

**Partnerprofiling -
Modell zur standardisierten Partnertypisierung
am Beispiel von Cisco Systems**



Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
„Diplom-Betriebswirt (FH)“
an der Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg

eingereicht von: Severine Kajzer

Aufgabensteller: Prof. Dr. Werner Fees

Nürnberg, den 01.11.2001

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	7
2. Cisco Systems	10
2.1 Ciscos Geschichte	10
2.2 Ciscos Strategie	15
2.2.1 Akquisitionsstrategie	15
2.2.2 Strategische Allianzen	16
2.2.3 Geschäftsmodell	17
2.3 Ciscos indirektes Vertriebsmodell	18
2.3.1 Partnertypen	19
2.3.2 Gegenwärtige Situation des indirekten Vertriebs	21
3. Konzeptionelle Grundlagen des Partnerprofiling	23
3.1 Prozeß der Diffusion von Innovationen	23
3.2 Konzept des Produktlebenszyklus	26
3.3 Technologieakzeptanz-Lebenszyklus	29
4. Marktphasen und die erforderlichen spezifischen Kompetenzen	31
4.1 Marktphasen	32
4.1.1 Früher Markt	32
4.1.2 Wachstumsmarkt	34
4.1.3 Reifer Markt	35
4.2 Kompetenzen	36
4.2.1 Technologiekompetenz	36
4.2.2 Beziehungskompetenz	37
4.2.3 Operationale Kompetenz	37
4.3 Zuordnung der Kompetenzen zu den Marktphasen	38
5. Kriterien des Partnerprofilings	40
5.1 Strategie des Partners	41
5.1.1 Strategisches Geschäftsfeld	41
5.1.2 Spezialisierung	42
5.1.3 Zielsetzung	43
5.2 Markt- und Kundensicht des Partners	44
5.2.1 Wettbewerbsvorteil	45
5.2.2 Marktkennntnis	45
5.2.3 Kunden	46
5.2.4 Geographische Abdeckung	47
5.3 Technikausrichtung des Partners	48
5.3.1 Hersteller-Commitment	48
5.3.2 Sortimentsstruktur	49
5.3.3 Technologisches Know-How	50
5.4 Ertragssituation des Partners	51
5.4.1 Gewinnerzielung	51
5.4.2 Umsatzentwicklung über die letzten zwei Jahre	52
5.4.3 Preispolitik	53
5.4.4 Handelsspanne	54
5.5 Kultur des Partners	54
5.5.1 Interner Fokus	55
5.5.2 Investitionen	56
5.5.3 Ausgaben für Mitarbeiterweiterbildung	56
5.5.4 Fluktuation	57

6. Synthese zum integriertem Modell	59
6.1 Gewichtung der Kriterien.....	59
6.2 Bestimmung des Partnertyps	63
7. Resümee	67
8. Anhang	69
A Abkürzungsverzeichnis	69
B Modell mit Bewertungsbeispiel 1.....	71
Modell mit Bewertungsbeispiel 2	72
C Literaturverzeichnis.....	73
Zeitschriften	75
Quellen aus dem Internet	76

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Umsatz- und Gewinnentwicklung von Cisco Systems, Inc.	14
Abb. 2.2: Mitarbeiterentwicklung Cisco Systems Deutschland	14
Abb. 3.1: Die Diffusionskurve	24
Abb. 3.2: Der 5-phasige Produktlebenszyklus	27
Abb. 4.1: Kompetenzen und Marktphasen	39

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1: Umsatz- und Gewinnverlauf und Adoptertyp über den PLZ	29
Tab. 4.1: Nutzenstrategie und Kompetenzbegriff	32
Tab. 5.1: Strategie des Partners	44
Tab. 5.2: Markt- und Kundensicht	48
Tab. 5.3: Technikausrichtung des Partners	51
Tab. 5.4: Ertragssituation des Partners	54
Tab. 5.5: Kultur des Partners	58
Tab. 6.1: Kriteriengruppen und ihre Kriterien	59
Tab. 6.2: Überblick über das Partnerprofiling	60
Tab. 6.3: Verhältnis der Kriteriengruppen	61
Tab. 6.4: Gesamtberechnung des Partnerprofilings	62
Tab. 6.5: Integriertes Modell des Partnerprofilings mit Musterbewertung	64
Tab. 6.6: Wörtliche, zahlenmäßige und tatsächliche Bewertung	65

Vorwort

Die Erstellung einer Diplomarbeit erfordert mehr Arbeit, als das fertige Ergebnis unmittelbar erkennen läßt. Um so mehr ist eine geduldige und unterstützende Umgebung wichtig.

Die vorliegende Diplomarbeit basiert größtenteils auf den Ideen von Herrn Dipl.-Inf. Harald Faust, Channel Development Manager und Herrn Dipl.-Ing. Guido Sommer, Partner Account Manager bei Cisco Systems Deutschland. In vielen Gesprächen haben sie mir die Kerngedanken vermittelt und mir deutlich gemacht wie Cisco Systems „tickt“. Dafür danke ich beiden sehr. Ihnen ist es zu verdanken, daß die vorliegende Diplomarbeit als praxisorientiert bezeichnet werden kann.

Last but not least danke ich der Firma *upDATE Beratung und Training*,¹ die nicht nur den Anstoß für diese Themenstellung gab, sondern auch die Realisierung möglich gemacht hat. Insbesondere möchte ich Herrn Walter Kapp danken, der diesen lehrreichen Prozeß mit unermüdlicher Unterstützung begleitet hat.

