

Robert Klimke

# Professionelles Partnermanagement im Lösungsvertrieb

In 35 Schritten zur nachhaltig  
erfolgreichen Geschäftsbeziehung



Springer Gabler

---

# Professionelles Partnermanagement im Lösungsvertrieb

---

Robert Klimke

# Professionelles Partnermanagement im Lösungsvertrieb

In 35 Schritten zur nachhaltig erfolgreichen  
Geschäftsbeziehung

Dr. Robert Klimke  
Starnberg  
Deutschland

ISBN 978-3-658-06073-2  
DOI 10.1007/978-3-658-06074-9

ISBN 978-3-658-06074-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Stimmen zum Buch

Große Systemhersteller und IT-Service-Provider besinnen sich auf Kernkompetenzen und Ihre Stärken. Die Effizienz der Organisation im Umgang mit dem lösungssuchenden Kunden steht im Vordergrund. In diesem Sinne werden Partnerschaften einen noch breiteren Raum einnehmen als bisher. Dieses Buch ist zukunftsweisend, weil es das Bewusstsein schärft, wie effizient Partnermanagement sein kann und wie vielfältig die Komplexität dieser Aufgabe ist. Dabei die richtigen Tools zu beherrschen ist unabdingbar.

### **Aman Kahn**

Managing Director Europe – Data Center & Cloud Business

### **NextiraOne Europe**

Nur wer sein Business stringent plant und die Ziele sehr genau kennt, kann diese adäquat kommunizieren, den eigenen Teams sowie dem Partner das nötige „commitment“ zur Umsetzung der Ziele abverlangen und somit eine bestmögliche Verfolgung der Ziele sicherstellen. Dem Autor ist es gelungen, den komplexen Partnermanagement-Prozess nicht nur abzubilden, sondern auch das notwendige, regelmäßige „performance tracking“ entsprechenden Raum zu geben: Wo steht man im Vergleich zum Ziel? Muss der Plan abgeändert werden? Muss das Ziel möglicherweise veränderten Marktverhältnissen angepasst werden etc.

### **Stefan Dalheimer**

Director EMEA Distribution Business Development

### **Lenovo GmbH**

Die Durchdringung eines so komplexen Themas wie dem Partnermanagement ist dem Autor sowohl in Bezug auf die Struktur und als auch die Praxisumsetzung sehr gut gelungen. Die anschaulichen Beispiele und die vorgestellten Werkzeuge ermöglichen gezielte Analysemöglichkeiten zur Bewertung einer Partnerschaft und zur Steuerung des gesamten Partnermanagements.

### **Prof. Dr. Barbara Schott**

Managementberaterin & Coach

### **Managementberatung Prof. Dr. Barbara Schott & Associates**

Genau wie in „Erfolgreicher Lösungsvertrieb“ ist auch diese Veröffentlichung des Autors ein Buch, das aus der Praxis kommt. Damit arbeiten heißt, schlichtweg nicht auf das falsche Pferd respektive Partner zu setzen und sich nicht im Alltagsgeschäft zu verzetteln. Die zahlreichen Beispiele machen es zudem einfach, die hier vorgestellten Instrumente richtig anzuwenden. Die Arbeit mit den Werkzeugen und Checklisten macht Spaß.

**Manfred Faber**

Geschäftsführer

**HR Consultants GmbH**

Insbesondere in komplexen und zugleich unternehmenskritischen Anwendungsbereichen kommen Unternehmen immer wieder in die Situation, mit mehr als einem IT-Provider an einer Lösung zusammenarbeiten zu müssen. Wenn die Provider bereits partnerschaftliche Beziehungen aus anderen gemeinsamen Kundenprojekten vorweisen können, zeigt sich dies insbesondere bei der Projektdauer und der Umsetzungsqualität. Ein Buch, das ich zur Lektüre empfehlen kann.

**Dr. Matthias Meyer-Pundsack**

Director IT &amp; Organization

**Medion AG**

Kunden mit sehr großen Kundenprojekten sind geradezu darauf angewiesen, dass das Partnermanagement seinen Job gut macht. Die Reibungsverluste und die Risiken, insbesondere in sehr kritischen IT-Projekten, sind für alle Beteiligten immer sehr hoch und lassen sich vermeiden. Man merkt sofort, ob eine Partnerschaft gelebt wird oder nur projektspezifisch schnell auf die Beine gestellt wurde. Oftmals fehlt es an den elementarsten Binsenweisheiten im Partnermanagement, wenn die Wirklichkeit den jeweiligen Partnermanager einholt. Ich kann nur jedem Partnermanager und Account Manager und seinem jeweiligen Management diese Buch ans Herz legen – einfach lesen und verstehen.

