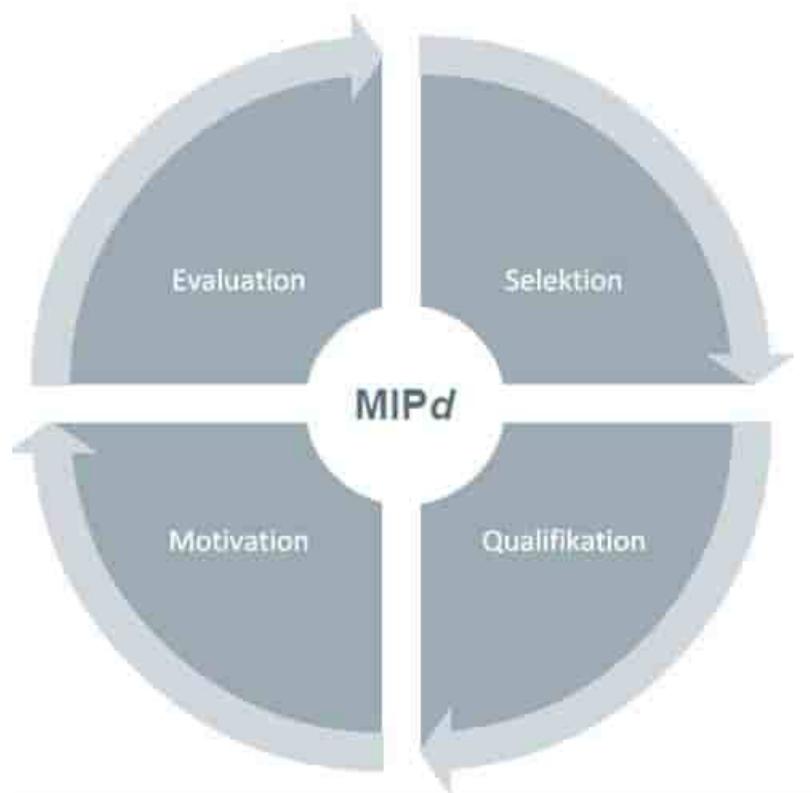


MANAGING INTERNATIONAL PARTNERSHIPS DIGITALLY



Official Program

Partner

MIP*d* **Managing International Partnerships digitally**

Date: 31.08.2023

Language: German

Number of pages: 100

Author: Prof. Dr. oec. Ralph Lehmann (ralph.lehmann@fhgr.ch), Prof. Dr. Paul Ammann (paul.ammann@bfh.ch), Shauna Künzi, MSc BA (shauna.kuenzi@fhgr.ch), Prof. Anna Knutti (anna.knutti@bfh.ch), Daniel Bont (dbont@s-ge.com)

Other sectorial Reports: Are you interested in other Reports for other sectors and countries? Please find more Reports here: s-ge.com/publications

DISCLAIMER

The information in this report were gathered and researched from sources believed to be reliable and are written in good faith. Switzerland Global Enterprise and its network partners cannot be held liable for data, which might not be complete, accurate or up-to-date; nor for data which are from internet pages/sources on which Switzerland Global Enterprise or its network partners do not have any influence. The information in this report do not have a legal or juridical character, unless specifically noted.

Inhaltsverzeichnis

1. BEDEUTUNG VON INTERNATIONALEN VERTRIEBSPARTNERSCHAFTEN	1
2. MODELL ZUM MANAGEMENT VON INTERNATIONALEN VERTRIEBSPARTNERSCHAFTEN	2
2.1. Strategie, Prozesse und It-Anwendungen	2
2.2. Selektion von Vertriebspartnern	4
2.2.1. Selektionsprozess	4
2.2.2. Prozessbeschreibung	5
2.3. Qualifikation von Vertriebspartnern	9
2.3.1. Qualifikationsprozess	9
2.3.2. Prozessbeschreibung	10
2.4. Motivation von Vertriebspartnern	12
2.4.1. Motivationsprozess	12
2.4.2. Prozessbeschreibung	13
2.5. Evaluation von Vertriebspartnern	15
2.5.1. Evaluationsprozess	15
2.5.2. Prozessbeschreibung	16
3. IMPLEMENTIERUNG DES VERTRIEBSPARTNERMANAGEMENT MODELLS	18
3.1. Prozess der Implementierung	18
3.2. IT-anwendungen zur unterstützung des vertriebspartnermanagements	19
3.2.1. Einsatz von IT-Anwendungen	19
3.2.2. Voraussetzungen für die Einführung von IT-Anwendungen	21
3.2.3. Die IT Anwendungen - Nutzen und Implementierbarkeit	22
3.2.3.1. Content-Marketing / Marketing Automation	24
3.2.3.2. Videokonferenz	28
3.2.3.3. Chatbot	29
3.2.3.4. Virtual Reality	31
3.2.3.5. Augmented Reality	33
3.2.3.6. E-Learning	35
3.2.3.7. E-Commerce	37
3.2.3.8. E-Portal	40
3.2.3.9. Customer Relationship Management	41
3.2.3.10. Online NPS Net Promoter Score	43
3.2.3.11. Metaverse	45
3.2.4. Nutzwertanalyse zur Bestimmung interessanter IT-Anwendungen	47
3.3. Best Practices zum Vertriebspartnermanagement	50
3.3.1. Übersicht Best Practices	50
3.3.2. Bestimmung des/der richtigen Verkaufsleiter*in	51
3.3.3. Vertriebspartnertypen	52
3.3.4. Aufgabenteilung Vertrieb	54
3.3.5. Selektionsprozess	56
3.3.6. Geschäftspartnersuche	58
3.3.7. Instruktion Berater*in zur Vertriebspartnersuche	59
3.3.8. Startphase in der Zusammenarbeit mit einem neuen Vertriebspartner	60
3.3.9. Qualifikationskonzept	61
3.3.10. Zertifizierung Vertriebspartner	63
3.3.11. Prämierung Vertriebspartner	65
3.3.12. Incentivierung Mitarbeitende der Vertriebspartner	66
3.3.13. Evaluationsrhythmus Vertriebspartnerschaft	67
3.4. Instrumente zum Vertriebspartnermanagement	68
3.4.1. Übersicht	68
3.4.2. Instrumente im Bereich der Selektion	68
3.4.2.1. Selbsteinschätzung zum Stand der Implementierung des Prozesses	68
3.4.2.2. Vorgehensschritte für die Einführung von MIPd in einem Unternehmen	69
3.4.2.3. Analyse der Internationalisierungsstrategie	71
3.4.2.4. Relevante externe und interne Informationen aufarbeiten	72
3.4.2.5. Aufteilung der Tätigkeiten zwischen Lieferant und Vertriebspartner bestimmen	72
3.4.2.6. Selektionskriterien Vertriebspartner	75
3.4.2.7. Businessplan eines potenziellen Vertriebspartners	76
3.4.2.8. Vertrag mit Vertriebspartner (Händler oder Agent)	76
3.4.3. Instrumente im Bereich der Qualifikation	77
3.4.3.1. Bestimmen des Know-hows, das an die Vertriebspartner transferiert werden muss	77
3.4.3.2. Kommunikationsplan für die Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern	77
3.4.4. Instrumente im Bereich der Motivation	79
3.4.4.1. Checkliste Massnahmen im Bereich der Motivation	79
3.4.4.2. Kriterien für die Wahl der/des optimalen Verkaufsleiters*in	80
3.4.4.3. Mentoringprogramm für neue Verkaufsleiter*innen	82

Inhaltsverzeichnis

3.4.4.4. Instrument: Umgang mit kulturellen Unterschieden/Hofstede Insights _____	82
3.4.5. Instrumente im Bereich der Evaluation _____	84
3.4.5.1. Evaluationskriterien Vertriebspartnerschaft _____	84
3.4.5.2. Go Global Cockpit _____	86
3.4.6. Instrumente im Bereich der IT-Anwendungen _____	87
3.4.6.1. Nutzwertanalyse für IT-Anwendungen _____	87
4. GLOSSARY _____	88
5. QUELLENVERZEICHNIS _____	89

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategie - Prozesse - IT-Anwendungen.....	2
Abbildung 2: Bewertung der IT-Anwendungen	22
Abbildung 3: Übersicht Content-Marketing / Marketing Automation	25
Abbildung 4: Lanamatic stellt auf Traceparts.com die Modelle für über 70 CAD Programme zur Verfügung	26
Abbildung 5: Bewertung Content-Marketing / Marketing Automation.....	27
Abbildung 6: Studio für Live-Videoschulungen der Frauscher Sensortechnik GmbH.....	28
Abbildung 7: Bewertung Videokonferenz	29
Abbildung 8: Ablauf einer Kommunikation mit einem Chatbot	30
Abbildung 9: Bewertung Chatbot/Artificial Intelligence	31
Abbildung 10: Ein Maschinenoperator, der über Virtual Reality auf den digital twin der Maschine zugreift (links) und eine Virtual-Reality-Ansicht der virtualisierten Mensch-Maschine-Schnittstelle (rechts).....	32
Abbildung 11: Bewertung Virtual Reality.....	33
Abbildung 12: Übersicht Augmented Reality der Gilgen Logistik	34
Abbildung 13: Bewertung Augmented Reality.....	35
Abbildung 14: E-Learning durch die Hamilton Medical e-Academy.....	36
Abbildung 15: Bewertung E-Learning	37
Abbildung 16: E-Commerce Läden, die von Mummazone bedient werden	38
Abbildung 17: Bewertung E-Commerce.....	39
Abbildung 18: Portale für unterschiedliche Vertriebspartner der ABB (Copyright ABB Asea Brown Boveri Ltd).....	40
Abbildung 19: Bewertung E-Portal	41
Abbildung 20: Übersicht CRM – Integration externer und unternehmensinterner Prozesse	42
Abbildung 21: Bewertung CRM.....	43
Abbildung 22: Bewertung NPS Net Promoter Score.....	44
Abbildung 23: Das Metaverse – die Zukunft? (Creative-Commons Lizenz).....	45
Abbildung 24: Bewertung Metaverse.....	46
Abbildung 25: Beratung beim Digitalisierungsprozess von KMU	47
Abbildung 26: Nutzwertanalyse zur Bestimmung attraktiver IT-Anwendungen	49
Abbildung 27: MIPd Best Practice Fälle	50
Abbildung 28: Gliederung Stellenanzeige Sales Manager*in	51
Abbildung 29: Geschäftspartnersuche durch S-GE	58
Abbildung 30: Zwei Stufen im Know-how Transfer.....	59
Abbildung 31: Vertriebspartnersystem Feinschneidetechnologiehersteller	61
Abbildung 32: Qualifikationskonzept Feinschneidetechnologiehersteller	62
Abbildung 33: Zertifizierungskategorien Schiebefensterhersteller.....	63
Abbildung 34: Zertifizierungssystem Schiebefensterhersteller	64
Abbildung 35: Evaluationsrhythmus	67
Abbildung 36: Übersicht der Instrumente für die Unterstützung der MIPd Prozesse	68
Abbildung 37: Selbsteinschätzung des Vertriebspartnermanagement im Vergleich zu anderen Schweizer Unternehmen	69
Abbildung 38: Definition des Know-hows, das übermittelt werden soll in Funktion der Aufgaben, die die Vertriebspartner übernehmen sollen.....	73

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 39: Bestimmen der Aktivitäten im Marketing- und Verkaufsprozess unabhängig davon, wer sie durchführt	74
Abbildung 40: Verteilen der Tätigkeiten auf Hersteller und Vertriebspartner.....	74
Abbildung 41: Ableiten des Know-hows, das an die unterschiedlichen Vertriebspartner übermittelt werden muss	74
Abbildung 42: Evaluationskriterien für Distributoren in Exportländern	75
Abbildung 43: Kommunikationsplan gegenüber Vertriebspartner	78
Abbildung 44: Checkliste möglicher Massnahmen im Bereich der Motivation.....	79
Abbildung 45: Ausschreibung für einen*e Verkaufsleiter*in	81
Abbildung 46: Beispiel für die Evaluation von Vertriebspartnern	85
Abbildung 47: Importstatistik pro Zollnummer und Land als Ausgangslage für die Evaluation von Vertriebspartnern. Hier die Angaben für die Zollnummer 8207.13	86

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterstützung der MIPd-Prozesse durch IT-Anwendungen	20
Tabelle 2: Merkmale Vertriebspartnertypen	53
Tabelle 3: Aufgabenteilung	54
Tabelle 4: Selektionsprozess Werkzeughersteller	56
Tabelle 5: Prämierung Vertriebspartner Desinfektionslösungshersteller	65
Tabelle 6: Provision in Funktion von Zusatzleistungen.....	80

In diesem Dokument werden Unternehmen, wie zum Beispiel "Vertriebspartner", nicht gegendert, während Personen, wie zum Beispiel "Verkaufsleiter*in", sprachlich gendersensibel behandelt werden. Durch die Verwendung von Links in Kapitel 3, das sich mit der "Implementierung" befasst, wird dem Leser bzw. der Leserin ermöglicht, mühelos zur Ausgangsstelle im Kapitel 2 "Modell" zurückzukehren.

1. Bedeutung von internationalen Vertriebspartnerschaften

Befragungen von Schweizer Unternehmen über die Erfolgsfaktoren bei der Erschliessung von ausländischen Märkten zeigen, dass Vertriebspartnerschaften eine zentrale Rolle spielen (Frey 2013, Credit Suisse 2019). Kleine und mittlere Unternehmen verfügen häufig nicht über die Mittel, um eigene Vertriebsniederlassungen in ausländischen Märkten einzurichten. Ihnen fehlen die Kenntnisse über die ausländischen Märkte. Sie verfügen über zu wenig Erfahrung in der Abwicklung von Exportgeschäften und haben noch keine Kontakte zu Kundinnen und Kunden sowie Behörden. Deshalb sind sie darauf angewiesen, dass Vertriebspartner ihre Produkte kompetent und engagiert vertreten. Nur dann ist es ihnen möglich, in ausländischen Märkten Fuss zu fassen, ohne allzu grosse finanzielle Risiken einzugehen.

Der Aufbau und die Pflege solcher Partnerschaften gelingen den Unternehmen aber oft nicht wunschgemäss. Viele Unternehmen bekunden Mühe, langfristig erfolgreiche Partnerschaften zu betreiben. Kontakte zu Vertriebspartnern entstehen zufällig auf Messen. Potenzielle Partner werden ungenügend evaluiert. Die Hersteller vernachlässigen die Ausbildung der Vertriebspartner und richten deren Mobilisierung einseitig auf finanzielle Anreize aus. Die erforderlichen Kapazitäten für eine sorgfältige Betreuung der Partner fehlen. Die Bedürfnisse der Vertriebspartner werden zu wenig berücksichtigt und Zielkonflikte bleiben bestehen. Es entsteht Unzufriedenheit und Frustration bei den Absatzpartnern, die sich negativ auf das Kundengeschäft auswirken. In einer Umfrage bei 155 Schweizer KMU haben über 70% der befragten Unternehmen das Management von ausländischen Vertriebspartnern als grosse Herausforderung eingestuft (Bont, Lyner, Ammann, Lehmann, 2021).

Das Innosuisse Projekt «Managing International Partnerships digitally» hat untersucht, was den Erfolg von internationalen Vertriebspartnerschaften ausmacht. Basierend auf den Erkenntnissen wurde ein Modell zum Management solcher Partnerschaften entwickelt – ein Modell, das für KMU in der Praxis implementierbar ist und durch den Einsatz digitaler Technologien unterstützt wird. Das Modell *MIPd* besteht aus den vier Phasen Selektion, Qualifikation, Motivation und Evaluation. Es beschreibt, wie herstellende Unternehmen in ausländischen Märkten Vertriebspartner finden, wie sie ausgebildet und motiviert werden, sich für die Produkte des Herstellers zu engagieren und wie die Zusammenarbeit in der Vertriebspartnerschaft evaluiert wird. Das Modell basiert auf den vier Grundsätzen Partnerschaft, Priorisierung, Systematisierung und Digitalisierung. Nur wenn eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Vertriebspartnern entsteht, kann eine Vertriebspartnerschaft erfolgreich sein. Das Management sollte auf die erfolgversprechendsten Partnerschaften ausgerichtet werden, um eine hohe Effektivität zu erreichen. Effizienz entsteht durch die Systematisierung der Managementprozesse und deren Automatisierung durch digitale Technologien.

Das Modell *MIPd* wird in den folgenden Kapiteln vorgestellt. In die Beschreibungen der Managementprozesse integriert sind Links auf IT-Anwendungen, Best Practices und Instrumente im Kapitel 3, die die Implementierung der Prozesse unterstützen können. Die Zielgruppe des Modelles sind die Verkaufsleiter*innen (**Bestimmung des/der richtigen Verkaufsleiter*in**) in den herstellenden Unternehmen, deren Aufgabe es ist, die internationalen Vertriebspartnerschaften zu führen.

Beteiligt am Innosuisse Projekt waren fünf international tätige Schweizer Industrieunternehmen, Switzerland Global Enterprise, die Fachhochschule Graubünden und die Berner Fachhochschule.

2. Modell zum Management von internationalen Vertriebspartnerschaften

2.1. STRATEGIE, PROZESSE UND IT-ANWENDUNGEN

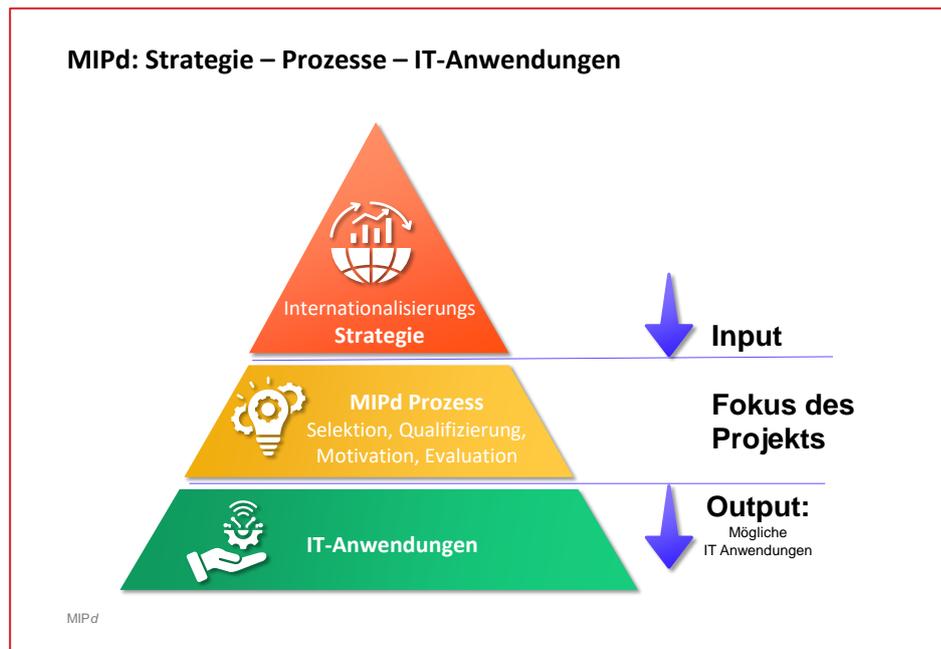
Strategie, Prozesse und IT-Anwendungen sind entscheidende Komponenten eines erfolgreichen Unternehmens. Sie sind miteinander verknüpft und arbeiten zusammen, um das Unternehmen auf seine Ziele auszurichten.

Die Internationalisierungsstrategie bezieht sich auf den langfristigen Plan eines Unternehmens, wie es sich international entwickeln will. Sie umreißt die Richtung, die das Unternehmen einschlagen will, und die Schritte, die es unternehmen muss, um seine Ziele zu erreichen. Eine solide Strategie ist für den Erfolg eines Unternehmens unerlässlich, da sie die Richtung vorgibt und den nötigen Fokus für wichtige Entscheidungen bietet.

Prozesse sind die spezifischen Massnahmen und Schritte, die zur Umsetzung der Internationalisierungsstrategie eingeführt werden müssen. Sie bilden den Rahmen dafür, wie die Arbeit erledigt wird, und stellen sicher, dass alle Beteiligten auf die gleichen Ziele hinarbeiten. Prozesse sind ein entscheidender Teil jeder Organisation, da sie dazu beitragen, die Konsistenz und Effizienz der Arbeit zu gewährleisten.

IT-Anwendungen (IT Anwendungen) spielen bei der Ausführung von Prozessen eine wichtige Rolle. Sie tragen dazu bei, die mit ihnen verbundenen Aufgaben zu automatisieren und zu rationalisieren, wodurch sie effizienter und qualitativ besser werden.

Abbildung 1: Strategie - Prozesse - IT-Anwendungen



Das MIPd Modell konzentriert sich auf die Prozesse, die für das Management der Vertriebspartner notwendig sind (Abbildung 1), d.h. die Selektion, Qualifizierung, Motivation und Evaluation der Vertriebspartner. Für die Definition dieser Prozesse sind als Input Informationen aus der Internationalisierungsstrategie notwendig. Dies sind zum Beispiel:

- Zielmärkte: Es ist von entscheidender Bedeutung, die spezifischen Länder und Regionen zu kennen, in denen das Unternehmen seine Produkte oder Dienstleistungen verkaufen möchte. Dies wird dazu beitragen, den besten Vertriebsansatz und die für den Erfolg auf diesen Märkten erforderlichen Ressourcen zu bestimmen.
- Vertriebsansatz: Aus der Internationalisierungsstrategie geht hervor, wie das Unternehmen seine Produkte vertreiben will, z.B. möglichst direkt mit jeweils nur einem Vertriebspartner pro Markt oder möglichst breit unter Einbezug von verschiedenen mehrstufigen Distributionswegen. Die Internationalisierungsstrategie gibt auch vor, welche Rolle der Onlinedistributionsweg spielen soll, z.B. für die Hauptprodukte oder nur für die Ersatzteile.

Nicht in allen Unternehmen existiert eine dokumentierte und aktuelle Internationalisierungsstrategie. Vor dem Einsatz des MIPd Modells müssen die Verantwortlichen in diesem Fall die nötigen Informationen bei der Geschäftsleitung erfragen.

Als Output des MIPd Modells können die Unternehmen bestimmen, welche IT-Anwendungen Sinn ergeben, um den Prozess des Vertriebspartnermanagements zu unterstützen. Die im Laufe des Projekts eruierten IT-Anwendungen werden in Kapitel 3.2.1 vorgestellt.

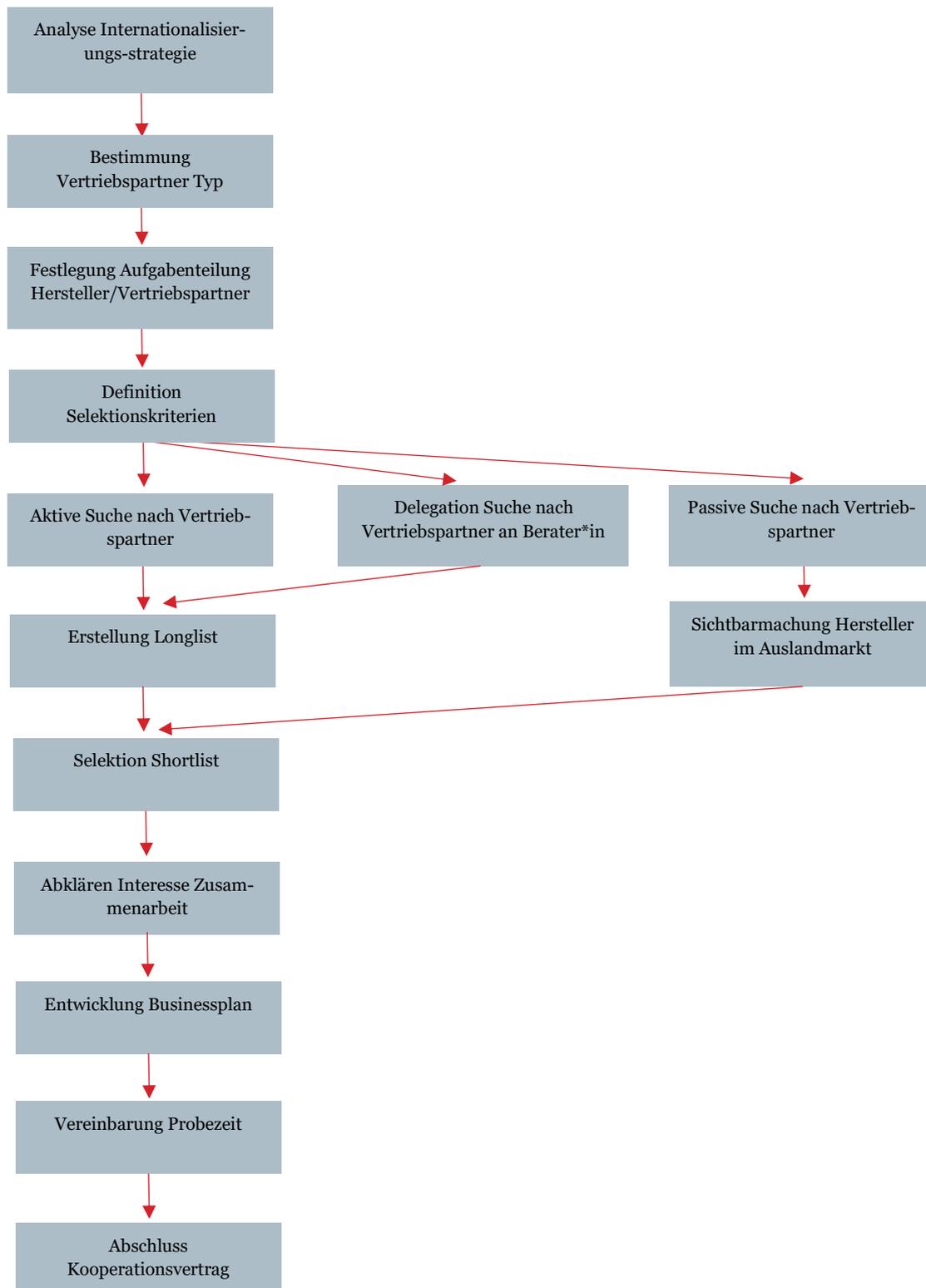
Die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern kann einen Einfluss auf die Internationalisierungsstrategie von Unternehmen haben. Eine Zusammenarbeit mit ausländischen Vertriebspartnern kann dazu führen, dass sich das KMU mit neuen Märkten, Kund*innen und kulturellen Unterschieden auseinandersetzen muss. Es kann auch bedeuten, dass das Unternehmen sich auf neue rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen einstellen muss, die in anderen Ländern gelten.

Darüber hinaus kann die Zusammenarbeit mit ausländischen Vertriebspartnern auch die Notwendigkeit von Änderungen in den Geschäftsprozessen und -praktiken des KMU erfordern. Das Unternehmen muss möglicherweise seine Produkte oder Dienstleistungen anpassen, um den Bedürfnissen der Kund*innen in anderen Ländern gerecht zu werden. Es kann auch bedeuten, dass das KMU neue Technologien und Systeme implementieren muss, um eine effektive Zusammenarbeit mit seinen ausländischen Partnern zu gewährleisten.

Es ist wichtig, dass KMU sich auf diese Veränderungen vorbereiten und sie aktiv angehen, um von der Zusammenarbeit mit ausländischen Vertriebspartnern zu profitieren. Dazu gehört auch eine sorgfältige Planung, Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Partnern, um sicherzustellen, dass die Zusammenarbeit erfolgreich verläuft.

2.2. SELEKTION VON VERTRIEBSPARTNERN

2.2.1. Selektionsprozess



2.2.2. Prozessbeschreibung

Analyse Internationalisierungsstrategie:

Die Grundlage zur Selektion von Vertriebspartnern in ausländischen Märkten stellt die Internationalisierungsstrategie eines Unternehmens dar. Diese legt fest, welche ausländischen Märkte das Unternehmen erschliessen will, wie es in diese Märkte eintreten will und welche Ressourcen für die Markterschliessung zur Verfügung stehen ([Analyse Internationalisierungsstrategie](#)). Im weiteren geht es darum, die nötigen externen und internen Informationen aufzuarbeiten ([Relevante externe und interne Informationen aufarbeiten](#)).

Bestimmung Vertriebspartner Typ:

Zur Selektion von Vertriebspartnern muss das Unternehmen festlegen, mit welcher Art von Vertriebspartnern es den ausländischen Markt erschliessen will. Dabei kann zwischen verschiedenen Arten von internationalen Vertriebspartnern unterschieden werden ([Vertriebspartnertypen](#)):

- Alleinvertriebshändler (exklusive Vertriebspartner): Ein Vertriebshändler, der das exklusive Recht hat, ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Produktlinie in einem bestimmten Gebiet zu verkaufen. Die Exklusivität kann zu einer höheren Motivation des Vertriebspartners führen, macht den Hersteller aber abhängig von diesem Vertriebspartner. Exklusivität sollte im Allgemeinen nur für eine Zeitdauer vergeben werden, damit danach neu darüber entschieden werden kann.
- Vertriebshändler ohne Exklusivität, der Normalfall bei Standardprodukten.
- Agent oder Repräsentant: Eine Person oder ein Unternehmen, die bzw. das einen Hersteller auf einem ausländischen Markt vertritt, aber nicht das Eigentum an den verkauften Produkten übernimmt. Diese Person vermittelt ein Geschäft und erhält dafür eine Kommission.
- Unternehmen unterscheiden ebenfalls zwischen A-Vertriebspartnern (für wichtige Länder oder Vertriebspartnern mit etabliertem Geschäft) und B-Vertriebspartnern für weniger wichtige Länder oder Vertriebspartnern im Aufbau. Die A- und B-Vertriebspartner werden vom Hersteller unterschiedlich intensiv betreut.

Den Entscheid, mit welcher Art von Vertriebspartnern ein Exportland erschlossen werden soll, trifft das Unternehmen aufgrund von folgenden Kriterien:

- Marktgrösse und -potenzial: Die Grösse des Marktes und sein Wachstumspotenzial können darüber entscheiden, ob es sinnvoll ist, einen Alleinvertriebshändler oder mehrere Vertriebshändler zu beauftragen. Dieses Kriterium kann auch dazu führen, dass ein Vertriebspartner als A- oder als B-Vertriebspartner eingestuft wird.
- Produktkomplexität: Der Umfang der technischen Unterstützung und Schulung, die für ein Produkt erforderlich ist, kann darüber entscheiden, ob es sinnvoll ist, einen Vertriebshändler oder einen Agenten zu engagieren. Maschinenhersteller arbeiten oft mit Agenten zusammen, weil es für diese Produkte unmöglich ist, die nötigen Produkt- und Servicekenntnisse den Vertriebspartnern zu vermitteln. Es ist auch nicht möglich, dass die Vertriebspartner diese Produkte kaufen und an Lager legen, da die Produkte kundenspezifisch gefertigt werden und sehr hohe Investitionen erfordern.
- Wettbewerb: Das Ausmass des Wettbewerbs auf dem Markt kann darüber entscheiden, ob es sinnvoll ist, einen Alleinvertriebshändler zu beauftragen, um eine starke Marktpräsenz aufzubauen.
- Rechtliches und regulatorisches Umfeld: Das lokale rechtliche und regulatorische Umfeld, einschliesslich der Beschränkungen für ausländisches Eigentum, kann darüber entscheiden, ob es sinnvoll ist, einen Agenten oder Vertreter zu ernennen oder allenfalls eine lokale Tochtergesellschaft zu gründen.
- Vertriebs- und Marketingkapazitäten: Die Vertriebs- und Marketingfähigkeiten des potenziellen Vertriebshändlers, einschliesslich seiner Fähigkeit, das Produkt wirksam zu bewerben, können bei der Entscheidung eine Rolle spielen.
- Finanzielle Erwägungen: Einschliesslich der Kosten für die Zusammenarbeit mit einem Vertriebshändler, der Zahlungsbedingungen und des Rentabilitätspotenzials, können ebenfalls eine Rolle bei der Entscheidung spielen.

Festlegung Aufgabenteilung Hersteller – Vertriebspartner:

Hat das Unternehmen entschieden, einen Auslandsmarkt indirekt mittels unabhängiger Vertriebspartner zu erschliessen und hat es entschieden, mit welchem Typ von Vertriebspartnern der Markt erschlossen werden soll, wird die Aufgabenteilung zwischen Hersteller und Vertriebspartnern bestimmt. Die Aufgaben im Vertrieb eines Produktes bestehen im Wesentlichen aus dessen Vermarktung, der Kundenberatung, der Erstellung von Offerten, dem Verkauf, der Lagerhaltung, Distribution, Installation, der Instruktion von Kund*innen, Ersatzteillieferungen, der Produktwartung und der Lösung von allfälligen Problemen. Für jede Vertriebspartnerschaft muss festgelegt werden, welche Aufgaben der Hersteller und welche die Vertriebspartner übernehmen ([Aufgabenteilung Vertrieb](#)), ([Instrument: Aufteilung der Tätigkeiten zwischen Lieferant und Vertriebspartner](#)).

Definition Selektionskriterien:

Anhand der geplanten Aufgabenteilung kann wiederum ermittelt werden, welche Anforderungen die Vertriebspartner erfüllen müssen, um die Produkte des Herstellers erfolgreich vertreten zu können (vgl. Lin, Chen 2008; Rebsch 2019). Relevante Anforderungen liegen dabei in den Bereichen Produkt- und Marktkenntnisse, technische und Verkaufskompetenzen, Sortiment und Infrastruktur ([Checkliste Selektionskriterien](#)). Darüber hinaus spielt die Ethik bei den Selektionskriterien eine wichtige Rolle. Hersteller sollten prüfen, ob potenzielle Vertriebspartner Umweltstandards (z.B. keine Verunreinigung von Trinkwasser) sowie Menschenrechte (z.B. keine Zwangs- und Kinderarbeit) einhalten.

Suche Vertriebspartner:

Erfolgreiche Vertriebspartnerschaften entstehen meist aus einer aktiven Suche nach potenziellen Vertriebspartnern in ausländischen Zielmärkten (vgl. Arnold 2000). Finden können Hersteller solche Vertriebspartner mittels Internetrecherchen, auf Messen, über Handelskammern, Hersteller von komplementären Produkten und bestehende Kund*innen im Zielmarkt ([Selektionsprozess](#)).

Alternativ zur eigenen Suche können Hersteller ausländische Vertriebspartner durch Berater*innen suchen lassen ([Geschäftspartnersuche](#)). Dabei ist es wichtig, dass die beratende Person die Produkte und Absatzmärkte des Herstellers genau versteht ([Instruktion Berater*in zur Vertriebspartnersuche](#)). Hilfreich kann es sein, dem Berater oder der Beraterin Beispiele von Endkund*innen anzugeben, die er mit seinen Produkten erreichen will. Bei der Suche nach einem Beratungsunternehmen ist es wichtig sicher zu stellen, dass der zukünftige Berater oder die zukünftige Beraterin nicht nur inhaltlich über gute Qualitäten verfügt. Das Gefühl muss auch stimmen – man sollte sicher sein, mit diesem Unternehmen vertrauensvoll zusammenarbeiten zu können. Die Suche nach einem Beratungsunternehmen erfolgt in folgenden Schritten:

- Bestimmen der spezifischen Bedürfnisse und Ziele und dem Festlegen, was erreicht werden soll und in welchen Bereichen Hilfe benötigt wird.
- Recherchieren der potenziellen Beratungsunternehmen mit Erfahrung im internationalen Vertrieb und deren Erfolgsbilanz.
- Prüfen der Referenzen mit Online-Bewertungen (falls vorhanden), Erfahrungsberichten früherer Kund*innen und Referenzen und Zertifizierungen des Beraters oder der Beraterin.
- Vereinbaren von Beratungsterminen mit einigen potenziellen Berater*innen, um sich ein Bild von deren Fachwissen, Kommunikationsstil und dem Beratungsansatz zu machen.
- Wahl des Beraters oder der Beraterin, der oder die voraussichtlich am besten helfen kann, im Zielland passende Vertriebspartner zu finden.
- Enge Zusammenarbeit mit dem Berater oder der Beraterin, um erfolgreich Vertriebspartner zu suchen und zu finden.

Der Know-how Transfer zum Beratungsunternehmen ist von entscheidender Bedeutung. Nur ein Beratungsunternehmen, das das Geschäft und das Produkt eines Unternehmens gut kennt, kann passende Vertriebspartner suchen und vorschlagen. Gerade im B2B Bereich sind Produkte oft sehr speziell und für die Mitarbeitenden nicht einfach verständlich. Der Know-how Transfer ist eine Herausforderung, weil dieser oft über zwei Stufen verläuft. Das Unternehmen informiert einen Berater oder eine Beraterin in der Schweiz, der oder die dann im nächsten Schritt einen Berater oder eine Beraterin im Zielland kontaktiert.

Die Schritte für den optimalen Know-how Transfer zu einem Berater oder einer Beraterin sind:

- Bestimmen, welche Informationen für den Berater die Beraterin wichtig sind, damit er oder sie die Suche effektiv erfüllen kann. Dazu können Einzelheiten über das Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen, die Zielmärkte, Beispielkund*innen im Zielland sowie bestehende Prozesse und Verfahren gehören.
- Erstellen von Schulungsunterlagen, die alle wichtigen Informationen abdecken, einschliesslich aller relevanten Unternehmensrichtlinien und -verfahren.
- Planung von Meetings mit dem Schweizer und dem lokalen Partner, um diese mit den Produkten, Dienstleistungen, der Unternehmenskultur, den Prozessen und den Mitarbeitenden des Unternehmens vertraut zu machen.
- Fortlaufende Unterstützung für die beratende Person über z. B. regelmässige Besprechungen, um dieser zu helfen, ihre Rolle erfolgreich auszufüllen.

Eine weitere Möglichkeit zur Suche nach ausländischen Vertriebspartnern besteht darin, diese passiv zu gestalten, indem der Hersteller im ausländischen Zielmarkt auf sich aufmerksam macht und die Vertriebspartner auf sich zukommen lässt. Um die dazu notwendige Sichtbarkeit zu schaffen, ist es notwendig, dass der Hersteller mit seinen Produkten in jenen Medien präsent ist, über die potenzielle Vertriebspartner erreicht werden. Dies können Messen im Zielmarkt, Google Anzeigen, soziale Medien ([Content Marketing](#)) oder Produkteplattformen sein ([Beispiel Lanamatic](#)).

Erstellung Longlist:

Die Longlist umfasst potenzielle Vertriebspartner im ausländischen Zielmarkt, die jene Selektionskriterien erfüllen, die sich ohne direkten Kontakt zu den Unternehmen beurteilen lassen. Informationsquellen bestehen dabei aus der Webseite der Firmen, ihren LinkedIn Profilen, Auftritten in sozialen Medien und Einschätzungen von anderen Herstellern, welche im Zielmarkt tätig sind.

Selektion Shortlist:

Die in der Longlist enthaltenen potenziellen Vertriebspartner werden anhand von Selektionskriterien geprüft, die einen direkten Kontakt zu den Unternehmen erfordern. Dies kann die Abklärung ihrer bestehenden Kundenkontakte, ihres technischen Know-hows, ihrer Lager- und Servicekapazitäten und ihrer finanziellen Bonität betreffen. Als Ergebnis der Selektion bleiben jene Vertriebspartner auf der Liste, die die Anforderungen des Herstellers in genügendem Mass erfüllen.

Abklären Interesse Zusammenarbeit:

Die Vertriebspartner auf der Shortlist werden vom Hersteller kontaktiert, um abzuklären, ob sie sich für eine Vertretung der Produkte im Auslandmarkt interessieren.

