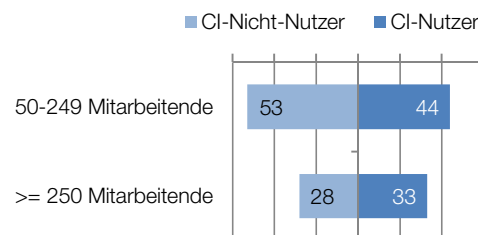
**Abbildung 4: Unterschiede nach Unternehmensgrösse - Umsatz (\*) (Anzahl Unternehmen)**



Eine Erklärung für diesen Unterschied kann sein, dass umsatzmässig grössere Unternehmen generell mehr finanzielle Ressourcen zur Verfügung haben und absolut gesehen grössere Beträge und Investitionen auf dem Spiel stehen. Das Bedürfnis, die Risiken zu minimieren, ist entsprechend grösser. Dies führt dann zu einem bewussteren Management des CI-Prozesses.

Dass die grösseren Summen ausschlaggebend sein können, zeigt sich auch darin, dass bezüglich des anderen Indikators für die Unternehmensgrösse – Anzahl Mitarbeitende – zwar zahlenmässige, aber eben keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen CI-Nutzern und CI-Nicht-Nutzern festgestellt werden konnten (vgl. Abbildung 5).

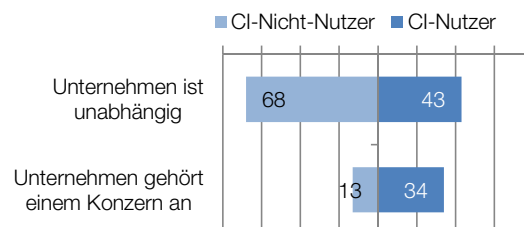
**Abbildung 5: Unterschiede nach Unternehmensgrösse – Mitarbeitende (Anzahl Unternehmen)**



### Konzernzugehörigkeit

Wie Abbildung 6 zeigt gehören CI-Nutzer eher einem Konzern an, CI-Nicht-Nutzer sind häufiger unabhängige Unternehmen.

**Abbildung 6: Unterschiede nach Konzernzugehörigkeit (\*) (Anzahl Unternehmen)**



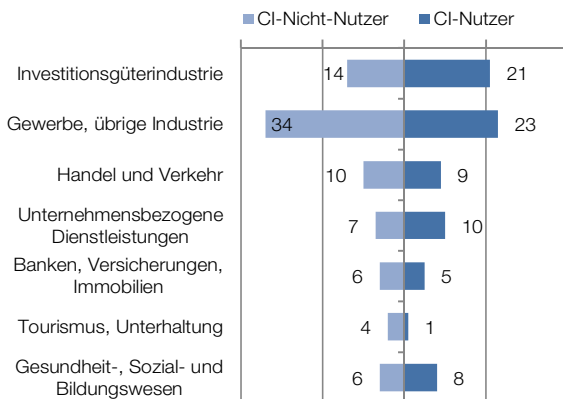
Eine Erklärung für diese statistisch signifikante Beobachtung kann lauten: Die Muttergesellschaft fordert und unterstützt ggfs. auch methodisch gut abgestützte Pläne und Finanzierungsanträge der Tochtergesellschaften. Die dazu notwendigen Informationen und Erkenntnisse werden durch den systematischen CI-Prozess erarbeitet.

### **Branche**

Bei den beiden Branchenkategorien mit den meisten Unternehmen fällt der höhere Anteil von CI-Nicht-Nutzern in der Kategorie «übrige Industrie, Gewerbe» auf, während in der Kategorie «Investitionsgüterindustrie», die CI-Nutzer zahlreicher sind als die CI-Nicht-Nutzer (vgl. Abbildung 7).

Dies kann wiederum als Hinweis darauf gedeutet werden, dass die Kapitalintensität eines Geschäfts ein wichtiger Treiber eines systematischen CI-Prozesses ist.

**Abbildung 7: Unterschiede nach Branchenzugehörigkeit (Anzahl Unternehmen)**

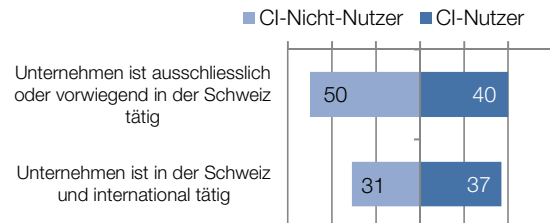


### **Internationalität**

Es fällt auf, dass bei den binnenmarkt-orientierten Unternehmen die CI-Nicht-Nutzer überwiegen, während bei den international tätigen Unternehmen die CI-Nutzer zahlreicher sind (vgl. Abbildung 8).

Eine Erklärung für diese statistisch nicht signifikante Beobachtung kann sein, dass für den kleinräumigen Markt Schweiz – trotz internationaler Konkurrenten – ein bewusster, systematischer und kontinuierlicher CI-Prozess als weniger wichtig erachtet wird als im Bereich unbekannter internationaler Märkte.

**Abbildung 8: Unterschiede nach Internationalität (Anzahl Unternehmen)**



# Ausgestaltung des CI-Prozesses

Die Studienergebnisse zeigen, dass die Wettbewerbsbeobachtung und -analyse bei allen Schweizer KMUs grundsätzlich betrieben und als wichtig erachtet wird.

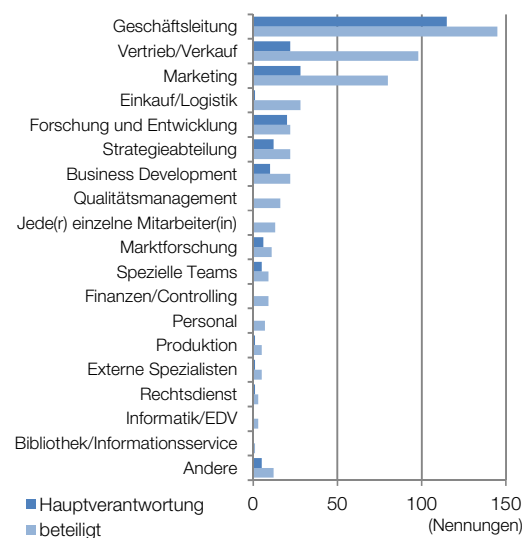
Nur 16.2% der Unternehmen in unserer Stichprobe haben sich erst neu (weniger als 1 Jahr) mit diesem Thema auseinandergesetzt, über die Hälfte aller Betriebe betreibt CI bereits seit mehr als 6 Jahren, wobei hier für eine schlüssige Aussage auch das Unternehmensalter mitberücksichtigt werden müsste.