Severine Kajzer

Nürnberg, den 01.11.2001

¹ <http://www.update-training.com>

1. Einleitung

In der Informationstechnologie-Branche (IT-Branche) kam es in den letzten 25 Jahren zu einer erheblichen Lebenszykluskontraktion. Während der durchschnittliche Produktlebenszyklus in den 70er Jahren noch bei elf Jahren lag, so sank dieser in den 80er Jahren auf acht Jahre. In den 90er Jahren betrug die durchschnittliche Lebensdauer dann nur noch fünf Jahre.¹ Und auch gegenwärtig ist ein starker Wandel in der IT-Branche zu verzeichnen.

Während früher die Verteilung der Hard- bzw. Software zu den originären Aufgaben des Fachhandels und der Systemintegratoren² gehörte, sind heute im Zeichen eines stärkeren Wettbewerbsdrucks und einer gewissen Sättigung der Märkte andere Faktoren für den Erfolg ausschlaggebend. Der indirekte Vertriebskanal muß seine Ausrichtung klar definieren, um in diesen Märkten weiter bestehen zu können. Mögliche Formen dieser Ausrichtung sind Fokussierung auf neue Technologien oder gezielte Adressierung neuer Märkte. Für die Hersteller von Hard- oder Softwareprodukten bedeutet dieser Wandel eine ganz besondere Herausforderung.

Der Hersteller muß seinen indirekten Partnervertrieb einer Prüfung unterziehen und beurteilen, ob der einzelne Partner der richtige ist und ob die gesamte Anzahl der Vertriebspartner für eine durchdringende Marktbearbeitung ausreichend ist. Vor allem ist es wichtig zu prüfen, inwiefern der gewählte Partner die Kompetenz besitzt, den Markt im Sinne des Herstellers zu bearbeiten. Gegebenenfalls wird ein Umbau der eigenen Vertriebsorganisation als auch der Partnerlandschaft notwendig.

Auch der indirekte Vertriebskanal bei Cisco Systems Deutschland sieht sich heute mit dieser Situation konfrontiert. Hier besteht Handlungsbedarf, die Partnerlandschaft hinsichtlich der sich wandelnden Markterfordernisse anzupassen. Eine qualifizierte und standardisierte Typisierung der indirekten

¹ Vgl. Meffert, 2000, S. 388f.

² IT-Dienstleistungsunternehmen, das kundenspezifische Anpassungen von Hard- und Software vornimmt.

Vertriebspartner – im Sinne eines Partnerprofiling – sollte dies ermöglichen. Die Behandlung dieser Problemstellung sollte im Rahmen einer praxisorientierten Diplomarbeit erfolgen. Initiiert und realisiert wurde diese Diplomarbeit von *upDATE, Gesellschaft für Beratung und Training mbH*, welche im Rahmen eines Consultingauftrages für Cisco Systems Deutschland tätig war.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Marktentwicklung soll eine einschätzbare und nachvollziehbare Partnerselektion ermöglicht werden. Jeder der für Partnerauswahl- und entwicklung verantwortlich ist, kann aus einem standardisierten Partnerprofiling Nutzen ziehen. Somit ist das Ziel der vorliegenden Arbeit, den Partnerverantwortlichen beim Hersteller ein Werkzeug an die Hand zu geben, mit dem sie bei der Partnerbewertung eine den Markterfordernissen angemessene Partnerselektion treffen können.

Diese Zielsetzung soll anhand folgender Vorgehensweise realisiert werden:

Zunächst wird im Kapitel zwei ein kurzer *Überblick über Cisco Systems* gegeben. Dies erfolgt anhand der *Geschichte* und der *Kernbestandteile der Strategie*. Anschließend wird Ciscos *indirektes Vertriebsmodell* vorgestellt und die gegenwärtige Situation aufgezeigt.

Im dritten Kapitel sind die konzeptionellen Grundlagen dargestellt, die für die Erstellung des Partnerprofiling notwendig sind. Hier werden kurz die Käufertypen nach der *Diffusionstheorie von Rogers* beschrieben und auf ihr aufbauend das *Konzept des Produktlebenszyklus* betrachtet. Dieses bietet bei entsprechend *aggregierter Betrachtung auf Marktebene* wertvolle Orientierungshilfe für die Ableitung strategischer Schlußfolgerungen.

In Kapitel vier sind die *grundlegenden Merkmale* der einzelnen Marktphasen erarbeitet. Im Anschluß werden *drei erfolgskritische Kompetenzen* für die Bearbeitung der jeweiligen Marktphase charakterisiert und *zu einem Gesamtbild* zusammengefügt.

Kapitel fünf arbeitet die *Anforderungskriterien* an den Vertriebspartner für die im vorhergehenden Kapitel definierten Marktphasen und Kompetenzen aus. Fünf

Partnerprofiling – Modell zur standardisierten Partnertypisierung am Beispiel von Cisco Systems

Kriteriengruppen und die Ausprägung dieser Kriterien machen eine Zuordnung des zu bewertenden Partners zu einer Kompetenz möglich.

Schließlich erfolgt im Kapitel sechs die *Synthese zum integrierten Modell* indem die Gewichtung der Kriterien vorgenommen und eine Anleitung für die Bewertung gegeben wird. Die Bewertung und Auswertung des Modells erfolgt in einem Tabellenkalkulationsprogramm.

Mit einem Resümee der bearbeiteten Aufgabe schließt das siebte Kapitel die Diplomarbeit ab.