Entwicklung Business Plan:

Mit den Vertriebspartnern, die an einer Zusammenarbeit interessiert sind, wird gemeinsam ein Business Plan zur Erschliessung des Auslandmarktes entwickelt, der die gemeinsamen Ziele und die Aufgabenteilung definiert ([Business Plan](#)). Die Erarbeitung des Business Plans zeigt, welche Kompetenzen die Vertriebspartner mitbringen, wie gross ihr Interesse an einer Zusammenarbeit ist und ob sich Hersteller und Vertriebspartner vorstellen können, längerfristig eine Partnerschaft einzugehen. Deshalb ist es wichtig, dass man sich in dieser Phase des Selektionsprozesses auch persönlich trifft und nicht nur virtuell zusammenarbeitet (vgl. Belz 2012).

Vereinbarung Probezeit:

Hersteller und Vertriebspartner vereinbaren eine Probezeit von zum Beispiel einem Jahr, um beurteilen zu können, ob die Zusammenarbeit funktioniert und sich für beide Seiten lohnt.

Abschluss Kooperationsvertrag:

Wenn die Probezeit für Hersteller und Vertriebspartner zufriedenstellend verlaufen ist, kommt es zum Abschluss eines Kooperationsvertrages, der die Zusammenarbeit langfristig regelt und rechtlich bindend ist (vgl. Vazquez et al. 2013).

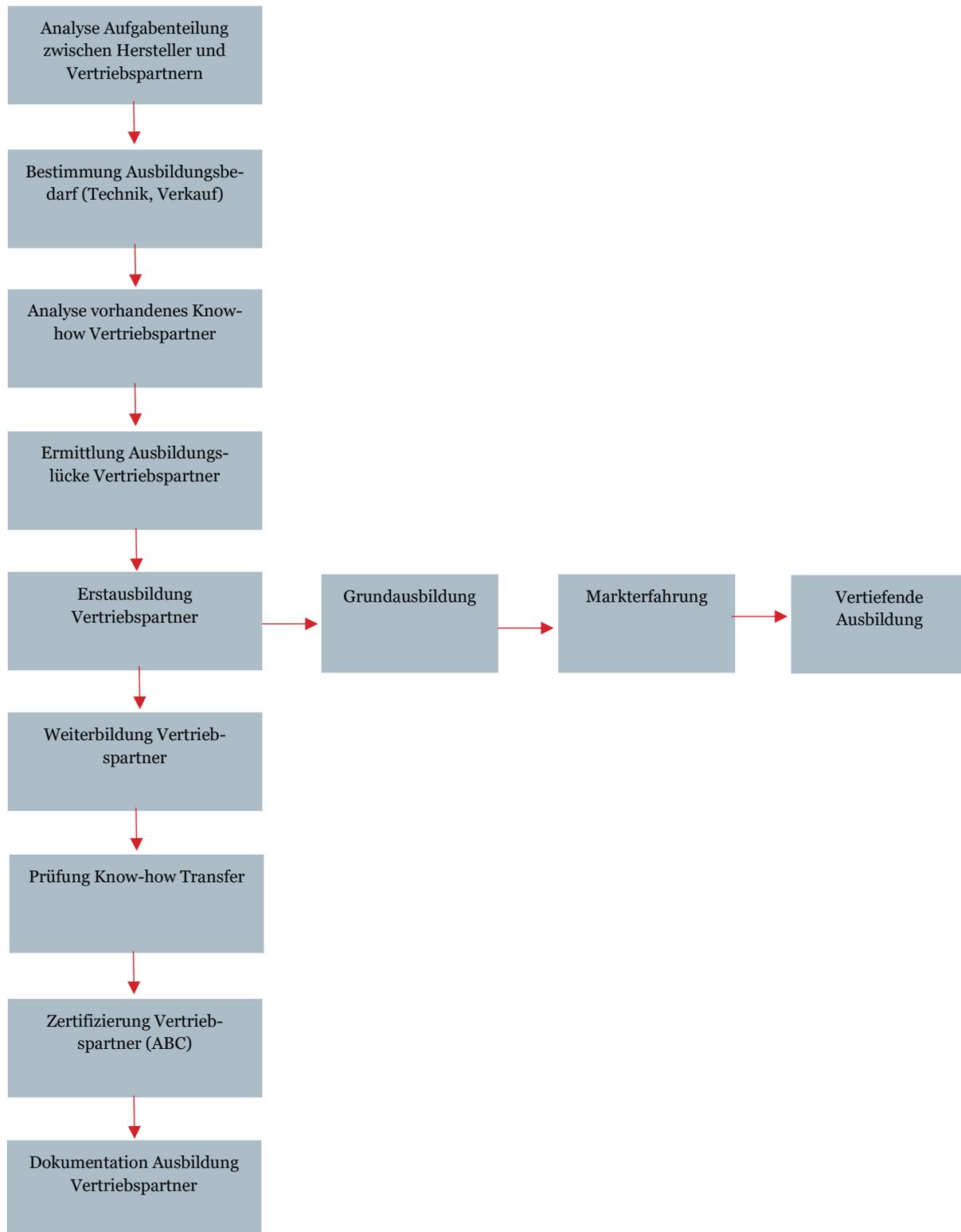
Im Kooperationsvertrag werden die Pflichten des Vertriebspartners bezüglich Abnahme von Produkten, Werbung, Wettbewerbsverbot, Geschäftsgeheimnisse, Unterhändler, Absatzgebiet, Exklusivrecht, Warenzeichen, Lagerhaltung und Serviceleistungen sowie die Pflichten des Herstellers bezüglich Dokumentation, Liefermengen, Direktgeschäften, Vertragsgebiet und Konsignationslager geregelt. Dazu kommen finanzielle Vereinbarungen über Preise, Rabatte und Steuern sowie die Regelung der Vertragsdauer, Kündigung, Ansprüchen, Gerichtstand, Vertragsänderung und Abtretung ([Händlervertrag](#)).

Exklusivität wird Vertriebspartnern nur selten gewährt, weil eine hohe Abhängigkeit des Herstellers vom Vertriebspartner entsteht. Voraussetzung für exklusive Vertretungen sind die Zusicherung von konkreten Absatzzielen durch den Vertriebspartner und eine Begrenzung der Exklusivität des Vertretungsrechtes auf drei Jahre. Werden die Ziele innerhalb der drei Jahre nicht erreicht, hat der Hersteller die Möglichkeit, den Vertrag wieder aufzulösen.

Vermieden werden sollte umgekehrt auch eine Abhängigkeit des Vertriebspartners vom Hersteller, da der Hersteller sonst für den gesamten Umsatz im Land steuerpflichtig wird und der Vertrag mit dem Vertriebspartner nur erschwert gekündigt werden kann.

2.3. QUALIFIKATION VON VERTRIEBSPARTNERN

2.3.1. Qualifikationsprozess



2.3.2 Prozessbeschreibung

Analyse Aufgabenteilung zwischen Hersteller und Vertriebspartnern:

Die Aufgabenteilung zwischen Hersteller und Vertriebspartnern ergibt sich aus der Phase Selektion, in der diese vertraglich geregelt wird. Möglich ist dabei eine Unterscheidung von A- und B-Vertriebspartnern, die unterschiedlich umfangreiche Aufgaben übernehmen oder nach den Aufgaben, die ein Vertriebspartner übernehmen soll.

Bestimmung Ausbildungsbedarf:

Der Ausbildungsbedarf der Vertriebspartner ist davon abhängig, welche Aufgaben sie beim Vertrieb der Produkte des Herstellers übernehmen und welche Kompetenzen zur Ausführung dieser Aufgaben notwendig sind. Der Ausbildungsbedarf umfasst sowohl Kompetenzen im Bereich der Technik, der Produkte sowie des Verkaufes (Bestimmen des nötigen Know-how, das an die Vertriebspartner transferiert werden muss).

Hilfreich kann es sein, bestehende Vertriebspartner danach zu befragen, welche Herausforderungen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben entstehen und welche Fähigkeiten die Überwindung dieser Herausforderungen von ihnen verlangt.

Analyse vorhandenes Know-how Vertriebspartner:

Vertriebspartner bringen unterschiedliches Know-how mit - je nachdem, ob sie selbst als Produkthersteller tätig sind, verwandte Produkte vertreiben oder noch gar keinen Bezug zu den Produkten des Herstellers haben. Entsprechend muss eingeschätzt werden, welche der erforderlichen Kompetenzen bereits vorhanden sind (Startphase in der Zusammenarbeit mit einem neuen Vertriebspartner).

Ermittlung Ausbildungslücke Vertriebspartner:

Die Ausbildung der Vertriebspartner muss die Lücke zwischen dem Ausbildungsbedarf zur Wahrnehmung der vereinbarten Vertretungsfunktion und dem vorhandenen Know-how der Vertriebspartner schliessen.

Erstausbildung Vertriebspartner:

Das Ziel der Erstausbildung der Vertriebspartner ist es, die ermittelte Ausbildungslücke zu schliessen. Die Erstausbildung von neuen Vertriebspartnern und neuen Mitarbeitenden bestehender Vertriebspartnern erfolgt schrittweise. Im ersten Schritt vermittelt der Hersteller den Vertriebspartnern das Grundwissen über seine Produkte und deren Verkauf. Dies erfolgt zum Teil mit Schulungen, die der Hersteller den Vertriebspartnern anbietet und die vor Ort oder auch online stattfinden können (Video-konferenz, Metaverse). Zusätzlich erfolgt das Training über Selbststudium der Vertriebspartner anhand von Unterlagen (Dokumente, Videos), die der Hersteller auf einer E-Learning Plattform (E-Learning) ablegt. Im zweiten Schritt wenden die Vertriebspartner ihr erworbenes Wissen im Markt an und sammeln erste Erfahrungen mit der Vertretung der Produkte des Herstellers. Im dritten Schritt der Ausbildung werden die Kompetenzen der Vertriebspartner entsprechend den im Markt gemachten Erfahrungen vertieft geschult (Qualifikationskonzept).

Weiterbildung Vertriebspartner:

Nach der Erstausbildung erfolgt eine Weiterbildung der Vertriebspartner, deren Periodizität sich nach der Entwicklung der Produkte des Herstellers richtet. Üblich sind jährliche Trainings, die vorzugsweise vor Ort stattfinden, damit sich Hersteller und Vertriebspartner persönlich kennen lernen und ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis entstehen kann. Virtuelle Trainings können unterstützt werden durch digitale Technologien wie E-Learning Programme, Live-Lerneinheiten aus Fernsehstudios, Produktvideos, Erläuterungen an digitalen Zwillingen (Virtual Reality) und Produkterklärungen mittels AR Brillen (Augmented Reality). Wichtig ist, dass der Hersteller den Vertriebspartnern nicht nur die Stärken der Produkte, sondern auch deren Grenzen aufzeigt, damit diese die Endkund*innen realistisch beraten können.

Die Trainings sollten neben der Wissensvermittlung des Herstellers an die Vertriebspartner auch umgekehrt den Know-how Transfer von den Vertriebspartnern an den Hersteller beinhalten, damit dieser erfährt, wie sich die im Markt bewähren und Ideen für deren Weiter- und Neuentwicklung entstehen können. Zusätzlich sollten die Trainings den Erfahrungsaustausch unter den Vertriebspartnern fördern, indem sie sich zum Beispiel gegenseitig Best Practices vorstellen. Chat Gruppen können den Erfahrungsaustausch unter den Vertriebspartnern zusätzlich fördern.

Prüfung Know-how Transfer:

Der Know-how Transfer vom Hersteller zu den Vertriebspartnern wird überprüft, um sicher zu stellen, dass diese die Produkte des Herstellers im Markt kompetent vertreten können. Im Bereich der Medizinaltechnik ist eine solche Prüfung sogar gesetzlich vorgeschrieben (European Medical Device Regulation (MDR 2017/745)).

Die Prüfung der Kompetenzen der Vertriebspartner kann mittels Quiz auf E-Learning Plattformen erfolgen oder durch gemeinsame Kundenbesuche, die zeigen, ob der Vertriebspartner in der Lage ist, seine Aufgaben kompetent wahrzunehmen.

Zertifizierung Vertriebspartner:

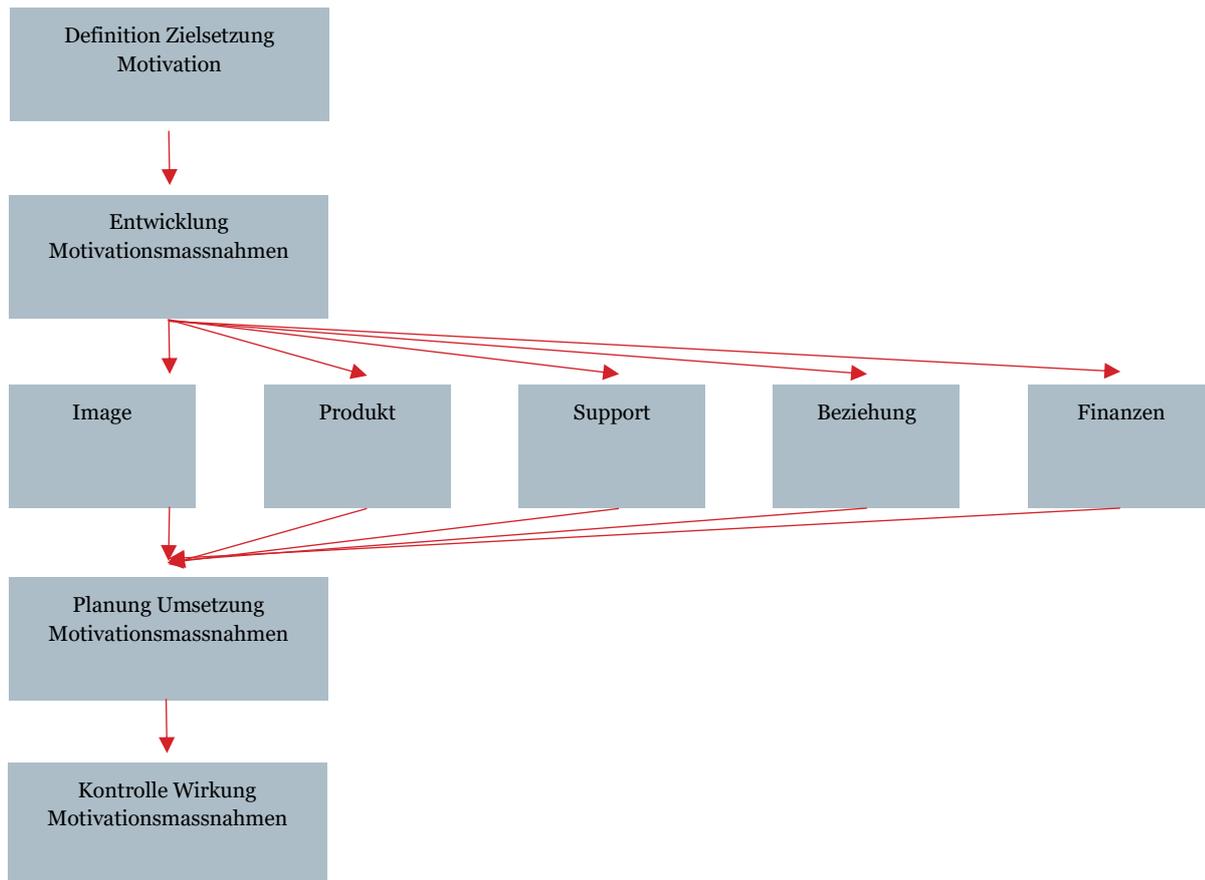
Entsprechend dem Ergebnis der Prüfung des Know-how Transfers werden die Vertriebspartner zertifiziert. Mit dem Zertifikat erhalten sie die Berechtigung, die Produkte des Herstellers im ausländischen Markt zu vertreten. Die Zertifikate können abgestuft sein in A- und B-Kategorien, die die Vertriebspartner zur Wahrnehmung unterschiedlich umfangreicher Aufgaben qualifizieren (Zertifizierung Vertriebspartner). Möglich ist, dass ein Vertriebspartner aufgrund der Ergebnisse in der Kompetenzprüfung in den Kategorien auf- oder absteigt und damit andere Konditionen für seine Tätigkeit erhält.

Dokumentation Ausbildung Vertriebspartner:

Die Ausbildung der Vertriebspartner wird vom Hersteller protokolliert, damit er den Überblick behält, wer wann geschult worden ist. Der Hersteller erstellt einen Jahresplan für die Kommunikation mit dem Vertriebspartner (Kommunikationsplan mit Vertriebspartner).

2.4. MOTIVATION VON VERTRIEBSPARTNERN

2.4.1. Motivationsprozess



2.4.2. Prozessbeschreibung

Definition Zielsetzung Motivation:

Der erste Schritt im Rahmen des Prozesses Motivation ist die Festlegung, welche Ziele mit der Motivierung der Vertriebspartner erreicht werden sollen. Die Grundlagen zur Definition der Zielsetzungen sind die im Rahmen der Selektion vereinbarte Aufgabenteilung zwischen Vertriebspartnern und Hersteller sowie der Business Plan. Die Motivation soll sicherstellen, dass die Vertriebspartner Aufgaben wie die Produktvermarktung, die Kundenberatung, die Erstellung von Offerten, den Verkauf, die Lagerhaltung, die Distribution und Installation, die Instruktion von Kund*innen, Ersatzteillieferungen, die Produktwartung und die Problemlösung engagiert wahrnehmen und die im Business Plan vereinbarten Ziele erreichen.

Entwicklung Motivationsmassnahmen:

Im zweiten Schritt werden die Massnahmen zur Motivation der Vertriebspartner geplant. Motivation kann für diese aus dem Image des Herstellers, aus den Produkten, dem Support, der Beziehung sowie finanziellen Aspekten der Zusammenarbeit entstehen ([Checkliste Massnahmen im Bereich der Motivation](#)).

Motivation durch das Image des Herstellers:

Das Image und die Bekanntheit des Herstellers im Auslandmarkt hat einen grossen Einfluss auf das Absatzpotential des Produktes und den Aufwand, den die Vertriebspartner für dessen Vermarktung betreiben müssen. Ihre Motivation, sich für das Produkt des Herstellers einzusetzen hat deshalb stark von diesen Faktoren ab.

Der Hersteller kann seine Bekanntheit und sein Image im Zielmarkt beeinflussen durch Werbung, die er für seine Produkte macht, durch die Präsenz des Unternehmens in den sozialen Medien, die von den Kund*innen im Zielmarkt beachtet werden, durch seine Präsenz auf regionalen Messen, durch die gezielte Nutzung der Swissness seiner Produkte sowie durch geografisch differenzierte Webseiten, die auf die sprachlichen und kulturellen Besonderheiten der Märkte ausgerichtet sind.

Motivation durch das Produkt des Herstellers:

Das Produkt beeinflusst die Motivation der Vertriebspartner über seine Qualität und den Preis. Je besser das Preis-Leistungsverhältnis des Produktes, desto günstiger sind seine Absatzchancen und desto attraktiver ist es für die Vertriebspartner, sich für deren Verkauf zu engagieren. Zusätzlich verbessern sich die Absatzchancen, wenn das Produkt an marktspezifische Bedingungen angepasst wird (vgl. Ono, Kubo 2009), wenn die Vertriebspartner die Möglichkeit haben, Kundenwünsche dem Hersteller weiterzuleiten und dieser sie in Produktadaptionen umsetzt (vgl. Skarneas, Katsikeas, Schlegelmilch 2002).

Der Motivation der Vertriebspartner förderlich ist es zudem, wenn sie die Möglichkeit haben, flexible Bestellmengen entsprechend den Marktbedürfnissen vom Hersteller zu beziehen, wenn die Lieferzeiten des Herstellers kurz sind und Liefertermine eingehalten werden.

Motivation durch den Support des Herstellers:

Hersteller können ihre Vertriebspartner motivieren, indem sie sie bei der Vermarktung ihrer Produkte im Auslandmarkt unterstützen (vgl. Shoham, Rose, Kropp 1997; Arnold 2000; Lai et al. 2015). Dies erfolgt durch Marktstudien, deren Ergebnisse sie den Vertriebspartnern zur Verfügung stellen, durch Mailings, in denen sie potenziellen Kund*innen ihre Produkte vorstellen, durch die Teilnahme an Messen zusammen mit den Vertriebspartnern, durch Social Media Beiträge und Google Anzeigen, durch die Begleitung der Vertriebspartner bei Kundenbesuchen, die Einrichtung einer E-Commerce Plattform ([E-Commerce](#)) oder eines E-Portals ([E-Portal](#)).

Motivierende Unterstützung können Hersteller ihren Vertriebspartnern auch durch die Beratung bei technischen Fragen der Kund*innen gewähren, indem sie rasch Auskunft geben und benötigte Informationen zur Verfügung stellen ([Chatbot](#)). Wertvoll ist es für die Vertriebspartner zudem, wenn der Hersteller sie bei der Zulassung der Produkte in den Auslandmärkten unterstützt.

Motivation durch die Beziehung zwischen Hersteller und Vertriebspartnern:

Die Beziehung zwischen dem Hersteller und seinen Vertriebspartnern hat einen wesentlichen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Vertriebspartnerschaft (vgl. Zhang 2003; Mehta 2006; Nevins, Mooney 2008; Nguyen, Nguyen 2010/2013; Johnston et al. 2012; Mehta 2013; Vazquez et al. 2013; Walter 2021).

Die Qualität dieser Beziehung kann gefördert werden durch den persönlichen Kontakt zwischen den zuständigen Verkäufer*innen sowie Geschäftsverantwortlichen der beiden Unternehmen im Rahmen von Trainings, Messen und Kundenbesuchen, durch einen kulturell sensitiven Umgang mit den Partnern ([Hofstede Insights](#)) und die konstruktive Lösung von Konflikten, bevor sie eskalieren (vgl. Mehta et al. 2006/2010; Schmitz 2012). Dabei hat die Behebung von Beschwerden der Vertriebspartner einen wesentlichen Einfluss auf deren Zufriedenheit. Eine schnelle, aber oberflächliche Behandlung von Beschwerden wirkt sich negativ auf die Vertriebspartnerschaft aus.

Eine positive Erfahrung mit der Lösung der Beanstandungen führt hingegen zu einem Vertrauenszuwachs und somit zu einer Stärkung der internationalen Vertriebspartnerschaft. Nichtsdestotrotz sollten exportierende Unternehmen versuchen, die Anzahl von Beschwerden der Vertriebspartner zu minimieren.

Es ist wichtig, dass für die Betreuung der Vertriebspartner geeignete Verkaufsleiter*innen ausgewählt werden ([Kriterien für die Wahl der Verkaufsleiter*innen](#)). Es kann Sinn machen, neue Verkaufsleiter*innen durch ein Mentoringprogramm zu unterstützen ([Mentoringprogramm für neue Verkaufsleiter*innen](#)).

Vertrauen in die Partnerschaft entsteht, wenn sich der Hersteller gegenüber seinen Vertriebspartnern loyal verhält und eine hohe Verlässlichkeit zeigt. Auch eine kontinuierliche Kommunikation fördert das Vertrauen in die Partnerschaft (vgl. Walter 2021).

Vertrauen entsteht zudem zwischen den Partnern, wenn Informationen geteilt und Entscheidungen nachvollziehbar begründet werden, wenn den Vertriebspartnern Freiräume zugestanden werden, in denen sie sich entwickeln können und ihre Anliegen ernst genommen werden.

Digitale Plattformen wie Facebook und LinkedIn ermöglichen eine intensivere und verbesserte Kommunikation was zu mehr Engagement und Kooperation bzw. Motivation führt. Der Informationsaustausch sollte offen, klar und zeitgerecht sein. Adäquate Kommunikationsmechanismen sollten zwischen dem Hersteller und seinen Vertriebspartnern installiert werden, um einvernehmliche Erwartungen zu generieren, Uneinigkeiten zu lösen und gemeinsame Ziele zu erreichen. Zudem müssen sich der Hersteller und seine Vertriebspartner auf bestimmte Kommunikationsprozesse bzgl. Regelmässigkeit, Angemessenheit, Genauigkeit und Art des Informationsaustausches einigen.

Motivation durch finanzielle Anreize:

Voraussetzung für eine nachhaltig erfolgreiche Vertriebspartnerschaft ist, dass sich die Vertretung der Produkte des Herstellers für die Vertriebspartner lohnt. Eine lohnende Vertretung kann aus der Marge entstehen, die den Vertriebspartnern ein genügendes Einkommen garantiert und/oder aus der Möglichkeit, mit den Produkten des Herstellers neue Kundschaft zu erschliessen oder die Bedürfnisse von bestehenden Kund*innen vollständiger befriedigen zu können.

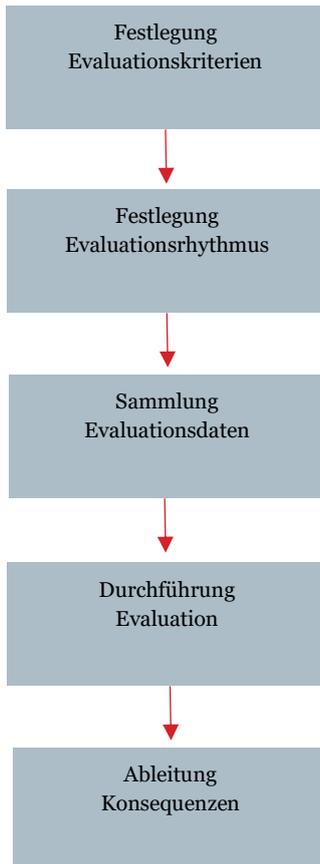
Zusätzliche Anreize zur Wahrnehmung der vereinbarten Aufgaben und zur Erreichung der vereinbarten Ziele können aus umsatzabhängigen Margen entstehen, die erfolgreiche Vertriebspartner belohnen. Provisionen können für das Erreichen von Umsatzzielen, die Durchführung von Marketingaktivitäten oder die aktive Information des Herstellers über Marktentwicklungen vergeben werden. Nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität der Vertriebsaktivitäten sollte belohnt werden. Zuverlässige Vertriebspartner erhalten längere Zahlungsfristen. Erfolgreiche Verkäufer*innen bei den Vertriebspartnern werden ausgezeichnet und zu Besuchen beim Hersteller eingeladen ([Prämierung Vertriebspartner](#)). Der Hersteller beteiligt sich zudem an den Kosten für Vermarktungsaktivitäten von besonders engagierter Vertriebspartnern.

Zur Gestaltung von effektiven Incentive Programmen ist es wichtig, die Bedürfnisse und Wünsche der Empfänger*innen zu verstehen. Verkauft werden die Produkte des Herstellers von Mitarbeitenden des Vertriebspartners im ausländischen Markt. Entsprechend müssen die Anreize auf deren Bedürfnisse ausgerichtet werden ([Incentivierung Mitarbeitende der Vertriebspartner](#)). Das Anreizprogramm muss für sie verständlich, objektiv und fair gestaltet sein. Es muss regelmässig evaluiert und an allfällige Personalwechsel beim Vertriebspartner angepasst werden.

Grundsätzlich ist es für die Motivation der Vertriebspartner wichtig, ob es dem Hersteller nur um seinen eigenen Erfolg zu gehen scheint oder auch um den Erfolg seiner Vertriebspartner. Im Ergebnis muss für den Hersteller und seine Vertriebspartner eine Win-Win Situation entstehen. Beide müssen von der Zusammenarbeit profitieren, damit die Partnerschaft nachhaltig funktionieren kann (vgl. Mehta 1996; Arnold 2000; Schmitz 2005; Leonidou 2008; Pelsler et al. 2015; Obadia et al. 2015).

2.5. EVALUATION VON VERTRIEBSPARTNERN

2.5.1. Evaluationsprozess



2.5.2. Prozessbeschreibung

Festlegung Evaluationskriterien:

Die Kriterien zur Evaluation der Vertriebspartnerschaft basieren auf den Zielen, die im Rahmen des Business Plans vereinbart wurden.

Evaluationskriterien, die Hersteller und Vertriebspartner betreffen, umfassen Ergebnisgrößen wie Produktbekanntheit, Produktimage, Verkaufsmengen, Umsätze und Marktanteile ([Evaluationskriterien Vertriebspartnerschaft](#)).

Evaluationskriterien zur Leistung der Vertriebspartner beurteilen deren Verkaufsaktivitäten wie die Teilnahme an Messen, Kundenkontakte und Werbemaßnahmen. Sie schätzen ein, wie aktiv die Vertriebspartner Informationen aus dem Absatzmarkt an den Hersteller zurückspielen, sei dies durch Informationen über die Bedürfnisse der Kund*innen, notwendige Produktanpassungen und neue Einsatzmöglichkeiten der Produkte. Sie evaluieren, inwieweit die Vertriebspartner in den Verkauf der Produkte des Herstellers investieren durch die Anstellung und Ausbildung von Personal und die Investition in Infrastruktur. Sie bewerten, wie aufwändig das Management der Vertriebspartner für den Hersteller ist. Wie viel Ausbildung, technische Beratung und Verkaufunterstützung sie benötigen und wie zuverlässig sie ihre Rechnungen bezahlen.

Evaluationskriterien zur Leistung des Herstellers beurteilen die Unterstützung der Vertriebspartner beim Verkauf der Produkte, sei dies durch die Begleitung bei Kundenbesuchen, durch imagepflegende Maßnahmen im Absatzmarkt, die Bewerbung der Produkte in sozialen Medien oder die Anpassung der Produkte auf spezifische Marktbedürfnisse. Sie bewerten die technische Unterstützung des Herstellers durch Ausbildungsmassnahmen und die Beratung der Vertriebspartner bei Fragen der Kund*innen. Und sie beurteilen die Zuverlässigkeit des Herstellers bezüglich Lieferzeiten oder Reaktionszeiten bei Fragen der Vertriebspartner.

Die Gewichtung der Evaluationskriterien verschiebt sich im Laufe der Zeit der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Vertriebspartner. Zu Beginn werden vor allem Aktivitäten beurteilt, die dem Aufbau des Marktes dienen. Mit der Zeit stehen dann die Ergebnisse im Vordergrund.

Festlegung Evaluationsrhythmus:

Der Evaluationsrhythmus wird in Abhängigkeit der Erfahrung, des Erfolges und der Bedeutung der Vertriebspartner festgelegt. Je länger die Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner schon dauert, je erfolgreicher die Zusammenarbeit funktioniert und je weniger wichtig eine Vertriebspartnerschaft für das Geschäftsergebnis eines Herstellers ist, desto länger gestaltet sich der Rhythmus der Evaluationen ([Evaluationsrhythmus Vertriebspartnerschaft](#)).

In einer langandauernden, erfolgreichen Partnerschaft reicht es, wenn die Zusammenarbeit zweimal jährlich evaluiert wird. Zur Mitte des Jahres wird geprüft, ob man bezüglich der vereinbarten Ziele auf Kurs ist und am Ende des Jahres wird analysiert, inwieweit man die Ziele erreicht hat.

Gestaltet sich eine Zusammenarbeit weniger erfolgreich, werden wichtige Zielsetzungen nicht erreicht, so wird der Evaluationsrhythmus enger. Die Evaluationen werden vierteljährlich bis monatlich durchgeführt, um Zielabweichungen früh zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Neue Vertriebspartner werden noch enger evaluiert. Bis eine Vertriebspartnerschaft eingespielt ist und die Vertriebspartner die notwendige Erfahrung mit den Produkten des Herstellers gesammelt haben, ist es notwendig in ständigem Kontakt zu sein, nachzufragen wie es läuft und zu unterstützen, wenn Probleme auftreten.

Unterschiede im Evaluationsrhythmus treten auch je nach Art des Geschäftes auf. So sind im Projektgeschäft, das immer wieder neue Anforderungen an Hersteller und Vertriebspartner stellt, engere Evaluationsrhythmen nötig als im Geschäft mit Standardprodukten.

Sammlung Evaluationsdaten:

Zur Beurteilung der gesetzten Evaluationskriterien müssen die entsprechenden Daten zum Teil extern gesammelt werden. So kann das Marktpotential als Vergleichsgröße zum erzielten Umsatz anhand von Importstatistiken zum Absatzmarkt geschätzt werden ([Go Global Cockpit](#)). Die Auswertung von Kundenreklamationen oder Kundenbefragungen können Hinweise auf die Verkaufstätigkeit von Vertriebspartnern generieren. Andere Hersteller können über ihre Zufriedenheit mit gleichen Vertriebspartnern befragt werden.

Andere Daten wie die Verkaufszahlen, Verkaufsaktivitäten und Unterstützungsmassnahmen können vom Hersteller und den Vertriebspartnern intern erhoben und quantitativ oder qualitativ gemessen werden ([Customer Relationship Management](#)).

Durchführung Evaluation:

Durchgeführt werden die Evaluationen in Form von Business Reviews. In diesen Reviews werden die Ziele der Vertriebspartnerschaft den Ergebnissen gegenübergestellt und die Ursachen von Abweichungen sowie die daraus entstehenden Konsequenzen besprochen.

Die Reviews finden schriftlich, telefonisch, per Videokonferenz, persönlich vor Ort statt oder werden über eine online Befragung ([Online Net Promoter Score](#)) durchgeführt. Welche Form der Evaluation gewählt wird, hängt von der Vertrautheit der Vertriebspartner und der Kultur ab. Je vertrauter die Partner und je individueller die Kulturen, desto eher werden die Reviews auf Distanz durchgeführt. Je jünger die Partnerschaft und je sozialer die Kulturen, desto wichtiger ist es, die Reviews persönlich durchzuführen, weil der Aufbau einer Vertrauensbeziehung eine bedeutende Rolle spielt.

Wichtig ist, dass sich Hersteller und Vertriebspartner als Partner auf Augenhöhe respektvoll begegnen, einander gegenseitig Feedback geben und der gemeinsame Erfolg im Absatzmarkt die Zielgrösse darstellt (vgl. Obadia Robson 2021).

Ableitung Konsequenzen:

Die Konsequenzen der Evaluation richten sich nach deren Ergebnis. Verläuft die Vertriebspartnerschaft erfolgreich und erreicht sie ihre Ziele, werden die guten Leistungen gefeiert und belohnt. Hersteller und Vertriebspartner gönnen sich gemeinsam ein gutes Essen. Vertriebspartner erhalten Belohnungen in Form von Prämien, Beiträgen an ihre Infrastruktur, Gratislieferungen oder Preisreduktionen. Ihre Leistungen werden ausgezeichnet mit Zertifikaten. Sie werden vom Kandidaten zum Partner bis zum Premium Partner befördert.

Verläuft eine Vertriebspartnerschaft weniger erfolgreich und erreicht ihre Ziele nicht, so wird geprüft, wie man sich gegenseitig unterstützen kann, um die Ziele in Zukunft zu erreichen. Vielleicht benötigt der Hersteller mehr Informationen aus dem Absatzmarkt, um seine Produkte besser auf die Kundenbedürfnisse ausrichten zu können oder der Vertriebspartner benötigt mehr technische Ausbildung, um die Produkte kompetent vertreten zu können.

Erreicht eine Vertriebspartnerschaft ihre Ziele trotz unterstützender Massnahmen nicht, so müssen Hersteller und Vertriebspartner darüber beraten, ob die Vertriebspartnerschaft aufgelöst oder bestimmte Produkte anderen Vertriebspartnern zugeteilt werden sollten.

Wichtig ist dabei, dass der Hersteller in der Anfangsphase einer Vertriebspartnerschaft die Geduld aufbringt, dem Vertriebspartner rund drei Jahre Zeit zu geben, bis sich die erwarteten Umsätze einstellen.

Mit der Evaluation der Vertriebspartnerschaft schliesst sich der Kreis des Vertriebspartner Managements. Die Evaluation zeigt, ob die Partnerschaft erfolgreich ist, ob die richtigen Partner gewählt wurden oder neue Partner selektioniert werden müssen.

3. Implementierung des Vertriebspartnermanagement Modells

3.1. PROZESS DER IMPLEMENTIERUNG

Die Implementierung des MIPd Modells startet, wie eingangs beschrieben, mit einer Analyse der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens. Welche Märkte will das Unternehmen mit welcher Markteintrittsstrategie erschliessen?

In einem zweiten Schritt bietet es sich an, sich die Bedeutung der ausländischen Vertriebspartner für die Realisierung der Internationalisierungsstrategie bewusst zu machen. Sie stellen die Verbindung des Herstellers zu seinen ausländischen Kund*innen dar und nur wenn diese Verbindung funktioniert, wird die Markterschliessung gelingen.

Als dritter Schritt empfiehlt es sich, das bestehende Vertriebspartnermanagement Modell des Unternehmens kritisch zu evaluieren (Selbsteinschätzung Vertriebspartnermanagement). Ein Vergleich der bestehenden Prozesse mit jenen des MIPd Modelles zeigt die Stärken und Schwächen des bestehenden Vertriebspartnermanagements sowie den Verbesserungsbedarf, auf den die Implementierung des Modelles fokussieren sollte.

Der vierte Schritt bei der Implementierung des MIPd Modells besteht darin, für die Phasen Selektion, Qualifikation, Motivation und Evaluation anhand der obenstehenden Prozessbeschreibungen einen Plan zur Implementierung des Modelles zu entwickeln, der die Prozesse spezifisch für das Unternehmen beschreibt, die Verantwortlichkeiten und Instrumente definiert (Implementierungsplan).

Das folgende Kapitel enthält Beispiele von IT-Anwendungen, die die Prozesse des Vertriebspartnermanagements unterstützen, Best Practices, die aufzeigen, wie Managementprozesse gestaltet werden können und Instrumente, die die Implementierung des MIPd Modells unterstützen können.

3.2. IT-ANWENDUNGEN ZUR UNTERSTÜTZUNG DES VERTRIEBSPARTNERMANAGEMENTS [BACK](#)

3.2.1. Einsatz von IT-Anwendungen

IT-Anwendungen sind für den indirekten Vertrieb von hoher Bedeutung, da sie die Prozesse rationalisieren, die Effizienz verbessern und wertvolle Erkenntnisse und Daten liefern können. Folgende IT-Anwendungen wurden analysiert (siehe Tabelle 1):

1. Content-Marketing / Marketing Automation

Marketing, das sich auf das Erstellen und Veröffentlichen im Internet konzentriert. Instrumente sind Newsletter, Soziale Netzwerke, Weblogs, Podcasts, SEO,...

2. Videokonferenz

Die Videokonferenz ist der synchrone Informationsaustausch mit Bild- und Tonübertragung.

3. Chatbot – Vertriebspartner Fragen beantworten

Ein Online-Dialogsystem, das in Echtzeit arbeitet und Anfragen auf Textbasis oder mithilfe von Spracherkennung entgegennimmt und beantwortet.

4. Augmented Reality – AR in der Instandhaltung

In die reale Welt werden digitale Elemente eingefügt – direkt auf einem Bildschirm oder in einer Brille - vor die Augen des Betrachters. Beispielsweise können Vertriebspartner bei Serviceeinsätzen bei den Endkunden unterstützt werden.

5. Virtual Reality – Industrielles VR Training

Virtuelle Realität ist eine künstliche Umgebung, die mit Software erstellt und dem Benutzer präsentiert wird. Beispielsweise können frühzeitig mit VR die zukünftigen Nutzern eines Produktes anhand des Digital Twins ausgebildet werden.

6. E-Learning

E-Learning beschreibt Lernformen, die durch elektronische, technische oder digitale Medien unterstützt werden.

7. E- Commerce

Online-Kaufmöglichkeit für Partner/Kund*innen, damit diese das Produkt / Ersatzteile des Lieferanten kaufen können.

8. Portal

Ein Kundenportal ist eine Art Website, die sich auf den Informationsaustausch zwischen einem Unternehmen und seinen Vertriebspartnern konzentriert.

9. CRM Customer Relationship Management

Zentrale Verwaltung von Kundeninformationen und Verkaufsprozessen. CRM bietet die Möglichkeit, die gesamte Wertschöpfungskette mit dem Partner abzudecken.