Allerdings ist der Grad der Ausprägung bezüglich Organisation und Ressourceneinsatz doch sehr unterschiedlich je nachdem, ob der CI-Prozess systematisch und kontinuierlich oder ad hoc eingesetzt wird. Dies legt die Vermutung nahe, dass die vorliegenden Daten unterschiedliche Entwicklungsstufen des komplexen und kontinuierlichen CI-Prozesses abbilden und sich ein Grossteil der Unternehmen noch am Anfang dieser Evolution befindet.

## Wer ist beteiligt? Wer ist hauptverantwortlich für CI?

Die grosse Bedeutung, die dem CI-Prozess zugeschrieben wird, ist daran erkennbar, dass bei fast allen Unternehmen die Geschäftsleitung CI-Aufgaben übernimmt. Während am CI-Prozess insgesamt zahlreiche, verschiedene Stellen im Unternehmen beteiligt sind, ist die Hauptverantwortung stärker auf wenige Stellen konzentriert. Deutlich am häufigsten liegt sie bei der Geschäftsleitung (115 Nennungen), gefolgt von Marketing (28) und Vertrieb und Verkauf (22) und Forschung & Entwicklung (20) (vgl. Abbildung 9). Die Unternehmen scheinen mit dieser Verantwortungsverteilung grundsätzlich zufrieden zu sein. Ihre Antworten auf die Frage, wie der augenblickliche Status geändert werden sollte, weist keine wesentlichen Verschiebungen in den Verantwortlichkeiten auf, wobei das Business Development und die Strategieabteilung häufiger genannt werden als Forschung und Entwicklung.

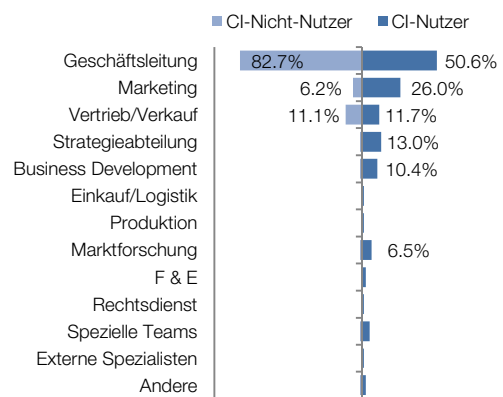
**Abbildung 9: Beteiligung und Hauptverantwortung für CI (Mehrfachnennungen, N=173)**



## Stärkere Delegation der Hauptverantwortung bei CI-Nutzern

Die Daten zeigen, dass die CI-Nutzer die Hauptverantwortung deutlich mehr (aber nicht statistisch signifikant) in das Unternehmen delegieren. Bei den CI-Nutzern liegt die Hauptverantwortung nur bei 50.6% bei der Geschäftsleitung, bei den CI-Nicht-Nutzern

**Abbildung 10: CI-Nutzer delegieren Hauptverantwortung stärker (Mehrfachnennungen)**



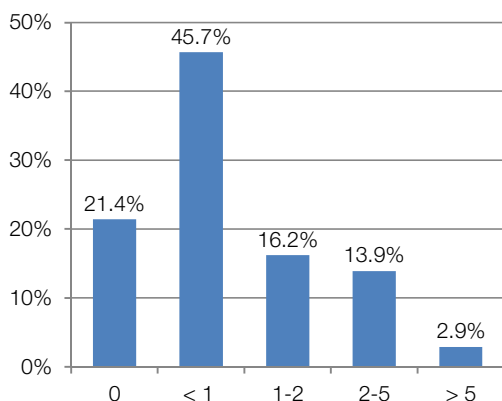
dagegen bei 82.7%. CI-Nutzer übertragen die Verantwortung insbesondere an das Marketing (26.0%); bei CI-Nicht-Nutzern ist die Delegation weniger ausgeprägt – wenn delegiert wird, steht der Vertrieb/Verkauf (11.1%) im Vordergrund (vgl. Abbildung 10).

Diese Unterschiede können als weiterer Hinweis auf die oben erwähnte Wahrnehmungslücke gewertet werden. Wenn der CI-Prozess nicht als eigenständiger Prozess wahrgenommen wird, der bewusst und systematisch gesteuert werden soll, bleibt die Verantwortung im Zweifelsfall bei der Geschäftsleitung. Andernfalls wird die Verantwortung für den Prozess bewusst an eine dafür geeignete Organisationseinheit abgetreten.

### Wie viele Ressourcen werden für CI eingesetzt?

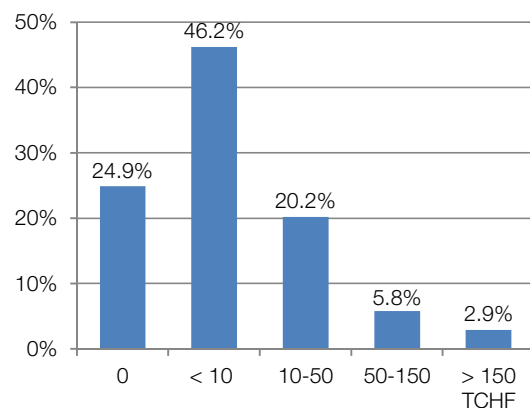
67% aller Betriebe antworten, dass die Aufgaben innerhalb des CI-Prozesses mit weniger als einem Vollzeitstellenäquivalent wahrgenommen werden. Nur in 16.8% aller Unternehmen gibt es mehr als zwei Vollzeitstellen für CI. 9 Unternehmen berichten, dass sie spezielle CI-Teams eingerichtet haben (vgl. Abbildung 11).

**Abbildung 11: Personeneinsatz für CI (Vollzeitäquivalente) (N=173)**



Ein ähnliches Bild präsentiert sich bezüglich des finanziellen Ressourceneinsatzes für CI. 24.9% der Unternehmen stellen kein spezifisches Budget für CI-Aufgaben bereit, 46.2% geben das Budget mit unter CHF 10 000.- an. 20.2% der Betriebe investieren zwischen CHF 10 000 - 50 000.- (vgl. Abbildung 12). An dieser Stelle sei allerdings auch die kritische Anmerkung erlaubt, dass bei Betrieben ohne spezifisches CI-Personal die Ausgaben für CI möglicherweise in anderen Budgets (z.B. Marktforschung, externe Beratung etc.) reserviert sind und somit nicht als separate Budgetkategorie erscheinen.

**Abbildung 12: Jährliches Budget für CI (in TCHF) (N=173)**

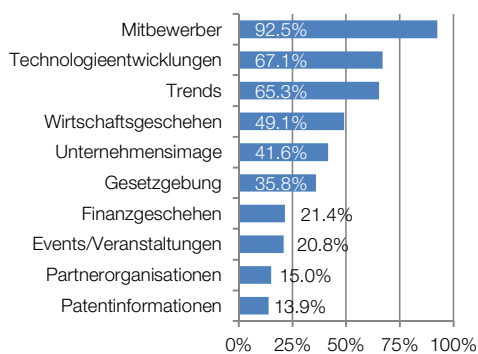


Wenn intern nur wenige personelle Ressourcen für CI-Aufgaben eingesetzt werden, könnte u.a. erwartet werden, dass bei Bedarf umso mehr externe Kräfte beigezogen werden. Von den befragten Unternehmen hat beinahe ein Viertel (24%) bereits mit externen Beratern zusammen gearbeitet. Es konnten aber keine systematischen Zusammenhänge zwischen einem externen Beratereinsatz und dem internen CI-Personeneinsatz, der Höhe des jährlichen Budgets oder Zugehörigkeit zur CI-Nutzer- bzw. Nicht-Nutzer-Gruppe festgestellt werden.

## Welche Themenschwerpunkte stehen im Vordergrund?

Abbildung 13 zeigt, welche Themenschwerpunkte die befragten Unternehmen für ihre CI-Aktivitäten setzen. Der einzige signifikante Unterschied zwischen CI-Nutzern und Nicht-Nutzern zeigt sich bei den Patentinformationen, die – bei kleinen Fallzahlen – deutlich mehr CI-Nutzer als Schwerpunktthema nennen als CI-Nicht-Nutzer. Es ist nachvollziehbar, dass die Nennungen bei diesem spezifischen Thema häufiger sind bei Unternehmen, die den CI-Prozess systematisch und bewusst betreiben, um damit z.B. in einem investitionsintensiven Umfeld mit längeren Entwicklungszeiten ihr Risiko möglichst zu reduzieren.

**Abbildung 13: Themenschwerpunkte der CI-Aktivitäten (Mehrfachnennungen, N=173)**



## Welche Informationsquellen werden genutzt?

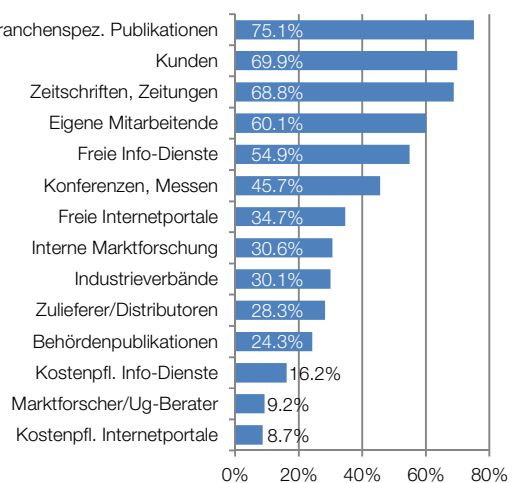
Innerhalb von Competitive Intelligence unterscheidet man grundsätzlich zwischen Primär- und Sekundärquellen zum Erheben von Daten. Bei den Sekundärquellen handelt es sich um weitestgehend gedruckte bzw. publizierte Informationen, während Primärquellen (sog. Human Intelligence) zu individuellen Informationen führen, die überwiegend informell in Gesprächen

von Mitarbeitenden z.B. mit Kunden, Lieferanten oder Mitbewerbern ausgetauscht werden.

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen nutzen regelmäßig die klassischen Sekundärquellen: branchenspezifische Publikationen (75.1%), Zeitschriften und Zeitungen (68,8%), frei verfügbare elektronische Informationsdienste (54.9%) und kostenlose Internetquellen (34.7%) Gleichzeitig haben als Primärquellen die eigenen Kunden (69.9%) und Mitarbeitenden (60.1%) einen gleich hohen Stellenwert (vgl. Abbildung 14).

Dies belegt die hohe Bedeutung von Human Intelligence, da publizierte Quellen nicht alle notwendigen, strategisch wichtigen Informationen enthalten. Beim Fehlen eines systematischen und bewussten CI-Prozesses kann allerdings die Gefahr bestehen, dass die Erkenntnisse aus den Primärquellen nicht professionell abgesichert sind; d.h., dass Einzelinformationen ohne weitere Überprüfung unkritisch genutzt werden.

**Abbildung 14: Informationsquellen, die regelmäßig genutzt werden (Mehrfachnennungen, N=173)**

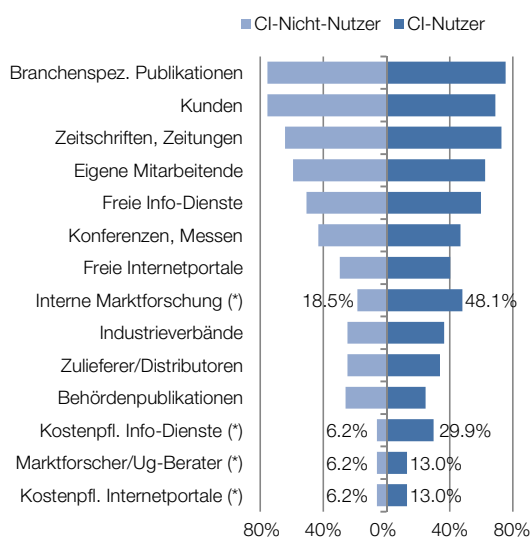


### CI-Nutzer setzen häufiger kostenintensivere

#### Quellen ein

Signifikante Unterschiede (\*) zwischen CI-Nutzern und CI-Nicht-Nutzern können bei kostenpflichtigen bzw. kostenintensiven Quellen wie z. B. Datenbanksubskriptionen, externen Marktforschungsdienstleistungen bzw. internen Marktforschungsdaten festgestellt werden (vgl. Abbildung 15). Der mit der Nutzung dieser Quellen einhergehende höhere Aufwand wird eher von Unternehmen auf sich genommen, die sich bewusst und systematisch um den CI-Prozess kümmern und dabei auch einen reflektierten Umgang mit den Quellen pflegen.

Abbildung 15: CI-Nutzer setzen mehr kostenintensivere Quellen ein (\*)



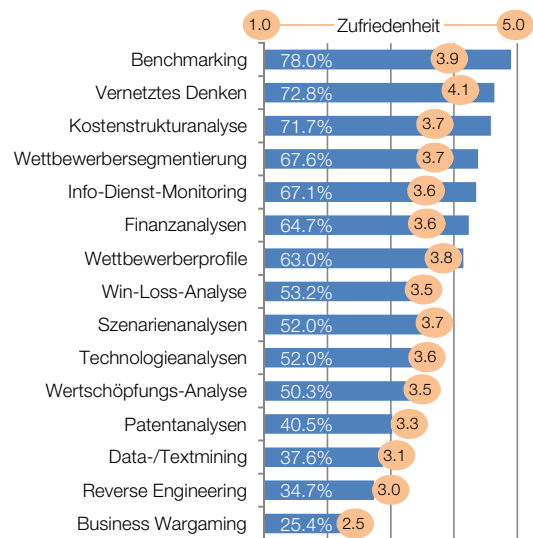
### Welche CI-Methoden und CI-Instrumente werden eingesetzt? Wie zufrieden sind die Unternehmen damit?