10. NPS Net Promoter Score

Um den Net Promoter Score zu erfassen, können Unternehmen Online-Umfragen durchführen.

11. Metaverse (nicht bewertet, weil noch nicht vollständig verfügbar)

Durch den Einsatz dieser IT-Lösungen können Unternehmen ihre indirekten Vertriebskanäle managen und die Zusammenarbeit mit ihren Partnern verbessern. Die IT-Anwendungen unterstützen unterschiedliche Teilprozesse des MIPd Modells (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Unterstützung der MIPd-Prozesse durch IT-Anwendungen

Prozess- ebene	Prozess der Vertriebspartnerbetreuung			
	Selektion	Qualifizierung	Motivation	Evaluation
IT Ebene	IT Anwendungen			
	1. Content Marketing / Marketing Automation			
	2. Videokonferenz			
		3. Chatbot		
		4. Augmented Reality		
		5. Virtual Reality		
		6. E-Learning		
		7. E-Commerce		
		8. Portal		
		9. CRM		
			10. NPS	

3.2.2. Voraussetzungen für die Einführung von IT-Anwendungen

Für die Einführung von IT-Anwendungen ist eine Gesamtsicht über Prozesse und IT-Anwendungen von Bedeutung. Es empfiehlt sich, dafür einen Leitfaden einzusetzen, wie z.B. «Digitaler Masterplan für KMU» von Marc K. Peter.

Vor der Einführung von IT-Anwendungen muss ein Unternehmen den eigenen IT-Reifegrad bestimmen. Der IT-Reifegrad bezieht sich auf das Ausmass der Integration, Automatisierung und Standardisierung der IT-Systeme und -Prozesse sowie der IT-Kompetenzen der Mitarbeitenden eines Unternehmens. Es gibt mehrere Faktoren, die zur IT-Reife eines Unternehmens beitragen:

- **Governance:** Das Vorhandensein formeller Richtlinien, Verfahren und Prozesse zur Steuerung von IT-Entscheidungen, Investitionen und Betrieb.
- **Strategie:** Eine IT-Strategie, die auf die allgemeine Geschäftsstrategie und die Ziele des Unternehmens abgestimmt ist.
- **Business Alignment:** Der Grad der Ausrichtung der IT-Dienste auf die Geschäftsziele und die Fähigkeit, den Geschäftswert von IT-Investitionen zu messen.
- **Infrastruktur:** Der Grad der Automatisierung, Standardisierung und Integration der IT-Infrastruktur des Unternehmens, einschliesslich Hardware, Software und Netzwerksysteme.
- **Sicherheit:** Das Niveau der Sicherheits- und Risikomanagementpraktiken, die zum Schutz der IT-Systeme und Daten der Organisation eingesetzt werden.
- **Kompetenzen:** Das Niveau der Fähigkeiten und Fertigkeiten der IT-Mitarbeitenden der Organisation und das Ausmass, in dem sie in den Entscheidungsfindungsprozess eingebunden sind.
- **Service Management:** Der Reifegrad der IT-Service-Management-Praktiken, einschliesslich Incident Management, Problem Management und Change Management.
- **Kontinuierliche Verbesserung:** Das Vorhandensein einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und die Ausrichtung auf Innovation innerhalb der IT-Organisation.
- **Datenverwaltung:** Der Reifegrad der Datenverwaltungspraktiken, einschliesslich Data Governance, Datenqualität, Datensicherheit und Datenanalyse.
- **Cloud-Verwaltung:** Der Reifegrad der Cloud-Management-Praktiken, einschliesslich Cloud-Strategie, Cloud-Sicherheit und Cloud-Governance.

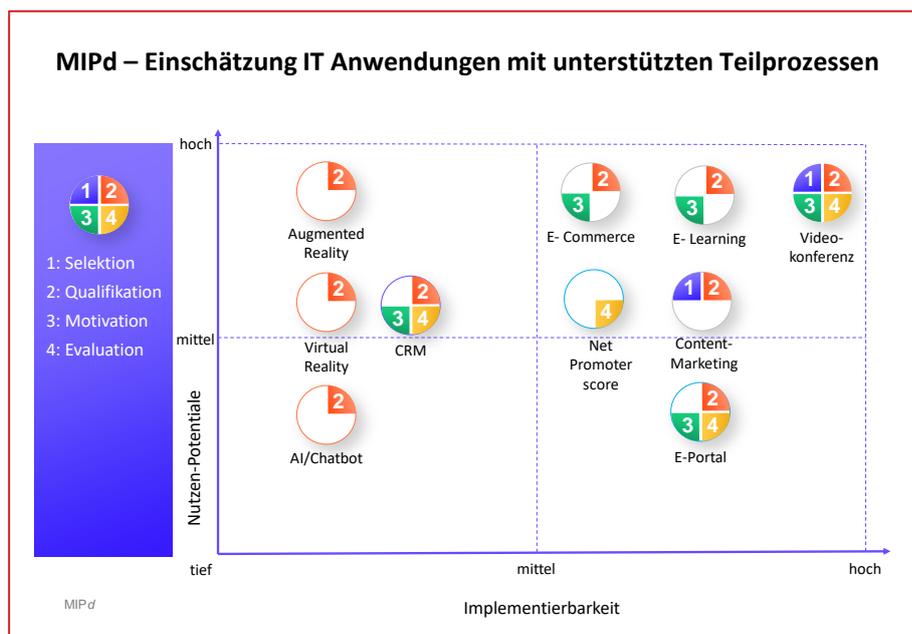
3.2.3. Die IT Anwendungen - Nutzen und Implementierbarkeit

Bei der Bewertung der im folgenden aufgeführten IT-Anwendungen zur Unterstützung von Prozessen werden sowohl der Nutzen als auch die Implementierbarkeit berücksichtigt (siehe Abbildung 2).

Der Nutzen bezieht sich auf die positiven Ergebnisse oder Vorteile, die die Anwendung für das Unternehmen mit sich bringt, wie die Qualität, die Schnelligkeit oder die Kosten der Prozesse. Die Implementierbarkeit bezieht sich auf die Leichtigkeit und Machbarkeit der Implementierung und Integration der Anwendung in die bestehende IT-Infrastruktur, einschliesslich Faktoren wie Kompatibilität, technische Anforderungen und Verfügbarkeit von Ressourcen sowie die voraussichtliche Akzeptanz der IT-Anwendung durch die Vertriebspartner.

Wenn Unternehmen sowohl den Nutzen als auch die Implementierbarkeit berücksichtigen, können sie fundierte Entscheidungen darüber treffen, in welche Anwendungen sie investieren und welche sie vorrangig einsetzen sollten. Eine Anwendung mit hohem Nutzen, aber geringer Implementierbarkeit ist möglicherweise nicht sinnvoll, wenn sich der Ressourcenaufwand für ihre Implementierung nicht rechtfertigen lässt. Hier sollten neben den direkten finanziellen Ressourcen auch immer die zeitlichen Ressourcen berücksichtigt werden. Eine Anwendung mit geringerem Nutzen, aber hoher Implementierbarkeit kann durchaus lohnend sein, wenn sie schnell und einfach zu implementieren ist und dem Unternehmen einen messbaren Nutzen bringen kann.

Abbildung 2: Bewertung der IT-Anwendungen



Nutzenpotenziale für Exporteure:

- Prozessqualität steigt: Durch die IT-Anwendung sinkt die Anzahl Fehler und/oder das Prozessziel (z.B. Training) wird besser erreicht.
- Prozessgeschwindigkeit steigt: Die IT-Anwendung führt dazu, dass der Prozess schneller abgewickelt werden kann (z.B. Bestellungen gehen ohne manuelle Bearbeitung direkt ins ERP).
- Prozesskosten sinken: Durch die IT-Anwendung wird der Prozess günstiger (z.B. Wegfall der manuellen Bearbeitung).

Implementierbarkeit:

- Technische Implementierbarkeit: Wurde diese Anwendung bereits oft eingeführt oder steht sie noch am Anfang ihrer technischen Entwicklung?
- Einmal- und wiederkehrender Aufwand: Wie hoch ist der Aufwand für die Einführung und für den fortlaufenden Betrieb der IT- Anwendung? Welche Anpassungen müssen gemacht werden, um die neue Anwendung in die bestehende IT-Infrastruktur zu integrieren?
- Akzeptanz durch Vertriebspartner: Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Vertriebspartner die IT-Anwendung einsetzen werden? Welche Hürden bestehen auf Seiten der Vertriebspartner? Wie lassen sich diese überwinden?

3.2.3.1. Content-Marketing / Marketing Automation [BACK](#)

Definition:

Content-Marketing ist eine Form des Marketings, die sich auf die Erstellung und Verbreitung wertvoller, relevanter und konsistenter Inhalte konzentriert, um ein klar definiertes Publikum anzusprechen und zu binden. Das Ziel von Content-Marketing ist es, in einem ersten Schritt Mehrwert für potenzielle Kund*innen zu schaffen, um zu einem späteren Zeitpunkt dadurch profitable Kundenaktionen auslösen zu können. Im Zentrum steht das Teilen von Know-how und das Sichtbarmachen der vorhandenen Kompetenzen in einem definierten Feld. Content-Marketing kann mithilfe von Blogs, Videos, Social-Media-Beiträgen, Infografiken, E-Books oder anderen Formaten durchgeführt werden. Das Hauptziel des Content-Marketings besteht darin, eine Beziehung zu potentiellen und bestehenden Kund*innen aufzubauen. Durch den inhaltlichen Mehrwert der Beiträge kann sich eine Unternehmung nicht nur profilieren, sondern Vertrauen und Glaubwürdigkeit schaffen. Das Content-Marketing zielt darauf ab, den Beziehungsaufbau und die Beziehungspflege zu fördern, anstatt nur die Bewerbung und den Vertrieb eines Produktes oder Dienstleistung.

Marketing-Automation bezeichnet den Einsatz von IT-Anwendungen, um wiederkehrende Marketing-Prozesse zu automatisieren und stetig zu verbessern. Das Ziel ist eine bessere Messbarkeit von Marketing-Prozessen in Bezug auf ihre Wirksamkeit.

Geschicktes Content-Marketing kann auch helfen, über die eigene Website oder Online-Beiträge für eine optimierte Positionierung bei den gängigen Suchmaschinen zu sorgen. Suchmaschinenoptimierung, bzw. Search Engine Optimization (SEO), ist essenziell, um im Internet an möglichst prominenter Stelle gefunden zu werden. Durch die gezielte Verwendung von Key-Words in eigenen Online-Beiträgen kann die Positionierung verbessert werden. Wesentlich ist jedoch, dass die Benutzerfreundlichkeit dadurch nicht eingeschränkt wird, was zu einer kürzeren Verweildauer der Besucher oder gar zu deren Absprung führen könnte. Eine geschickte Kombination aus interessantem Content und dem Einsatz von suchmaschinenrelevanten Keywords ist hier erfolgversprechend.

Im Content-Marketing werden folgende IT-Anwendungen eingesetzt:

1. Content Management Systems (CMS)
2. Marketing Automation Tools (z.B. Versand von automatisierten Mails, Planung von Social Media Beiträgen)
3. Search Engine Optimization (SEO)
4. Analytics and Reporting Tools (z.B. [Google Analytics](#))

Eine klassische Plattform, um Content-Marketing zu betreiben, ist die Social-Media-Plattform LinkedIn. Das im Jahr 2002 in den USA gegründete Netzwerk gehört heute zu den führenden Online-Netzwerken und verzeichnet 774 Millionen registrierte Nutzer*innen. Der Fokus der Plattform liegt auf der Vernetzung von Fachkräften. Neben der initialen Vernetzungsmöglichkeit wurde das Angebot kontinuierlich erweitert. Heute gehören auch Funktionen wie Gruppen, Diskussionsforen und Blogging-Tools zu den Angeboten der Plattform. Für Unternehmen bieten sich zahlreiche Chancen, um sowohl bei Kund*innen als auch bei potentiellen Vertriebspartnern mehr Sichtbarkeit zu erlangen. Neben klassischen Posts zu den eigenen Aktivitäten und dem Teilen von relevantem Content, besteht vor allem die Möglichkeit, sich als Experte in einem bestimmten Themengebiet zu profilieren.

Es bestehen viele Anbieter, welche Unternehmen unterstützen, einen LinkedIn-Auftritt aufzusetzen und zu pflegen. Diese Aufgaben können, sofern das Know-how dafür unternehmensintern verfügbar ist, auch durch die Marketing-Abteilung übernommen werden.

Eine erweiterte Möglichkeit, Content-Marketing und Marketing Automation einzusetzen ist der LinkedIn Sales Navigator (<https://business.linkedin.com/>). Dieser kann Unternehmen dabei unterstützen, besser mit ihren Vertriebspartnern zusammenzuarbeiten, indem sie ihnen eine Plattform zur Verfügung stellt, auf der sie ihre Kontakte und Beziehungen verwalten und pflegen können. Durch die Verbindung mit ihren Vertriebspartnern auf LinkedIn können Unternehmen deren Aktivitäten und Interaktionen mit anderen Nutzern verfolgen und so besser verstehen, was in der Branche vor sich geht. Ausserdem können sie mithilfe von Sales Navigator die Profile von Entscheidungsträgern in potenziellen Kundenunternehmen finden und so ihren Vertriebspartnern gezielte Empfehlungen aussprechen, welche Kontakte oder Unternehmen am vielversprechendsten sind. Darüber hinaus ermöglicht es Sales Navigator Unternehmen und Vertriebspartnern, ihre Kommunikation und Zusammenarbeit zu vereinfachen, indem sie über die Plattform Nachrichten austauschen, Leads teilen und gemeinsam an Verkaufschancen arbeiten können.

Diese IT-Anwendung ermöglicht beispielsweise die automatische Erstellung von Leads, welche auf den bereits bestehenden Kontakten, Aktivitäten und Präferenzen basieren. Zudem ist es möglich, Posts zu planen und dann automatisch zu definierten Zeitfenstern posten zu lassen. Die Abbildung 3 zeigt einen Überblick über das Content-Marketing.

Abbildung 3: Übersicht Content-Marketing / Marketing Automation



Beispiel Industriegüterhersteller:

Ein international tätiges Unternehmen im Bereich Industriegüter für die Baubranche setzt Content-Marketing effektiv ein. Das Unternehmen hat eine breite Palette von Inhalten erstellt, darunter Blogbeiträge, Videos, Infografiken und E-Books, die der Zielgruppe einen Mehrwert bieten und zur Förderung der Marke und der Produkte des Unternehmens beitragen.

Eine der wichtigsten Arten, wie das Unternehmen Content-Marketing einsetzt, ist die Bereitstellung von Bildungsressourcen für seine Zielgruppe, zu der Architekt*innen, Ingenieur*innen und Baufachleute gehören. So gibt es beispielsweise auf der Website einen Bereich "Technische Informationen", der eine Vielzahl von Ressourcen wie Whitepapers, technische Bulletins und Fallstudien enthält. Diese bieten ausführliche Informationen über die Eigenschaften und Merkmale der Produkte, sowie bewährte Verfahren für deren Einsatz bei Bauprojekten. Diese Art von Inhalten wird das Unternehmen als Vordenker in der Branche zu positioniert und bietet der Zielgruppe einen Mehrwert, indem sie über die von ihr verwendeten Produkte aufgeklärt wird.

Das Unternehmen nutzt Content-Marketing auch, um seine Marke und Produkte auf subtilere Weise zu bewerben. Auf der Website gibt es einen Bereich mit der Bezeichnung "Solutions", in dem die Produkte des Unternehmens in realen Anwendungen vorgestellt werden und die Vorteile des Einsatzes der Produkte in verschiedenen Projekten aufgezeigt werden. Diese Art von Inhalt trägt dazu bei, den Wert der Produkte hervorzuheben und kann Architekt*innen, Ingenieur*innen und Baufachleute dazu inspirieren, den Einsatz der Produkte des Unternehmens bei ihren eigenen Projekten in Betracht zu ziehen.

Neben der Website nutzt das Unternehmen auch andere Kanäle, um seine Inhalte zu verbreiten. Das Unternehmen hat eine starke Präsenz in den sozialen Medien und informiert regelmässig über neue Projekte, Produkte und Innovationen. Das Unternehmen verfügt auch über einen YouTube-Kanal, auf dem Videos über die angebotenen Produkte und Projekte veröffentlicht werden.

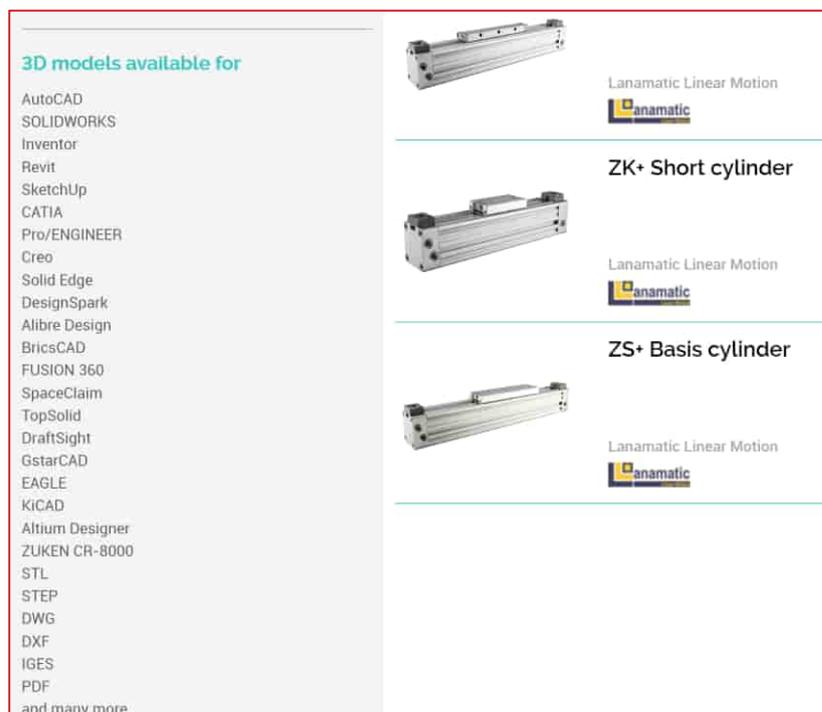
Diese Content-Marketing-Bemühungen haben erfolgreich dazu beigetragen, die Marke und die Produkte des Unternehmens bekannt zu machen und dem Zielpublikum einen Mehrwert zu bieten. Durch die Erstellung von Bildungsressourcen und die Präsentation ihrer Produkte in realen Anwendungen haben sie sich als Vordenker in der Branche positioniert und dazu beigetragen, den Umsatz zu steigern und das Markenbewusstsein zu erhöhen.

Zu betonen ist, dass der Einsatz von Content-Marketing auch für KMU mit eingeschränkteren Ressourcen als die eines Grossunternehmens interessant und zielführend sein kann.

Beispiel Lanamatic: CAD-Datenmodelle im Marketingprozess einfach verfügbar machen. [BACK](#)
Das Unternehmen Lanamatic (www.lanamatic.ch) entwickelt und produziert kolbenstangenlose Pneumatikzylinder. Diese Zylinder kommen bei Lösungen der industriellen Automation und des Maschinenbaus zum Einsatz.

Lanamatic bietet die Produktpläne der Zylinder auf TraceParts (www.traceparts.com) an. Dies ist eine Online-Plattform, die Ingenieur*innen, Designer*innen und anderen Fachleuten CAD-Modelle und technische Zeichnungen zur Verfügung stellt, die bei der Konstruktion und Entwicklung von Produkten und Baugruppen verwendet werden können. CAD (computer-aided design) bezeichnet die Unterstützung von konstruktiven Aufgaben mittels einer speziellen Informatikanwendung zur Planung von Produkten. Die Plattform bietet eine umfangreiche Bibliothek mit CAD-Modellen und 3D-Modellen, die von Herstellern und Zulieferern aus verschiedenen Branchen wie der Automobilindustrie, der Luft- und Raumfahrt, der Elektronik, dem Maschinenbau und vielen anderen zur Verfügung gestellt werden. TraceParts erleichtert den Zugriff auf diese Modelle und ermöglicht es Ingenieur*innen und Konstrukteur*innen, ihre eigenen Konstruktionen schnell und effizient zu erstellen und zu optimieren. Die Basisdaten werden vom jeweiligen Hersteller der Produkte in der Datenbasis von Traceparts eingestellt. Kund*innen und Interessent*innen können dann über Traceparts das benötigte Produkt spezifizieren und als Konstruktionsdatei generieren lassen und herunterladen (Abbildung 4).

Abbildung 4: Lanamatic stellt auf Traceparts.com die Modelle für über 70 CAD Programme zur Verfügung



Quelle: <https://www.traceparts.com/en/search?CatalogPath=&KeepFilters=true&Keywords=lanamatic>

Der Nutzen für den Kunden besteht vor allem darin, dass er noch vor einer Offertanfrage prüfen kann, ob er sein Problem mit dem Produkt von Lanamatic lösen kann und ob vor allem auch das Produkt in die Anwendung / Maschine des Kunden eingebaut werden kann. Häufig ist der verfügbare Platz ein entscheidender Faktor für die Wahl eines Produktes.

Der Kunde / Interessent kann die generierte Konstruktionsdatei für den von ihm spezifizierten Zylinder direkt in sein Konstruktions-system laden und anwenden. Nutzen für die Kunden sind ebenfalls die Einfachheit und Schnelligkeit der Integration der CAD Modelle in ihre CAD Programme. Traceparts unterstützt die Formate von über 70 unterschiedlichen CAD Programmen, wie z.B. Catia, Autocad oder Solidworks. Die Daten der Produkte können ebenfalls im PDF Format bezogen werden. Ingenieur*innen und Konstrukteur*innen können schnell, unkompliziert sowie kostenfrei die CAD-Modelle der für die Konstruktion benötigten Komponenten finden und laden. Die dadurch gewonnene Zeitersparnis im Vergleich zum Hantieren mit den traditionellen Papierkatalogen ist enorm. Ingenieur*innen und Designer*innen müssen häufig neue Komponenten in ihre Entwürfe integrieren, um die Anforderungen ihrer Kund*innen zu erfüllen. Wenn die Produktpläne auf TraceParts verfügbar sind, können Kund*innen Ihre Produkte schnell und einfach in ihre Entwürfe integrieren und somit nötige Änderungen vornehmen.

Der Vorteil für Lanamatic besteht darin, dass das Unternehmen für Kundenunternehmen und Interessenten keine Konstruktions-dateien mehr generieren muss. Vor dem Einsatz von Traceparts musste das Unternehmen immer wieder Konstruktionsdateien für die Kundenunternehmen erstellen. Heute kann das Kundenunternehmen auf Traceparts verwiesen werden und es kann selbst-ständig entsprechend seinen Bedürfnissen das Produkt spezifizieren und die Konstruktionsdatei generieren. Lanamatic ist somit durch Traceparts in der Lage, auf den Bedarf an technischen Informationen der Ingenieurbranche einzugehen. Mit der Bereitstel-lung von CAD-Modellen, 2D-Zeichnungen und weiteren Produktspezifikationen will das Unternehmen das Interesse zahlreicher Interessenten wecken und einen „Lead-Magnet“ für die eigene Zielgruppe bereitstellen. Traceparts verfügt über Kataloge von namhaften Unternehmen wie z.B. Schaeffler und Bosch Rexroth. Lanamatic kann von der Visibilität dieser grossen Unternehmen profitieren.

Die Veröffentlichung der Produktpläne auf Traceparts erleichtert dem Unternehmen den Kunden anzubieten, die Produkte in die eigenen Entwürfe zu integrieren, was zu einem höheren Umsatz führt.

Die Bewertung von Content-Marketing ist in Abbildung 5 aufgeführt.

Abbildung 5: Bewertung Content-Marketing / Marketing Automation

Content-Marketing

Content-Marketing ist eine Form des Marketings, die sich auf das Erstellen, Veröffentlichen und Verbreiten von Inhalten für eine bestimmte Zielgruppe im Internet konzentriert. Instrumente sind Newsletter, Soziale Netzwerke, Weblogs, Podcast und Musik-/Videoportale, mobile Apps sowie SEO.

Content-Marketing unterstützt folgende MIPd Teilprozesse

1. Selektion der Vertriebspartner: Partner finden/angesprochen werden
2. Qualifizierung der Vertriebspartner: Know-how Transfer



Content-Marketing

Einschätzung Nutzenpotentiale für Exporteure

Prozessqualität steigt	*	**	***
Prozess wird schneller	*	**	***
Prozess wird günstiger	*	**	***

- Visibility steigt und damit Qualität des Selektionsprozesses weil Unternehmen gefunden wird oder bei potenziellen Partner bereits bekannt ist
- Prozess der Selektion schneller und günstiger weil Teile der Kommunikationsbedürfnisse der potenziellen Partner vorgängig erfüllt

Einschätzung Implementierbarkeit

Technische Implementierbarkeit	*	**	***
Einmal- und wiederkehrender Aufwand	*	**	***
Akzeptanz durch Vertriebspartner	*	**	***

Aufwand: *: hoher Aufwand / ***: geringer Aufwand

- Content-Marketing bereits oft eingeführt
- Aufwand vor allem im Bereich Content – Erstellung
- Akzeptanz eine Herausforderung

8

3.2.3.2. Videokonferenz ^{BACK}

Definition:

Eine Videokonferenz ist eine audiovisuelle Live-Verbindung zwischen zwei oder mehreren Personen, die sich an verschiedenen Orten befinden und Computer oder andere Geräte wie Smartphones und Tablets benutzen. Die Technologie ermöglicht Audio- und Videokommunikation in Echtzeit über das Internet, sodass die Teilnehmer*innen einander in Echtzeit sehen und hören können. Dies kann für eine Vielzahl von Zwecken genutzt werden, z. B. für geschäftliche Besprechungen, Schulungen und persönliche Kommunikation. Zu den beliebtesten Videokonferenzplattformen gehören MS Teams, Zoom, Google Meet, Jitsi und Skype.

Eine abgewandelte Variante der Videokonferenz können im Vorfeld produzierte Videos sein, die den internationalen Vertriebspartnern zur Verfügung gestellt werden. Diese haben den Vorteil, dass sie zeitunabhängig konsultiert werden können, was bei Vertriebspartnern in unterschiedlichen Zeitzonen massgebend sein kann. Allfällige Rückfragen und Unklarheiten können im Anschluss an die Konsultierung der Videos dann in einer Live-Verbindung thematisiert werden. Der Vorteil ist, dass so alle Teilnehmer der Konferenz bereits Kenntnisse in den Call einbringen.

Beispiel Frauscher:

Frauscher Sensortechnik GmbH bietet seit mehr als 30 Jahren innovative Lösungen für die individuellen Anforderungen von Kunden weltweit im Bereich der Achszählung und Raddetektion. Das Unternehmen ist bestrebt, Systemintegratoren und Bahnbetreibern den Zugang zu Informationen, die für den Betrieb und die Überwachung ihrer Infrastruktur erforderlich sind, zu vereinfachen.

Abbildung 6: Studio für Live-Videoschulungen der Frauscher Sensortechnik GmbH



Quelle: <https://www.youtube.com/watch?v=56EP - d6-o>

Frauscher bietet im Rahmen der Kundentrainings unter anderem Videokurse an, um die Nutzung und Wartung der Produkte zu erklären und die Kunden entsprechend zu schulen. Diese Videos enthalten Anleitungen zur Installation, zum Betrieb und zur Fehlerbehebung von Frauscher-Produkten wie Raddetektions- und Achszählssystemen. Darüber hinaus werden Schulungen zu den zusätzlichen Software-Lösungen von Frauscher angeboten, die dazu dienen, die erfassten Daten zu analysieren und zu visualisieren, um sie für den Kunden nutzbar zu machen. In den Videoschulungen von Frauscher werden auch technische Details zu den Produkten erläutert, wie beispielsweise deren Spezifikationen, Funktionen und Zertifizierungen. Die Videoschulungen dienen als Ergänzung zu den Schulungen vor Ort, zum individuellen Fernsupport und bieten eine Lernoption für das Selbststudium (Abbildung 6).

Die Bewertung von Videokonferenzen ist aus Abbildung 7 ersichtlich.

Abbildung 7: Bewertung Videokonferenz

Videokonferenz

Die Videokonferenz ist der synchrone Informationsaustausch mit Bild- und Tonübertragung.

Videokonferenz unterstützt folgende MIPd Teilprozesse
Alle Teilprozesse: persönlicher Kontakt online



Video-
konferenz

Einschätzung Nutzenpotentiale für Exporteure

Prozessqualität steigt	*	**	***
Prozess wird schneller	*	**	***
Prozess wird günstiger	*	**	***

- Persönliche Kontakte sind schnell und günstig überall möglich

Einschätzung Implementierbarkeit

Technische Implementierbarkeit	*	**	***
Einmal- und wiederkehrender Aufwand	*	**	***
Akzeptanz durch Vertriebspartner	*	**	***

Aufwand: *: hoher Aufwand / ***: geringer Aufwand

- Implementierung gegeben
- Aufwand gering – auch bei guter technischer Ausrüstung
- Akzeptanz durch Vertriebspartner gegeben

10

BACK

3.2.3.3. Chatbot

Definition:

Ein Chatbot ist ein Computerprogramm, das eine Unterhaltung mit menschlichen Nutzer*innen simulieren kann. Chatbots können in verschiedene Messaging-Plattformen wie Websites, mobile Apps und Messaging-Apps integriert werden. Sie können für eine Vielzahl von Zwecken eingesetzt werden, z. B. für den Kundendienst, den elektronischen Handel, die Unterhaltung und die Informationsbeschaffung. Chatbots verwenden Techniken der natürlichen Sprachverarbeitung (NLP) und des maschinellen Lernens (ML), um Benutzereingaben zu verstehen und darauf zu reagieren, und können so programmiert werden, dass sie einfache oder komplexe Aufgaben erledigen. Einige beliebte Beispiele für Chatbot-Anwendungen sind virtuelle Assistenten, Chatbots für den Kundendienst und Gesprächsagenten. Siehe zur Thematik Chatbot das Buch «Digitale Freunde – wie Unternehmen Chatbots erfolgreich einsetzen können» von Sophie Hundertmark.

Beispiel BKW:

Die BKW (www.bkw.com) ist ein Energieunternehmen mit Sitz in Bern. Das Unternehmen hat einen Chatbot als Instrument für den Kundenservice entwickelt.

Der Chatbot der BKW soll in ihre Website oder ihre mobile App integriert werden. Er soll dazu verwendet werden, den Kund*innen Informationen über ihren Energieverbrauch, ihre Rechnungen und ihren Kontostand zu liefern sowie einfache Anfragen und Wünsche zu bearbeiten, wie z. B. die Meldung eines Stromausfalls oder die Vereinbarung eines Termins für einen Technikerbesuch. Der Chatbot steht den Kund*innen rund um die Uhr zur Verfügung und kann mehrere Konversationen gleichzeitig führen (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8: Ablauf einer Kommunikation mit einem Chatbot

«Hey Siri / Google. Ich will mit BKW Energie reden.»
«Hallo. Ich bin dein BKW Bot. Wie kann ich dir helfen?», antwortet eine Männerstimme.
«Ich habe keinen Strom!»
«Was ist Ihre Postleitzahl?»
«3 – 1 – 5 – 9»
«Wir führen derzeit in Riedstätt geplante Instandhaltungsarbeiten durch. Besten Dank für ihr Verständnis.»

Quelle: Ammann & Burkhalter (2021)

Zudem kann der Chatbot der BKW mit Algorithmen des maschinellen Lernens (ML) ausgestattet werden, um seine Leistung mit der Zeit zu verbessern. Das bedeutet, dass dieser aus den Interaktionen mit den Kund*innen lernen kann und dadurch genauer und effizienter wird, wenn es darum geht, deren Bedürfnisse zu verstehen und darauf zu reagieren. Ausserdem kann er in andere Systeme integriert werden, um Informationen zu erhalten und Aktionen auszuführen, z. B. den Status einer Bestellung zu überprüfen oder Informationen über die Wettervorhersage zu liefern.

Die Bewertung von Chatbots ist in Abbildung 9 dargelegt.

Abbildung 9: Bewertung Chatbot/Artificial Intelligence

Chatbot

Ein Online-Dialogsystem auf Basis künstlicher Intelligenz, das in Echtzeit arbeitet und Anfragen auf Textbasis oder mithilfe von Spracherkennung entgegennimmt und beantwortet.

Ein Chatbot unterstützt folgende MIPd Teilprozesse
 2: Qualifizierung der Vertriebspartner: Schnelle Unterstützung bei Fragen


 AI/Chatbot

Einschätzung Nutzenpotentiale für Exporteure

Prozessqualität steigt	*	**	***
Prozess wird schneller	*	**	***
Prozess wird günstiger	*	**	***

- Prozessqualität steigt bei der aktuellen Technologie nur wenig- Chatbot sind eigentlich FAQ Listen, RAQ können sie nicht beantworten
- Prozess wird schneller, weil Chatbot immer und überall angesprochen werden kann
- Prozess wird günstiger, weil weniger Leute im Help Desk nötig

Einschätzung Implementierbarkeit

Technische Implementierbarkeit	*	**	***
Einmal- und wiederkehrender Aufwand	*	**	***
Akzeptanz durch Vertriebspartner	*	**	***

Aufwand: *: hoher Aufwand / ***: geringer Aufwand

- Implementierbarkeit schwierig (siehe Best Practice BKW)
- Aufwand hoch
- Vertriebspartner spricht lieber mit einer richtigen Person

9

3.2.3.4. Virtual Reality BACK

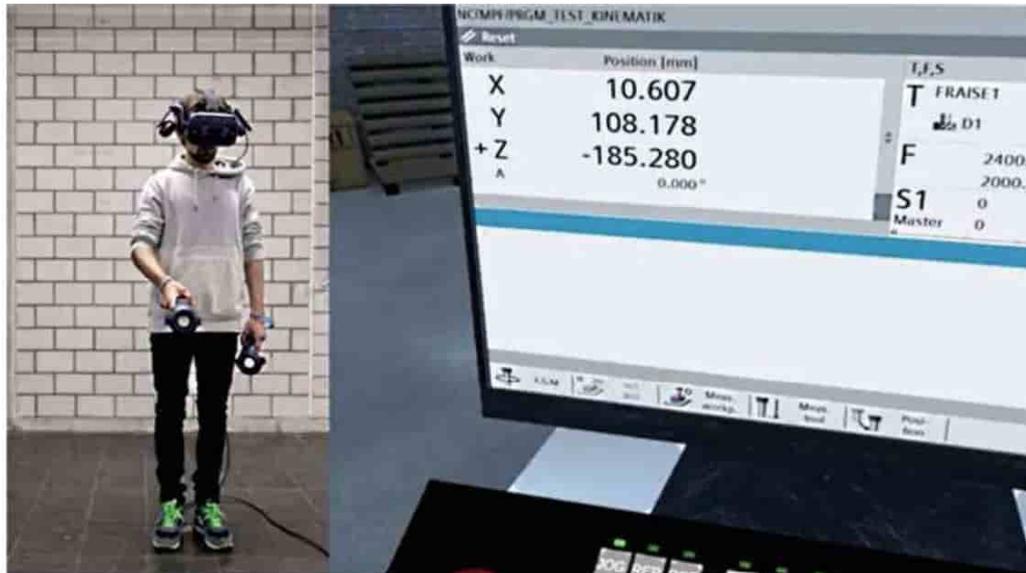
Definition:

Virtuelle Realität (VR) ist eine computergenerierte Simulation einer dreidimensionalen Umgebung, mit der man mithilfe spezieller Geräte, wie z. B. einem VR-Headset, interagieren kann. Die Ausrüstung bietet eine vollständig immersive Erfahrung, die es den Nutzer*innen ermöglicht, sich umzusehen und mit virtuellen Objekten zu interagieren, als ob sie in der realen Welt wären. VR kann für eine Vielzahl von Zwecken eingesetzt werden, z. B. für Spiele, Bildung, Training und Therapie. Mit der VR-Technologie lassen sich sowohl realistische Simulationen von realen Umgebungen als auch von völlig imaginären Umgebungen erstellen. Zur VR-Ausrüstung gehören in der Regel ein kopfgetragenes Display, das die Augen bedeckt und die virtuelle Umgebung anzeigt sowie Eingabegeräte wie Handheld-Controller, mit denen der Benutzer oder die Benutzerin mit der virtuellen Umgebung interagieren kann. Es gibt verschiedene Anbieter auf dem Markt für den Einsatz von VR. In der Schweiz hat sich beispielsweise die Firma AtlasVR auf industrielles VR-Training spezialisiert (<https://de.atlasvr.ch/>).

Beispiel Schleifmaschinenhersteller:

Das Unternehmen hat sich auf das Design, die Entwicklung und die Herstellung von Schleifmaschinen spezialisiert. Es kann die Virtual-Reality-Technologie (VR) als Hilfsmittel für die Schulung und Vorführung der Produkte einsetzen.

Abbildung 10: Ein Maschinenoperator, der über Virtual Reality auf den digital twin der Maschine zugreift (links) und eine Virtual-Reality-Ansicht der virtualisierten Mensch-Maschine-Schnittstelle (rechts)



Source: Holzwarth, Hirt, Gislser & Kunz (2022) (Copyright © 2022, The Authors, under exclusive license to Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, part of Springer Nature)

Die VR-Technologie ermöglicht es den Benutzer*innen, in eine computergenerierte Umgebung einzutauchen und mit virtuellen Objekten zu interagieren, als ob sie real wären (Abbildung 10). Das Unternehmen nutzt VR, um virtuelle Simulationen der Maschinen zu erstellen, sodass die Benutzer*innen mit den Maschinen in einer sicheren, realistischen und kontrollierten Umgebung interagieren können. Dies kann nützlich sein, um Bediener im Einrichten, Bedienen und Warten der Maschinen zu schulen und um potenziellen Kund*innen die Fähigkeiten der Maschinen zu demonstrieren.

Die VR-Simulationen können auch virtuelle Szenarien beinhalten, die reale Bedingungen nachahmen, z. B. verschiedene Arten von Werkstückmaterialien oder unterschiedliche Abnutzungsgrade der Maschinenkomponenten. Dies kann den Benutzern helfen, die Leistung der Maschinen besser zu verstehen und potenzielle Probleme zu erkennen, bevor sie in den tatsächlichen Maschinen auftreten.

Darüber hinaus kann die VR-Technologie für die Fernunterstützung und -diagnose eingesetzt werden, sodass die Expert*innen des Unternehmens die gleichen virtuellen Überlagerungen sehen können wie die Techniker*innen vor Ort und ihnen Hilfestellung geben können.

Die Bewertung von Virtual Reality ist aus Abbildung 11 ersichtlich.

Abbildung 11: Bewertung Virtual Reality

Virtual Reality mit Digital Twin für Ausbildung von Partnern

Virtuelle Realität ist eine künstliche Umgebung, die mit Software erstellt und dem Benutzer so präsentiert wird, dass der Benutzer diese vorübergehend als seine Realität wahrnimmt.