Die aus den oben dargestellten Informationsquellen gewonnenen Daten werden von Unternehmen mit verschiedenen CI-Methoden und -Instrumenten ausge-

wertet, um Management-Entscheidungen zu unterstützen. Zu den von mehr als 60% der Unternehmen eingesetzten Methoden und Instrumenten zählen Benchmarking, Vernetztes Denken, Kostenstrukturanalysen, Wettbewerbersegmentierung, das Monitoring von elektronischen Informationsdiensten und Datenbanken, die Finanzanalyse sowie die Erstellung von Wettbewerberprofilen (vgl. Abbildung 16).

In Abbildung 16 ist erkennbar, dass die Unternehmen insgesamt über eine hohe Zufriedenheit mit dem Einsatz der CI-Methoden und -Instrumente berichten. Auf einer 5-stufigen Skala (1 = gar nicht zufrieden; 5 = sehr zufrieden) weisen die von mehr als 60% der Unternehmen eingesetzten Methoden und Instrumente eine durchschnittliche Zufriedenheit von 3.6 auf.

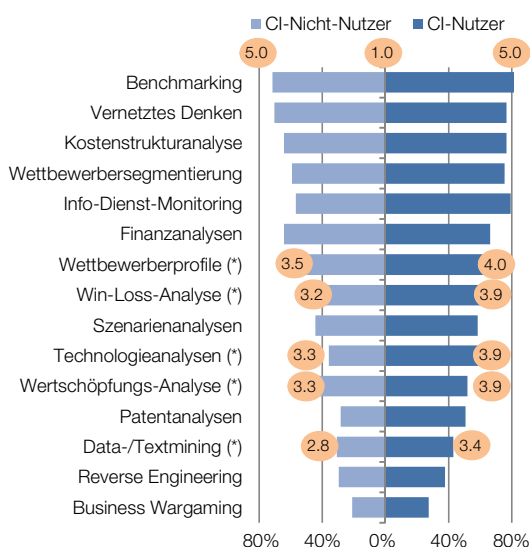
Abbildung 16: Einsatzhäufigkeit und Zufriedenheit mit CI-Methoden und -Instrumenten (Mehrfachnennungen, N=173)



### CI-Nutzer sind bei anspruchsvolleren CI-Methoden und -Instrumenten zufriedener

Die Einsatzhäufigkeit ist bei den CI-Nutzern bei allen abgefragten CI-Methoden und -Instrumenten höher (vgl. Abbildung 17). Bezüglich der Zufriedenheit können bei den von den Verfahren her eher anspruchsvolleren Methoden und Instrumenten, wie z.B. Win-Loss-Analysen, Technologienanalysen oder dem Data-/Textmining, statistisch signifikante (\*) Unterschiede zwischen CI-Nutzern und CI-Nicht-Nutzern festgestellt werden. Dies passt zur Einschätzung, dass die CI-Nutzer den CI-Prozess insgesamt systematischer und reflektierter angehen, da dadurch auch die Zufriedenheit steigt.

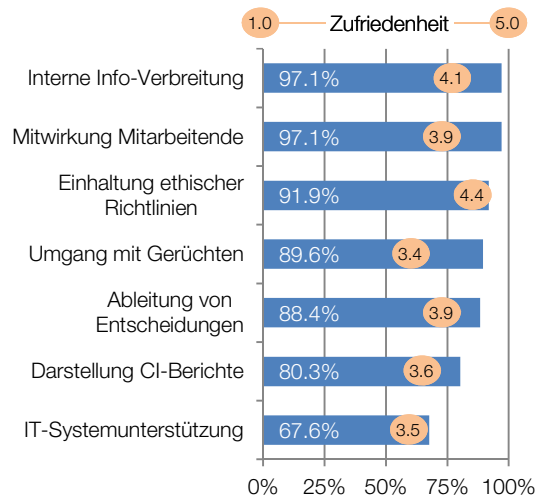
**Abbildung 17: CI-Nutzer sind bei anspruchsvolleren CI-Methoden und -Instrumenten zufriedener (\*)**



### Hohe Zufriedenheit bei weiteren CI-Aktivitäten

Auch mit weiteren CI-Aktivitäten scheinen die Unternehmen in hohem Masse zufrieden zu sein, so 97.1% der Unternehmen bezüglich der Verbreitung von relevanten Informationen an die richtigen Entscheidungsträger (Zufriedenheit: 4.1) oder mit der Mitwirkung der Mitarbeitenden bei der Sammlung von Informationen über das Wettbewerbsumfeld (Zufriedenheit: 3.9) (vgl. Abbildung 18). 91.9% der Betriebe haben keinen Zweifel an der Einhaltung der ethischen Richtlinien (Zufriedenheit: 4.4).

**Abbildung 18: Zufriedenheit mit weiteren CI-Aktivitäten (N=173)**



Den tiefsten Zufriedenheitswert (3.4) berichteten 89.6% der Unternehmen bezüglich des sinnvollen Umgangs mit Gerüchten und unbestätigten Informationen über Wettbewerber. 88.4% der Betriebe sind mit der Ableitung von Entscheidungen durch die Geschäftsleitung zufrieden (3.9) und 80.3% beurteilen ihre Zufriedenheit mit der Darstellung von Wettbewerber-/Marktinformationen in Berichten im Durchschnitt mit 3.6. Nur 67.6% der Unternehmen äusserten sich zur Zufriedenheit mit ihrer IT-Systemunterstützung; sie liegt bei 3.5. Diese insgesamt hohen Zufriedenheitswerte

---

sollten jedoch sorgfältig interpretiert werden. So sollte berücksichtigt werden, dass die Zufriedenheit subjektiv von denjenigen beurteilt wurde, die auch hauptverantwortlich zeichnen. Zudem sollte die hohe Zufriedenheit nicht einfach gleichgesetzt werden mit einem hohen Ausbaustand, da davon ausgegangen werden kann, dass die Zufriedenheit an den eigenen Ansprüchen und nicht unbedingt an den Möglichkeiten einer «best practice» gemessen wurde.

**Bei vielen Unternehmen ist kein weiterer Ausbau geplant**

Angesichts dieser hohen Zufriedenheitswerte ist nicht überraschend, dass in beinahe 2/3 der KMUs (63.6%) kein weiterer Ausbau geplant ist. Der grössere Teil davon sind CI-Nicht-Nutzer. 19.7% berichten, dass sie sich bereits in einem Auf-/Ausbau der CI-Aktivitäten befinden, 16.8% planen einen teilweisen Ausbau ihrer CI-Aktivitäten. Hier überwiegen die CI-Nutzer.



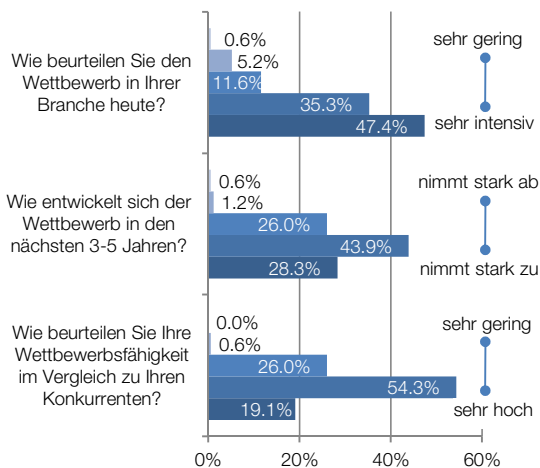
# Geschäftsumfeld und Einsatz von Competitive Intelligence

Die Anstrengungen, die ein Unternehmen unternimmt, um sein Wettbewerbsumfeld zu verstehen, hängen auch davon ab, wie dieses Umfeld vom Management wahrgenommen wird. Ein weiterer Schwerpunkt der Befragung lag daher auf der Beurteilung der Wettbewerbsumwelt, in der die teilnehmenden Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit und CI-Aktivitäten umsetzen.

## Wie wird die Wettbewerbsintensität beurteilt?

Die Unternehmen beurteilen die Wettbewerbsintensität in ihrer Branche generell als hoch (vgl. Abbildung 19).

**Abbildung 19: Beurteilung des Wettbewerbsumfeldes (N=173)**



Auf einer 5-stufigen Skala (1 = sehr geringer Wettbewerb; 5 = sehr intensiver Wettbewerb) beurteilen die Unternehmen den heutigen Wettbewerb im Durchschnitt mit einem sehr hohen Wert von 4.24. Darüber hinaus erwarten die Unternehmen insgesamt für die nächsten 3-5 Jahre noch eine weitere Steigerung der Wettbewerbsintensität in ihrer Branche (Durchschnittswert 3.98 auf einer 5-stufigen Skala). Die Unternehmen scheinen aber auch gewappnet zu sein für dieses herausfordernde Umfeld: 73.4% der Unterneh-

men bezeichnen sich als wettbewerbsfähiger als die anderen Firmen in ihrer Branche.

## CI-Nicht-Nutzer nehmen eine höhere Wettbewerbsintensität wahr

Während sich CI-Nutzer und Nicht-Nutzer bezüglich der Entwicklung des Wettbewerbs in den nächsten 3 bis 5 Jahren und der Beurteilung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit nicht signifikant voneinander unterscheiden, zeigen die Daten, einen statistisch signifikanten Unterschied bei der Beurteilung des heutigen Wettbewerbs. Deutlich mehr CI-Nicht-Nutzer als CI-Nutzer beurteilen den Wettbewerb in ihrer Branche als sehr intensiv (vgl. Abbildung 20). Der Unterschied könnte auf die Branche, in denen die Unternehmen tätig sind, zurück geführt werden. Wie wir weiter oben aber gesehen haben, lassen sich auf Grund der Branchenzugehörigkeit keine signifikanten Unterschiede zwischen CI-Nutzern und Nicht-Nutzern identifizieren (vgl. Abbildung 7). Es scheint daher, als ob das systematische Betreiben eines CI-Prozesses die Entscheidungsträger zu einer mehr reflektierten und dadurch etwas «entspannteren» Beurteilung des aktuellen Wettbewerbsumfelds veranlasst, da mehr und systematischer aufbereitete Informationen vorliegen.

**Abbildung 20: CI-Nutzer beurteilen das aktuelle Wettbewerbsumfeld als weniger intensiv (\*)**

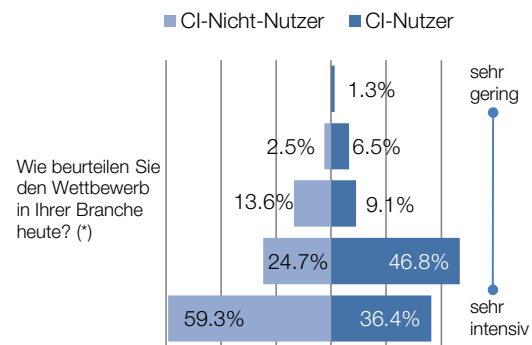
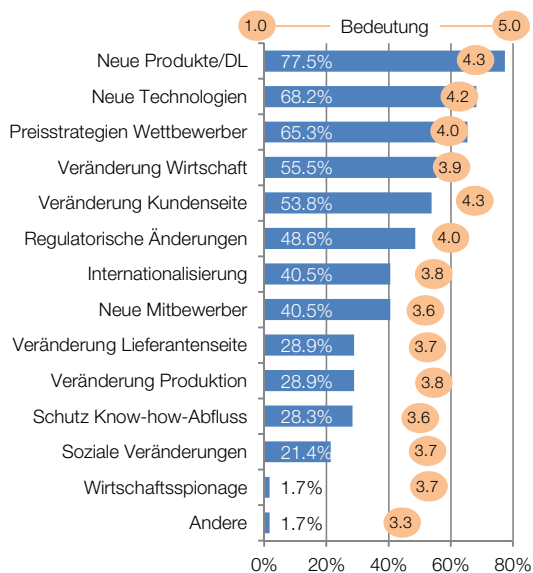


Abbildung 21 zeigt, welche Entwicklungen am häufigsten als Treiber der Wettbewerbsintensität genannt wurden, und welche Bedeutung diesen auf einer 5-stufigen Skala (1 = sehr geringe Bedeutung; 5 = sehr hohe Bedeutung) zugemessen wurde. Die Lancierung neuer Produkte und/oder Dienstleistungen wurde am häufigsten genannt. Gleichzeitig wurde dieser Bereich auch bezüglich Bedeutung am höchsten eingestuft. Als gleich bedeutsam aber deutlich weniger häufig genannt wurden Veränderungen auf Kundenseite. Das Erkennen und der Einsatz neuer Technologien, Preisstrategien der Wettbewerber sowie wirtschaftliche Veränderungen zählten auch zu den 5 am häufigsten genannten Entwicklungen.