Virtual Reality unterstützt folgende MIPd Teilprozesse

2: Qualifizierung: Know-how Transfer



Einschätzung Nutzenpotentiale für Exporteure

Prozessqualität steigt	*	**	***
Prozess wird schneller	*	**	***
Prozess wird günstiger	*	**	***

- Partner und Kunden können vor Lieferung der Maschine das Handling lernen
- Er wird schneller, weil keine Zeit verloren geht von Fertigstellung der Maschine bis zur Auslieferung
- Der Prozess wird günstiger weil weniger Personen ins Ausland oder in die Schweiz für Training fliegen müssen

Einschätzung Implementierbarkeit

Technische Implementierbarkeit	*	**	***
Einmal- und wiederkehrender Aufwand	*	**	***
Akzeptanz durch Vertriebspartner	*	**	***

Aufwand: *: hoher Aufwand / ***: geringer Aufwand

- Virtual Reality im Einführungsstadium
- Aufwand hoch, weil Digital Twin und Lernumgebung programmiert werden müssen
- Akzeptanz eine Herausforderung - muss durch entsprechende Programme unterstützt werden

5

3.2.3.5. Augmented Reality BACK

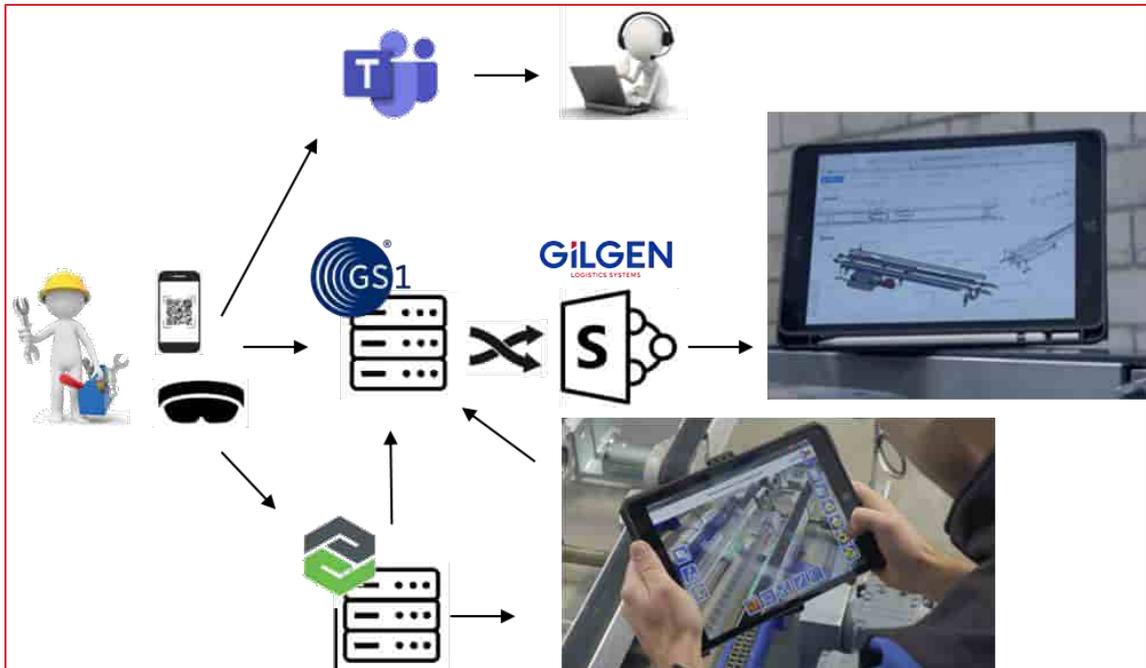
Definition:

Augmented Reality (AR) ist eine Technologie, die ein computergeneriertes Bild über die Sicht des Benutzers oder der Benutzerin auf die reale Welt legt und so eine zusammengesetzte Ansicht bietet (Ammann & Burkhalter, 2019). Auf diese Weise können Nutzer*innen mit virtuellen Objekten in der realen Umgebung interagieren, oft über ein Gerät wie ein Smartphone, ein Tablet oder einer spezielle AR-Brille. Die virtuellen Objekte können Texte, Bilder, Videos oder 3D-Modelle enthalten und an realen Orten oder Objekten verankert sein. Diese Technologie kann für eine Vielzahl von Zwecken eingesetzt werden, z. B. für die Präsentation von Produkten auf einer Messe oder für die Unterstützung der Servicemitarbeitenden vor Ort beim Kunden.

Beispiel Gilgen Logistics AG:

Gilgen Logistics (www.gilgen.com) ist ein Generalunternehmer für Lager und Intralogistik. Das Schweizer Familienunternehmen bietet Gesamtsysteme für die Intralogistik in diversen Branchen an.

Abbildung 12: Übersicht Augmented Reality der Gilgen Logistik



Gilgen Logistics hat sich auf das Design, die Entwicklung und die Herstellung von Logistiklösungen spezialisiert und setzt die AR-Technologie als Werkzeug für Verkauf, Installation sowie Wartung und Reparatur ihrer Produkte und Systeme ein (Abbildung 12). Diese Technologie ermöglicht es Techniker*innen und Ingenieur*innen, über ein Smartphone, ein Tablet oder eine intelligente Brille virtuelle Überlagerungen des Innenlebens der einzelnen Förderelemente zu sehen, die der realen Ansicht überlagert werden. Dies hilft ihnen, Probleme einfacher und schneller zu erkennen und zu diagnostizieren sowie Wartungs- und Reparaturarbeiten präziser und effizienter durchzuführen.

Gilgen Logistics kann AR auch einsetzen, um Kunden aus der Ferne zu unterstützen, indem ein*e Expert*in aus der Ferne die gleichen virtuellen Überlagerungen sieht, wie der Techniker oder die Technikerin vor Ort und ihn anleitet und unterstützt. Darüber hinaus kann das Unternehmen AR in der Ausbildung einsetzen, so dass neue Techniker die Wartung und Fehlerbehebung an einem virtuellen Fördertechnikelement üben können, anstatt an einer realen Anlage.

Die Bewertung von Augmented Reality ist aus Abbildung 13 ersichtlich.

Abbildung 13: Bewertung Augmented Reality

Augmented Reality

In die reale Welt werden digitale Elemente eingefügt – direkt auf einem Bildschirm oder in einer Brille - vor die Augen des Betrachters.

Augmented Reality unterstützt folgende MIPd Teilprozesse
2: Qualifizierung: Know-how Transfer: Schulung und Informationen bei Serviceeinsätzen



Augmented Reality

Einschätzung Nutzenpotentiale für Exporteure

Prozessqualität steigt	*	**	***
Prozess wird schneller	*	**	***
Prozess wird günstiger	*	**	***

- Partner/Kunden und Spezialisten des Lieferanten sehen das Gleiche – Kommunikationsfehler fallen weg
- Er wird schneller, weil sofort alle betroffenen Stellen ein Problem anschauen können
- Der Prozess wird günstiger weil es weniger Rückfragen/mehrmals Reisen gibt

Einschätzung Implementierbarkeit

Technische Implementierbarkeit	*	**	***
Einmal- und wiederkehrender Aufwand	*	**	***
Akzeptanz durch Vertriebspartner	*	**	***

Aufwand: *: hoher Aufwand / ***: geringer Aufwand

- Augmented Reality nach wie vor eine neue Anwendung für IT Anbieter und Kunden
- Aufwand hoch, weil Hard- und Software beschafft und angepasst werden müssen
- Akzeptanz eine Herausforderung – muss durch entsprechende Programme unterstützt werden

BACK

3.2.3.6. E-Learning

Definition:

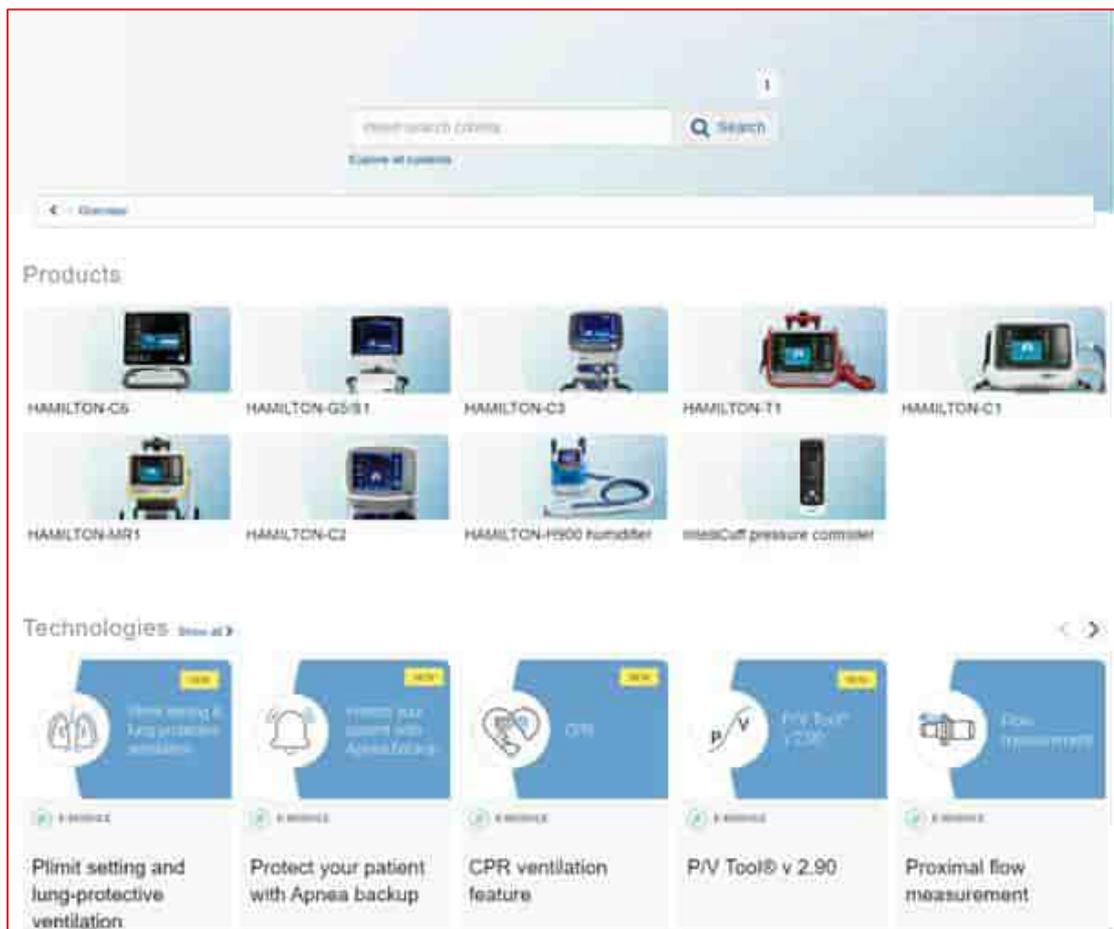
E-Learning, die Abkürzung für elektronisches Lernen, bezieht sich auf den Einsatz von Technologie zur Vermittlung von Bildungsinhalten und zur Erleichterung des Lernens. Dies kann Online-Kurse, Webinare und digitale Bildungsressourcen wie Videos, interaktive Simulationen und Quiz umfassen. E-Learning kann über eine Vielzahl von Plattformen angeboten werden, darunter Websites, mobile Anwendungen und Lernmanagementsysteme (LMS). Die Inhalte können im Selbststudium oder in Verbindung mit von Ausbildern geleiteten Kursen vermittelt werden. E-Learning ermöglicht es den Lernenden, von jedem Ort und zu jeder Zeit auf die Lernmaterialien zuzugreifen und kann eine flexiblere und individuellere Lernerfahrung bieten. Es ermöglicht auch die Zusammenarbeit aus der Ferne, was in internationalen Umgebungen über verschiedene Zeitzonen bedeutsam sein kann. E-Learning wird oft als Ergänzung zu traditionellen Schulungen eingesetzt, kann aber auch als primäre Schulungsmethode in Fernstudienprogrammen verwendet werden. (Vgl. 3.2.3.2. Videokonferenz)

Häufig werden im E-Learning spielerische Elemente eingebaut, welche die Attraktivität für die Nutzer*innen erhöhen. Dies beruht auf der Erkenntnis, dass Menschen einen natürlichen Spieltrieb haben und sich durch kompetitive Elemente motivieren lassen. Der Einsatz von spielerischen Elementen in einem Lernprozess wird unter dem Begriff "Gamification" subsumiert. Das Lernen wird gefördert, in dem verschiedene Level erreicht werden können und Auszeichnungen vergeben oder Punkte auf einem Lernkonto gutgeschrieben werden. Hersteller könnten durch diese Rankings den verschiedenen Vertriebspartnern auch unterschiedliche Privilegien zugestehen. Ein Vertriebspartner, welcher hohe Level erreicht hat, könnte beispielsweise günstigere Konditionen erhalten.

Häufig sind E-Learning-Angebote mehrstufig aufgebaut: nach der Konsultation von Videos und Dokumenten folgt eine Anwendungsphase, welche mit einem abschliessenden Assessment validiert wird. Die Anwendungsmöglichkeiten sind vielfältig. Zahlreiche Firmen arbeiten bereits mit spielerischen E-Learning-Plattformen. (Hamilton Medical College, Sky Frame Akademie, Büchi Labortechnik, Akademie der Reichle & De Massari) Es gibt verschiedene Anbieter von Lösungen, welche sich auf den Einsatz von Gamification in Lernprozessen spezialisiert haben wie beispielsweise die Firma Xperienify. (<https://xperienify.com/>). Viele Unternehmen setzen für das E-Learning einen eigenen Produktnamen ein, so z.B. Hamilton E-Academy oder ABB University, um damit die Ausbildungsangebote besser verkaufen zu können.

Beispiel: Hamilton Medical e-Academy <https://www.hamilton-medical.com/Academy/e-Academy.html>
Hamilton Medical ist ein Hersteller von Geräten und Zubehör für die Beatmung von Patient*innen. Das Unternehmen bietet Digitales Lernen an, um die Schulung und Weiterbildung von medizinischem Fachpersonal im Umgang und der Anwendung der Geräte und Technologien zu unterstützen. Die Ressourcen umfassen innovative Formate wie Lernpfade, Videos, e-Module und Simulationssoftware zu Themen wie Einrichtung und Betrieb der Geräte, die Hamilton Technologie, Fehlersuche und Wartung, sowie Grundlagen zur Beatmung. Bei erfolgreichem Abschluss von Lernmodulen, stellt Hamilton Medical Zertifikate aus, um neu erworbene Kompetenzen auszuweisen (Abbildung 14).

Abbildung 14: E-Learning durch die Hamilton Medical e-Academy



Source: https://www.hamilton-medical.com/de_CH/Academy/e-Academy.html

Die Bewertung von E-Learning ist aus Abbildung 15 ersichtlich.

Abbildung 15: Bewertung E-Learning

E-Learning

E-Learning beschreibt alle Lernformen, die durch elektronische, technische oder digitale Medien unterstützt werden. (Videokonferenz wird nicht hier bewertet)

E-Learning unterstützt folgende MIPd Teilprozesse

2: Qualifizierung: Know-how Transfer & Prüfen
 3: Motivation: Incentivierung der durchgeführten Kurse (Zertifikate, Prämien,...)



E-Learning

Einschätzung Nutzenpotentiale für Exporteure

Prozessqualität steigt	*	**	***
Prozess wird schneller	*	**	***
Prozess wird günstiger	*	**	***

- Der Know-how Transfer kann regelmässiger und kontrollierter durchgeführt werden.
- Er wird schneller, weil alle Partner immer und überall auf die IT Anwendung Zugriff haben
- Der Prozess wird günstiger weil weniger Personen des Lieferanten in Know-how Transfer involviert sind

Einschätzung Implementierbarkeit

Technische Implementierbarkeit	*	**	***
Einmal- und wiederkehrender Aufwand	*	**	***
Akzeptanz durch Vertriebspartner	*	**	***

Aufwand: *: hoher Aufwand / ***: geringer Aufwand

- E-Learning wurde bereits oft eingeführt (siehe Best Practice Fälle)
- Aufwand recht hoch, weil die Anwendungen up-to-date gehalten werden müssen und oft ein Learning Management System (LMS) implementiert werden muss
- Akzeptanz eine Herausforderung – muss durch entsprechende Programme unterstützt werden

[BACK](#)

3.2.3.7. E-Commerce

Definition:

E-Commerce, die Abkürzung für electronic commerce, bezieht sich auf den Kauf und Verkauf von Waren oder Dienstleistungen über das Internet. E-Commerce-Unternehmen verfügen in der Regel über eine Online-Plattform, z. B. eine Website oder eine mobile App, über die Kund*innen Produkte oder Dienstleistungen suchen und kaufen können. Diese Plattform kann zur Erleichterung von Online-Transaktionen, einschliesslich des Zahlungsvorgangs, genutzt werden. E-Commerce umfasst auch verwandte Aktivitäten wie Online-Marktplätze, Online-Einzelhandel, Online-Auktionen und den Kauf von digitalen Produkten und Dienstleistungen. Im Management von internationalen Vertriebspartnerschaften ermöglicht eine integrierte E-Commerce Plattform, dass Bestellungen direkt von den Vertriebspartner über den Shop des Herstellers abgewickelt werden können. Bestellungen via E-Mail werden minimiert, was die Prozessqualität und die Effizienz erhöht.

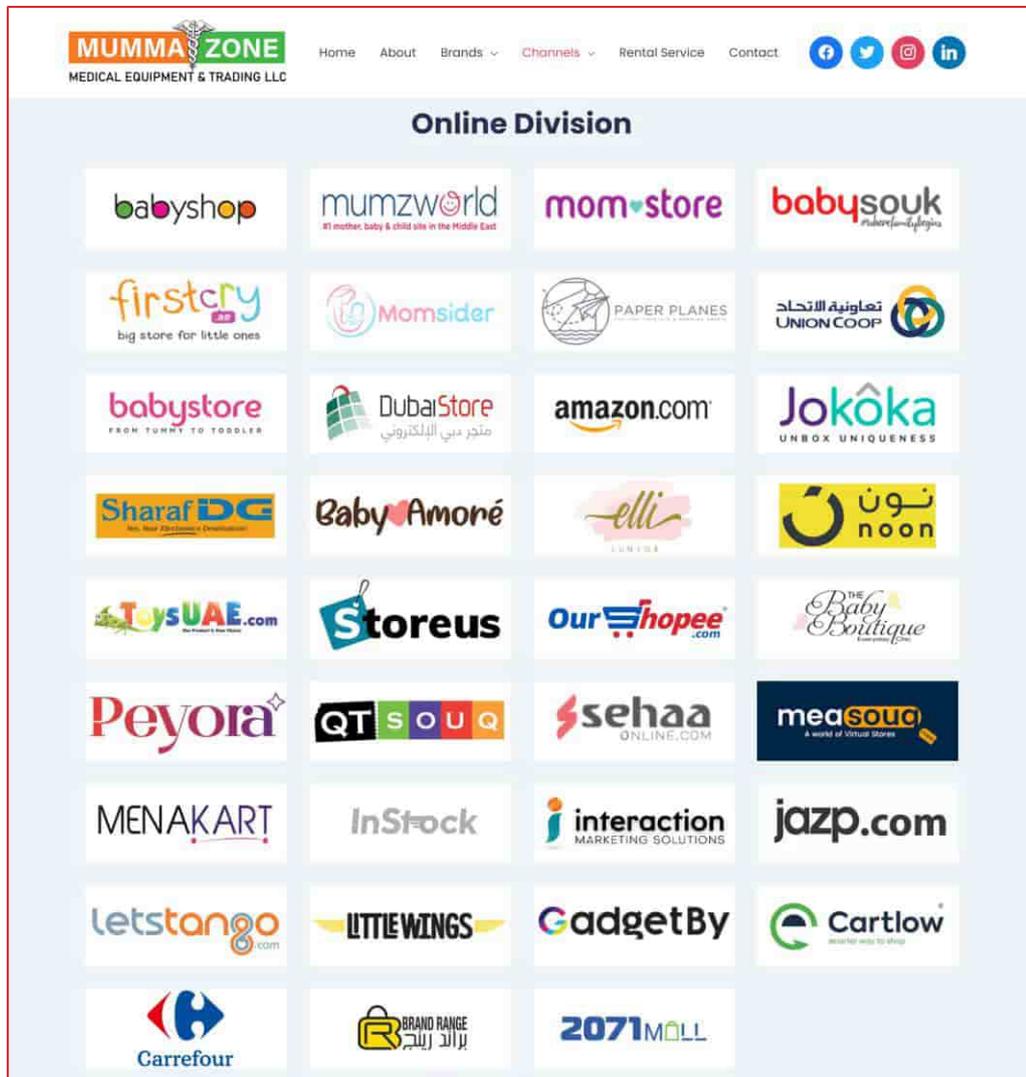
Beispiel Mummazone: <https://mummazonemedical.com/>

Obwohl der E-Commerce im globalen Handel zunehmend an Bedeutung gewinnt, spielen internationale Vertriebspartner weiterhin eine wichtige Rolle für Exporteure. Ein Grund dafür ist, dass sie in der Lage sind, den E-Commerce in den lokalen Märkten zu übernehmen und somit den Exporteuren den Zugang zu diesen Märkten zu erleichtern.

Ein Beispiel dafür ist das Unternehmen Mummazone in den Vereinigten Arabischen Emiraten. Mummazone (mummazonemedical.com) ist der Vertriebspartner von mehreren Schweizer Exporteuren in den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) mit einer sehr starken E-Commerce-Präsenz. Das Unternehmen ist spezialisiert auf den Verkauf von Baby- und Mutterprodukten.

Dem Unternehmen ist es gelungen, eine starke Präsenz auf dem E-Commerce-Markt der VAE aufzubauen, indem es eine breite Produktpalette zu wettbewerbsfähigen Preisen anbietet und einen ausgezeichneten Kundenservice leistet. Mummazone vertreibt die Produkte auf über 30 Webshops im Golfgebiet (Abbildung 16).

Abbildung 16: E-Commerce Läden, die von Mummazone bedient werden



Einer der Schlüsselfaktoren, die zum Erfolg von Mummazone auf dem E-Commerce-Markt der VAE beigetragen haben, ist das umfangreiche Produktsortiment. Das Unternehmen bietet eine grosse Auswahl an Produkten für Babys und Mütter, darunter Kleidung, Spielzeug, Fütterungszubehör und Babyausstattung. Auch Produkte für Schwangere wie Umstandskleidung und Nahrungsergänzungsmittel für Schwangere werden angeboten. Diese Produktvielfalt ermöglicht es ihnen, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Kundinnen einzugehen und ein breites Spektrum von Verbraucherinnen anzusprechen.

Ein weiterer Faktor, der dazu beigetragen hat, dass sich Mummazone auf dem E-Commerce-Markt der VAE abhebt, sind die wettbewerbsfähigen Preise. Sie bieten eine breite Palette von Produkten zu erschwinglichen Preisen an, was sie für einen grösseren Kundinnen-Stamm zugänglich macht. Dies ist besonders wichtig in den VAE, wo die Lebenshaltungskosten hoch sind und viele Familien nur ein begrenztes Budget haben.

Mummazone legt auch grossen Wert auf den Kundenservice. Das Unternehmen verfügt über ein engagiertes Kundendienstteam, das den Kundinnen bei allen Fragen und Anliegen zur Seite steht. Die benutzerfreundliche Website macht es den Kundinnen leicht, Produkte zu suchen und zu kaufen. Darüber hinaus bieten sie schnelle und zuverlässige Lieferdienste an, was ein Schlüsselfaktor für die Kundenzufriedenheit ist.

Neben der Website hat Mummazone auch eine starke Präsenz in den sozialen Medien, die sie nutzen, um mit ihren Kundinnen in Kontakt zu treten und ihre Produkte zu bewerben. Mummazone informiert regelmässig über neue Produkte, Aktionen und Angebote und nutzt die sozialen Medien auch, um Feedback zu sammeln und auf Kundinnen Anfragen zu reagieren.

Es gibt eine Reihe von Vorteilen für Exporteure, wenn internationale Vertriebspartner den E-Commerce in lokalen Märkten übernehmen. Hier sind einige der wichtigsten Vorteile:

Lokale Expertise: Internationale Vertriebspartner haben oft ein tiefes Verständnis für lokale Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse. Dies ermöglicht es ihnen, Online-Marketing- und Verkaufsstrategien zu entwickeln, die auf die lokalen Gegebenheiten abgestimmt sind. Exporteure können von diesem Wissen und dieser Erfahrung profitieren, um ihre Produkte und Dienstleistungen effektiver zu bewerben und zu verkaufen. Für Unternehmen in der Schweiz ist es z.B. eine Herausforderung, eine telefonische Hotline auf Arabisch anzubieten – wie in Dubai erforderlich.

Reduzierte Kosten: Wenn internationale Vertriebspartner den E-Commerce übernehmen, können Exporteure Zeit und Ressourcen sparen. Die Partner kümmern sich um Lagerung, Versand und Zustellung der Produkte, was den Exporteuren Kosten und Mühe erspart. Darüber hinaus können die Partner massgeschneiderte Vertriebsstrategien entwickeln, die auf die lokalen Marktbedingungen abgestimmt sind und somit die Kosten für Marketing und Werbung senken.

Steigerung der Markenbekanntheit: Durch die Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebspartnern können Exporteure ihre Markenbekanntheit in lokalen Märkten steigern. Die Partner können massgeschneiderte Marketing- und Vertriebsstrategien entwickeln, um die Produkte und Dienstleistungen der Exporteure auf die lokalen Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse abzustimmen.

Lokale Rechtskenntnisse: Internationale Vertriebspartner verfügen oft über ein tiefes Verständnis der lokalen Regulierungen und gesetzlichen Anforderungen. Sie können den Exporteuren helfen, diese Anforderungen zu erfüllen und somit die Risiken und Kosten im Zusammenhang mit dem grenzüberschreitenden Handel zu reduzieren.

Die Bewertung von E-Commerce ist in Abbildung 17 aufgeführt.

Abbildung 17: Bewertung E-Commerce

E-Commerce

Ein Online-shop für Partner/Kunden, auf dem diese das Produkt / Ersatzteile des Lieferanten kaufen können. Ebenfalls Konfiguratoren und ERP-ERP Anbindung unterstützt den online Verkauf

E- Commerce unterstützt folgende MIPd Teilprozesse
 2: Qualifizierung: Produkte und deren Infos einfach auffindbar
 3: Motivation: Einkauf und Verkauf werden einfacher



E- Commerce

Einschätzung Nutzenpotentiale für Exporteure

Prozessqualität steigt	*	**	***
Prozess wird schneller	*	**	***
Prozess wird günstiger	*	**	***

- Qualität steigt, weil Fehlbestellungen zurückgehen
- Prozess ist schneller, weil Partner immer und überall Zugriff auf Bestellsystem hat
- Der Prozess wird günstiger weil weniger Personen im Verkaufsdienst beschäftigt werden müssen

Einschätzung Implementierbarkeit

Technische Implementierbarkeit	*	**	***
Einmal- und wiederkehrender Aufwand	*	**	***
Akzeptanz durch Vertriebspartner	*	**	***

Aufwand: * : hoher Aufwand / ***: geringer Aufwand

- E-Commerce wurde bereits oft implementiert
- Aufwand hoch, weil die Anwendungen up-to-date gehalten werden müssen
- Akzeptanz eine Herausforderung – muss durch entsprechende Programme unterstützt werden

6

3.2.3.8. E-Portal [BACK](#)

Definition:

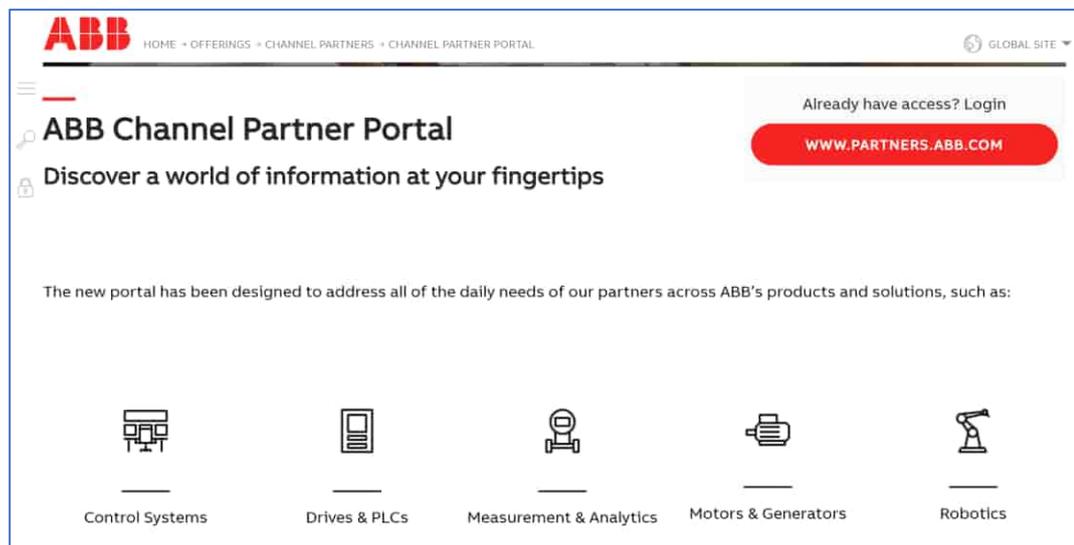
Ein elektronisches Portal, auch als digitales Portal oder E-Portal bezeichnet, ist eine Website oder Online-Plattform, die als Tor zu einer breiten Palette von Informationen und Diensten dient. Es bietet in der Regel einen einzigen Zugangspunkt zu einer Vielzahl von Ressourcen, wie Nachrichten, E-Mail, soziale Medien und E-Commerce (Vgl. Kapitel 3.2.3.7). Elektronische Portale können für eine bestimmte Zielgruppe oder einen bestimmten Zweck konzipiert werden, z. B. ein Behördenportal für Bürger*innen, ein Bildungsportal für Studierende oder ein Unternehmensportal für Mitarbeitende. Die Portale können auch für den Benutzer oder die Benutzerin personalisiert werden, indem seine Anmeldeinformationen und Präferenzen verwendet werden. E-Portale können auch verschiedene Funktionalitäten wie Suchmaschinen, Nachrichten-Feeds, Diskussionsforen und Multimedia-Inhalte integrieren. Sie können auch verwendet werden, um über eine einzige Anmeldung auf verschiedene Anwendungen und Dienste zuzugreifen. Im Management von internationalen Vertriebspartnerschaften handelt es sich bei E-Portalen oft um Applikation, die es Vertriebspartnern ermöglicht, auf Produktdaten (Stücklisten, Ersatzteile, Verfügbarkeit, Preise, Konditionen). Dies erhöht die Autonomie der internationalen Vertriebspartner und steigert die Effizienz der Hersteller.

Beispiel ABB:

ABB ist im Bereich der Elektrifizierung und Automatisierung tätig. Das Unternehmen bietet seinen Wiederverkäufern und Vertriebspartnern ein Channel-Partner-Portal (<https://new.abb.com/channel-partners/channel-partner-portal>). Dieses Portal bietet Zugang zu einer Vielzahl von Ressourcen und Tools, darunter Produktinformationen, Marketingunterlagen und Schulungsmodule.

Das Channel-Partner-Portal (Abbildung 18) soll den ABB-Partnern helfen, ihren Umsatz und ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt zu steigern. Es enthält detaillierte Produktinformationen, wie z.B. technische Spezifikationen, Preise und Verfügbarkeit. Diese Informationen werden regelmässig aktualisiert, um sicherzustellen, dass die Partner immer Zugriff auf die neuesten Produktangebote haben.

Abbildung 18: Portale für unterschiedliche Vertriebspartner der ABB (Copyright ABB Asea Brown Boveri Ltd)



Quelle: <https://new.abb.com/channel-partners/channel-partner-portal>

Das Portal enthält auch eine Vielzahl von Unterlagen, wie Broschüren, Produktblätter und Videos. Diese Materialien können leicht mit dem Logo und den Kontaktinformationen eines Partners versehen werden, sodass es für die Partner einfach ist, die Produkte und Dienstleistungen von ABB bei ihren Kund*innen zu bewerben.

Darüber hinaus bietet das Portal Schulungsmodule, die ein breites Spektrum an Themen abdecken, von der Produktinstallation und -wartung bis hin zu Vertrieb und Marketing. Diese Module sollen den Partnern helfen, ihr Wissen und ihre Fachkenntnisse zu erweitern, was zu mehr Umsatz und Kundenzufriedenheit führen kann.

ABB stellt über das Portal auch ein sicheres Online-Bestellsystem zur Verfügung, über das die Partner schnell und einfach ABB-Produkte bestellen können. Das Portal enthält auch ein Tracking-System, mit dem die Partner den Status ihrer Bestellungen überwachen und aktuelle Informationen über Versand und Lieferung erhalten können.

Das Channelpartner Portal ist ein wertvolles Instrument für die Partner von ABB. Es bietet Zugang zu den Informationen und Ressourcen, die sie benötigen, um die Produkte und Dienstleistungen von ABB zu vermarkten und zu verkaufen und gleichzeitig ihr Wissen und ihre Kompetenz zu erweitern. Durch die Nutzung des Portals können die Partner ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt steigern und das Wachstum ihres eigenen Geschäfts vorantreiben.

Die Bewertung der Anwendung E-Portal ist in Abbildung 19 aufgeführt.

Abbildung 19: Bewertung E-Portal

E-Portal
 Ein Händlerportal ist eine IT Anwendung, die es Unternehmen ermöglicht, auf einfache Weise mit ihren Partnern zu kommunizieren, an sie zu verkaufen, ihre Fragen zu beantworten und Hilfe beim Marketing zu geben.

E-Portal (je nach vorhandenen Teilapplikationen) unterstützt folgende MIPd Teilprozesse
 2: Qualifizierung: Know-how Transfer
 3: Motivation: E-Commerce
 4: Evaluation: Transfer Evaluation



E-Portal

Einschätzung Nutzenpotentiale für Exporteure

Prozessqualität steigt	*	**	***
Prozess wird schneller	*	**	***
Prozess wird günstiger	*	**	***

- Anwendungen werden mehr eingesetzt weil auf einer Website verfügbar und damit für Vertriebspartner transparent dargestellt
- Schneller und günstiger: Hängt von den implementierten Lösungen ab

Einschätzung Implementierbarkeit

Technische Implementierbarkeit	*	**	***
Einmal- und wiederkehrender Aufwand	*	**	***
Akzeptanz durch Vertriebspartner	*	**	***

Aufwand: *: hoher Aufwand / ***: geringer Aufwand

- Portale wurden bereits mehrfach implementiert
- Aufwand ist eher bei den Einzelanwendungen als beim Portal
- Akzeptanz eine Herausforderung weil jeder Lieferant ein eigenes Portal anbietet – Überforderung der Partner und Kunden

7

3.2.3.9. Customer Relationship Management BACK

Definition:
 Customer Relationship Management (CRM) steht für Kundenbeziehungsmanagement. Es handelt sich um eine Strategie und eine Reihe von Techniken, die von Unternehmen zur Verwaltung und Analyse von Kundeninteraktionen und -daten während des gesamten Kundenlebenszyklus eingesetzt werden. Das oberste Ziel von CRM ist es, die Kundenbeziehungen zu verbessern, die Kundenbindung zu erhöhen und den Umsatz zu steigern. CRM-Systeme umfassen in der Regel Software, die bei der Verwaltung und Analyse von Kundendaten wie Kontaktinformationen, Kaufhistorie und Kommunikationsaufzeichnungen hilft. Das System kann auch zur Automatisierung und Rationalisierung von Geschäftsprozessen wie Vertrieb, Marketing und Kundendienst eingesetzt werden. Es kann auch mit anderen Systemen wie E-Mail und sozialen Medien integriert werden, um Kundeninteraktionen über mehrere Kanäle zu verwalten. CRM kann von Unternehmen aller Grössen und Branchen eingesetzt werden und umfasst sowohl Cloud-basierte als auch Lösungen auf den Servern eines Unternehmens. Es kann zur Verwaltung von Kundendaten, zur Automatisierung und Rationalisierung von Geschäftsprozessen und zur Leistungsverfolgung eingesetzt werden.

CRM-Software kann Unternehmen auch wertvolle Einblicke in das Kundenverhalten und die Kundenpräferenzen geben, die zur Verbesserung der Kundenerfahrung und zur Steigerung des Umsatzes genutzt werden können. Einer der weltweit führenden Anbieter von Cloudbasierten CRM-Systemen ist die Firma Salesforce mit Sitz in den USA (www.salesforce.com).

Beispiel Industriegüterhersteller:

Das als Beispielfall beschriebene Unternehmen ist ein Hersteller von Präzisions-Werkzeugmaschinen zum Fräsen, Drehen, Bohren und Schleifen von Werkstücken aus Metall, Verbundwerkstoffen und Keramik.

Abbildung 20: Übersicht CRM – Integration externer und unternehmensinterner Prozesse



Das Unternehmen setzt ein Customer Relationship Management (CRM) System ein, um die Interaktion mit seinen Vertriebspartnern und Kund*innen zu verwalten und zu verbessern (Abbildung 20). Dieses System hilft dem Unternehmen, seine Vertriebs-, Marketing- und Kundendienstprozesse zu rationalisieren und einen besseren Einblick in seinen Kundenstamm zu gewinnen.

Das CRM-System ermöglicht es dem Unternehmen, Kundeninformationen wie Kontaktdaten, Kaufhistorie und Kommunikationsdaten zu zentralisieren und zu organisieren. Auf diese Informationen können die verschiedenen Abteilungen, einschliesslich Vertrieb, Marketing und Kundendienst, problemlos zugreifen und sie gemeinsam nutzen. Dies ermöglicht eine effizientere und effektivere Kommunikation mit den Kund*innen und trägt dazu bei, dass die Kundenbedürfnisse zeitnah und präzise erfüllt werden.

Das CRM-System ermöglicht auch wertvolle Einblicke in das Verhalten und die Vorlieben der Kund*innen. So kann das System beispielsweise verfolgen, für welche Produkte und Dienstleistungen sich die Kund*innen interessieren und Muster in den Kaufgewohnheiten der Kund*innen erkennen. Diese Informationen können genutzt werden, um gezielte Marketingkampagnen zu entwickeln und das Kundenerlebnis insgesamt zu verbessern.

Das Unternehmen nutzt das CRM-System, um viele seiner Vertriebs- und Marketingprozesse zu automatisieren, wie z. B. die Lead-Generierung und das Follow-up. So kann das System beispielsweise automatisch E-Mails oder Textnachrichten an Kund*innen senden, um sie an anstehende Servicetermine zu erinnern oder Sonderaktionen anzubieten. Diese Automatisierung trägt dazu bei, die Effizienz zu steigern und das Kundenerlebnis insgesamt zu verbessern.

Das CRM-System umfasst auch eine Reihe von Berichts- und Analysetools. Mit diesen Tools lassen sich wichtige Leistungsindikatoren wie Umsatz und Kundenzufriedenheit verfolgen und analysieren. Auf diese Weise kann das Unternehmen verbesserungswürdige Bereiche identifizieren und datengestützte Entscheidungen treffen, um das Wachstum zu fördern und die Kundenbeziehungen zu verbessern.

Insgesamt spielt das CRM-System eine wichtige Rolle bei der Verwaltung und Verbesserung der Interaktionen des Unternehmens mit seinen Kund*innen. Es ermöglicht eine bessere Kommunikation und Koordination zwischen den Abteilungen, hilft bei der Gewinnung wertvoller Kundeneinblicke und rationalisiert die Vertriebs- und Marketingprozesse, um das Kundenerlebnis insgesamt zu verbessern.

Die Bewertung von CRM ist in Abbildung 21 aufgeführt.

Abbildung 21: Bewertung CRM

CRM Customer Relationship Management

Ein CRM-System ist eine Software zur zentralen Verwaltung von Kundeninformationen. Es unterstützt die strukturierte Erfassung sämtlicher Kundendaten und bietet die Möglichkeit, die gesamte Wertschöpfungskette abzudecken – vom Zulieferer über Partner und Mitarbeiter bis hin zu den Kunden.