**Abbildung 21: Die bedeutendsten Entwicklungen im Wettbewerbsumfeld (Mehrfachnennungen, N=173)**



## Welche unternehmerischen Fragen werden mit dem CI-Prozess unterstützt?

Die Unternehmen wurden auch aufgefordert, konkrete Entscheidungen zu nennen, bei denen Erkenntnisse

aus dem CI-Prozess wichtig waren. Die Antworten wurden qualitativ und quantitativ analysiert und in Cluster zusammengefasst, wobei eine Entscheidung jeweils nur einem Cluster zugeordnet wurde. Dabei wurde das breite Spektrum von Fragen erkennbar, für das der CI-Prozess entscheidungsrelevante Informationen und Erkenntnisse bereitstellen kann bzw. muss. Folgende Cluster wurden identifiziert:

- Produktentwicklungsentscheidungen machen den grössten Entscheidungscluster aus: Soll ein neues Produkt oder gar eine neue Produktlinie lanciert werden? Soll das Sortiment bzw. der Produktemix angepasst werden? In welcher Reihenfolge soll die Produktweiterentwicklung erfolgen? Wann soll das neue Produkt lanciert werden?
- Investitionsentscheidungen bezüglich Standorten, Produktionsmitteln oder Produktionstechnologien bilden einen weiteren grossen Cluster. Wenige genannte Entscheidungen betrafen Unternehmensübernahmen.
- Entscheidungen im Zusammenhang mit der Formulierung und Umsetzung von Strategien, wobei neben Produkt-/Marktthemen auch Fragen zur Wertschöpfungstiefe, Prozessen und Outsourcing genannt wurden.

Weitere Cluster betreffen:

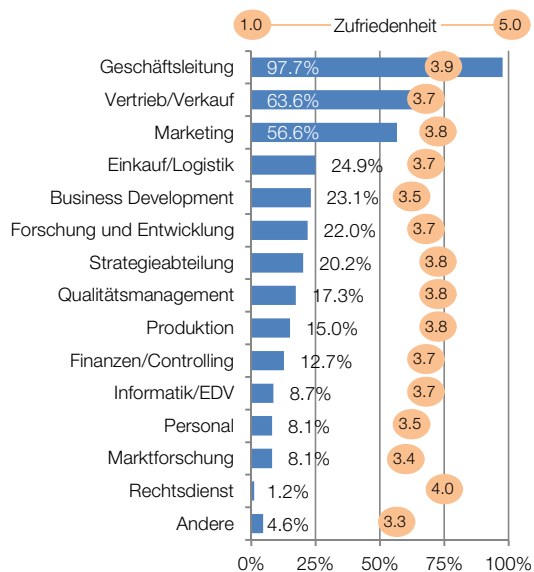
- Preisentscheidungen bei bestehenden oder neuen Produkten.
- Entscheidungen zur Marktentwicklung, wobei hierzu auch Internationalisierungsentscheidungen zählen.
- Entscheidungen bezüglich der stärkeren Durchdringung bestehender Märkte. Hier subsummiert sind auch Entscheidungen im Zusammenhang mit der Ausschreibung von Aufträgen.

Die Breite der Fragestellungen zeigt auf, dass CI in nahezu allen Bereichen, in denen Unsicherheit und unternehmerisches Risiko eine Rolle spielen, einen konstruktiven Input liefern kann.

## Wer nutzt die Erkenntnisse aus Competitive Intelligence im Unternehmen?

Bei der Frage nach den Nutznießern der Erkenntnisse aus dem CI-Prozess zeigt sich ganz klar, dass der Hauptnutzer – im Einklang mit den oben dargestellten unternehmerischen Entscheidungen – die Geschäftsleitung ist. Danach werden, mit grossem Abstand auf alle anderen Bereiche, der Vertrieb/Verkauf und das Marketing am häufigsten genannt. Die Teilnehmer der Befragung berichteten auf einer 5-stufigen Skala (1 = gar nicht zufrieden; 5 = sehr zufrieden) von einer hohen Zufriedenheit mit der Art und Weise, wie die Nutznießer des CI-Prozesses die Erkenntnisse aus dem Prozess nutzen (vgl. Abbildung 22).

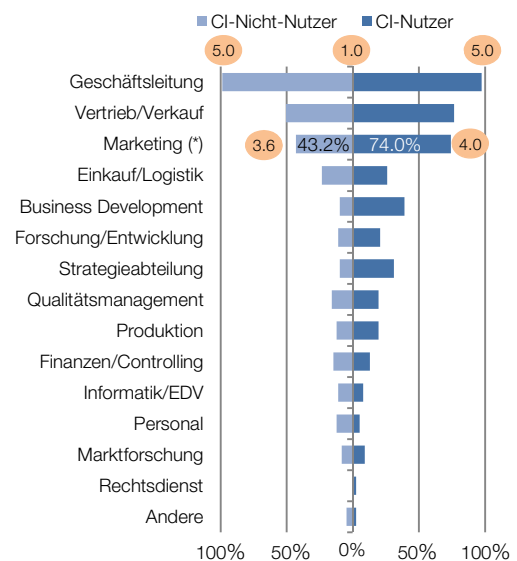
**Abbildung 22: Nutznießer des CI-Prozesses und Zufriedenheit mit der Nutzung (Mehrfachnennungen, N=173)**



## CI-Nutzer sind zufriedener mit der Nutzung der Erkenntnisse aus dem CI-Prozess im Marketing

Ein Vergleich der Zufriedenheitswerte mit der Nutzung der Erkenntnisse aus dem CI-Prozess in den verschiedenen Abteilungen des Unternehmens zeigt, dass die Zufriedenheit bei den CI-Nutzern mit wenigen Ausnahmen (Personal, Finanzen/Controlling und Qualitätsmanagement) immer höher liegt. Es konnte aber nur ein auch statistisch signifikanter Unterschied festgestellt werden: CI-Nutzer sind zufriedener wie ihr Marketing die Resultate des CI-Prozesses nutzt (vgl. Abbildung 23). In diesem Bereich sind die Feedbacks aus dem Marktumfeld auf proaktive eigene Massnahmen, die aus CI-Erkenntnissen abgeleitet wurden, direkt und unmittelbar spürbar.