CRM unterstützt folgende MIPd Teilprozesse

- 2: Qualifizierung: Verkaufsprozess strukturiert aufgezeigt
- 3: Motivation: Partner erhält nötige Informationen wenn er diese braucht
- 4: Evaluation: Analyse der Verkaufsfälle und Hit rate einfach analysierbar



CRM

Einschätzung Nutzenpotentiale für Exporteure

Prozessqualität steigt	*	**	***
Prozess wird schneller	*	**	***
Prozess wird günstiger	*	**	***

- Exporteur ist über den Verlauf der Verkaufsfälle informiert und kann sofort unterstützen wenn notwendig – Visibility steigt!
- Lieferant ist schneller darüber informiert was bei den Partner läuft
- Prozess wird günstiger weil Nachfragen nicht mehr notwendig sind

Einschätzung Implementierbarkeit

Technische Implementierbarkeit	*	**	***
Einmal- und wiederkehrender Aufwand	*	**	***
Akzeptanz durch Vertriebspartner	*	**	***

Aufwand: *: hoher Aufwand / ***: geringer Aufwand

- CRM schon oft implementiert
- Aufwand hoch im Bereich Software und Change Management
- Akzeptanz gering, weil sie ein neues IT System mit Daten füllen müssen

11

[BACK](#)

3.2.3.10. Online NPS Net Promoter Score

Definition:

Net Promoter Score (NPS) ist eine Kennzahl, die verwendet wird, um die Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu messen. Der NPS kann bei Vertriebspartnern oder bei Endkund*innen ermittelt werden. Der NPS wird durch eine einzige Frage ermittelt, die lautet: "Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Unternehmen/Produkt/Dienstleistung einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen würden?" Der Net Promoter Score (NPS) hat sich als Kennzahl zur Messung der Kundenbindung durchgesetzt.

Die Antworten werden auf einer Skala von 0 bis 10 bewertet, wobei 0 für "sehr unwahrscheinlich" und 10 für "sehr wahrscheinlich" steht. Die Befragten werden dann in drei Gruppen eingeteilt: Promotoren (9-10 Punkte), Passive (7-8 Punkte) und Kritiker (0-6 Punkte).

Der NPS kann Unternehmen dabei helfen, ihre Kundenbindung und Kundenloyalität zu verbessern und ihre Geschäftsstrategien anzupassen, um die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Der NPS besteht eigentlich nur aus einer Frage, die aber durch weitere ergänzt werden kann. Hier Beispielfragen eines Schleifmaschinenherstellers. Die Fragen sind natürlich eine Mischung von Fragen zum Produkt und zum Verkauf- und Service (die erste ist die Standard NPS Frage):

- Auf einer Skala von 0 bis 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Unternehmen einem Freund oder Kollegen empfehlen würden, der nach Schleifmaschinen sucht?
- Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in Zukunft weitere Maschinenprodukte von unserem Unternehmen kaufen?
- Wie zufrieden sind Sie mit der Qualität unserer Maschinenprodukte?
- Wie zufrieden sind Sie mit dem Kundenservice, den Sie von unserem Vertriebspartner erhalten haben?
- Wie einfach war es, unsere Maschinenprodukte bei unserem Vertriebspartner zu bestellen und zu erhalten?
- Wie schnell und effizient hat unser Vertriebspartner auf Ihre Anfragen und Probleme reagiert?
- Wie gut erfüllen unsere Maschinenprodukte Ihre Anforderungen und Bedürfnisse?
- Wie zufrieden sind Sie mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis unserer Maschinenprodukte?
- Wie einfach war es, mit den Mitarbeitenden unseres Vertriebspartners zu kommunizieren?
- Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie uns in Zukunft als Ihren bevorzugten Lieferanten für Maschinenprodukte auswählen werden?

Beispiel Einsatz NPS:

Ein Beispiel einer Schweizer Firma, die Net Promoter Score einsetzt, ist ein weltweit tätiges Technologieunternehmen, das Lösungen für die Lebensmittel-, Chemie- und Druckgussindustrie anbietet. Das Unternehmen nutzt den NPS, um die Kundenzufriedenheit mit seinen Produkten, Dienstleistungen und seinem Support zu messen. Es verschickt regelmässig Umfragen an seine Kunden und bittet sie, auf einer Skala von 0 bis 10 einzuschätzen, wie wahrscheinlich es ist, dass sie das Unternehmen weiterempfehlen. Anhand der Antworten berechnet das Unternehmen seinen NPS-Wert und nutzt ihn, um die Kundenzufriedenheit kontinuierlich zu verbessern.

Die Bewertung von Net Promoter Score ist in Abbildung 22 aufgeführt.

Abbildung 22: Bewertung NPS Net Promoter Score

NPS Net Promoter Score online (bei Vertriebspartnern oder Endkunden)

Der Net Promoter Score ist eine weit verbreitete Marktforschungskennzahl, die auf einer einzigen Umfrage basiert, in der die Befragten gebeten werden, die Wahrscheinlichkeit zu bewerten, dass sie ein Unternehmen, ein Produkt oder eine Dienstleistung an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlen würden.

NPS unterstützt folgende MIPd Teilprozesse

4: Evaluation: Online Feedback von Kunden oder Vertriebspartnern



Net Promoter score

Einschätzung Nutzenpotentiale für Exporteure

Prozessqualität steigt	*	**	***
Prozess wird schneller	*	**	***
Prozess wird günstiger	*	**	***

- Exporteur erhält gute, schnelle und günstige Daten direkt vom Endkunden oder vom Partner

Einschätzung Implementierbarkeit

Technische Implementierbarkeit	*	**	***
Einmal- und wiederkehrender Aufwand	*	**	***
Akzeptanz durch Vertriebspartner	*	**	***

Aufwand: * : hoher Aufwand / *: geringer Aufwand**

- NPS sehr einfach online durchführbar
- geringer Aufwand
- Akzeptanz gering bei Durchführung bei Endkunden, weil Vertriebspartner oft nicht will, dass der Lieferant Kontakt mit dem Endkunden aufbaut

MIPd

3.2.3.11. Metaverse [BACK](#)

Definition:

Das Metaverse, auch als Metaversum bezeichnet, beschreibt eine virtuelle Welt oder ein Universum, in dem die Nutzer*innen mithilfe von Avataren oder anderen digitalen Darstellungen ihrer selbst interagieren können. Es ist ein virtueller Raum, in dem die Benutzer*innen miteinander und mit digitalen Objekten in einer gemeinsamen Umgebung interagieren können. Es wird häufig im Zusammenhang mit virtueller Realität und Videospiele verwendet, kann aber auch andere Formen der digitalen Kommunikation und Zusammenarbeit umfassen, wie Online-Foren, soziale Medien und virtuelle Treffen. Das Metaverse soll zukünftig die digitale Welt genauso wie die physische umfassen. Das Konzept des Metaverse ist noch weitgehend theoretisch, aber einige Unternehmen arbeiten an der Entwicklung von Plattformen und Technologien, um es Wirklichkeit werden zu lassen. Es gibt derzeit noch kein Schweizer Unternehmen, welches das Metaverse für das Management von internationalen Vertriebspartnerschaften einsetzt.

Abbildung 23: Das Metaverse – die Zukunft? (Creative-Commons Lizenz)



Beispiel Einsatz Metaverse:

Roblox ist ein im Jahr 2004 gegründetes Software-Unternehmen mit Sitz in den USA. ([Roblox](#)) Es handelt sich um eine Plattform für nutzergenerierte Inhalte, die es Nutzer*innen ermöglicht, Spiele und Erlebnisse in virtuellen Welten zu erstellen, zu teilen und zu spielen. Roblox bezeichnet sich selbst als beliebte Metaverse-anwendung in der Millionen von Nutzer*innen Zeit verbringen, Kontakte knüpfen, Spiele spielen und an virtuellen Veranstaltungen teilnehmen. Mit einer eigenen virtuellen Währung namens «Robux», können Sonderrechte in einzelnen Games erworben oder der Kauf von virtueller Kleidung getätigt werden. Inwiefern Roblox bereits als echtes Metaverse bezeichnet werden kann, ist umstritten.

Die Bewertung des Metaverse war zur Zeit des Projektabschlusses im August 2023 noch nicht möglich – siehe Abbildung 24.

Abbildung 24: Bewertung Metaverse

Bewertung Metaverse – Bewertung noch nicht möglich

Als Metaversum wird heute die Vision einer gemeinsamen Online-Welt bezeichnet. Sie soll virtuelle Welt (Virtual Reality), erweiterte Realität (Augmented Reality), Cyberspace und die echte physische Welt in einem gemeinsamen digitalen Raum ohne innere Grenzen verschmelzen. Eine exakte Definition des Metaversums existiert allerdings nicht. Teilweise wird die genaue Ausgestaltung eines Metaversums recht unterschiedlich interpretiert.

Einschätzung Nutzenpotentiale für Exporteure

Prozessqualität steigt	*	**	***
Prozess wird schneller	*	**	***
Prozess wird günstiger	*	**	***

Noch nicht bewertbar

Einschätzung Implementierbarkeit

Technische Implementierbarkeit	*	**	***
Einmal- und wiederkehrender Aufwand	*	**	***
Akzeptanz durch Vertriebspartner	*	**	***

Aufwand: *: hoher Aufwand / ***: tiefer Aufwand

Noch nicht bewertbar

Legende:		
tief	mittel	hoch
*	**	***

Bewertung generell: Bewertung für einzelne Unternehmen: siehe Kapitel Nutzwertanalyse

3.2.4. Nutzwertanalyse zur Bestimmung interessanter IT-Anwendungen

Link auf die Nutzwertanalyse: https://www.dropbox.com/scl/fi/nywlzexrj6bztwo2b9sbl/MIPd_Nutzwertanalyse_IT_Anwendungen_Version_2023_03_22.xlsx?rlkey=h5jqtj8dofewvzyok2ejxlwam&dl=0

In unserem Modell werden Einzelanwendungen betrachtet und bewertet – bewusst!! Unternehmen sollen das Nutzenpotenzial einzelner Anwendungen kennen lernen. Die Risiken bei diesem Ansatz sind folgende (Bonnet et al., 2021):

- Gefahr kontextspezifische Faktoren zu übersehen
- Stand-Alone Bewertung lässt Gesamtarchitektur / IT-Strategie ausser Sicht

Unsere Empfehlung bei der Einführung von IT-Anwendungen: Zusammenarbeit mit einem Berater oder einer Beraterin – z.B. Digital Transformation Angebot der Berner Fachhochschule (Abbildung 25).

Abbildung 25: Beratung beim Digitalisierungsprozess von KMU



Die Nutzwertanalyse ist eine Methode zur Bewertung des potenziellen Werts und Nutzens verschiedener IT-Anwendungen, bevor eine Entscheidung über die Implementierung getroffen wird. Dieser Ansatz ist nützlich für Unternehmen, die strategische Entscheidungen über IT-Investitionen treffen müssen, da er hilft, die besten Optionen auf der Grundlage einer gründlichen Bewertung von Kosten und Nutzen zu ermitteln (siehe dazu Arbeitsinstrument Excel «Nutzwertanalyse MIPd IT-Anwendungen»).

Eine Nutzwertanalyse ist ein wichtiges Instrument zur Entscheidungsfindung im Bereich der Informationstechnologie (IT). Es hilft Unternehmen dabei, eine fundierte Entscheidung zu treffen, wenn es darum geht, zwischen verschiedenen IT-Anwendungen zu wählen. Die Vorbereitung einer Nutzwertanalyse erfordert eine sorgfältige Planung und die Einbindung der richtigen Personen.

Die richtigen Personen einbeziehen:

Um eine erfolgreiche Nutzwertanalyse durchzuführen, müssen die richtigen Personen beteiligt werden. Es sollten Personen sein, die den Prozess kennen, Personen, die die interne IT des Unternehmens kennen und Personen, die die IT-Anwendungen kennen. Die Teilnehmer*innen sollten unterschiedliche Hintergründe und Perspektiven haben, um eine breite Diskussion zu ermöglichen. Es ist auch wichtig sicherzustellen, dass alle Teilnehmer*innen während der Diskussionen aktiv beteiligt sind.

Zeitplanung:

Eine Nutzwertanalyse erfordert Zeit und Engagement. Die Diskussionen sind oft komplex und es gibt viele Faktoren zu berücksichtigen. Es ist wichtig, genug Zeit einzuplanen, um sicherzustellen, dass die Diskussionen sorgfältig durchgeführt werden können. Eine Nutzwertanalyse sollte nicht überstürzt werden, da dies zu ungenauen Ergebnissen führen kann.

MIPd-Modell und Excel File «Nutzwertanalyse MIPd IT-Anwendungen»

Vor dem Workshop sollten den Teilnehmer*innen das MIPd-Modell und das Excelfile "MIPd Nutzwertanalyse IT-Anwendungen" zur Verfügung gestellt werden. Das MIPd-Modell (Methode zur Integration von Prozessmodellierung und Entscheidungsanalyse) ist ein bewährtes Instrument, das bei der Modellierung von Prozessen und der Bewertung von Entscheidungen hilft. Das Excelfile hilft den Teilnehmer*innen, die Nutzwertanalyse durchzuführen und die Ergebnisse zu dokumentieren. Durch die Bereitstellung dieser Werkzeuge vor dem Workshop können die Teilnehmer*innen sich im Vorfeld auf die Diskussionen vorbereiten und wertvolle Zeit sparen.

Diskussionen sind wichtig:

Bei einer Nutzwertanalyse ist die Diskussion wichtiger als das Endergebnis. Durch die Diskussion der verschiedenen Faktoren und Perspektiven können die Teilnehmer*innen ihre Sichtweise erweitern und besser verstehen, wie die IT-Anwendungen das Unternehmen unterstützen können.

Der erste Schritt bei der Durchführung einer Nutzwertanalyse besteht darin, die potenziellen IT-Anwendungen zu ermitteln, die implementiert werden könnten. Dies sind die in Kapitel 3.2.1 vorgestellten IT-Anwendungen. Gewisse IT-Anwendungen können durch die unten vorgestellten Ausschlusskriterien ausgeschlossen werden und müssen nicht im Detail analysiert werden. Sobald die potenziellen Optionen identifiziert wurden, werden verschiedene Kriterien festgelegt und deren Gewichtung bestimmt. Der nächste Schritt besteht darin, die einzelnen Optionen zu bewerten, wodurch eine Rangordnung entsteht.

Bei der Bewertung der Kosten einer IT-Anwendung ist es wichtig, nicht nur den anfänglichen Kaufpreis zu berücksichtigen, sondern auch die laufenden Kosten, die mit der Implementierung, der Wartung und dem Support verbunden sind. Dazu gehören Kosten wie Hardware- und Software-Upgrades, Schulungen und Personalaufwand.

Bei der Bewertung des Nutzens einer IT-Anwendung ist es zudem wichtig, die potenziellen Auswirkungen auf den Betrieb und das Ergebnis des Unternehmens zu berücksichtigen. Dazu könnten Vorteile wie erhöhte Effizienz, verbesserter Kundenservice oder höhere Einnahmen gehören.

Nach der Ermittlung der Kosten und des Nutzens besteht der nächste Schritt darin, die verschiedenen Optionen zu vergleichen und diejenige zu wählen, die den besten Nutzen bietet. Dabei kann es sich um die Option handeln, die den grössten Nutzen zu den niedrigsten Kosten bietet oder um die Option, die den grössten strategischen Wert für das Unternehmen hat.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Nutzwertanalyse als Orientierungshilfe und nicht als endgültige Entscheidungsgrundlage verwendet werden sollte. Sie dient auch dazu, sich der Bedürfnisse und Anforderungen bewusst zu werden und diese kritisch zu diskutieren und zu hinterfragen. Es ist auch wichtig, andere Faktoren wie die Unternehmenskultur, den Reifegrad der IT-Abteilung und die Verfügbarkeit interner Ressourcen für die Implementierung der Lösung zu berücksichtigen.

Vorgehen beim Einsatz der Nutzwertanalyse (Abbildung 26):

1. Diskussion der Ausschlusskriterien

In einem ersten Schritt sollten Ausschlusskriterien diskutiert werden. Diese Kriterien definieren, welche IT-Anwendungen für das Unternehmen nicht infrage kommen. Dazu können beispielsweise rechtliche, technische oder finanzielle Gründe gehören. Die Ausschlusskriterien sind wichtige Voraussetzungen für eine sinnvolle Nutzwertanalyse, da Anwendungen, die diese Kriterien nicht erfüllen, von vornherein ausgeschlossen werden können. Dadurch wird vermieden, dass unnötig Zeit und Ressourcen in die Bewertung von Anwendungen investiert werden, die ohnehin nicht infrage kommen.

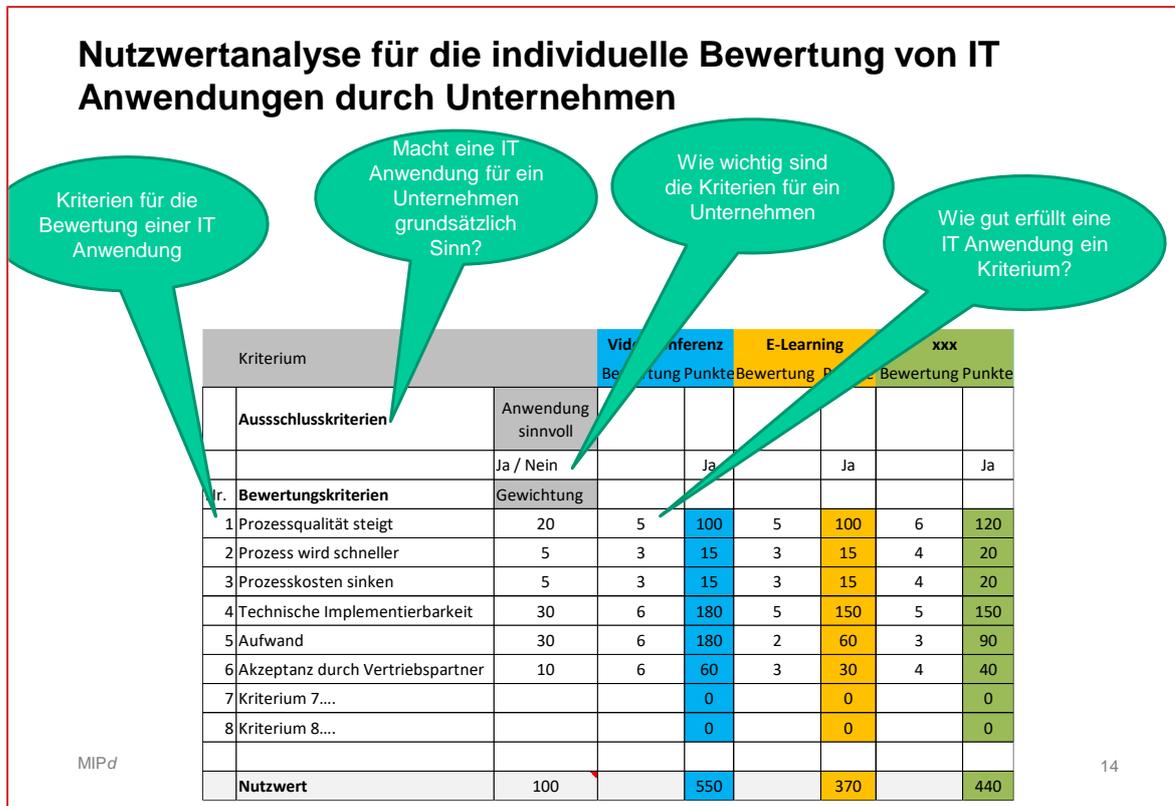
2. Durchführung der Nutzwertanalyse

Nach der Diskussion der Ausschlusskriterien kann die eigentliche Nutzwertanalyse durchgeführt werden. Dabei werden die restlichen IT-Anwendungen anhand verschiedener Kriterien bewertet. Diese können beispielsweise Benutzerfreundlichkeit, Funktionalität, Integration, Skalierbarkeit oder auch Kosten sein. Jedes Kriterium erhält eine Gewichtung, die auf die Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens abgestimmt werden sollte. Anschliessend werden die einzelnen IT-Anwendungen anhand der Kriterien bewertet und eine Gesamtnote errechnet. Die IT-Anwendung mit der höchsten Gesamtnote ist dann die am besten geeignete Anwendung für das Unternehmen.

3. Sensitivitätsanalyse

Als dritter Schritt kann eine Sensitivitätsanalyse durchgeführt werden. Diese Überprüfung der Robustheit der Nutzwertanalyse untersucht die Auswirkungen von Unsicherheiten oder Änderungen in den Eingangsparametern auf das Ergebnis. Dabei werden beispielsweise die Gewichtungen der Kriterien variiert oder auch die Annahmen über die Kosten oder den Nutzen der Anwendungen verändert. Durch diese Überprüfung können potenzielle Schwachstellen oder Unsicherheiten in der Bewertung erkannt werden. Eine Sensitivitätsanalyse kann somit dazu beitragen, eine fundierte Entscheidung zu treffen und das Ergebnis der Nutzwertanalyse zu verifizieren.

Abbildung 26: Nutzwertanalyse zur Bestimmung attraktiver IT-Anwendungen



Der Link auf die Nutzwertanalyse für die Auswahl von IT Anwendungen im Vertriebspartnermanagement:

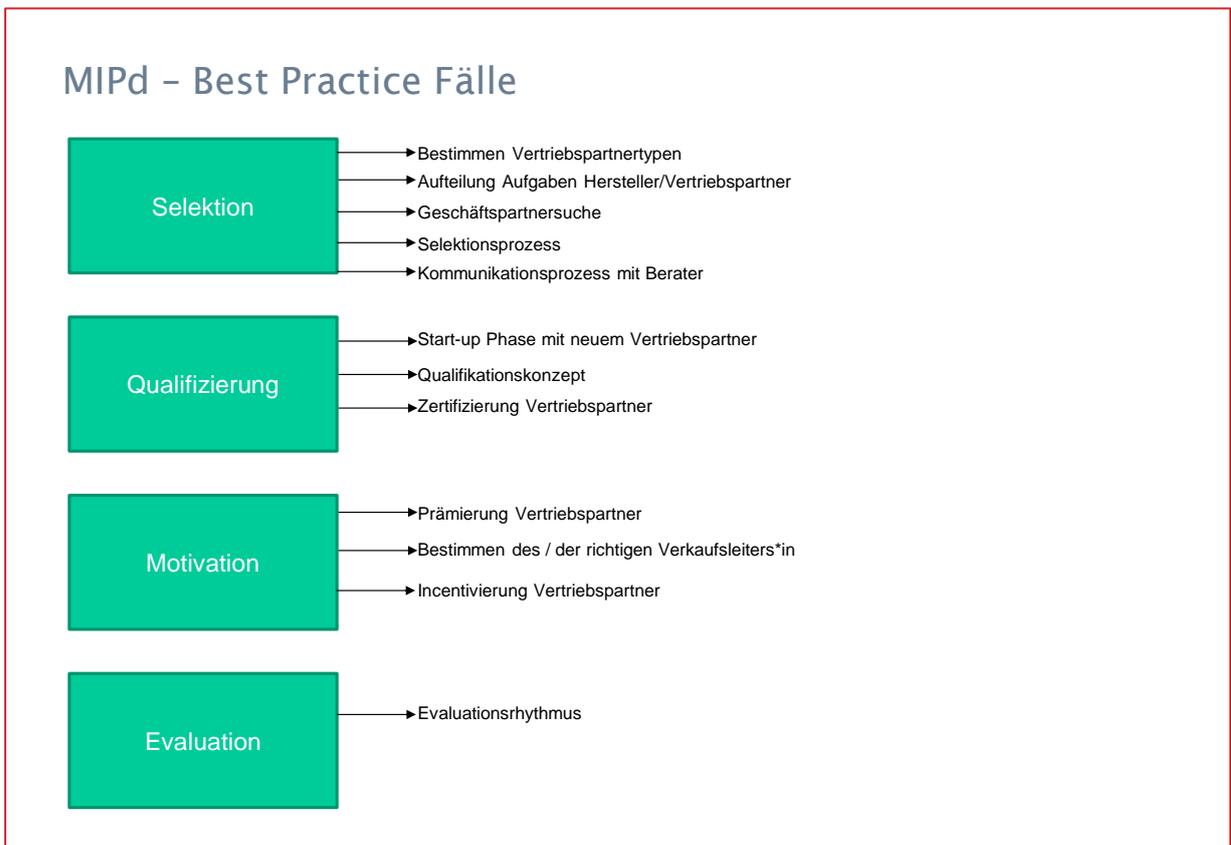
https://www.dropbox.com/scl/fi/nvwlxerj6bztwo2b9sbl/MIPd_Nutzwertanalyse_IT_Anwendungen_Version_2023_03_22.xlsx?rlkey=h5jqtj8dofewvzyok2ejxlwam&dl=0

3.3. BEST PRACTICES ZUM VERTRIEBSPARTNERMANAGEMENT

3.3.1. Übersicht Best Practices

Das MIPd Modell umfasst mehrere Best Practice Fälle, die verdeutlichen, wie der MIPd Prozess von Unternehmen eingesetzt wird. Diese Best Practice Fälle werden im Folgenden vorgestellt.

Abbildung 27: MIPd Best Practice Fälle



3.3.2. Bestimmung des/der richtigen Verkaufsleiter*in [BACK](#)

Die Zielgruppe des MIPd Modells sind die Sales Manager*innen in den herstellenden Unternehmen, deren Aufgabe es ist, die internationalen Vertriebspartnerschaften zu führen. Die richtigen Personen mit den richtigen Kompetenzen an den richtigen Stellen sind massgebend für ein erfolgreiches Geschäft. Die Auswahl des/der richtigen Verkaufsleiter*in für die Betreuung von Vertriebspartnern ist deshalb ein entscheidender Erfolgsfaktor für das erfolgreiche Exportgeschäft. Ein*e internationale*r Vertriebsleiter*in, der/die für die Betreuung internationaler Vertriebspartnern zuständig ist, muss die folgenden Schlüsselkriterien erfüllen:

- Ausgeprägte zwischenmenschliche Fähigkeiten und Fähigkeiten zum Aufbau von Beziehungen, um effektiv mit den Mitarbeitenden der Vertriebspartner zu kommunizieren und sie zu motivieren.
- Kenntnisse der lokalen Märkte und der kulturellen Gegebenheiten in den Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist.
- Fähigkeit zur Entwicklung und Umsetzung erfolgreicher Vertriebs- und Marketingstrategien zur Unterstützung der Vertriebspartner.
- Finanzielle Kenntnisse, um die Leistung der Vertriebspartner zu analysieren und entsprechende Entscheidungen treffen zu können.
- Verhandlungsgeschick, um Konflikte zu lösen und für beide Seiten vorteilhafte Vereinbarungen mit den Vertriebspartnern zu treffen.
- Erfahrung im Management internationaler Teams und in der Leitung funktionsübergreifender Teams, da im Herstellerunternehmen und bei den Vertriebspartnern unterschiedliche Funktionen in die Geschäftsbeziehung involviert sind.
- Fähigkeit zur Anpassung an sich ändernde Marktbedingungen und zur Anpassung von Strategien nach Bedarf.
- Ausgeprägte organisatorische Fähigkeiten und Zeitmanagement, um die Aktivitäten mehrerer Vertriebspartner zu managen. Vertriebsleiter*innen sind zum Teil für bis zu sieben Exportmärkte und damit Vertriebspartner zuständig.
- Kenntnisse der Vorschriften und Gesetze im internationalen Geschäft, insbesondere der in vielen Ländern immer wichtiger werdenden Compliance Vorschriften.
- Fähigkeit, den USP der Produkte des Herstellers effektiv zu kommunizieren und dafür zu sorgen, dass sich die Vertriebspartner im Marketing daran orientieren.

Die Aufgaben und Anforderungen sollten im Stelleninserat dabei klar aufgezeigt werden. L'OCCITANE, eine in über 90 Ländern vertretene Kosmetikgruppe, gliedert ihre Stellenanzeigen wie folgt:

Abbildung 28: Gliederung Stellenanzeige Sales Manager*in



3.3.3. Vertriebspartnertypen [BACK](#)

Das MIPd Modell sieht vor, dass Unternehmen zur Selektion von Vertriebspartnern zunächst festlegen, mit welcher Art von Vertriebspartnern sie den ausländischen Markt erschliessen wollen. Ein mittelständisches Unternehmen mit 80 Mitarbeitenden, das Technologien für die Tunnelvermessung herstellt, unterscheidet dabei auf Grundlage der Marktanforderungen und der Fähigkeiten der potenziellen Vertriebspartner zwischen zwei Arten von Vertriebspartnern: DP A und DP B, wobei DP für "Distribution Partner" steht. Dank seiner 30 Vertriebspartnerschaften konnte der Technologiehersteller schnell skalieren und ist heute unter anderem in China, Indien, Nordamerika, Europa, Russland und der Türkei tätig. Der Technologiehersteller bezeichnet seine Vertriebspartner als unverzichtbar, insbesondere wenn es darum geht, als mittelständisches Unternehmen auf allen Kontinenten präsent zu sein.

Bei den DP A handelt es sich um technisch versierte Vertriebspartner, die bereit sind, einen höheren Initialaufwand zu betreiben. Entsprechend haben DP A mit 25 Prozent auch eine höhere Marge als DP B, die eine Marge von 15 bis 16 Prozent erhalten. DP A sind für den Technologiehersteller wichtige Vertriebspartner, mit denen er eine enge Partnerschaft pflegt. DP B hingegen liefern lediglich Verkaufshinweise und werden entsprechend weniger betreut. Der Technologiehersteller arbeitet ausschliesslich in weniger wichtigen Märkten mit DP B zusammen. Bei unzureichender Leistung können DP A vom Technologiehersteller auf DP B zurückgestuft werden oder DP B können bei herausragender Leistung auf DP A hochgestuft werden.

Der Technologiehersteller arbeitet grundsätzlich mit Rahmenverträgen, die für alle seine 30 Vertriebspartnerschaften gelten. Für bestimmte strategische Märkte besteht die Möglichkeit von Einzelverträgen. Exklusivverträge versucht der Technologiehersteller zu vermeiden oder auf eine einjährige Laufzeit zu begrenzen. Tabelle 2 zeigt, nach welchen Kriterien der Technologiehersteller zwischen DP A und DP B Vertriebspartnern unterscheidet.

Tabelle 2: Merkmale Vertriebspartnertypen

Merkmale Vertriebspartnertypen	DP A	DP B
Verfügt über einen Marktstrategieplan	X	
Fördert die Promotion der Produkte im zugewiesenen Markt aktiv	X	
Liefert regelmässig Prognose- und Budgetzahlen	X	
Akzeptiert messbare Ziele (finanziell, werbetechnisch, etc.)	X	
Organisiert Produkttrainings eigenständig	X	
Bietet first level support an	X	
Beschafft Demogeräte inkl. Durchführung von Demos	X	
Betreibt ein Kundendienstzentrum (abhängig von geographischer Lage und Marktanforderungen)	X	
Nimmt regelmässig an Schulungen teil (durchschnittlich alle zwei Jahre)	X	
Hat ein Mindestbestand an Ersatzteilen an Lager	X	
Leistet Übersetzungsarbeiten und übernimmt das Management von Kundenbedürfnissen	X	
Erstellt Offerten selbstständig	X	X
Bezahlt Rechnungen pünktlich und kommuniziert Probleme	X	X
Aktualisiert Webseite und Links zu Veranstaltungen des Technologieherstellers	X	X
Teilt Informationen transparent (Informationen über Kund*innen und Konkurrenz, Kompetenzen des Schlüsselpersonals, etc.)	X	X
Nimmt sowohl als Besucher als auch als Aussteller an Messen teil	X	X
Organisiert Veranstaltungen (Roadshows, Seminare, Webinare, etc.)	X	X

[BACK](#)

3.3.4. Aufgabenteilung Vertrieb

Im Vertrieb eines Produktes sind gemäss dem MIPd Modell verschiedene Bereiche von Bedeutung, darunter die Vermarktung, Kundenberatung, Offerten Erstellung, Verkauf, Lagerhaltung, Distribution, Installation, Kundenschulungen, Ersatzteillieferungen, Produktwartung sowie die Lösung von allfälligen Problemen. Es ist dabei von grosser Wichtigkeit für jede Vertriebspartnerschaft genau festzulegen, welche Aufgaben der Hersteller und welche die Vertriebspartner übernehmen.

Ein mittelständisches Unternehmen mit 80 Mitarbeitenden, das Technologien für die Tunnelvermessung herstellt, unterscheidet zwischen zwei Arten von Vertriebspartnern: DP A und DP B, wobei DP für "Distribution Partner" steht. Bei den DP A handelt es sich um technisch versierte Vertriebspartner, die autonom und proaktiv handeln und alle Aufgaben von der Herstellung von Kundenkontakten bis zum After Sales Service übernehmen. Insbesondere in grossen und wichtigen Ländern wie China, Indien, Nordamerika, Europa, Russland und der Türkei arbeitet der Technologiehersteller mit DP A zusammen. Eine Übersicht der Aufgabenteilung zwischen dem Technologiehersteller und DP A gibt die Tabelle 3.

Tabelle 3: Aufgabenteilung

Aufgaben DP A	Aufgaben Technologiehersteller
Entwicklung eines Marketing- & Strategieplans	Unterstützung der DP A bei der Entwicklung eines Marketing- & Strategieplans
Aktive Förderung der Promotion der Produkte im zugewiesenen Markt	Schnelle Unterstützung auf Anfrage der DP A
Durchführung von Kundenberatungen & Sales Pitches	Technischer Support der DP A
Durchführung von Kundenschulungen	Begleitung der DP A bei wichtigen Kundenbesuchen
First level support	Second level support
Service- & Supportleistungen	Akkreditierung der Kundendienstzentren
Betreibung eines Lagers mit Ersatzteilen	Technische Schulungen sowie Sales- & Strategieschulungen für DP A
Betreibung eines Kundendienstzentrums (abhängig von geografischer Lage und Marktanforderungen)	
Übersetzungsarbeiten (z.B. Broschüren, Software)	
Erstellung von Offerten	
Organisation von Zertifizierungen (z.B. für den Import)	
Import von Hardware inkl. Verzollung & Auslieferung	
Aktualisierung der Website und Links zu Veranstaltungen des Technologieherstellers	
Teilnahme als Besucher als auch als Aussteller an Messen	
Organisation von Veranstaltungen (Roadshows, Seminare, Webinare, etc.)	

Im Gegensatz zu DP A führen DP B keine Kundenschulungen durch und bieten keinen Support für Kund*innen an. DP B nehmen auch nicht an Messen teil. In Märkten, in denen der Technologiehersteller mit DP B zusammenarbeitet, übernimmt der Hersteller sämtliche technische Abklärungen. Die Aufgaben der DP B konzentrieren sich auf die Herstellung von Kundenkontakten, Verkaufsbegleitung, Verkaufsabschlüssen sowie den Import der Produkte.

Abschliessend lässt sich festhalten, dass die Herstellung von Kundenkontakten eine der zentralen Aufgaben von DP A sowie DP B darstellt. Daher kooperiert der Technologiehersteller auch mit Vertriebspartnern, um den Zugang zu potenziellen Kund*innen zu erleichtern und somit den Verkauf seiner Produkte zu fördern.

Zum Vorgehen bei der Aufgabenteilung zwischen Hersteller und Vertriebspartner siehe Instrument in Kapitel 3.4.2.5 Aufteilung der Tätigkeiten zwischen Lieferant und Vertriebspartner.

[BACK](#)

3.3.5. Selektionsprozess

Ein Werkzeughersteller mit rund 30 Mitarbeitenden, der hauptsächlich in den Auslandsmärkten Deutschland, Südkorea, Frankreich, USA und Italien vertreten ist, selektioniert seine Vertriebspartner anhand des folgenden Prozesses:

Tabelle 4: Selektionsprozess Werkzeughersteller

Vorbereitungsphase	
Direktsuche	Über S-GE
<ul style="list-style-type: none"> Netzwerkempfehlungen (Swissmem, LinkedIn) Messebesuche 	<ul style="list-style-type: none"> Festlegung des Ideal-VP-Profiles Hinweise auf kulturelle Abweichungen
Longlist (>10)	
S-GE Lokalkontakt sucht gemäss Ideal-VP-Profil und stellt eine Longlist aus S-GE Datenbank, lokale Daten, eigene Netzwerke, etc. bereit.	
<ul style="list-style-type: none"> Grösse? Synergien? 	<ul style="list-style-type: none"> Vertritt VP Konkurrenzprodukte? Hat VP bestehende Kundschaft für Produktreihen?
Shortlist (<5)	
VP, die zu 80% die festgelegten Kriterien erfüllen können. Firmen der Shortlist werden per Videocall oder persönlich interviewt.	
<ul style="list-style-type: none"> Bereitschaft Lager aufzubauen? Übereinstimmende Umsatzerwartungen und Zeitvorstellung? Verstehen die VP-Mitarbeitenden die Produkte? Risikobereitschaft mit Lageraufbau, Messen, etc.? 	<ul style="list-style-type: none"> Bestehende Portfolios (Werkzeuge und Maschinen oder nur Werkzeuge)? Technische Unterstützung von Endkund*innen gesichert? Sprachkenntnisse (DE, EN oder FR)?
Endspurt	
Intensivste Phase. Rahmenbedingungen, detaillierte Erwartungen, Musterwerkzeuge und technische Details werden ausgetauscht. Die interessantesten Firmen werden besucht und Daten, Preisliste, Muster, etc. werden ausgetauscht.	
<ul style="list-style-type: none"> Hat VP eigene Anwendungstechniker*innen? Aussendienst für technische Ausbildung und Kommunikation bzgl. Sonderlösungen mit den Endkund*innen? 	<ul style="list-style-type: none"> Innendienst für Logistik, Verzollung, etc.? Andere Erwartungen & Sonderkonditionen?

Der Selektionsprozess des Werkzeugherstellers erstreckt sich über einen Zeitraum von 6-8 Monaten und ist in mehrere Phasen unterteilt, nämlich «Suche & Selektion», «Erstellung einer Longlist», «Erstellung einer Shortlist» und «finale Auswahl». Während des Selektionsprozesses werden verschiedene Themen mehrmals betrachtet und über die drei Phasen hinweg immer weiter vertieft. Eine besonders wichtige Rolle spielt hierbei die Definition des Ideal-VP-Profiles. Darüber hinaus definiert der Werkzeughersteller sogenannte Killerfaktoren, bei deren Nichteinhaltung die Diskussionen mit einem potenziellen Vertriebspartner abgebrochen werden. Ein Beispiel für einen solchen Killerfaktor ist das Vorhandensein von Konkurrenzprodukten. Wenn ein Vertriebspartner bereits Konkurrenzprodukte des Werkzeugherstellers vertritt oder keine bestehende Kundschaft für die Produktreihen des Werkzeugherstellers hat, scheidet er als potenzieller Vertriebspartner aus.

Die erste Beurteilung potenzieller Vertriebspartner erfolgt anhand allgemeiner Daten, die über Handelskammern, S-GE Mitarbeitende und Internetrecherchen gesammelt werden. Der Werkzeughersteller sucht gezielt nach Vertriebspartnern, die die Endkunde*innen bereits kennen und mit Werkzeugen beliefern sowie direkt besuchen. Das bestehende Portfolio des Vertriebspartners gibt dem Werkzeughersteller eine Vorstellung darüber, welche Endkunde*innen vom Vertriebspartner beliefert werden. Diese Phase «Erstellung einer Longlist» läuft ohne direkten Kontakt zu den potenziellen Vertriebspartnern ab.

In einem weiteren Schritt werden potenzielle Vertriebspartner kontaktiert und lokale Interviews geführt. Diese Aufgabe übernimmt entweder das Unternehmen selbst oder delegiert sie an S-GE. Anschliessend wird im Beisein von S-GE ein Video Call mit rund 3 potenziellen Vertriebspartnern der Shortlist abgehalten, in dem das Unternehmen und seine Produkte im Detail vorgestellt werden. Der Werkzeughersteller prüft besonders, ob der potenzielle Vertriebspartner die Produkte nach den Vorstellungen des Unternehmens positionieren kann und will. Hierbei ist es wichtig, dass die Aussendienst-Mitarbeitenden des Vertriebspartners mit dem Werkzeughersteller kommunizieren können, was technisches Wissen und Englischkenntnisse voraussetzt.

In der Endphase führt der Werkzeughersteller weitere Video Calls mit den potenziellen Vertriebspartnern durch. Diese finden ohne S-GE statt. Dabei bespricht er mit den potenziellen Vertriebspartnern diverse Erwartungen, wie etwa Umsatzerwartungen, Zeitpläne, Produktportfolio, Lieferkonditionen und Preislisten. Demowerkzeuge werden verschickt und technische Daten ausgetauscht. Dem Werkzeughersteller ist es dabei besonders wichtig, dass der Vertriebspartner sich mit den Werkzeugen identifizieren kann. Im letzten Schritt selektiert der Werkzeughersteller dann einen Vertriebspartner für den Auslandsmarkt.

[BACK](#)

3.3.6. Geschäftspartnersuche

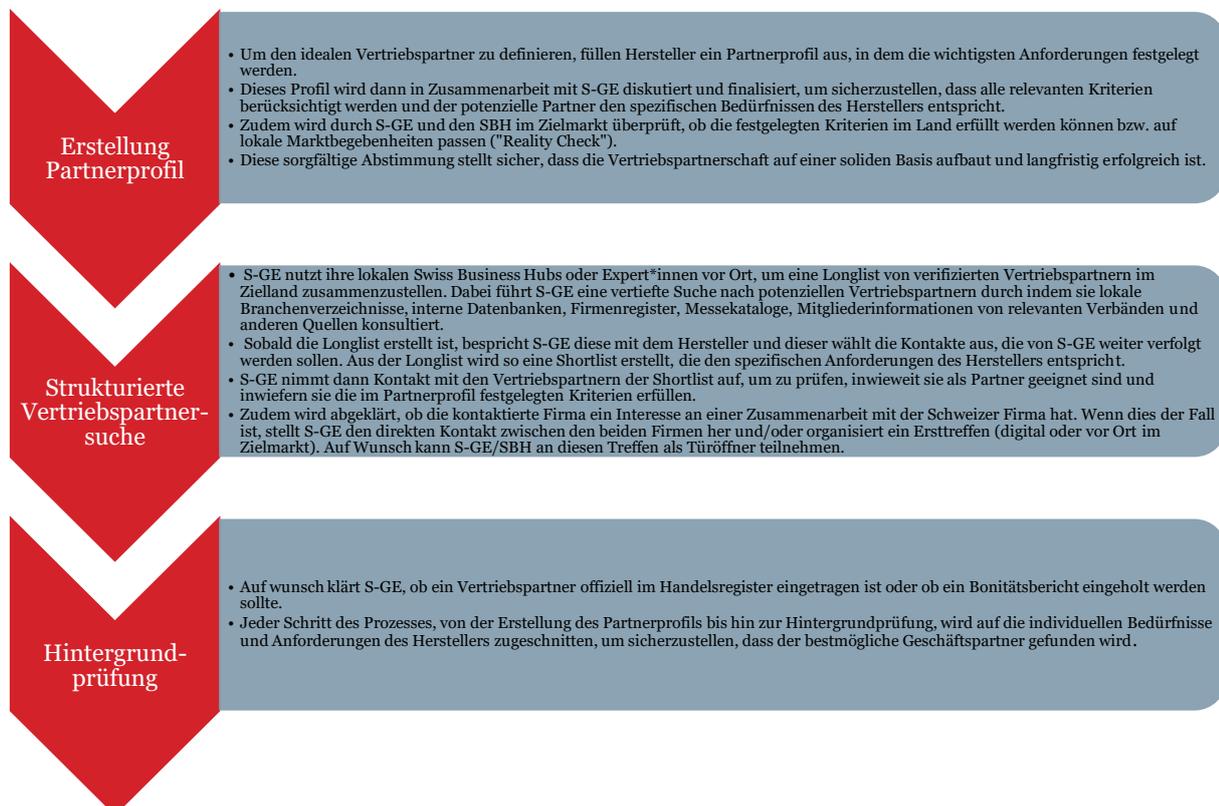
Erfolgreiche Vertriebspartnerschaften entstehen meist aus einer proaktiven Suche nach potenziellen Vertriebspartnern in den ausländischen Zielmärkten (vgl. Arnold 2000). Gemäss dem MIPd Modell können Hersteller selbst nach Vertriebspartnern suchen, indem sie beispielsweise Internetrecherchen durchführen, Messen besuchen oder als Aussteller nutzen, Handelskammern konsultieren, Hersteller, Lieferanten oder Anbieter von ergänzenden Produkten sowie bestehende Kund*innen im Zielmarkt kontaktieren. Alternativ zeigt das Modell, dass Hersteller die aktive Suche nach Vertriebspartnern an ein Beratungsunternehmen auslagern können.

Ein Beratungsunternehmen, das die aktive Suche nach Vertriebspartnern in über 80 Ländern anbietet, ist [Switzerland Global Enterprise](#) (S-GE). S-GE unterstützt im Auftrag des Seco Schweizer und Liechtensteiner KMU oder Unternehmen beim gesamten Internationalisierungsprozess, konkret bei der Beratung zur Exportstrategie oder der Suche nach einem geeigneten Vertriebspartner, Verkaufsagenten, Lieferanten oder Endkunden sowie bei der Vernetzung mit diesen. Darüber hinaus prüft S-GE potenzielle Partner auf ihre Zuverlässigkeit.

In einem ersten Schritt unterstützen die Expert*innen von S-GE die Hersteller bei der Entwicklung der richtigen Vertriebsstrategie. Darauf aufbauend sucht S-GE nach dem passenden Geschäftspartner. Dank ihrer 27 Aussenstellen, den sogenannten Swiss Business Hubs (SBH), und Trade Points vermittelt S-GE die richtigen Geschäftskontakte im Zielland. S-GE übernimmt auch die Organisation von Reisen und Messeauftritten, bei denen Hersteller potenzielle Geschäftspartner persönlich treffen können. Abbildung 29 zeigt, wie die Geschäftspartnersuche durch S-GE abläuft.

Die Swiss Business Hubs sind in den diplomatischen Vertretungen der Schweiz untergebracht. Ihre lokalen Expert*innen kommen regelmässig in die Schweiz, wo sie zusammen mit den Expert*innen von S-GE ihr lokales Know-how und ihr marktspezifisches Wissen für Fragen und Beratungen zur Verfügung stellen. Das Beratungsangebot kann auch jederzeit digital wahrgenommen werden.

Abbildung 29: Geschäftspartnersuche durch S-GE



[BACK](#)

3.3.7. Instruktion Berater*in zur Vertriebspartnersuche

Wenn ein Hersteller ein Beratungsunternehmen mit der Suche nach Vertriebspartnern beauftragt, ist es laut dem MIPd Modell wichtig, dass die Beraterin oder der Berater die Produkte und Absatzmärkte des Herstellers genau kennt, um geeignete Vertriebspartner zu identifizieren. Ein Werkzeughersteller mit rund 30 Mitarbeitenden arbeitet mit dem Beratungsunternehmen Switzerland Global Enterprise (S-GE) zusammen, um geeignete Vertriebspartner zu finden. Der Administrations- und Verkaufsleiter des Werkzeugherstellers bestätigt dabei die Schlussfolgerung des MIPd Modells, dass der Know-how Transfer zum Beratungsunternehmen wesentlich für den Erfolg ist. Der Werkzeughersteller exportiert vor allem nach Deutschland, Südkorea, Frankreich, USA und Italien.

Um die erfolgversprechendsten Vertriebspartner zu finden, definiert der Werkzeughersteller Selektionskriterien und erstellt ein Idealpartnerprofil. Um Sicherzustellen, dass nicht nur der/die S-GE Berater*in in der Schweiz, sondern auch der/die lokalen Ansprechpartner*in im Zielland die Selektionskriterien versteht, wird das Idealprofil gemeinsam online diskutiert. Der Werkzeughersteller nimmt sich dabei viel Zeit, um die technischen Parameter wie Marktpositionierung der Produkte, Produktlebensdauer, Einsatz von Sondermaterialien und Schnittmeter zu erläutern. Es ist wichtig, dass der Lokalkontakt sich ein Bild davon machen kann, welche Fähigkeiten und Kontakte der Vertriebspartner mitbringen muss. Auch wenn der Lokalkontakt nicht unbedingt technisch versiert sein muss, ist es dennoch von grosser Bedeutung, dass er oder sie die Vorstellungen des Werkzeugherstellers versteht, um geeignete Vertriebspartner identifizieren zu können. Basierend auf dem Idealprofil erstellt der Lokalkontakt von S-GE eine Longlist mit etwa zehn potenziellen Vertriebspartnern. Dazu werden die S-GE Datenbank, lokale Daten und das S-GE-Netzwerk genutzt.

Im nächsten Schritt wird die Longlist gemeinsam eingehend geprüft, um etwa fünf Vertriebspartner für die Shortlist auszuwählen. Die sorgfältige Bearbeitung der Longlist wird vom Werkzeughersteller als zentral erachtet. Mit den drei besten Kandidaten werden dann gemeinsame Gespräche geführt, um den am besten geeigneten Vertriebspartner auszuwählen.

Der Werkzeughersteller betont, dass die gemeinsame Prüfung der Longlist mit S-GE zwar aufwendig, aber lohnenswert sei, da sie in den meisten Fällen zu erfolgreichen Vertriebspartnerschaften führe. Wichtige Selektionskriterien sind dabei der Kundenkreis des Vertriebspartners (Segmente, Produkte, Grösse), die Produktkenntnisse sowie die Marktkenntnisse.

Es ist entscheidend, dass S-GE nicht nur die Selektionskriterien, sondern auch die Produkte des Werkzeugherstellers versteht. Obwohl S-GE den lokalen Markt kennt, ist das Beratungsunternehmen nicht mit den Produkten des Herstellers vertraut. Daher führt der Administrations- und Verkaufsleiter eine vereinfachte technische Schulung für die S-GE Berater*innen durch, bei der ein Demo-Koffer mit den wichtigsten Produkten zum Einsatz kommt. Beim Know-how-Transfer zum Beratungsunternehmen verfolgt der Werkzeughersteller ein zweistufiges Prinzip:

Abbildung 30: Zwei Stufen im Know-how Transfer



3.3.8. Startphase in der Zusammenarbeit mit einem neuen Vertriebspartner

[BACK](#) 

Die Startphase einer neuen Beziehung zwischen einem Exportunternehmen und einem Vertriebspartner ist sehr wichtig für deren Erfolg. In dieser Phase legen beide Parteien den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, indem sie sich gegenseitig kennenlernen, die Ziele und Erwartungen klären und die Verantwortlichkeiten festlegen. Es ist auch die Zeit, in der Schulungen und Schulungsmaterialien bereitgestellt werden, um sicherzustellen, dass der Vertriebspartner das Produkt oder die Dienstleistung des Exportunternehmens gut versteht und effektiv verkaufen kann.

Ein Exportunternehmen im Industriebereich mit 300 Mitarbeitenden ist in Europa und den USA tätig. Den Start der Zusammenarbeit mit dem Vertriebspartner im neuen Markt China hat es folgendermassen gestaltet.

Der Vertriebspartner in China war ein etabliertes Unternehmen mit langjähriger Erfahrung im Vertrieb von Industriegütern. Das Schweizer Unternehmen hatte sorgfältig nach einem zuverlässigen und erfahrenen Partner gesucht, der die chinesischen Märkte gut kannte und über gute Kontakte verfügte.

Die Zusammenarbeit begann mit einer umfassenden Schulung des chinesischen Vertriebsteams durch das Schweizer Unternehmen. Hierbei wurden alle Produkte des Schweizer Unternehmens vorgestellt und erläutert. Der Vertriebspartner in China hatte viele Fragen und das Schweizer Unternehmen stand jederzeit zur Verfügung, um sie zu beantworten. Es wurde vereinbart, dass der Verkaufsleiter des Herstellers im ersten Jahr der Zusammenarbeit viermal persönlich nach China kommen würde, um die Zusammenarbeit zu fördern.

In den ersten Monaten nach Beginn der Zusammenarbeit arbeiteten die beiden Unternehmen eng zusammen, um die Produkte auf dem chinesischen Markt einzuführen und Kund*innen zu finden. Das Schweizer Unternehmen lieferte regelmässig Schulungen und Materialien, um den Vertriebspartner bei der Vermarktung der Produkte zu unterstützen. Der Vertriebspartner auf der anderen Seite arbeitete hart daran, neue Kund*innen zu finden und bestehende Kund*innen-Beziehungen zu stärken. Sehr wichtig war es, dass schnell ein konkreter Auftrag in China gewonnen werden konnte. Dadurch wurde das Interesse des Vertriebspartners gestärkt und eine enge Kommunikation zwischen Partner und Hersteller wurde notwendig.

Die regelmässigen Besuche des Vertriebspartners in China waren von grosser Bedeutung für den Erfolg der Partnerschaft. Bei jedem Besuch wurden offene Fragen besprochen, Trainings durchgeführt und gemeinsame Kund*innenbesuche durchgeführt. Der Hersteller hatte die Möglichkeit, sich mit den Kunden*innen persönlich zu treffen und deren Anforderungen besser zu verstehen. Das Schweizer Unternehmen konnte seine Angebote besser an die Anforderungen des chinesischen Marktes anpassen und so den Verkaufserfolg steigern.

Im zweiten Jahr der Zusammenarbeit wurde die Anzahl der Besuche auf drei reduziert. Die Partnerschaft hatte sich inzwischen gut etabliert und der Vertriebspartner war in der Lage, die Produkte erfolgreich auf dem chinesischen Markt zu verkaufen. Die regelmässigen Besuche blieben jedoch wichtig, um die Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten und die Beziehungen zu den Kunde*innen zu stärken.

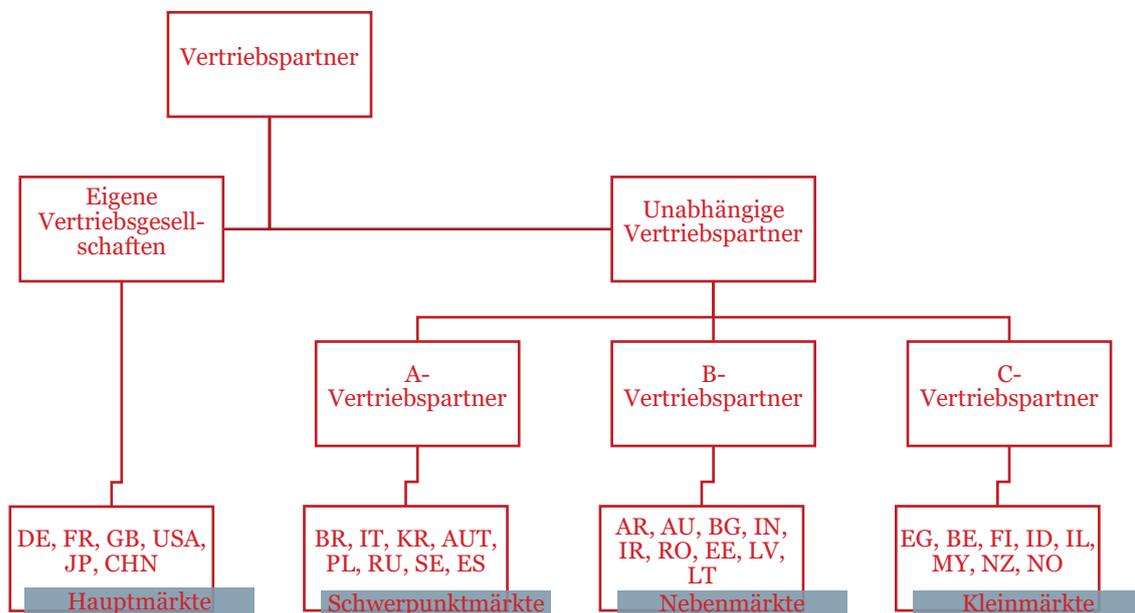
Insgesamt war die Zusammenarbeit zwischen dem Schweizer Exportunternehmen und seinem chinesischen Vertriebspartner ein Erfolg. Die regelmässigen Besuche des Vertriebspartners in China waren ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Partnerschaft. Durch die engagierte Zusammenarbeit konnten die Produkte des Schweizer Unternehmens erfolgreich auf dem chinesischen Markt eingeführt werden.

[BACK](#)

3.3.9. Qualifikationskonzept

Das MIPd Modell sieht eine stufenweise Qualifizierung der Vertriebspartner vor. Ein Feinschneidetechnologiehersteller mit rund 500 Mitarbeitenden in der Schweiz (weltweit rund 3400 Mitarbeitende) setzt diese Empfehlung des Modells um, indem er die Qualifizierung seiner Vertriebspartner in Module aufteilt. Das Unternehmen ist in 47 Ländern aktiv. In den Hauptmärkten bestehen eigene Vertriebsgesellschaften. In anderen Märkten werden unabhängige Vertretungen eingesetzt. Schwerpunktmärkte mit hohem Potenzial werden von A-Vertriebspartnern bearbeitet. Nebenmärkte werden von B-Vertriebspartnern betreut. In Märkten mit geringer Bedeutung übernehmen C-Vertriebspartner die Marktbearbeitung.

Abbildung 31: Vertriebspartnersystem Feinschneidetechnologiehersteller



Das Qualifikationskonzept des Feinschneidetechnologieherstellers vermittelt den Vertriebspartnern in vier Modulen das benötigte Know-how. Das erste Modul zielt hauptsächlich darauf ab, das Interesse der Vertriebspartner zu wecken und aufzuzeigen, was das Unternehmen leisten kann. Es wird in erster Linie die Lösungskompetenz vom Feinschneidetechnologiehersteller aufgezeigt. Dazu werden Prospekte, Verfahrensvergleiche, Musterteile und Angebote zur Verfügung gestellt.

Das zweite Modul zeigt den Vertriebspartnern auf, welche Vorteile sich aus dem Know-how des Herstellers ergeben. Vertriebspartner sollen erkennen, dass ihre Kompetenz sich in Kundengesprächen bezahlt macht. Hierzu werden Betriebsrundgänge veranstaltet, Anwendungsbeispiele mit Kostenvergleichen demonstriert und der Nachweis für den Kundennutzen erbracht.

Das dritte Modul knüpft an die Kundenberatung und den Kundenbedarf an. Es werden Verfahrensmöglichkeiten und Anwendungen sowie deren Grenzen erläutert und aufgezeigt. Technische und betriebswirtschaftliche Seminare geben damit eine Grundlage für die entsprechende Beratung der Kundschaft.

Das vierte und letzte Modul vertieft das Wissen der Vertriebspartner und gibt detailliert Einblicke in die Technologie-Lösung und deren Nutzen für die Kund*innen. Es wird eine fachlich anspruchsvolle Beratung und Betreuung der Kund*innen ermöglicht, die zum Beispiel durch Ausbildung in den Bereichen der Konstruktionstechnik und Werkzeugherstellung ein fachliches Fundament erhalten.

Je bedeutender ein Vertriebspartner für den Feinschneidetechnologiehersteller ist, desto mehr Zeit wird in die Qualifikation investiert. So durchlaufen beispielsweise A-Vertriebspartner drei der vier Module, wohingegen C-Vertriebspartner lediglich ein Modul absolvieren müssen.

Abbildung 32: Qualifikationskonzept Feinschneidetechnologiehersteller

			Eigene Vertriebsgesellschaften
		A-Vertriebspartner	Modul 4
	B-Vertriebspartner	Modul 3	Modul 3
C-Vertriebspartner	Modul 2	Modul 2	Modul 2
Modul 1	Modul 1	Modul 1	Modul 1
Kleinmärkte	Nebenmärkte	Schwerpunktmärkte	Hauptmärkte

[BACK](#)

3.3.10. Zertifizierung Vertriebspartner

Das MIPd Modell empfiehlt, dass Vertriebspartner aufgrund ihrer Kompetenzen zertifiziert werden sollten. Durch das Zertifikat erhalten sie die Berechtigung die Produkte des Herstellers im Auslandsmarkt zu vertreten. Das Modell verweist auf die Möglichkeit, Vertriebspartner in den Zertifizierungskategorien auf- oder abzustufen und ihnen somit andere Konditionen für ihre Tätigkeiten zu gewährleisten. Ein Schiebefensterhersteller mit 180 Mitarbeitenden, das innerhalb Europas sowie nach China, Australien und in die USA exportiert widerspiegelt diese Empfehlungen des MIPd Modells. Das Fensterbauunternehmen kategorisiert ihre Vertriebspartner nach einem Zertifizierungssystem wobei eine jährliche Rezertifizierung stattfindet. Anhand eines Punktesystems werden die Vertriebspartner in vier Kategorien eingeteilt:

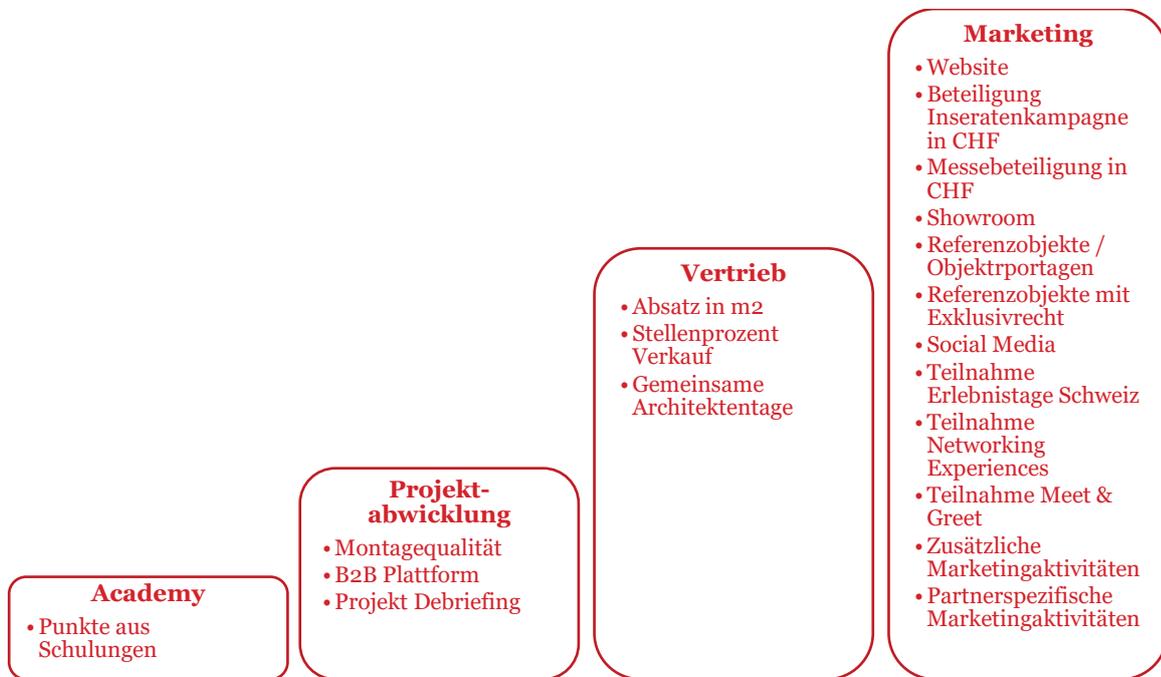
Abbildung 33: Zertifizierungskategorien Schiebefensterhersteller



Das Zertifizierungssystem bildet einen zentralen Bestandteil im Management von Vertriebspartnerschaften des Fensterbauunternehmens und beeinflusst die Selektion, Qualifikation, Motivation und Evaluation ihrer Vertriebspartner. Über die Zertifizierung können Anreize gesteuert werden, da das Zertifikatssystem klar mit dem Umsatz korreliert. Die Kategorie eines Vertriebspartners im Zertifikatssystem hat einen Einfluss auf dessen Preiskonditionen, Supportleistungen und Marketingunterstützung, die er vom Hersteller erhält. Folglich bemühen sich die Vertriebspartner, in eine höhere Kategorie im Zertifizierungssystem zu kommen, um bessere Leistungen zu erhalten. So wurde beispielsweise ein Vertriebspartner in England zu einem Premium Partner aufgestuft, was dazu führte, dass ein anderer englischer Vertriebspartner ebenfalls Premium Partner werden wollte und entsprechende Maßnahmen einleitete, um im Zertifizierungssystem aufzusteigen.

Zur Zertifizierung ihrer Vertriebspartner nutzt das Fensterbauunternehmen eine Plattform. Diese Plattform umfasst auch eine sogenannte Academy, in der Vertriebspartner E-Learnings absolvieren können. Zusätzlich gibt es auf der Plattform vollständige Dokumentationen, technische Newsletter, Informationswebseiten sowie einen Online-Konfigurator für die Kommunikation während eines Projekts. Die Plattform deckt verschiedene Bereiche ab, darunter Marketing, Vertrieb, Projektabwicklung und Ausbildung in der Academy. Das Fensterbauunternehmen legt besonderen Wert darauf, dass Vertriebspartner ihre Marke erfolgreich im Markt positionieren und in die Marke investieren. Marketingaktivitäten sind deshalb ein wichtiger Bestandteil des Zertifizierungssystems wie der Abbildung 34 zu entnehmen ist. In allen vier Kategorien können Vertriebspartner Punkte sammeln. Es wird bewusst darauf verzichtet, die Vertriebspartner nur nach Umsatz einzuteilen, da auch kleine Partner mit der richtigen Unterstützung relevant sein können.

Abbildung 34: Zertifizierungssystem Schiebefensterhersteller



Mitte des Jahres erhalten die Vertriebspartner ihren aktuellen Stand im Zertifikatssystem sowie eine Auswertung, in der sie sehen können, in welchen Bereichen sie sich entwickeln können, um in eine höhere Kategorie zu gelangen. Parallel dazu findet ein Zwischengespräch statt. Am Ende des Jahres erfolgt die Rezertifizierung sowie Zielsetzung. Dabei gibt die Anzahl Punkte, die ein Vertriebspartner im Zertifikatssystem erreicht hat, die Kategorie für das folgende Jahr vor. Vertriebspartner, die mindestens 60% der möglichen Punktzahl erreichen, werden als Premium Partner zertifiziert.

Das Zertifizierungssystem des Schiebefensterherstellers basiert auf einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit, bei der beide Seiten Leistungen erbringen. Der Schiebefensterhersteller gibt klare Erwartungen an den Vertriebspartner vor und verpflichtet sich aber gleichzeitig zur Unterstützung, beispielsweise durch Kostenbeteiligung an Events.

[BACK](#)

3.3.11. Prämierung Vertriebspartner

Eine nachhaltige, erfolgreiche Vertriebspartnerschaft erfordert, dass die Vertretung der Produkte des Herstellers für die Vertriebspartner von Vorteil ist. Eine lohnende Vertretung kann aus der Marge entstehen, die den Vertriebspartnern ein genügendes Einkommen garantiert, aus der Möglichkeit, mit den Produkten des Herstellers neue Kundschaft zu erschliessen oder die Bedürfnisse von bestehenden Kund*innen vollständiger befriedigen zu können. Entsprechend dem MIPd Modell können Unternehmen verschiedene finanzielle sowie nicht-finanzielle Prämierungen einsetzen, um ihre Vertriebspartner zu motivieren und somit den Absatz zu steigern. So können beispielsweise Provisionen für das Erreichen von Umsatzzielen vergeben oder Vertriebspartner zu Besuchen beim Hersteller eingeladen werden.

Ein Startup, das Desinfektionslösungen unter anderem in den Regionen Afrika, MENA sowie Westeuropa vertreibt und 15 Mitarbeitende beschäftigt widerspiegelt das MIPd Modell, indem es finanzielle sowie nicht-finanzielle Anreize nutzt:

Tabelle 5: Prämierung Vertriebspartner Desinfektionslösungshersteller

Finanzielle Prämierungen	Nicht-finanzielle Prämierungen
Boni bei gewissen Absatzmengen	Fachliche Unterstützung (z.B. zeitnahe Beantwortung von Fragen)
Mengenrabatt bei grossen Bestellungen	Gemeinsame Vorbereitung und Durchführung von Messeauftritten
Finanzielle Unterstützung von lokalen Marketingaktivitäten (z.B. Fachkongressteilnahme)	Vertriebspartner vor Ort besuchen
Finanzielle Unterstützung bei Bewilligungsprozessen (z.B. Registrierung von Produkten)	Gemeinsame Kundenbesuche (besonders von Key Accounts des Vertriebspartners)
	Vertriebspartner in die Schweiz einladen

Der Desinfektionslösungshersteller setzt auf eine kontinuierliche Prämierung seiner Vertriebspartner. So werden beispielsweise keine rückwirkenden Boni oder sonstige Kickbacks nach einem erfolgreichen Jahr ausgezahlt, sondern Vertriebspartner erhalten bei grossen Bestellungen immer einen Mengenrabatt. Eine faire Preisgestaltung, die an den lokalen Markt angepasst ist, wirkt ebenfalls motivierend auf die Vertriebspartner. Besonders wichtig ist die Mischung aus finanziellen und nicht-finanziellen Anreizen. Es genügt nicht, dem Vertriebspartner ausschliesslich Mengenrabatte zu gewähren. Vielmehr müssen sie sich vom Desinfektionslösungshersteller unterstützt und aufgehoben fühlen, damit sie bereit sind für ihn die Extrameile zu gehen.

Es ist darauf zu achten, dass die Prämierungen bei den Verkaufspersonen der Vertriebspartner ankommen. Das Unternehmen «Vertriebspartner» verkauft keine Produkte, es sind immer einzelne Verkäufer und Verkäuferinnen, die die Produkte verkaufen und diese gilt es zu motivieren.

Nicht zuletzt ist auch der Salesmanager des Desinfektionslösungsherstellers selbst sehr motiviert und pflegt eine persönliche Beziehung zu seinen Vertriebspartnern, die von Vertrauen geprägt ist. Denn um andere motivieren zu können, muss man selbst motiviert sein.

[BACK](#)

3.3.12. Incentivierung Mitarbeitende der Vertriebspartner

Für einen Anbieter von Werkzeugmaschinen ist die Vertriebspartnerbindung ein zentraler Erfolgsfaktor. Ziel ist es, die bestehenden Vertriebspartner möglichst lange zu halten, weil die Ausbildung neuer Partner sehr aufwändig ist und lange dauert. Das Unternehmen arbeitet mit Agenten zusammen und zahlt diese über eine Provision.

Das Unternehmen setzt dafür ein System mit unterschiedlichen Incentives ein. Der Ausdruck Incentivierung ist vom englischen Wort „Incentive“ abgeleitet, das übersetzt „Anreiz“ und „Ansporn“ bedeutet. Sogenannte Incentives sind Zusatzleistungen des Lieferanten, die Mitarbeitern*innen des Vertriebspartners als Motivation dienen sollen. Die Incentives des Maschinenbauers umfassen:

- Falls ein Vertriebspartner Mitte des Jahres 60% des quantitativen Jahresziels erreicht hat, werden er und sein*e Partner*in auf eine Reise eingeladen (Vier Tage, sehr beliebt bei Partnern). Für das Unternehmen ist es wichtig, dass die Partner bereits anfangs Jahr die Ziele zu erreichen versuchen und nicht erst auf Ende Jahr.
- Der Vertriebspartner erhält pro verkaufte Maschine eine Provision, z.B. 40'000 für eine Maschine von 500'000 CHF.
- Wenn der Partner das Jahresziel erreicht (z.B. vier Maschinen à 500'000 CHF: 2 Mio. CHF), erhält er auf diesen Betrag und auf weiteren Umsätzen eine zusätzliche Provision von 1%. Der Partner erhält jeden Monat eine Mail mit der Übersicht, wo er in der Zielerreichung steht. Diese Transparenz erhöht die Aufmerksamkeit der Vertriebspartner.
- Der Marktanteil in einem Zielland ist ein wichtiger KPI für die Erfolgsmessung eines Partners. Dazu werden sogenannte Markttransparenzanalysen durchgeführt. Aufgrund der relevanten Zollnummern kann das Unternehmen abschätzen, wieviel der Art der Maschinen in einem Land verkauft werden. Die Ziele für die Partner werden aufgrund dieser Markttransparenzanalyse gemacht. Diese Analyse ist sehr wichtig, weil das Unternehmen damit mit dem Vertriebspartner über echte Zahlen sprechen kann und nicht nur über Annahmen der Marktgrösse. Der absolute Betrag des Umsatzes sagt nichts aus über das Potential eines Marktes. Dafür sind Unterlagen zu Marktanteil nötig.
- Neben dem quantitativen Absatzziel, werden auch weitere KPI (Key Performance Indicator) wie Anzahl Neukunden, Anzahl abgegebene Angebote, Qualität der Bearbeitung der CRM Daten, Qualität der Bearbeitung von Kundenanfragen, etc. incentiviert. KPIs, die nicht direkt mit dem Umsatz eines Jahres in Zusammenhang stehen, belohnen oft Tätigkeiten, die mit dem zukünftigen Erfolg des Unternehmens in direktem Zusammenhang stehen, wie z.B. die Anzahl Neukunden.
- Beim jährlichen Motion-Meeting werden die Partner mit hoher Zielerreichung auf der Bühne ausgezeichnet als «Top-Dealer». Sie erhalten einen Pin und einen Pokal. Diese Anerkennung der Leistungen und symbolische Incentivieren ist für die Vertriebspartner sehr wichtig.
- Das Unternehmen ist ein Technologie- und Marktleader und es ist für einen Vertriebspartnerunternehmen ein Reputationserfolg, wenn es Maschinen dieses Unternehmens vertreiben darf.

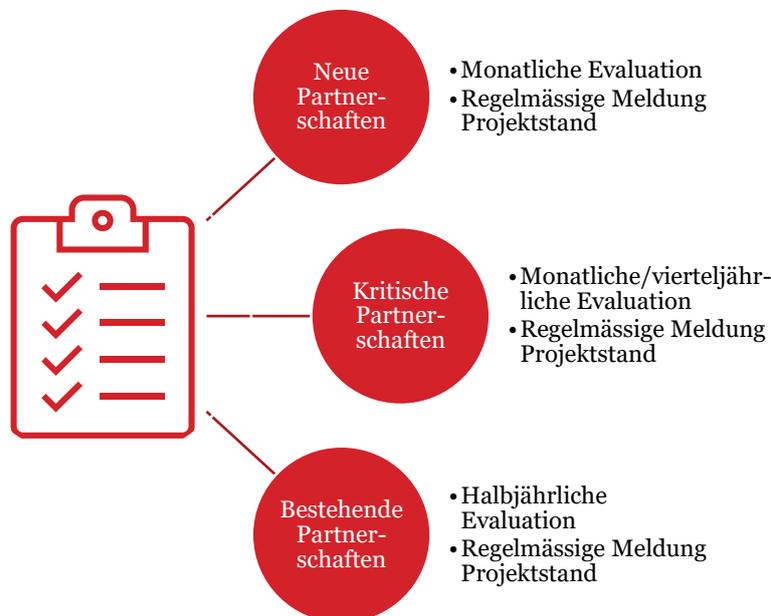
Die Partner sind an das SAP CRM des Unternehmens angeschlossen. Sie geben Sales-Leads ins CRM ein und ab dann wird der Verkaufsprozess der Maschinen über das CRM abgehandelt – damit hat das Unternehmen eine hohe Transparenz über die Projekte in der Pipeline und kann die Partner bei den Verkaufsfällen unterstützen.

[BACK](#)

3.3.13. Evaluationsrhythmus Vertriebspartnerschaft

Das MIPd Modell verdeutlicht, wie der Evaluationsrhythmus von Vertriebspartnern in Abhängigkeit von ihrer Erfahrung, ihrem Erfolg und ihrer Bedeutung für das Geschäftsergebnis eines Herstellers festgelegt wird. Je länger die Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner schon dauert, je erfolgreicher die Zusammenarbeit funktioniert und je weniger wichtig eine Vertriebspartnerschaft für das Geschäftsergebnis eines Herstellers ist, desto länger gestaltet sich der Rhythmus der Evaluationen. Der Evaluationsrhythmus eines kleinen Kunststoffherstellers mit 15 Mitarbeitenden, der hauptsächlich in Italien, Brasilien, Deutschland, Frankreich, den USA, China und in Südostasien tätig ist, spiegelt diese Erkenntnisse wider. Bei neuen Vertriebspartnern erfolgt eine monatliche Evaluierung, während bestehender Partnerschaften halbjährlich evaluiert werden. Weniger erfolgreiche Partnerschaften mit wenig Potenzial werden einmal pro Quartal evaluiert wohingegen weniger erfolgreiche Partnerschaften, wo aber viel Potenzial im Markt vorhanden sein sollte, monatlich evaluiert werden. Der Kunststoffhersteller befragt zudem regelmässig seine Vertriebspartner nach dem aktuellen Stand der Projekte.

Abbildung 35: Evaluationsrhythmus



Die Evaluierungskriterien des Kunststoffherstellers beinhalten Umsatz und Verkaufsmenge im Vergleich zum Vorjahr sowie zum Marktpotenzial. Die gemeinsame Zielvereinbarung wird jährlich festgelegt und nicht direkt an finanzielle Anreize gebunden. Vielmehr strebt das Unternehmen eine partnerschaftliche Beziehung an, um gemeinsam neue Kund*innen zu gewinnen. Während des Evaluationsgesprächs, das vom Kunststoffhersteller als Business Review bezeichnet wird, werden die quantitativen Ergebnisse validiert und die Marktaktivitäten sowie das Engagement des Vertriebspartners besprochen. Der Vertriebspartner hat die Möglichkeit, seine Erfolgsgeschichten zu teilen und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Bei unzureichender Leistung hat der Vertriebspartner eine einjährige Übergangsfrist, um sich zu verbessern. Kann der Kunststoffhersteller während dieser Zeit keine Verbesserung feststellen, wird die Zusammenarbeit beendet.