**Abbildung 23: CI-Nutzer sind zufriedener mit der Nutzung der CI-Erkenntnisse im Marketing**



# Informationsschutz und Spionageabwehr (Counter-Intelligence)

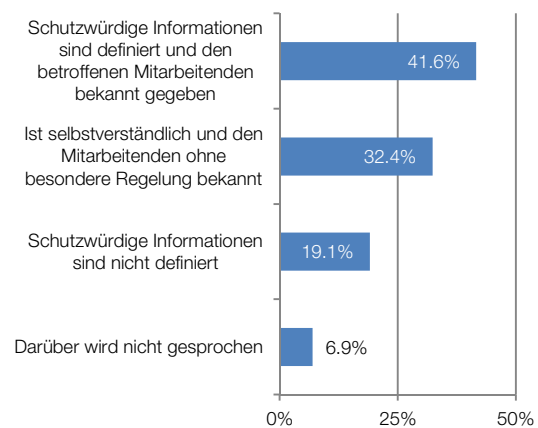
Wettbewerbsvorteile basieren auf besseren Management-Entscheidungen. Unternehmen, die CI systematisch und kontinuierlich betreiben, verfügen über verdichtete und wertvolle Informationen über alle strategischen Aspekte ihrer unternehmerischen Tätigkeit und ihres Umfeldes. Sie kommen so in die Lage, auch bessere Management-Entscheidungen treffen zu können. Unternehmen müssen gleichzeitig davon ausgehen, dass auch ihre Wettbewerber CI betreiben. Das eigene Unternehmen mit all seinen Fähigkeiten, Ressourcen, erfolgsrelevanten Informationen und Geschäftsgeheimnissen wird so zum Ziel der CI-Aktivitäten der Wettbewerber. Es gilt diese Aspekte des eigenen Geschäfts vor der Kenntnisnahme durch Unbefugte zu schützen. Ein solcher Schutz wird erreicht mit organisatorischen, technischen und personenbezogenen Massnahmen. Schutzmassnahmen dienen dazu, legale und illegale Ausforschungstätigkeiten von Mitbewerbern (Konkurrenzausforschung bzw. Konkurrenzspionage) und staatlichen Akteuren (Wirtschaftsspionage) erheblich zu erschweren (Counter-Intelligence). CI und Counter-Intelligence gehören zusammen wie siamesische Zwillinge. Deshalb wurden in dieser Studie auch Counter-Intelligence-Aspekte berücksichtigt.

## Besteht Klarheit über schützenswerte Informationen?

Um einen wirkungs- und sinnvollen Schutz aufzubauen, muss zuerst klar sein, welche Aspekte und Informationen des eigenen Geschäfts besonders schützenswürdig sind.

Schützenswürdige Informationen sind in 58.4% der Unternehmen nicht klar definiert: 6.9% sprechen nicht über Informationssicherheit, bei 19.1% sind die schützenswürdigen Informationen nicht definiert und bei 32.4% geht man davon aus, dass sich die Mitarbeitenden schon im Interesse des Unternehmens verhalten würden (vgl. Abbildung 24).

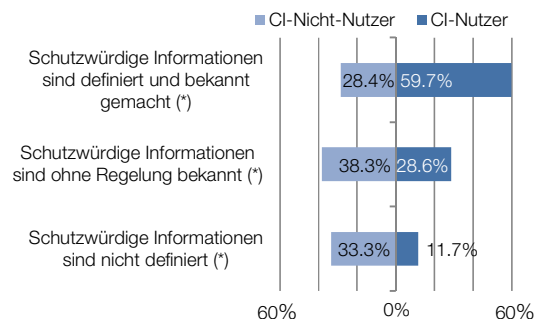
**Abbildung 24: Definition von schützenswürdigen Informationen (N=173)**



## CI-Nutzer regeln den Informationsschutz klarer

Die Unterschiede zwischen CI-Nutzern und Nicht-Nutzern sind bei allen Antwort-Kategorien hoch signifikant (vgl. Abbildung 25; die beiden Antwortkategorien «Darüber wird nicht gesprochen» und «Schützenswürdige Informationen sind nicht definiert» wurden zu einer Kategorie zusammengefasst). Unternehmen, die den CI-

**Abbildung 25: CI-Nutzer regeln den Informationsschutz klarer**



Prozess bewusst und systematisch betreiben, haben den Schutz wettbewerbsrelevanter eigener Informationen häufiger klar geregelt. Gleichzeitig gehen signifikant weniger CI-Nutzer davon aus, dass schützenswürdige Informationen ohne Regelung bekannt sind.

Daraus kann man folgern, dass fast 60% der Unternehmen noch Handlungsbedarf beim Schutz von bedeutsamen Unternehmensinformationen aufweisen. Es widerspricht den Gepflogenheiten des Risikomanagements, den Informationsschutz nicht zu regeln. Verwaltungsräte/Geschäftsleitungen von diesen Unternehmen mit Handlungsbedarf scheinen sich darauf zu verlassen, dass die aktuelle Rechtsordnung sie schon ausreichend schütze. Man gibt sich zu wenig Rechenschaft darüber, dass Strategien, Innovationspläne, Kalkulationsschemen, Produktionsverfahren, etc. für die Wettbewerber interessant sind und verzichtet auf spezifische Schutzmassnahmen.

«Good practice» in der Counter-Intelligence besteht darin, schutzwürdige Informationen zu bezeichnen, eindeutige Behandlungsvorschriften zur erlassen und deren Einhaltung durchzusetzen. Zu regeln ist auch das Verhalten bei sicherheitsrelevanten Vorfällen. Solche sind intern zu melden, zu analysieren und mittels Anordnung von Massnahmen in Zukunft zu reduzieren bzw. wenn möglich zu vermeiden.

### Wer entscheidet über die Schutzwürdigkeit von Informationen?

Bei der Entscheidung über die Schutzwürdigkeit von Informationen sind verschiedene Instanzen involviert: mit Abstand am häufigsten ist es die Geschäftsleitung (95.7%), bei 19.7% sind auch die Divisions-/Abteilungsleitenden beteiligt. In 11% der Unternehmen gibt es einen eigentliche Informationssicherheitsbeauftragten. Bei 8.7% der Unternehmen entscheidet jeder Mitarbeitende mit. Zwischen den CI-Nutzern und Nicht-Nutzern sind keine signifikanten Unterschiede in den Antworten festzustellen.

Es macht Sinn, dass Geschäftsleitungen bzw. – je nach Grösse des Unternehmens – Divisions-/Abteilungsleitende oder ein spezieller Informationsschutzbeauftragter über die Schutzwürdigkeit von Informationen entscheiden. Wenn man den Entscheid

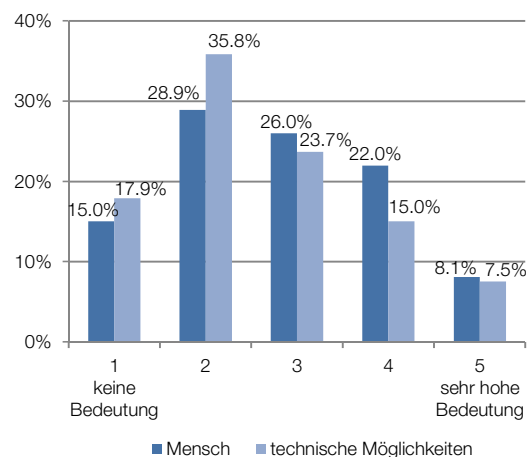
dem einzelnen Mitarbeitenden überlässt, läuft man Gefahr, dass uneinheitlich über den Schutz von Informationen entschieden wird.