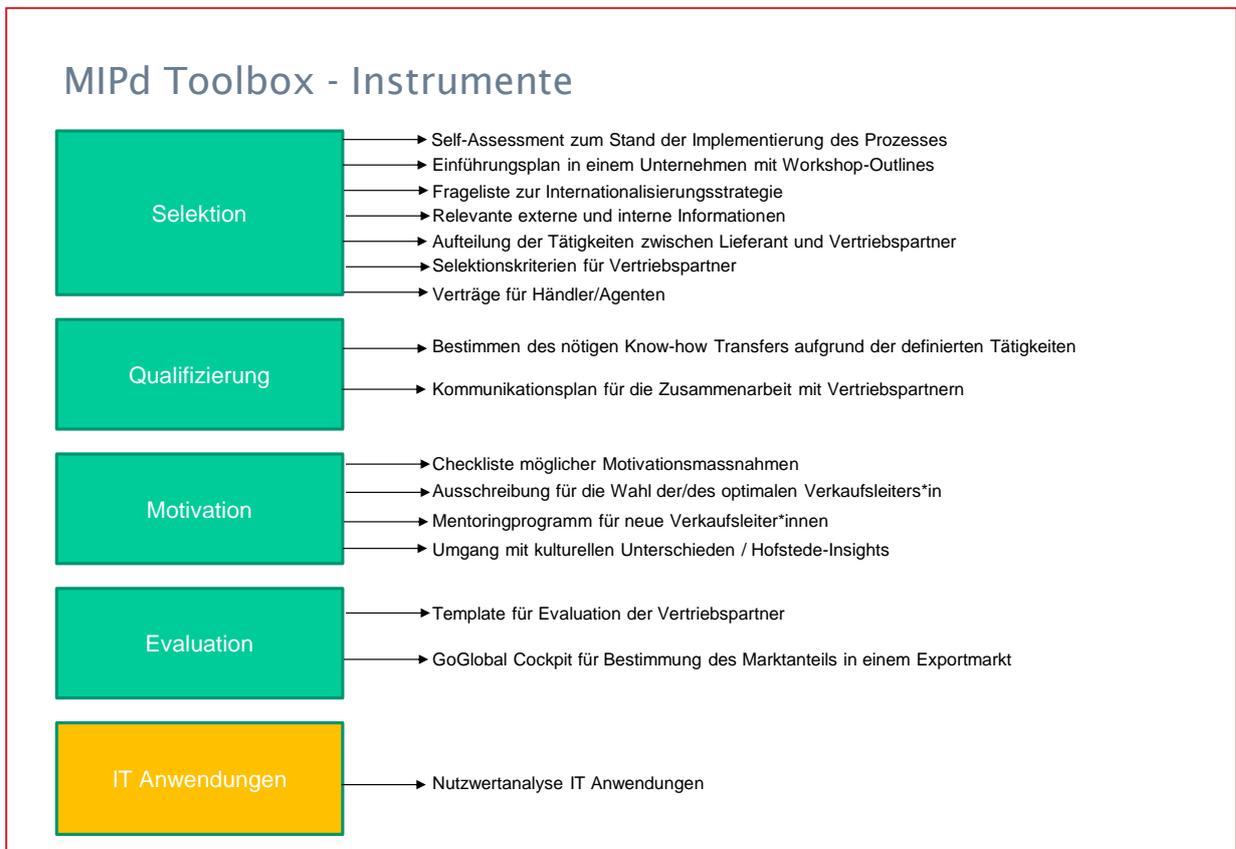
Der Kunststoffhersteller beobachtet zu Beginn einer Partnerschaft das Engagement des Vertriebspartners bei der Neukundenakquise und fragt nach, wenn der Vertriebspartner zu passiv erscheint. Beim Evaluationsgespräch bzw. beim Business Review gibt es ein gegenseitiges Feedback darüber, was erreicht wurde und was nicht. Der Vertriebspartner gibt dem Unternehmen auch Rückmeldungen zu Fehlern bei Lieferungen oder negativen Rückmeldungen von Endkunde*innen. Zudem muss der Vertriebspartner dem Unternehmen bekannt geben, welche Absatzmengen er für das nächste Jahr erwartet. Falls es zu starken Abweichungen zwischen den Vorstellungen des Kunststoffherstellers und des Vertriebspartners kommt oder der Vertriebspartner seine Absatzmengen über einen längeren Zeitraum nicht steigert, fragt das Unternehmen nach Marktpotenzialen oder bietet Unterstützung an. Insgesamt zeigt der Evaluationsprozess des Kunststoffherstellers, dass eine partnerschaftliche Beziehung zwischen Hersteller und Vertriebspartner angestrebt wird, um gemeinsam neue Kund*innen zu gewinnen und erfolgreich zu sein.

3.4. INSTRUMENTE ZUM VERTRIEBSPARTNERMANAGEMENT

3.4.1. Übersicht

Die MIPd Toolbox umfasst mehrere Instrumente, die Unternehmen dabei unterstützen, den Prozess der Vertriebspartnerbetreuung einzuführen oder zu optimieren (Abbildung 36). Diese Instrumente werden im Folgenden vorgestellt.

Abbildung 36: Übersicht der Instrumente für die Unterstützung der MIPd Prozesse



3.4.2. Instrumente im Bereich der Selektion

3.4.2.1. Selbsteinschätzung zum Stand der Implementierung des Prozesses [BACK](#)

Bevor Unternehmen den Vertriebspartnermanagementprozess gemäss dem MIPd Modell implementieren, ist es sinnvoll, eine Selbsteinschätzung durchzuführen, um herauszufinden, wo die wichtigsten Verbesserungspotenziale liegen (Abbildung 37). Eine Selbsteinschätzung ist eine Bewertung der aktuellen Situation eines Unternehmens in Bezug auf die verschiedenen Aspekte seines Vertriebspartnermanagements. Die Selbsteinschätzung hilft dem Unternehmen dabei, seine Stärken und Schwächen zu identifizieren und auf dieser Grundlage einen angepassten Vertriebspartnermanagementprozess zu entwickeln.

Abbildung 37: Selbsteinschätzung des Vertriebspartnermanagement im Vergleich zu anderen Schweizer Unternehmen

Managing international Partnerships digitally				
	--	-	+	++
Das Unternehmen sucht Vertriebspartner im Ausland mittels präziser definierter Anspruchskriterien anhand eines systematischen Prozesses				
Dem Unternehmen gelingt es, eine Win-Win-Situation in ihren ausländischen Vertriebspartnerschaften zu schaffen				
Das Unternehmen kategorisiert seine internationalen Vertriebspartner und macht die Qualifikation, Motivation und Evaluation von deren Einordnung abhängig				
Das Unternehmen bildet seine ausländischen Vertriebspartner systematisch und regelmässig aus				
Das Unternehmen unterstützt die Ausbildung der ausländischen Vertriebspartner mittels digitaler Technologien				
Das Unternehmen fördert den Erfahrungsaustausch unter seinen ausländischen Vertriebspartnern				
Das Unternehmen zeigt selber ein grosses Engagement in ihren ausländischen Vertriebspartnerschaften				
Das Unternehmen ist ein verlässlicher Partner für seine internationalen Distributoren				
Es herrscht eine vertrauensvolle und offene Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen ausländischen Vertriebspartnern				
Das Unternehmen unterstützt den Vertrieb seiner Produkte in ausländischen Märkten mittels digitaler Technologien				
Das Unternehmen evaluiert seine ausländischen Vertriebspartnerschaften systematisch anhand vereinbarter Ziele				
Die Qualität der ausländischen Vertriebspartnerschaften wird unter Einbezug der Vertriebspartner evaluiert				
Das Unternehmen arbeitet langfristig mit ausländischen Vertriebspartnern zusammen und realisiert die Umsatzpotentiale in ausländischen Märkten				

Einschätzung im Vergleich zu anderen international tätigen Schweizer Unternehmen

[BACK](#)

3.4.2.2. Vorgehensschritte für die Einführung von MIPd in einem Unternehmen

Jedes Modell erfährt seine Bewährungsprobe zum Zeitpunkt seiner Anwendung in der Praxis. Damit es herstellenden Unternehmen in der Schweiz in Zukunft noch besser gelingt, internationale Vertriebspartnerschaften auch digital zu managen, wird ein systematisches Vorgehen mittels vier Workshops vorgeschlagen. Ziel der Workshops ist es, die Planung und Implementierung des MIPd Modelles möglichst effektiv und effizient zu gestalten.

Im Vorfeld auf den ersten Workshop muss die aktuelle Internationalisierungsstrategie vorliegen und allen teilnehmenden Personen des Workshops bekannt sein. (Vgl. Kapitel 3.4.2.3). Ebenfalls vor dem ersten Workshop muss das Self-Assessment durchgeführt werden.

Für die Zusammensetzung der Workshops werden folgende Personen empfohlen:

- Sales Manager*in
- CEO (Je nach Grösse des Unternehmens)
- Regional Manager*in / Country Manager*in
- Verkaufsdienst
- Finanzchef*in (Je nach Grösse des Unternehmens)
- Teilweise: IT-Verantwortliche*r (bei der Bestimmung der IT-Anwendungen beizuziehen)
- Externe Berater*in: falls spezifisches Know-how zu IT-Anwendungen wie z.B. E-Learning nötig werden

Vorbereitung

- Self-Assessment (siehe Kapitel 3.4.2.1) durchführen und wichtige «pain points» bestimmen
- Internationalisierungsstrategie suchen und studieren

Workshop 1: Selektion

- Vorstellen der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens
- Vorstellen Resultat Self-Assessment
- Verstehen der Bedeutung der Auswahl von Vertriebspartnern
- Erarbeiten des Unterschiedes des aktuellen Vorgehens mit dem Vorgehen des Modells
- Identifizierung der richtigen Kriterien für die Auswahl eines Vertriebspartners
- Bewertung potenzieller Vertriebspartner
- Auswahl der einzusetzenden IT-Anwendungen im Selektionsprozess
- Schlussfolgerungen und nächste Schritte bestimmen
- Siehe dazu folgendes Kapitel des Modells
 - Kapitel 2.2: Selektion von Vertriebspartnern

Workshop 2: Qualifizierung

- Überblick über die Qualifizierung von Vertriebspartnern
- Erarbeiten des Unterschiedes des aktuellen Vorgehens mit dem Vorgehen des Modells
- Entwicklung eines Qualifizierungsprozesses
- Bewertung der Fähigkeiten und Kapazitäten des Vertriebspartners
- Auswahl der einzusetzenden IT-Anwendungen im Qualifikationsprozess
- Schlussfolgerungen und nächste Schritte bestimmen
- Siehe dazu folgendes Kapitel des Modells
 - Kapitel 2.3: Qualifikation von Vertriebspartner

Workshop 3: Motivation

- Bedeutung der Motivation von Vertriebspartnern klären
- Erarbeiten des Unterschiedes des aktuellen Vorgehens mit dem Vorgehen des Modells
- Verstehen der Triebkräfte für das Verhalten der Vertriebspartner
- Erstellung und Umsetzung von Motivationsprogrammen (inkl. Festlegen der Messgrößen)
- Messung der Auswirkungen von Motivationsprogrammen
- Auswahl der einzusetzenden IT-Anwendungen im Motivationsprozess
- Schlussfolgerungen und nächste Schritte bestimmen
- Siehe dazu folgendes Kapitel des Modells
 - Kapitel 2.4: Motivation von Vertriebspartner

Workshop 4: Evaluation

- Überblick über die Bewertung von Vertriebspartnern
- Erarbeiten des Unterschiedes des aktuellen Vorgehens mit dem Vorgehen des Modells
- Festlegung von Leistungsstandards und Zielen
- Messung der Leistung des Vertriebspartners
- Auswertung der erfolgten Rückmeldungen der Vertriebspartner an das herstellende Unternehmen
- Bereitstellung von Feedback und Unterstützung zur Leistungsverbesserung
- Kontinuierliche Bewertung und Anpassung des Bewertungsprozesses
- Auswahl der einzusetzenden IT-Anwendungen im Evaluationsprozess
- Schlussfolgerungen und nächste Schritte bestimmen
- Siehe dazu folgendes Kapitel des Modells
 - Kapitel 2.5: Evaluation von Vertriebspartnern

Workshop 5: IT-Anwendungen

- Darstellung optimierter Prozesse gemäss MIPd Workshops
- Analyse, welche IT-Anwendungen Prozesse unterstützen könnten
- Anwendung Nutzwertanalyse IT-Anwendungen
- Schlussfolgerungen und nächste Schritte bestimmen
- Siehe dazu folgendes Kapitel des Modells
 - Kapitel 3.2: Anwendungen zur Unterstützung des Vertriebspartnermanagement

3.4.2.3. Analyse der Internationalisierungsstrategie [BACK](#)

Vor der Einführung des MIPd Modells ist es entscheidend, die internationale Strategie des Unternehmens zu studieren und zu verstehen. Dies darum, weil der MIPd-Prozess eng mit der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens verbunden ist.

Das Verständnis der Internationalisierungsstrategie ist unerlässlich, um sicherzustellen, dass die Vertriebspartnerschaften im Einklang mit den Gesamtzielen des Unternehmens stehen. Ein Unternehmen, das beispielsweise eine Expansion in neue Märkte anstrebt, muss sicherstellen, dass es geeignete Vertriebspartner in diesen Märkten hat, die das Unternehmen repräsentieren und seine Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich verkaufen können.

Eine gründliche Untersuchung der Internationalisierungsstrategie kann auch dazu beitragen, das Risiko von Fehlschlägen bei der Auswahl von Vertriebspartnern zu minimieren. Eine schlechte Partnerauswahl kann zu Reputationsverlusten und finanziellen Verlusten führen, die das Unternehmen auf lange Sicht beeinträchtigen können. Wenn das Unternehmen jedoch die internationale Strategie berücksichtigt und entsprechend handelt, kann es sicherstellen, dass es die besten Partner für die spezifisch nötigen Vertriebsaktivitäten auswählt.

Nur wenn das Team, das verantwortlich für die Einführung von MIPd ist, die Internationalisierungsstrategie versteht, kann es sicherstellen, dass seine Prozessverbesserung auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet ist und somit eine erfolgreiche Umsetzung gewährleistet ist.

Die folgenden Fragen an die Internationalisierungsstrategie, sollten sich die Teammitglieder im Vorfeld stellen, damit die Suche nach geeigneten Vertriebspartnern starten kann. Falls ein Unternehmen keine explizite und dokumentierte Internationalisierungsstrategie hat, sollten diese Fragen mit der Geschäftsleitung besprochen werden.

- Welches sind die Chancen und Gefahren sowie die Stärken und Schwächen in der Internationalisierungsstrategie?
- Welches sind die zukünftigen Zielmärkte des Unternehmens und warum wurden sie ausgewählt?
- Welches sind die Zielkundensegmente und wie ist deren Kaufverhalten?
- Welches sind die Unique Selling Propositions (USP) des Unternehmens für die Zielkundensegmente?
- Wie hoch ist das Verkaufspotential und wie lauten die Verkaufsziele in den zukünftigen Zielmärkten?
- Welches sind die logistischen und juristischen Herausforderungen, die beim Eintritt in neue Zielmärkte auf das Unternehmen zukommen und wie werden sie gelöst?
- Wie sieht der Zeitplan für den Eintritt in die definierten neuen Zielmärkte aus?
- Welche Art Vertriebsstrategie verfolgt das Unternehmen? Geht es um engen Kundenkontakt mit wenigen wichtigen Schlüsselskunden oder um die breite Verteilung der Produkte über möglichst viele Kanäle an eine anonyme Kundschaft?
- Welche personellen Ressourcen stehen für die Expansion in neue Zielmärkte zur Verfügung? Welche personellen, fachlichen oder methodischen Kompetenzen sind unternehmensintern noch nicht verfügbar und müssen noch aufgebaut werden?
- Wie hoch ist das Budget für die internationale Expansion?

[BACK](#)

3.4.2.4. Relevante externe und interne Informationen aufarbeiten

Eine erfolgreiche Implementierung des Vertriebspartnermanagements erfordert eine sorgfältige Planung und Vorbereitung. Insbesondere ist es wichtig, relevante interne und externe Informationen aufzuarbeiten, bevor man in Workshops einsteigt.

Interne Informationen umfassen alle Aspekte des Unternehmens, die für das Vertriebspartnermanagement relevant sind. Dazu gehören unter anderem die aktuellen Vertriebskanäle und -strategien, die bestehenden Kundenbeziehungen, die Vertriebsprozesse, die Umsätze und Profitmargen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Es ist wichtig, alle diese Informationen im Vorfeld zu analysieren, um dann in den Workshops Schwachstellen und Potenziale zu identifizieren und darauf aufbauend Verbesserungen im Vertriebspartnermanagement zu initiieren.

Externe Informationen umfassen alle Aspekte des Marktes, in dem das Unternehmen agiert. Dazu gehören unter anderem die Marktsegmente, die Wettbewerber, die Kundenbedürfnisse, die Marktentwicklungen und die regulatorischen Rahmenbedingungen. Folgende externe Quellen können von grossem Nutzen sein:

- Go Global Cockpit der Switzerland Global Enterprise mit vielen Informationen zu ausländischen Märkten: www.goglobal.sg.com
- Quellen für die internationale Marktforschung: www.going-international.ch

[BACK](#)

3.4.2.5. Aufteilung der Tätigkeiten zwischen Lieferant und Vertriebspartner bestimmen

Link auf Instrument Aufgabenverteilung:

https://www.dropbox.com/scl/fi/cf50cbt8mhtsjt8ms67/MIPd_Instrumente_1_Selektion_Aufgabenverteilung_und_Know-how_Transfer_2023_03_27.xlsx?rlkey=byhzdfpwz3bjhro4yoj740xj8&dl=0

Für Unternehmen, die international tätig sind und ihre Produkte über Vertriebspartner in verschiedenen Ländern vertreiben, ist es von entscheidender Bedeutung, das richtige Know-how an ihre Partner weiterzugeben. Nur so kann eine reibungslose Zusammenarbeit gewährleistet werden und es können erfolgreiche Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden.

Bevor jedoch das Know-how übermittelt werden kann, ist es wichtig, die Tätigkeiten im Marketing- und Verkaufsprozess zu bestimmen, die der Vertriebspartner übernehmen soll. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass nicht jeder Vertriebspartner die gleichen Aufgaben übernehmen muss. Ein Partner, der beispielsweise nur für den Verkauf der Produkte zuständig ist, benötigt weniger Know-how als ein Partner, der zusätzlich Engineering- und Service-Aufgaben übernehmen soll.

Je nach Aufgabenbereich des Vertriebspartners muss das entsprechende Know-how bereitgestellt werden. Wenn beispielsweise der Vertriebspartner für den technischen Support und Service verantwortlich ist, muss er über das notwendige Wissen und die erforderliche Schulung verfügen, um die Produkte zu warten und zu reparieren. Andernfalls kann es zu Problemen kommen, die die Geschäftsbeziehung beeinträchtigen könnten.

Beispiel:

Das Unternehmen bietet als Weltmarktführer in der spezifischen Maschinenteknologie seinen Kunden den gesamten Prozess vom Engineering über die Werkzeugkonstruktion bis hin zur Massenproduktion an. Das Unternehmen ist in 47 Ländern aktiv. In den Hauptmärkten existieren eigene Vertriebsgesellschaften. In anderen Märkten werden unabhängige Vertretungen eingesetzt. Potenziell starke Schwerpunktmärkte werden von A-Vertretungen bearbeitet. Für Nebenmärkte sind B-Vertretungen verantwortlich. In Märkten mit geringer Bedeutung übernehmen C-Vertretungen die Marktbearbeitung. Siehe dazu Kapitel 3.3.9 Qualifikationskonzept.

Um den Know-how-Transfer auf das von einem Vertriebspartner erwartete Aktivitätsniveau abzustimmen, werden vorerst die dafür nötigen Tätigkeiten sorgfältig definiert (Abbildung 38). Dazu werden in einem ersten Schritt alle für einen erfolgreichen Absatz der Produkte des Herstellers nötigen Tätigkeiten erfasst. Das Unternehmen hat dazu vier Aufgabengruppen definiert und diese den unterschiedlichen Gruppen von Distributionspartnern zugewiesen. Aufgrund der von einer Gruppe von Distributionspartnern erwarteten Tätigkeiten wurden darauf die Know-how Transfer Module für die Ausbildung der Partner erarbeitet.

Abbildung 38: Definition des Know-hows, das übermittelt werden soll in Funktion der Aufgaben, die die Vertriebspartner übernehmen sollen

		1. Definition der Aufgaben der unterschiedlichen Vertriebspartner				2. Definition des Know-hows, das übermittelt werden soll
		Akquisitionsaufgaben		Logistische Aufgaben		
		Werbung und Verkaufsförderung	Angebote, Verkäufe spezifizieren	Produkte lagern, anpassen, ausliefern	Kundendienst leisten	
C-Partner	Länder der vierten Priorität					Modul 1
B-Partner	Länder der dritten Priorität					Modul 2
A-Partner	Länder der zweiten Priorität					Modul 3
Eigene Tochtergesellschaften	Top-Länder					Modul 4

Das Modul 1 zielt hauptsächlich darauf ab, das Interesse der Vertriebspartner zu wecken und aufzuzeigen, was das Unternehmen leisten kann. Es wird in erster Linie die Lösungskompetenz des Unternehmens aufgezeigt. Dazu werden Prospekte, Verfahrens- vergleiche, Musterteile und Angebote zur Verfügung gestellt.

Das Modul 2 zeigt dem Vertriebspartner auf, welche Vorteile sich ihm aus dem Know-how des Herstellers ergeben. Vertriebs- partner sollen erkennen, dass ihre Kompetenz sich in Kundengesprächen bezahlt macht. Hierzu werden Betriebsrundgänge ver- anstaltet, Anwendungsbeispiele mit Kostenvergleichen demonstriert und der Nachweis für den Kundennutzen erbracht.

Das Modul 3 knüpft an die Kundenberatung und den Kundenbedarf an. Es werden Verfahrensmöglichkeiten und Anwendungen sowie deren Grenzen erläutert und aufgezeigt. Technische und betriebswirtschaftliche Seminare geben damit eine Grundlage für die entsprechende Beratung des Kunden.

Das Modul 4 vertieft das Wissen des Vertriebspartners und gibt detaillierte Einblicke in die Lösungen des Unternehmens und deren Nutzen für den Kunden. Es wird eine fachlich anspruchsvolle Beratung und Betreuung des Kunden ermöglicht, die zum Beispiel durch Ausbildung in den Bereichen der Konstruktionstechnik und Werkzeugherstellung ein fachliches Fundament erhal- ten (Schmitz 2005).

Die Durchführung der Bestimmung der Aufgaben im Marketing- und Verkaufsprozess startet mit der Auflistung der nötigen Mas- snahmen im Marketing- und Verkaufsprozess mit dem Instrument in Abbildung 39 unabhängig davon, wer diese Massnahmen durchführt.

Abbildung 39: Bestimmen der Aktivitäten im Marketing- und Verkaufsprozess unabhängig davon, wer sie durchführt

Aktivitäten im Marketing- und Verkaufsprozess							
	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6	Phase 7
	Verkaufshinweise generieren	Interesse wecken	Bedarf wecken	Verkauf vorbereiten	Verkauf abschliessen	Auslieferung/ Installation	After- Sales-Service
Ziele	Kontakte mit möglichen Kunden	Projekte identifizieren	Projekte mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit	Kunde ist abschlussbereit	Kunde unterschreibt den Vertrag	Termingerechte Installation	Zufriedener Kunde
Mögliche Tätigkeiten (Beispiel)	<ul style="list-style-type: none"> • Mailing • Telefonmarketing • Werbekampagne • Messen besuchen • Erste Verkaufsgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> • Seminare • Referenzinformationen erarbeiten • Kundenbesuche • Vorteile erarbeiten und kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse erfragen • Studien • Kundengespräche • Lösungsskizzen • Mitarbeit am Pflichtenheft • Feasibility-Studien 	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen und Projektumfang definieren • Detaillösung erarbeiten • Offerte ausarbeiten • Finanzierungsangebote ausarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Referenzbesuche • Offerte präsentieren • Verkauf abschliessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Installationsplanung • Ausbildungsplanung • Übergabeplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ersatzteilmanagement • First Level Support • Second Level Support

Die Tätigkeiten werden im zweiten Schritt auf den Lieferanten und die Partner verteilt (Abbildung 40). Die farbig unterlegten Tätigkeiten sollen durch die Vertriebspartner, die anderen Tätigkeiten durch Mitarbeitende des Herstellers durchgeführt werden.

Abbildung 40: Verteilen der Tätigkeiten auf Hersteller und Vertriebspartner

Aktivitäten im Marketing- und Verkaufsprozess							
	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6	Phase 7
	Verkaufshinweise generieren	Interesse wecken	Bedarf wecken	Verkauf vorbereiten	Verkauf abschliessen	Auslieferung/ Installation	After- Sales-Service
Ziele	Kontakte mit möglichen Kunden	Projekte identifizieren	Projekte mit hoher Abschlusswahrscheinlichkeit	Kunde ist abschlussbereit	Kunde unterschreibt den Vertrag	Termingerechte Installation	Zufriedener Kunde
Mögliche Tätigkeiten (Beispiel)	<ul style="list-style-type: none"> • Mailing • Telefonmarketing • Werbekampagne • Messen besuchen • Erste Verkaufsgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> • Seminare • Referenzinformationen erarbeiten • Kundenbesuche • Vorteile erarbeiten und kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse erfragen • Studien • Kundengespräche • Lösungsskizzen • Mitarbeit am Pflichtenheft • Feasibility-Studien 	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen und Projektumfang definieren • Detaillösung erarbeiten • Offerte ausarbeiten • Finanzierungsangebote ausarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Referenzbesuche • Offerte präsentieren • Verkauf abschliessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Installationsplanung • Ausbildungsplanung • Übergabeplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ersatzteilmanagement • First Level Support • Second Level Support
C-Partner							
B-Partner							
A-Partner							

Im letzten Schritt wird bestimmt, welches Know-how die Partner benötigen, um die vom Hersteller gewünschten Tätigkeiten durchzuführen (Abbildung 41).

Abbildung 41: Ableiten des Know-hows, das an die unterschiedlichen Vertriebspartner übermittelt werden muss

Aktivitäten des Marketing- und Verkaufsprozesses					
	Phasen 1 und 2	Phase 3	Phase 4 und 5	Phase 6	Phase 7
	Verkaufshinweise generieren, Interesse wecken	Bedarf wecken	Verkauf entwickeln und abschliessen	Auslieferung/Installation	After Sales Service
C- Segment der Absatzgebiete (Beispiel)	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Kenntnisse des Produktsortiments • Kenntnisse der möglichen Anwenderbranchen 				
B- Segment der Absatzgebiete (Beispiel)	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine Kenntnisse des Produktsortiments • Kenntnisse der möglichen Anwenderbranchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsgrundsätze des Herstellers • Allgemeine Verkaufskennnisse der Produkte 			
A- Segment der Absatzgebiete (Beispiel)	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Kenntnisse des Produktsortiments • Kenntnisse der möglichen Anwenderbranchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen der Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Produkte • Kommunikationsgrundsätze des Herstellers • Gute Verkaufskennnisse im Werkzeugmaschinenbereich 	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Kenntnisse der Konditionen • Gute Kenntnisse der Konkurrenz • Kenntnisse der einzelnen Steuerungssoftwarepakete 		<ul style="list-style-type: none"> • Schulungskennnisse • Know-how für die Serviceunterstützung • Know-how für das Ersatzteilmanagement

[BACK](#)

3.4.2.6. Selektionskriterien Vertriebspartner

Link auf Liste Selektionskriterien

https://www.dropbox.com/scl/fi/woalgjvycpop462il3in3/MIPd_Instrumente_1_Selektion_-_Selektionskriterien_2023_02_03.xlsx?rlkey=qyvwosrwm08t24owb9h1vz7pg&dl=0

Nach der Analyse der Internationalisierungsstrategie, kann mit der Selektion der Vertriebspartner begonnen werden. Dieser Schritt benötigt Zeit, Ausdauer und vor allem das notwendige Know-how über die zukünftigen Zielmärkte. Die Auswahl eines «falschen Partners» ist der meistgenannte Grund für das Scheitern eines internationalen Geschäfts (Vgl. Ammann/Lehmann/van den Bergh/Hauser 2012: 145). Abbildung 42 zeigt mögliche Evaluationskriterien für ausländische Vertriebspartner. Die Kriterien müssen auf die individuellen Bedürfnisse der suchenden Unternehmung angepasst werden.

Abbildung 42: Evaluationskriterien für Distributoren in Exportländern

MIPd Instrumente 1. Selektion			Kriterien pro Art Vertriebspartner	
Evaluationskriterien für Vertriebspartner in Exportländern			Vertriebspartner hat reine Verkaufsaufgaben	Vertriebspartner soll weitergehende Aufgaben übernehmen wie z.B. Engineering, Service,....
Gruppen von Kriterien	Kriterien	Kommentar	X: muss bei dieser Art Distributor abgeklärt werden	
Generelle Faktoren	• Finanzielle Situation des potenziellen Distributors und Zahlungsmoral	Bankinformationen oder www.dnb.com, Duns and Bradstreet	X	X
	• Positive/negative Erfahrungen anderer Hersteller mit dem potentiellen Distributor	Benchmark Ansatz	X	X
	• Ownership Structure	Ist ein Unternehmen involviert, das für uns eine Konkurrenz darstellen könnte?	X	X
	• Mitgliedschaft in Vereinen/Associations		X	X
	• Positive/negative Erfahrungen potenzieller Kunden: Würden Sie unsere Produkte bei diesem Distributor kaufen?	Benchmark Ansatz	X	X
	• Involvement des Managements in Marketing und Verkauf	Dies zeigt auf, ob der Verkauf eine hohe Bedeutung beim Distributor hat	X	X
	• Anteil des potenziellen Umsatzes der Produkte des Herstellers am Gesamtumsatz des Distributors	Potenzieller Anteil des Umsatz mit eigenem Produkt sollte um die 20% sein, damit die Produkte des Herstellers Management Attention beim Partner haben	X	X
Engagement des Distributors für die Produkte des Herstellers	• Komplementarität der Produkte des Herstellers mit den bereits heute vertriebenen Produkten	Wie gut passen die Produkte des Herstellers in das Portfolio des Absatzdistributors, eine sehr wichtige Frage, da - die Verkaufenden von ihrer Erfahrung profitieren können - die Verkaufenden sehr wahrscheinlich die wichtigen Ansprechdistributor bei den Kunden kennen	X	X
	• Image der bereits durch den Distributor vertriebenen Produkte		X	X
Marketing	• Commitment die Verkaufsziele zu erreichen		X	X
	• übereinstimmende Ziel- und Zeitplanvorstellung beim Aufbau des Marktes		X	X
	• Bereitschaft in Werbung und in Sales Training zu investieren		X	X
	• Bereitschaft des potenziellen Distributors, einen Business Case für die Produkte des Herstellers im Zielmarkt zu verfassen		X	X
	• Bereitschaft quantitative Budgetziele zu übernehmen			
	• Bereitschaft, regelmässige Informationen an den Hersteller zu senden	Die Bereitschaft für eine gewisse Vorinvestition ist ein Hinweis auf das wirklich bestehende Interesse des potenziellen Distributors	X	X
Verkauf	• Bereitschaft des potenziellen Distributors für Vertragsunterzeichnung und für Schulung in die Schweiz zu reisen		X	X
	• Bereitschaft des potenziellen Distributors, ein Demogerät zu kaufen		X	X
	• Qualität des Marketings wie Werbung und Messeauftritte		X	X
	• Qualität Online Marketing auf dem Web und in Social Media		X	X
Logistik	• Qualität des persönlichen Verkaufs		X	X
	• Online Shop			
	• Produkt-Know-how der Mitarbeitenden des Distributors		X	X
Engineering	• Kenntnis der Kunden und vor allem der Entscheidträger innerhalb der Kunden		X	X
	• Dauer, wie lange die Verkaufenden für den Distributor arbeiten	Off dauert es lange, bis gute Kundenbeziehungen aufgebaut sind, deshalb kann es wichtig sein, dass die Verkaufenden bereits lange beim Distributor arbeiten Dieses Kriterium ist auch ein Hinweis auf die Qualität der Unternehmenskultur des Distributors	X	X
	• Erfahrung mit dem Import von Produkten	Je nach Land kann der Import von Produkten sehr komplex sein!		X
	• Lagerkapazität und Bereitschaft, Lager für unsere Produkte aufzubauen			X
After-Sales Services	• Versand-/Retourenlogistik			X
	• Geographische Abdeckung des Ziellandes und Orte der Niederlassungen (nahe bei potenziellen Kunden)	Kann ein Distributor z.B. ganz China abdecken? Nein!		X
	• Online Logistik (Zahlung, Auslieferung, ...)			
Engineering	• Technisches Know-how der Ingenieure			
	• Kapazität der Ingenieure			
After-Sales Services	• Qualität der After-Sales Mitarbeitenden			X
	• Reaktionszeit im Service			X
	• Kapazität der After-Sales Mitarbeitenden			X
	• Online Informationen zu Serviceangeboten			X

Schweizer Unternehmen können sich bei Switzerland Global Enterprise zahlreiche Informationen beschaffen und auch Beratungsdienstleistungen in Anspruch nehmen. (www.s-ge.com) Weitere Informationen befinden sich im nachfolgenden Kapitel.

3.4.2.7. Businessplan eines potenziellen Vertriebspartners ^{BACK}

Ein Businessplan, den ein Exporteur von einem potenziellen neuen Vertriebspartner im Ausland verlangen sollte, sollte folgende Informationen enthalten:

- Zusammenfassung: Eine kurze Zusammenfassung des Businessplans, einschliesslich der Hauptziele des Vertriebspartners für die Zusammenarbeit mit dem Exporteur.
- Geschäftshintergrund: Eine Beschreibung des Geschäfts des Vertriebspartners, einschliesslich der übrigen Produkte und Dienstleistungen, die er anbietet, des spezifischen Marktes, auf dem er tätig ist, und der Kundensegmente, die er bedient.
- Marktanalyse: Eine Analyse des Marktes, auf dem der Vertriebspartner tätig ist, einschliesslich der Grösse des Marktes, der Markttrends, der Wettbewerber und der Entwicklung der Kundenbedürfnisse.
- Vertriebsstrategie: Eine Beschreibung der Vertriebsstrategie des Vertriebspartners, einschliesslich seiner Vertriebskanäle, durchgeführten und in Zukunft geplanten Marketingaktivitäten und der Verkaufsprozesse.
- Finanzen: Eine Aufstellung der Finanzdaten des Vertriebspartners, einschliesslich dem angestrebten Umsatz mit den Produkten des Exporteurs für die nächsten fünf Jahre.
- Managementteam, Verkäufer*innen und Servicepersonen: Eine Vorstellung des Managementteams, der Verkäufer*innen und des Servicepersonals des Vertriebspartners und ihrer Erfahrungen und Kompetenzen.
- Infrastruktur: Aufzeigen der nötigen Infrastruktur für Servicearbeiten am Produkt des Exporteurs bei servicebedürftigen Produkten.
- Referenzen: Referenzen von anderen Exporteuren, die bereits mit dem Vertriebspartner zusammenarbeiten.
- Vertragsbedingungen: Eine Aufstellung der gewünschten Vertragsbedingungen für die Zusammenarbeit mit dem Exporteur, einschliesslich der Margen oder Vertriebsprovisionen, der Verkaufsziele und der Vertragslaufzeit.

3.4.2.8. Vertrag mit Vertriebspartner (Händler oder Agent) ^{BACK}

Händlerverträge sind Verträge, die zwischen dem herstellenden Unternehmen und einem Händler oder Distributor geschlossen werden, um die Bedingungen und Konditionen der Zusammenarbeit zu regeln. Diese Verträge sind notwendig, um sicherzustellen, dass beide Parteien klare Erwartungen und Verpflichtungen haben und dass ihre Beziehung auf einer rechtlichen Grundlage beruht. Händlerverträge können sehr unterschiedliche Detaillierungsgrade haben. Die für die Erstellung des Modells befragten Unternehmen sprachen sich mehrheitlich für pragmatische, praktikable Lösungen aus. In Zeiten der COVID-19-Pandemie kam es sogar zu mündlichen Vertragsabschlüssen via digitalen Handschlag.

Swissmem ist der Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie sowie verwandter technologieorientierter Branchen in der Schweiz. Er hat Musterverträge für die Vertriebspartnerbeziehung erstellt, die auch für Nichtmitglieder von Swissmem kostengünstig zu erhalten sind. Von Bedeutung sind im internationalen Exportgeschäft vor allem der **Vertragshändlervertrag** und der **Agenturvertrag**. Details befinden sich auf der Website von Swissmem: www.swissmem.ch

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Form und Detaillierungsgrad von Händlerverträgen von der unternehmensinternen Kultur des Herstellers und der Kultur des ausländischen Vertriebspartners abhängig sind.

3.4.3. Instrumente im Bereich der Qualifikation

3.4.3.1. Bestimmen des Know-hows, das an die Vertriebspartner transferiert werden muss

[BACK](#)

Siehe dazu Kapitel 3.4.2.5 Aufteilung der Tätigkeiten zwischen Lieferant und Vertriebspartner.

3.4.3.2. Kommunikationsplan für die Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern

[BACK](#)

Link auf Kommunikationsplan:

https://www.dropbox.com/scl/fi/p6qo3v2ausoabumt3eto1/MIPd_Instrumente_2_Qualifikation_Kommunikationsplan_gegenber_Vertriebspartnern_2023_03_27.xlsx?rlkey=bpom6fv8xf9695logbzb9qjq&dl=0

Einer der wichtigsten Schritte bei der Pflege von Vertriebspartnern ist die Erstellung eines Kommunikationsplans (Abbildung 43), der die Betreuung des Partners über ein Jahr hinweg darstellt. Dies ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens und seiner Partner. Damit wird das Know-how, das der Vertriebspartner braucht, an diesen übermittelt.

Ein gut durchdachter Kommunikationsplan hilft dabei, die Bedürfnisse und Erwartungen der Vertriebspartner zu erfüllen und sicherzustellen, dass sie mit dem Unternehmen zufrieden sind. Es ist jedoch wichtig, dass der Plan individuell auf jeden Vertriebspartner abgestimmt wird. Hierbei ist es von Bedeutung, dass die Betreuung des A-Partners intensiver erfolgt als die des B-Partners. Schliesslich haben A-Partner in der Regel ein höheres Potenzial für das Unternehmen.

Im Rahmen des Kommunikationsplans sollten regelmässige Treffen und Gespräche mit den Vertriebspartnern vereinbart werden, um die Zusammenarbeit zu stärken und etwaige Probleme oder Fragen zu klären. Die Häufigkeit und Art der Kommunikation sollten je nach Bedarf und Art des Partners angepasst werden.

Während des Jahres sollten auch Schulungen und Trainings angeboten werden, um sicherzustellen, dass die Vertriebspartner über das notwendige Wissen und die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, um erfolgreich zu sein. Diese Schulungen können entweder online oder persönlich stattfinden und sollten speziell auf die Bedürfnisse jedes Partners zugeschnitten sein.

Darüber hinaus ist es wichtig, regelmässiges Feedback von den Vertriebspartnern einzuholen, um die Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbessern und zu optimieren. Auf diese Weise können Probleme frühzeitig erkannt und behoben werden, bevor sie zu grösseren Problemen führen.

Abbildung 43: Kommunikationsplan gegenüber Vertriebspartner

MIPd Instrumente 2. Qualifikation												
Definition des Kommunikationsplans gegenüber den Vertriebspartnern												
Die Instrumente für den Know-how Transfer werden bestimmt und der jährliche Kommunikationsplan wird erstellt												
	Monate											
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
A-Vertriebspartner												
Tägliche Betreuung der Vertriebspartner (telefonisch, E-Mail)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Technische Schulungen	X			X			X			X		
Einbezug in Verkaufssitzungen	X			X			X			X		
Gemeinsame Messeauftritte						X						
Halbjahresreview und Verkaufspläne des Vertriebspartners	X			X			X			X		
Incentive-Treffen						X	X					
B-Vertriebspartner												
Besuche bei Vertriebspartnern des B-Segments	X			X			X			X		
Telefonische Kontakte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Schulungen	X			X			X			X		
Halbjahresreview und Verkaufspläne des Vertriebspartners					X						X	
C- Vertriebspartner												
Mailingunterlagen, Prospekte und Verkaufsunterlagen			X						X			
Kundenbesuche einmal pro Jahr			X									
Schulung der Vertriebspartner einmal pro Jahr			X									

3.4.4. Instrumente im Bereich der Motivation

Motivation ist ein wesentlicher Faktor in der Betreuung von Vertriebspartnern. Es ist jedoch nicht immer einfach, die Partner zu motivieren und dazu zu bringen, ihr Bestes zu geben. In diesem Zusammenhang spielt die persönliche Beziehung zwischen dem*r Verkaufsleiter*in und seinen*ihrer Vertriebspartnern eine entscheidende Rolle. Eine positive Beziehung zwischen dem*r Verkaufsleiter*in und den Vertriebspartnern ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung.

Es ist wichtig, eine*n Verkaufsleiter*in zu finden, der*die nicht nur über das technische- und Führungs-Know-How verfügt, sondern auch interkulturell kompetent ist. Der*die Verkaufsleiter*in muss in der Lage sein, mit Vertriebspartnern aus verschiedenen Kulturen und Hintergründen zu kommunizieren und zu arbeiten.