### Wie werden die Angriffsmöglichkeiten beurteilt?

Angriffe auf schutzwürdige Informationen können grundsätzlich über zwei Wege erfolgen: Einerseits über technische Möglichkeiten wie Internet, Telekommunikationsanlagen, drahtlose Verbindungen, mobile Endgeräte, etc. Andererseits über Menschen, die gezielt eingeschleust werden und so Zugang zu den Informationen erhalten oder die auf Mitarbeitende des Ziel-Unternehmens zugehen und durch geschickte Kommunikation versuchen, an interessante Informationen zu gelangen (sog. Social Engineering).

Auf einer 5-stufigen Skala (1 = keine Bedeutung; 5 = sehr hohe Bedeutung) misst rund die Hälfte der Unternehmen sowohl den technischen (53.7%) als auch den mensch-orientierten (43.9%) Angriffsmöglichkeiten auf schutzwürdige Informationen keine bis geringe Bedeutung zu (vgl. Abbildung 26).

**Abbildung 26: Beurteilung der Angriffsmöglichkeiten (N=173)**



Entsprechend misst etwas mehr als die Hälfte (56.1%) den mensch-orientierten Angriffsmöglichkeiten eine mittlere bis sehr hohe Bedeutung bei; bezüglich der technischen Angriffsmöglichkeiten sind es 46.2%. Interessant ist, dass 30.1% der mensch-orientierten Bedrohung eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zuschreiben.

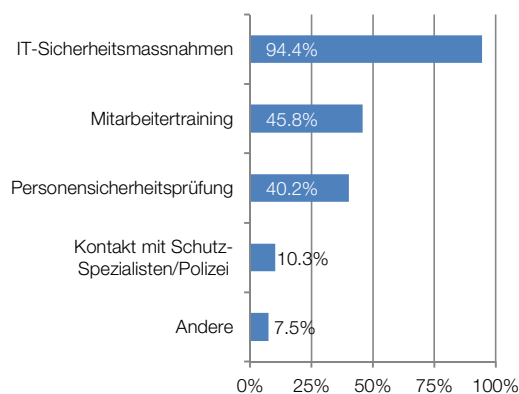
Vergleicht man die Mittelwerte der Antworten der CI-Nutzer und der Nicht-Nutzer, zeigt sich, dass die Nutzer bei beiden Angriffsmöglichkeiten höhere Mittelwerte haben, d.h. die Bedeutung höher einstufen, (Technik: 2.61 gegenüber 2.49; Mensch: 2.86 gegenüber 2.7). Diese Unterschiede sind allerdings nicht statistisch signifikant.

### Werden Sicherheitsmassnahmen angewendet?

38.2% der Unternehmen wenden keine Schutz- und Sicherheitsmassnahmen an. Die Mehrheit (61.8%, 107 Unternehmen) hat Schutz- und Sicherheitsmassnahmen festgelegt.

Fast 95% der Unternehmen mit Schutzmassnahmen haben Massnahmen im IT-Bereich erlassen (vgl. Abbildung 27). 45.8% bilden die Mitarbeitenden z.B. bezüglich

**Abbildung 27: Festgelegte Schutz- und Sicherheitsmassnahmen (Mehrfachnennungen, N=107)**

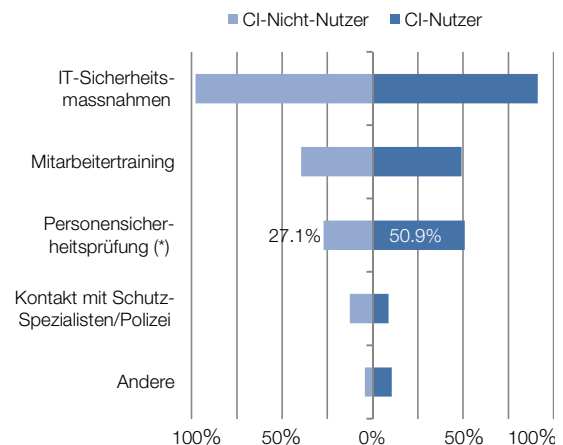


lich der Gefahren des unerwünschten Informationsabflusses aus und 40.2% führen Personensicherheitsprüfungen durch. Einige der Unternehmen stehen in Kontakt mit Schutz- und Sicherheitsspezialisten (10.3%) und 7.5% nennen weitere Sicherheitsmassnahmen, wie z.B. das Abschliessen von sensiblen Zonen und die Definition von Zugangsberechtigungen.

### CI-Nutzer definieren häufiger Sicherheitsmassnahmen und führen mehr Personensicherheitsprüfungen durch

Von den CI-Nutzern verfügen 74% über definierte Sicherheitsmassnahmen, bei den CI-Nicht-Nutzern sind es signifikant weniger, nämlich 59.2%. Bezüglich der festgelegten Sicherheitsmassnahmen fällt auf, dass die Anwendungshäufigkeit von IT-Sicherheitsmassnahmen bei den CI-Nicht-Nutzern höher ist als bei den Nutzern (vgl. Abbildung 28). Der Unterschied ist allerdings nicht statistisch signifikant, so wie der häufigere Einsatz von Personensicherheitsprüfungen bei CI-Nutzern.

**Abbildung 28: CI-Nutzer führen häufiger Personensicherheitsprüfungen durch**



---

## Wurden schon Angriffe auf das Unternehmen festgestellt?

17 Unternehmen (9.8%) haben bereits Angriffe auf schutzwürdige Firmeninformationen festgestellt. In acht Fällen erfolgte der Angriff über technische Mittel, in 9 Fällen über Menschen. Bei den Angriffen ging es z.B. um

- den Diebstahl von Verfahrensgeheimnissen durch austretende Mitarbeitende,
- Direktansprachen von Mitarbeitenden durch Dritte,
- die Mitnahme vertraulicher Kundendaten,
- das Hacken und Eindringen in ein IT-System,
- das Fotografieren von Produktionsstätten.

Es erstaunt, dass nur 10 % der Unternehmen einen Angriff auf ihre schutzwürdigen Informationen feststellen konnten. Es ist anzunehmen, dass je stärker sich das Bewusstsein für CI in einer Organisation etabliert, desto mehr entwickelt sich auch das Bewusstsein und die Sensibilität für Aspekte der Counter-Intelligence.



Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

## **School of Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

[www.sml.zhaw.ch](http://www.sml.zhaw.ch)