[BACK](#)

3.4.4.1. Checkliste Massnahmen im Bereich der Motivation

Dazu können verschiedene Massnahmen in verschiedenen Bereichen implementiert werden, wie beispielsweise im Bereich der Finanzen oder der Kommunikation. Aber es ist auch wichtig, die Motivation der einzelnen Verkaufspersonen innerhalb des Vertriebspartners nicht zu vergessen (Abbildung 44).

Abbildung 44: Checkliste möglicher Massnahmen im Bereich der Motivation

MIPd Instrumente 3. Motivation					
Checkliste möglicher Tätigkeiten im Bereich der Motivation					
Anreize / Supportmassnahmen im Bereich der Motivation von Vertriebspartnern					
Finanzen	Kommunikation mit Partner	Verkaufende beim Partner	Technik	Logistik	Werbung
- Rabattsystem / Provisionssystem	- Regelmässige Zusammenkünfte	- Programme mit Zielvorgaben und Incentives	- Technische Aussendienstmitarbeiter zur Unterstützung der Partner	- Kleine Mindestbestellmengen	- Umsatzgebundene Werbekostenzuschüsse
- Prämien/ Bonifikationen	- Regelmässige Informationen über neue Produkte/Entwicklungen	- Gemeinsame Kundenbesuche	- Technische Schulung	- 24-Stunden-Lieferdienst	- Einführungsangebote
- Leasingpläne	- Gemeinsame Marktstudien	- Verkaufsschulung, Demonstrationen	- Technische Handbücher	- Rasche Bestellausführung	- Abgestimmte Direct Mailing und Social Media Aktivitäten
- Finanzierungsangebote	- Einsatz von Email / Internet/Social Media	- Werkfürungen	- Gebührenfreie Hotlines	- Terminüberwachung	- Koordinierte Messeauftritte
- Erstausrüstung auf Kredit	- ...	- Anerkennungsclubs	- Schnelle Antwort bei technischen Fragen	- ...	- Gemeinsame Websites
- ...		- ...	- ...		- ...

Oft wird angenommen, dass vor allem die finanziellen Anreize die Motivation der Distributionspartner besonders steigern. Es hat sich gezeigt, dass rein finanzielle Anreize wie Volumenrabatte oder Jahresendrabatte wenig zu einer positiven Beziehung von Hersteller und Absatzpartner beitragen. Weder helfen sie dem Hersteller, eine Profilierung gegenüber anderen Herstellern aufzubauen, noch erhöhen sie das Vertrauen zwischen Hersteller und Distributionspartner. Neben den finanziellen Anreizen spielen weitere Massnahmen eine wichtige Rolle beim Aufbau einer erfolgreichen Beziehung zwischen Hersteller und Distributionspartner. Wesentlich sind die Supportmassnahmen auf logistischer Ebene, wie z.B. kleine Bestellmengen oder 24-Stunden-Lieferservice.

Es kann sinnvoll sein, die Provisionen der Vertriebspartner teilweise von den von ihnen durchgeführten Tätigkeiten abhängig zu machen, um damit sicherzustellen, dass diese die versprochenen Massnahmen in ihren Märkten auch wirklich durchführen (Tabelle 6).

Tabelle 6: Provision in Funktion von Zusatzleistungen

Basisprovision	Max. 10 Prozent vom Umsatz, abhängig von der Verkaufsleistung
Zusatzprovision	<p>Max. 5 Prozent vom Umsatz, abhängig von den Dienstleistungen des Vertreters für die Kunden und von der Zusammenarbeit mit dem Hersteller:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapportwesen (Informationen an den Hersteller) ▪ Zahl und Intensität der Kundenbesuche ▪ Besuche von Kunden mit Konkurrenzprodukten ▪ Verkauf von Zusatzleistungen ▪ Rabattgewährung (der Absatzpartner kann dafür belohnt werden, wenn er den Kunden wenig Rabatt gewährt)

3.4.4.2. Kriterien für die Wahl der/des optimalen Verkaufsleiters*in [BACK](#)

Die Eigenschaften eines*r Verkaufsleiters*in in Schweizer Exportunternehmen haben einen grossen Einfluss auf die erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Händlern. Ein*e typische*r Verkaufsleiter*in eines Herstellers in der Schweiz, der für die Vertriebspartner zuständig ist, betreut durchschnittlich sieben Vertreter (Belz und Reinhold 2001). Mit dieser Verantwortung können diese Mitarbeiter*innen nur wenige Besuche vor Ort machen. In den Interviews lag die Häufigkeit der Besuche des Vertriebsleiters bei jedem Händler im Durchschnitt bei zwei Besuchen pro Jahr.

Es ist sehr wichtig, dass der/die Vertriebsleiter*in persönliche Beziehungen aufbauen und langfristig pflegen kann. Häufige Wechsel in seiner/ihrer Rolle machen dies jedoch unmöglich. In den persönlichen Gesprächen wurde erwähnt, dass es von grossem Vorteil wäre, wenn der/die Verkaufsleiter*in Erfahrung im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen hätte. Viele Unternehmen halten Schulungen im Umgang mit kulturellen Unterschieden für wichtig. Der/die erfolgreiche Vertriebsleiter*in sieht kulturelle Unterschiede als positive Herausforderung und hat eine hohe Frustrationstoleranz. Sie müssen das Gleichgewicht finden zwischen der Schweizer Seite - d.h. den Erwartungen und Zielen - und der lokalen Seite - d.h. dem, was vor Ort erreicht werden kann. Der/die Vertriebsleiter*in sollte auch in der Lage sein, andere Mitarbeiter*innen in technischen und vertriebsbezogenen Fragen zu schulen und den Vertrieb bei wichtigen Projekten zu unterstützen. Eine gewisse Seniorität ist für eine*n Vertriebsleiter*in bei der Arbeit mit Distributoren von Vorteil.

In Abbildung 45 werden die optimalen Kriterien für die Auswahl eines/einer Verkaufsleiters*in in einer Stellenausschreibung gezeigt. Die Ausschreibung ist sehr ausführlich und muss für KMU angepasst werden. Diese Stellenausschreibung gibt Hinweise für die möglichen Aufgaben eines*r Verkaufsleiter*in.

Abbildung 45: Ausschreibung für einen*e Verkaufsleiter*in

Job advertisement for a sales manager who will be responsible for the collaboration with distributors

The Company

- The Company is a global, natural and organic ingredient-based cosmetics and well-being products maker, producer and retailer. The Group is built on strong values of entrepreneurship, team work, respect and authenticity. It is committed to developing products that are environmentally friendly and sustainable.
- With a presence in 90 countries, our products are distributing in more than 3,000 outlets in the world.
- You are infused with a highly collaborative approach and entrepreneurial mindset? Apply now and join us!
- We are looking for a highly motivated Sales Manager Export & B2B EMEA to join our Export team!
- In this role, you will be responsible for the sales and the profitability of the area.

General Responsibilities

- Animate the network of distributors in your area and optimize commercial relationship with each distributor;
- Define annual roadmaps by market along with Trade Marketing, Retail Training and Digital teams to ensure the budget is reached;
- Analyze and ensure competitive intelligence by main market to propose recommendations to influence strategical decisions of the distributor;
- Define commercial strategy by market (number of doors, channel mix, commercial conditions) and build up 5-year plan based on opportunities of growth;
- Based on market opportunities, follow up the roll out of store opening plans. Ensure the success of new openings and renovation by collaboration closely with designers, buyers and logistics teams;
- Negotiate annual business plans with each distributor;
- Visit frequently the markets to ensure the quality of the retail and wholesale network is respecting our brand standards;
- Ensure the success of e-commerce launches and performance, and follow up sales along with Digital team;
- Elaborate price list according the company policy and ensure the respect of price locally;
- Ensure the team structure of the distributor is relevant to reach the objectives;
- B2B: identify growth opportunities among the distributors, prioritize and focus on high potential markets;
- Support the Brand Manager of each distributor and make sure of its integration in L'OCCITANE's team.

Responsibilities Finance

- In collaboration with Controlling team, elaborate, propose and control the annual sales and expenditure budget of the area;
- Follow up closely the turnover and profit of the area considering the annual budget;
- Monitor the performance of the area, propose adjustments of the strategy if needed to reach the objectives;
- Ensure the ROI of new store openings and renovations;
- Monitor distributors credit limits and make sure payments are received on time;
- Control the profitability of marketing activities;

Responsibilities Marketing

- Elaborate, negotiate and implement the annual marketing plan with each distributor in collaboration with Trade Marketing team;
- Monitor the merchandising policy in the area;
- Elaborate training plans with Retail Training and Trade Marketing teams;
- Monitor constantly the markets and brand positioning of our brand and competition, by organizing, analyzing and controlling the reporting of the distributors in collaboration with Trade Marketing team.

Responsibilities Legal

- Ensure the follow up and negotiate the renewal of the contracts with distributors;
- Elaborate new contracts in collaboration with Legal team;
- Follow up actions against grey market.

Requirements

- Senior Manager, +10 years' experience in a similar role in an exporting company
- Fluent in English, other languages are a strong plus;
- High level of autonomy & proactivity and will to take ownership in a fast-paced, entrepreneurial environment;
- Excellent interpersonal skills with the ability to work collaboratively and develop strong relationships at all levels and across functions;
- Strong customer centricity mindset and business acumen, results focused, proactive problem solver;
- Solid analytical skills with the ability to define long term strategies;
- Strong organizational skills with the ability to manage conflicting priorities with a hands-on approach;
- Appetite for change and challenges and at ease in an international environment with remote & multicultural teams;

3.4.4.3. Mentoringprogramm für neue Verkaufsleiter*innen [BACK](#)

Ein Mentoringprogramm umfasst die Betreuung neuer Verkaufsleiter*innen durch erfahrene Kollegen*innen, um diese dabei zu unterstützen, die persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeiter*innen der Vertriebspartner aufzubauen.

Folgende Punkte können dabei abgearbeitet werden:

- Einführung in die Kultur und Geschäftspraktiken des Ziellandes: Der/die Mentor*in könnte dem/der neuen Verkaufsleiter*in ein Verständnis für die kulturellen und geschäftlichen Unterschiede vermitteln, um Missverständnisse und Frustrationen zu vermeiden.
- Schulung in zwischenmenschlichen Beziehungen: Der/die Mentor*in könnte dem/der neuen Verkaufsleiter*in mit seinen/ihren Erfahrungen dabei helfen, die Fähigkeiten zur zwischenmenschlichen Kommunikation und Zusammenarbeit zu entwickeln. Hier könnte es darum gehen, wie man das Vertrauen mit den Mitarbeitern*innen der Vertriebspartner im Ausland aufbaut, wie man Konflikte löst und wie man auf kulturelle Unterschiede reagiert.
- Best Practices im Umgang mit Vertriebspartnern: Der/die Mentor*in könnte dem neuen Verkaufsleiter*in dabei helfen, bewährte Methoden im Umgang mit den Mitarbeitern*innen der Vertriebspartner kennenzulernen und anzuwenden. Hier können Themen wie effektive Kommunikation, Partnerschaftsentwicklung und das Setzen von Zielen behandelt werden.
- Gelegenheit für Feedback und Reflexion: Der/die Mentor*in könnte dem neuen Verkaufsleiter*in regelmässig Feedback geben und ihm helfen, seine Erfahrungen zu reflektieren und zu verbessern.
- Netzwerkaufbau: Der/die Mentor*in könnte dem neuen Verkaufsleiter*in dabei helfen, Kontakte bei den Vertriebspartnern und in der Branche aufzubauen.

3.4.4.4. Instrument: Umgang mit kulturellen Unterschieden/Hofstede Insights [BACK](#)

Das Management von internationalen Vertriebspartnerschaften enthält oft «kulturelle Fallstricke», welche zum Scheitern von Internationalisierungsstrategien führen können.

Damit dem vorgebeugt wird, sollten sich herstellende Unternehmen mit der Theorie der Kulturdimensionen von Geert Hofstede befassen. Sie bietet einen Rahmen für das Verständnis der Auswirkungen kultureller Unterschiede auf Interaktionen, Kommunikation und Management am Arbeitsplatz. Hofstedes Modell wird von Wissenschaftlern, Forschern und Unternehmensleitern intensiv genutzt, um kulturelle Unterschiede zu verstehen und sich an sie anzupassen.

Hofstedes Modell besteht aus sechs Kulturdimensionen: Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Femininität, Unsicherheitsvermeidung, langfristige vs. kurzfristige Orientierung und Nachsicht vs. Zurückhaltung. Jede dieser Dimensionen gibt Aufschluss darüber, wie unterschiedliche Kulturen Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen prägen.

Im Folgenden werden die einzelnen Kulturdimensionen kurz erläutert.

Machtdistanz:

Diese Dimension bezieht sich darauf, wie die Gesellschaft Macht und Autorität sieht. In Kulturen mit grosser Machtdistanz gibt es eine klare Hierarchie, und es wird erwartet, dass die Menschen denjenigen, die eine Machtposition innehaben, Respekt zollen. In Kulturen mit geringer Machtdistanz stellen die Menschen Autoritäten eher in Frage und glauben an Gleichheit.

Individualismus vs. Kollektivismus:

Diese Dimension bezieht sich darauf, wie die Menschen ihre sozialen Beziehungen sehen. In individualistischen Kulturen neigen die Menschen dazu, sich auf persönliche Leistungen und Unabhängigkeit zu konzentrieren, während in kollektivistischen Kulturen die Harmonie der Gruppe und die gegenseitige Abhängigkeit im Vordergrund stehen.

Maskulinität vs. Femininität:

Diese Dimension bezieht sich auf den Grad der Betonung von traditionell männlichen oder weiblichen Eigenschaften. In maskulinen Kulturen werden Wettbewerb und Leistung hochgeschätzt, während in femininen Kulturen Kooperation und Fürsorge für andere wichtiger sind.

Unsicherheitsvermeidung:

Diese Dimension bezieht sich darauf, wie gut Menschen mit Mehrdeutigkeit und Unsicherheit umgehen können. In Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung bevorzugen die Menschen klare Regeln und Strukturen, während sie in Kulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung eher mit Veränderungen und Ungewissheit zurechtkommen.

Langfristige vs. kurzfristige Orientierung:

Diese Dimension bezieht sich darauf, wie viel Wert auf langfristige Ziele und Planung gelegt wird. In langfristig orientierten Kulturen legen die Menschen Wert auf Ausdauer, Sparsamkeit und Respekt vor der Tradition, während in kurzfristig orientierten Kulturen schnelle Ergebnisse und Flexibilität im Vordergrund stehen.

Nachsicht vs. Zurückhaltung:

Diese Dimension bezieht sich darauf, wie sehr die Menschen ihre Wünsche und Impulse kontrollieren. In nachsichtigen Kulturen neigen die Menschen dazu, Vergnügen und sofortige Befriedigung zu suchen, während in zurückhaltenden Kulturen Selbstdisziplin und die Vermeidung von Versuchungen im Vordergrund stehen.

Das Modell von Hofstede hat sich als wertvolles Instrument für Unternehmen und Organisationen erwiesen, die in mehreren Ländern tätig sind. Durch das Verständnis dieser kulturellen Dimensionen können Führungskräfte ihre Mitarbeiter und Kunden besser verstehen und effektivere Strategien für das Management und die Kommunikation mit ihnen entwickeln. Es ist wichtig zu beachten, dass Hofstedes Modell keine Vorschrift ist und nicht alle Mitglieder einer bestimmten Kultur diesen Dimensionen entsprechen werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Theorie der Kulturdimensionen von Geert Hofstede eine wichtige Rolle für das Verständnis der kulturellen Unterschiede und ihren Auswirkungen auf Kommunikation, Management und Interaktionen am Arbeitsplatz gespielt hat. Durch das Verständnis dieser Dimensionen können Unternehmen und Organisationen kulturelle Unterschiede effektiver handhaben und stärkere Beziehungen zu ihren Mitarbeitern und Kunden aufbauen. www.hofstede-insights.com

Die Kulturdimensionen sind in allen vier Phasen des Modells (Selektion- Qualifikation- Motivation und Evaluation) zu berücksichtigen. Das Berücksichtigen trägt massgeblich zum Erfolg der einzelnen Phasen bei. Eine Sensibilisierung der Beteiligten seitens der herstellenden Unternehmung ist von grosser Wichtigkeit. Ebenso ist es lohnenswert im Vorfeld zu eruieren, ob der ausgewählte Vertriebspartner bereits mit einem Schweizer Unternehmen zusammengearbeitet hat. Sollte dies nicht der Fall sein, ist es empfehlenswert, auch den Vertriebspartner auf die sechs Kulturdimensionen hinzuweisen. Dies kann mittels Lernvideo erfolgen oder/und in einem persönlichen Gespräch.

Sogar die Auswahl der eingesetzten IT-Anwendungen ist abhängig von der Kultur des Vertriebspartners. So kann es sein, dass zwar alle Informationen in einem E-Portal verfügbar sind, es aber der Kultur des Vertriebspartners mehr entspricht, eine E-Mail zu verfassen oder das persönliche Telefonat als präferierten Kanal zu wählen.

Neben dem Hofstede Modellansatz hat auch der Unterschied zwischen einem polychronen und einem monochronen Zeitverständnis einen Einfluss auf die internationalen Zusammenarbeit. Eine monochrome Kultur plant ein Ereignis nach dem anderen in geordneter Weise. In einer polychronen Kultur können Mitarbeiter*innen gleichzeitig an mehreren Aufgaben arbeiten. Nordamerikanischen und nord- und mitteleuropäischen Menschen wird eine „monochrome“ Zeitwahrnehmung (ein Ereignis nach dem anderen) nachgesagt, während Menschen aus dem Mittelmeerraum, Südamerikanern, Afrikanern und Asiaten als „polychron“ (mehrere Ereignisse treten auf) gelten. www.successacrosscultures.com

3.4.5. Instrumente im Bereich der Evaluation

3.4.5.1. Evaluationskriterien Vertriebspartnerschaft ^{BACK}

Link auf Instrument: Evaluationskriterien

https://www.dropbox.com/scl/fi/ei3ie4e21ll7got8ppcmh/MIPd_Instrumente_4_Evaluation_Temp-late_2023_03_27.xlsx?rlkey=5gpl7pn2dvsvouiyispzzrgxn&dl=0

Die Evaluation der Vertriebspartnerschaft beginnt bereits mit dem Abschluss des Vertrags. In diesem werden Umsatz-, Gewinn- und Kontaktziele sowie Marketingaktivitäten für eine definierte Zeitspanne festgelegt (Vgl. Ammann/Lehmann/van den Bergh/Hauser 2012: 162). Es sollte sich stets um eine gegenseitige Evaluation handeln, in der auch das herstellende Unternehmen kritisch vom internationalen Vertriebspartner bewertet wird.

Beispiel :

Das Unternehmen ist ein weltweit führender Hersteller von Geweben für den industriellen Einsatz. Es exportiert mehr als 98% der Gewebe ins Ausland (Vgl. Ammann/Lehmann/van den Bergh/Hauser 2012: 165f.). Die untenstehenden Abbildung 46 zeigt das Evaluationsformular des Unternehmens für ausländische Vertriebspartner.

Abbildung 46: Beispiel für die Evaluation von Vertriebspartnern

MIPd Instrumente 4. Evaluation

Checkliste für die regelmässige Beurteilung eines Vertriebspartners

Beurteilung der Leistungen eines Vertriebspartners	
Vertriebspartner	XXX
Adresse	
PLZ, Ort, Land	
Telefon/Fax	
Für das Unternehmen tätig seit	1993
Vertrag	Ja X Nein
Exklusivität	Ja Nein X
Anzahl Mitarbeiter	23
Kontaktperson	Mr. XXXX

Der Vertriebspartner verkauft zusätzlich folgende Produkte:

Produkt	Hersteller
Chemische Produkte	Kiwo, Agabe, Cromos
Selbstklebefolien	Intercoat
Farben	Marabu, Satumo, Tec-Screen
Rakelgummi	Cherrokee
Maschinen	Otiam

Beurteilung des Applikations-Know-hows des Vertriebspartners

	Stark	Mittel	Schwach
Grafik	X		
Elektronik			X
Keramik		X	
Abschiebebild			X
T-Shirts	X		
Textil		X	
Sport	x		
Flaschendruck	X		

Umsatz

	2022	2023	2024 Budget
Total Umsatz	5 MCHF	5,2 MCHF	5,5 MCHF
Umsatz mit dem exportierenden Unternehmen	0,7 MCHF	0,75 MCHF	0,8 MCHF

Konditionen

Umsatzbonus 5%	Zahlungsziel 90 Tage
Loyalitätsbonus 2%	% überzogen um 0 Tage
Werbebeiträge CHF 5'000	

Beurteilung der Leistungen des Vertriebspartners

	Gewichtung	Bewertung	Total
Gewebelager	10	9	90
Konsignationslager	5	0	0
Spannservice	10	10	100
Kopierservice	5	5	25
Emulsionen	8	8	64
Filme	7	5	35
Farben	10	5	50
Druckmaschinen	3	10	30
Entscheidung	3	10	30
Lieferservice	8	10	80
Technische Beratung	10	10	100

Aktivitäten des Vertriebspartners über die letzten drei Jahre

	2022	2023	2024 geplant
Nationale Ausstellungen	X	X	X
Regionale Ausstellungen		X	
Seminare	X		
Technische Unterstützung	X	X	X
Kommerzielle Besuche	X	X	X
Besuche in der Schweiz:			
- Technische	X		
- Kommerzielle		X	
Neue Verkaufsunterlagen	X		

Pendente Probleme:	Definierte Aktionen	Datum	Verantwortlich
XXX			
XXX			
XXX			

Name:	Datum:	Visa:	
-------	--------	-------	--

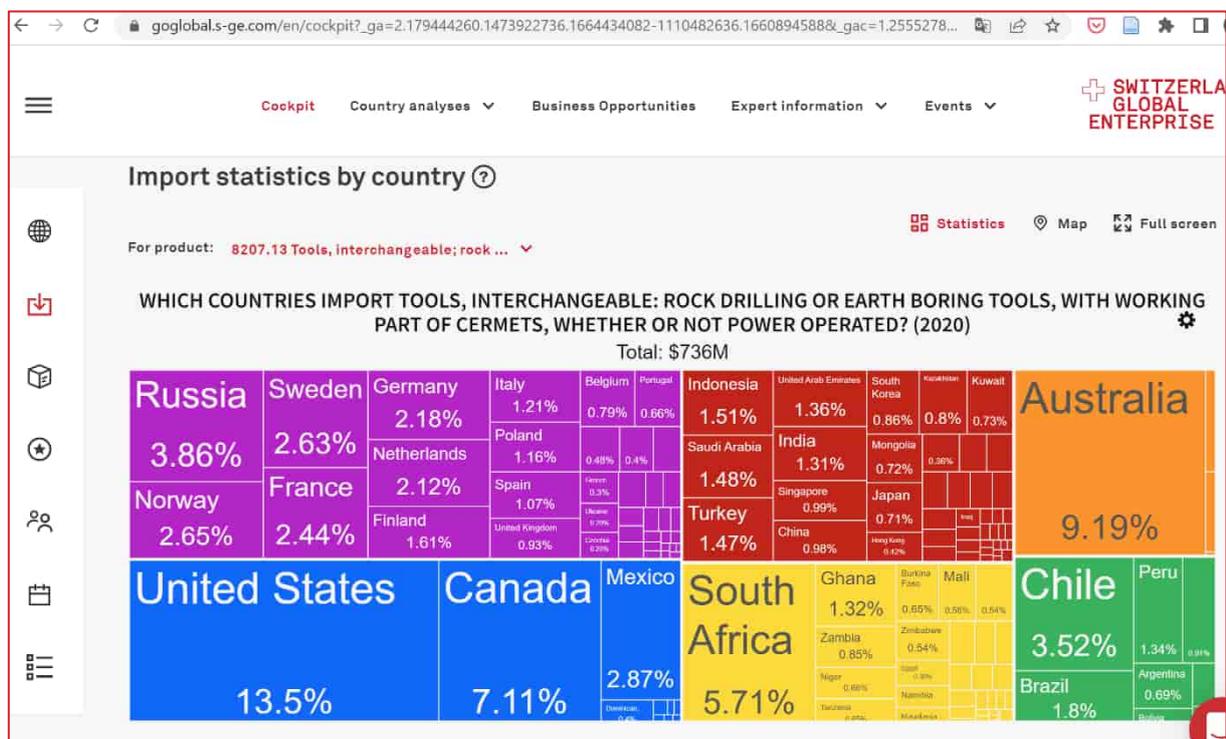
[BACK](#)

3.4.5.2. Go Global Cockpit

Es ist eine Herausforderung, aufgrund absoluter Zahlen die Leistung eines Vertriebspartners einzuschätzen. Interessant ist der Marktanteil, der durch einen Vertriebspartner erreicht wird. Dieser zeigt seine Marktdeckung sowie die Möglichkeit für weiteres Wachstum auf. Ein Instrument, um den Marktanteil abzuschätzen, bietet das digitale Go Global Cockpit von Switzerland Global Enterprise: www.s-ge.com

Durch Eingabe der Zollnummer kann herausgefunden werden, wie gross der Import eines Landes der betreffenden Zollnummer ist. Diese Importzahlen sind ein Hinweis darauf, wie viele der betreffenden Produkte in einem Land verkauft werden. Natürlich muss dazu noch die inländische Produktion hinzugefügt werden (Abbildung 47).

Abbildung 47: Importstatistik pro Zollnummer und Land als Ausgangslage für die Evaluation von Vertriebspartnern. Hier die Angaben für die Zollnummer 8207.13



Neben dem oben vorgestellten Cockpit kann es zudem zielführend sein, weitere Quellen beizuziehen. Besonders Branchenverbände verfügen über zahlreiche Studien, welche bei der Suche von Vertriebspartnern helfen können. Auch die Informationen des Bundesamts für Statistik verfügen über eine hohe Aussagekraft, was den Zielmarkt im Allgemeinen anbelangt (siehe Kapitel 3.4.2.4 Relevante interne und externe Informationen aufarbeiten).

3.4.6. Instrumente im Bereich der IT-Anwendungen

3.4.6.1. Nutzwertanalyse für IT-Anwendungen

BACK

Siehe: Kapitel 3.2.4 Nutzwertanalyse zur Bestimmung interessanter IT-Anwendungen für die Unterstützung des Vertriebspartnermanagements.

Link auf Nutzwertanalyse für IT Anwendungen:

https://www.dropbox.com/scl/fi/nvwlzextrj6bztwo2b9sbl/MIPd_Nutzwertanalyse_IT_Anwendungen_Version_2023_03_22.xlsx?rlkey=h5jqti8dofewvzyok2ejxlwam&dl=0

4. Glossary

Agent: Vermittelt Verkaufsgeschäfte und erhält eine Kommission.

AI - Artificial Intelligence: Künstliche Intelligenz (KI) ist Intelligenz, die von Computern/Maschinen gezeigt wird.

AR - Augmented Reality: Augmented Reality ist eine interaktive Erfahrung, die die reale Welt mit computergenerierten Inhalten kombiniert.

Content-Marketing: Content-Marketing ist eine Form des Marketings, die sich auf die Erstellung und Verbreitung wertvoller, relevanter und konsistenter Inhalte konzentriert, um ein klar definiertes Publikum anzusprechen und zu binden.

Chatbot: Ein Chatbot ist ein computerbasiertes Programm, welches menschenähnliche Gespräche mit Benutzern über Text- oder Sprachinteraktionen zu führen.

Gamification: Unter Gamification wird der digitale Einsatz von spielerischen Elementen in einem Lernprozess verstanden.

Customer-Relationship-Management (CRM) bezeichnet die Ausrichtung eines Unternehmens auf seine Kunden, die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse und die diesen Prozess unterstützende IT-Anwendung.

Digitaler Zwilling / Digital Twin: Digital Twins, auch digitale Zwillinge genannt, sind die virtuelle Darstellung eines physikalischen Objektes oder Systems.

E-Commerce: E-Commerce bezieht sich auf den Kauf und Verkauf von Waren oder Dienstleistungen über das Internet.

E-Portal: Ein E-Portal ist eine Website oder Online-Plattform, die als Tor zu einer breiten Palette von Informationen und Diensten dient. Das Portal funktioniert wie ein "Selbstbedienungsladen" für berechnigte Nutzer der Website oder Plattform.

Partner: Ein Vertriebspartner ist ein Unternehmen, das zwischen dem Hersteller und dem Markt fungiert. Der Begriff umfasst alle Arten von Unternehmen, die diese Rolle übernehmen können, wie z.B. VAR, OEM, Agent.

Incentive: ‚Incentive‘ ist englisch für ‚Anreiz‘. Verwendet wird der Begriff im Zusammenhang mit einer wirtschaftlichen Motivation, z.B. die Motivation der verkaufenden Personen der Vertriebspartnern, das Produkt des Herstellers proaktiv zu verkaufen.

NPS - Net Promoter Score: Der NPS ist eine Kennzahl, die misst, inwiefern Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung weiterempfehlen würden.

SEO - Search Engine Optimization, Suchmaschinenoptimierung: SEO bezeichnet Maßnahmen, die dazu dienen, die Sichtbarkeit einer Website und ihrer Inhalte für Benutzer einer Websuchmaschine zu erhöhen.

Vertriebshändler: Kauft Produkte eines Herstellers, legt sie an Lager und verkauft sie weiter.

VR - Virtual Reality: Die virtuelle Realität ist eine simulierte Erfahrung, die mit Hilfe von 3D-Displays in Augennähe dem Benutzer ein realistisches Gefühl einer virtuellen Welt vermittelt.

5. Quellenverzeichnis

- Ammann, P., Burkhalter, P. (2021). Artificial Intelligence in Practical Use (Case Study), <https://casecent.re/p/174165>
- Ammann, P., Burkhalter, P. (2019). Should the Machine Building Company MBC Implement Augmented Reality to Support Its Service Processes? <https://casecent.re/p/161912>
- Ammann, P., Drißner, G. (2022). Cooperation With Distributors in Arabic-Speaking Countries. In: Stolz, I., Oldenziel Scherrer, S. (eds) International Leadership. uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37306-1_5
- Ammann, P., Lehmann, R., Van den Bergh, S., Hauser, Ch. (2012). Going International, Konzepte und Methoden zur Erschliessung ausländischer Märkte, Versus Verlag, Zürich
- Anderson, R. E., Alex, H., Cohen, Paul F., Christ, R. M., & Dubinsky, A. J. (2020). Provenance, evolution, and transition of personal selling and sales management to strategic marketing channel management. *Journal of Marketing Channels*, 26(1), 28–42. <https://doi.org/10.1080/10466669X.2019.1647913>
- Arnold, D. (2000). Seven Rules of International Distribution. *Harvard Business Review*, 78(6), 131-137.
- Belz, O. (2012). Vertriebsorganisation: Von der Vertretung zum Kooperationspartner. In: Binckebanck, L., & Belz, C. (eds) Internationaler Vertrieb. Springer, Wiesbaden.
- Bont D., Lyner C., Ammann P., Lehmann R. (2021). Survey - International Vertriebspartners – 2021: Umfrage bei Schweizer KMU über die Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebspartnern.
- Bonnet, D., Wade, M., Yokoi, T., & Obwegeser, N. (2021). Hacking Digital: Best Practices to Implement and Accelerate Your Business Transformation. McGraw-Hill.
- Credit Suisse (2019). Exporthürden in der Praxis. Abgerufen von <https://www.creditsuisse.com/ch/de/unternehmen/unternehmen-unternehmer/aktuell/schweizer-kmulassen-sich-im-export-von-handelsschranken-nicht-aufhalten.html>
- Frey, U. (2013, Mai). Partnerschaften: Gemeinsam stärker im Markt. https://www.alexandria.unisg.ch/228344/1/Post-Finance_ku_mai13_d_Artikel%20Frey.pdf
- Holzwarth, V., Hirt, C., Gisler, J., Kunz, A. (2022). Virtual Reality Extension for Digital Twins of Machine Tools. In: West, S., Meierhofer, J., Mangla, U. (eds) Smart Services Summit. Progress in IS. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-97042-0_8
- Hundertmark, S. (2021). Digitale Freunde – wie Unternehmen Chatbots erfolgreich einsetzen können. Wiley. Weinheim
- Jean, R., Sinkovics, R. R., & Cavusgil, S. T. (2010). Enhancing international customer-supplier relationships through IT resources: A study of Taiwanese electronics suppliers. *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1218-1239. DOI.10.1057/jibs.2010.4.
- Johnston, W. J., Khalil, Sh., Jain, M., & Ming-Sung Cheng, J. (2012). Determinants of Joint Action in International Channels of Distribution: The Moderating Role of Psychic Distance. *Journal of International Marketing*, 20(3), 34-49. <https://doi.org/10.1509/jim.11.0178>
- Katsikea, E. S., Theodosiou, M., Morgan, R. E., & Papavassiliou, N. (2005). Export market expansion strategies of direct-selling small and medium-sized firms: Implications for export sales management activities. *Journal of International Marketing*, 13(2), 57-92. DOI.10.1509/jimk.13.2.57.64856.
- Katsikeas, C., Leonidou, L., & Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405-424. DOI.10.1108/IMR-02-2019-0080.
- Kuster-Boluda, A., Vila Vila, N., & Kuster, I. (2020). Managing international Vertriebspartners' complaints: an exploratory study. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), 1817-1829. DOI.10.1108/JBIM-11-2018-0336.

- Lai, C., Chan, D., Yang, C., & Hsu, W. (2015). The value creation scale of supplier-Vertriebspartner relationship in international markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(2), S. 171.
- Leonidou, L. C., Samiee, S., Aykol, B., & Talias, M. A. (2014). Antecedents and Outcomes of Exporter-Importer Relationship Quality: Synthesis, Meta-Analysis, and Directions for Further Research. *Journal of International Marketing*, 22(2), 21-46. DOI.10.1509/jim.13.0129.
- Leonidou, L. C., Talias, M. A., & Leonidou, C. N. (2008). Exercised Power as a Driver of Trust and Commitment in Cross-Border Industrial Buyer-Seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 92-103. DOI.10.1016/j.indmarman.2007.08.006.
- Lin, J., & Chen, C. (2008). Determinants of manufacturers' selection of Vertriebspartners. *Supply Chain Management*, 13(5), 356-365. <https://doi.org/10.1108/13598540810894942>
- Mehta, R. (2013). Determinants and consequences of cooperation in international strategic distribution channel alliances. *Contemporary Management Research*, 9(4), 363.
- Mehta, R., Anderson, R. E., Dubinsky, A. J., Polska, P., & Mazur, J. (2010). Managing International Distribution Channel Partners: A Cross-Cultural Approach. *Journal of Marketing Channels*, 17(2), 89-117.
- Mehta, R., Larsen, T., & Rosenbloom, B. (1996). The influence of leadership style on co-operation in channels of distribution. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(6), 32-59. <https://doi.org/10.1108/0960039610125198>
- Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B., & Ganitsky, J. (2006). The impact of cultural differences in U.S. business-to-business export marketing channel strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 156-165. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.002>
- Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B., Mazur, J., & Polska, P. (2001). Leadership and cooperation in marketing channels: A comparative empirical analysis of the USA, Finland and Poland. *International Marketing Review*, 18(6), 633-667. <https://doi.org/10.1108/EUM000000006298>
- Mehta, R., Polska, P., Mazur, J., Xiucheng, F., & Dubinsky, A. J. (2006). Strategic alliances in international distribution channels. *Journal of Business Research*, 59, S. 1094-1104.
- MoritzCeg. (2021). *LinkedIn Unternehmensprofil erstellen & Follower gewinnen*. (Video-Datei). <https://www.youtube.com/watch?v=jTFoIdu2pIE>
- MoritzCeg. (2022). *SEO Tutorial für Anfänger – Die Basics in 10 Minuten*. (Video-Datei). <https://www.youtube.com/watch?v=qpaC8muP1qE>
- Nevins, J., & Money, B. (2008). Performance implications of Vertriebspartner effectiveness, trust and culture in import channels of distribution. *Industrial Marketing Management*, 37, S. 46.
- Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. M. (2010). Enhancing relationship value between manufacturers and Vertriebspartners through personal interaction. Evidence from Vietnam. *Journal of Management Development*, 30(4), 316-328. DOI.10.1108/02621711111126800.
- Nguyen, T. T. M., & Nguyen, T. D. (2013). The impact of cultural sensitivity and information exchange on relationship quality. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(7), 754-768. DOI.10.1108/MIP-12-2012-0140.
- Obadia, C., Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (2015). Effect of exporter's incentives on foreign Vertriebspartner's role performance. *Journal of International Business Studies*, 46(8), 960- 983. DOI.10.1057/jibs.2015.17
- Obadia, C., & Robson, M. J. (2021). The two sides of cooperation in export relationships: When more is not better. *Journal of international Business Studies*, 52(8), 1616-1627. DOI.10.1057/s41267-021-00420-7.
- Ono, A., & Kubo, T. (2009). Manufacturers' intention to extend the relationships with Vertriebspartners. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5), S. 439.
- Pelser, J., Ruyter, K., Wetzels, M., Grewal, D., Cox, D. R., & Beuningen, J. V. (2015). B2B channel partner programs: Disentangling indebtedness from gratitude. *Journal of Retailing*, 91(4), 660. DOI: 10.1016/J.JRETAI.2015.05.2006.

- Peter M. K. (2023). *Digitaler Masterplan für KMU – so gelingt die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen*. Beobachter, Zürich
- Rebsch, S. (2019). *Vertriebspartnerwahl im Auslandgeschäft. Eine empirische Analyse am Beispiel von internationalen KMU im B2B-Bereich* [Dissertation]. Technische Universität Dortmund.
- Schmitz, C. (2005). *Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Schmitz, C. (2012). Management der Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebspartnern. In: Binckebanck, L., & Belz, C. (eds) *Internationaler Vertrieb*. Springer, Wiesbaden.
- Shoham, A., Rose, G., & Kropp, F. (1997). Conflict in international channels of distribution. *Journal of Global Marketing*, 11(2), 5.
- Skarmeas, D., Katsikeas, C. S., & Schlegelmilch, B. B. (2002). Drivers of Commitment and Its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 757-783. DOI.10.1057/palgrave.jibs.8491043.
- Switzerland Global Enterprise (S-GE). (2022). *Dienstleistung – Geschäftspartnersuche*. <https://www.s-ge.com/de/service/pas-sende-geschaeftpartner-im-zielmarkt-finden>
- Switzerland Global Enterprise (S-GE). (2022). *Dienstleistung – Individuelle und Länderspezifische Exportberatung*. <https://www.s-ge.com/de/service/laenderberatung>
- Traceparts. (2022). *Über uns*. <https://info.traceparts.com/de/ueber-uns/>
- Vazquez-Casielles, R., Iglesias, V., & Neira, C. V. (2013). Collaborative manufacturer-Vertriebspartner relationships: the role of governance, information sharing and creativity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(8), 620-637. DOI.10.1108/JBIM-05-2011-0070.
- Walter, C. (2021). *Managing International Partnerships* [Masterarbeit]. Fachhochschule Graubünden.
- Zhang, C., Cavusgil, S., & Roath, A. (2003). Manufacturer governance of foreign Vertriebspartner relationships. *Journal of International Business Studies*, 34, S. 5

Get in contact with our expert



Daniel Bont

Senior Consultant Internationalization

dbont@s-ge.com

+41 44 365 55 20

s-ge.com/china

ExportHelp
s-ge.com/exporthelp
exporthelp@s-ge.com
T 0844 811 812



Switzerland Global Enterprise
Stampfenbachstrasse 85
CH-8006 Zürich
T +41 44 365 51 51

Switzerland Global Enterprise
Corso Elvezia 16 – CP 5399
CH-6901 Lugano
T +41 91 601 86 86

Switzerland Global Enterprise
Chemin du Closel 3
CH-1020 Renens
T +41 21 545 94 94

s-ge.com