**Oliver Aust**

C&amp;SI (Consulting &amp; Systems Integration) Global Account Partner

**Atos IT Solutions and Services GmbH**

Ob das eigene Unternehmen nun einen direkten oder indirekten Channel für den Erfolg im Markt verlangt oder nicht, das Partnermanagement vernetzt das eigene Unternehmen mit anderen Unternehmen und Märkten und erhöht so den Unternehmenswert. In indirekt vertrieblisch organisierten Unternehmen ist es einer der primären Aufgaben des Partnermanagements, sich im täglichen und strategischen Tun immer wieder selbst zu überprüfen und effizienter und optimierter aufzustellen. Genau dafür ist dieses Buch eine umfassende, praktische Hilfe.

**Adrian Casanova**

Client Account Director

**salesforce.com Germany GmbH**

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Strategische Elemente des Partnermanagements</b> .....	1
Marktposition .....	1
<b>Sich der Komplexität des Partnermanagements bewusst sein</b> .....	5
Die Markt- und Partnerpotenzial- Phase .....	6
Die Entwicklungs- und Integrationsphase .....	7
Die „Rollout- und Managementphase der Partnerschaft“ .....	8
<b>Den richtigen Partner finden, bedeutet sein eigenes Geschäft kennen!</b> .....	11
Schritt 1: Seinen Markt wirklich kennen .....	11
Schritt 2: Sein Unternehmen wirklich kennen .....	15
Schritt 3: Die eigene Wertschöpfung kennen .....	24
Schritt 4: Den „typischen Kunden“ kennen, unseren Markt verstehen .....	36
<b>Den richtigen Partner finden</b> .....	43
Schritt 5: Partnerschaftstypen und -kategorien kennen .....	43
Schritt 6: Den „idealen“ Partner beschreiben .....	48
Schritt 7: Die Sicht der Kunden und möglicher Partner auf den Markt kennen .....	50
Schritt 8: Ziel- und Randmärkte erkennen und definieren .....	54
Schritt 9: Relevante Gründe für die Partnerschaft benennen .....	56
Schritt 10: Partner erkennen, die wirkliche Mehrwerte schaffen .....	58
Schritt 11: Risiken potenzieller Partner für das eigene Unternehmen identifizieren .....	61
Schritt 12: Gemeinsamkeiten und eklatante Unterschiede erkennen .....	63
Schritt 13: Verkaufsmodell des Partners kennen .....	72
Schritt 14: Gemeinsame, mögliche Mehrwerte beschreiben .....	73
Schritt 15: Skillmatrix des Partners erstellen .....	77
Schritt 16: Risiken der Partnerschaft beleuchten .....	79

<b>Den „ersten“ Partnerschaftskontakt organisieren!</b> .....	83
Schritt 17: Den ersten „Partnerschafts-Kontakt“ vorbereiten .....	83
Schritt 18: Die erste Besprechung erfolgreich gestalten .....	85
Schritt 19: Review der Besprechung und der 1. Partnerschaftsplan entsteht .....	87
<b>Angehende Partnerschaft initialisieren und organisieren</b> .....	89
Schritt 20: Den Markt gemeinsam bewerten .....	89
Schritt 21: Partner-Programme und -kategorien definieren .....	104
Schritt 22: Aktivitäten und Ressourcen allokatieren .....	106
Schritt 23: Der erste Kontaktplan entsteht .....	118
Schritt 24: Das Partner-Prozesshandbuch schreiben .....	120
<b>Den Partner managen und mit dem Partner planen</b> .....	129
Schritt 25: Eigene Planung verhindert Fremd-Planung .....	129
Schritt 26: Ziele, Strategien, Aktivitäten definieren .....	132
Schritt 27: Gemeinsame Schritte zur Strategie .....	138
Schritt 28: Den internen und externen Aktivitäten- Plan erstellen .....	143
Schritt 29: Interne Plan-Reviews effizient durchführen .....	147
Schritt 30: Das Partnerbeziehungsgeflecht entflechten .....	149
<b>Partnerschaften überprüfen</b> .....	153
Schritt 31: Den Partner und sich selbst beurteilen .....	153
Schritt 32: Den Unterschied zwischen gewollter und gelebter Partnerschaften erkennen .....	159
Schritt 33: Die strategischen und operativen Risikopotenziale im Zeitverlauf bewerten .....	169
<b>Die eigene Rolle als Partnermanager richtig definieren</b> .....	175
Schritt 34: Die eigene Profilanalyse als Partnermanager erstellen .....	176
Schritt 35: Mehrere Partnerschaften managen .....	184
<b>Schlusswort</b> .....	189
<b>Literatur</b> .....	191
<b>Sachverzeichnis</b> .....	193

---

## Der Autor

**Dr. Robert Klimke** Diplomkaufmann, studierte Betriebswirtschaftslehre in Bayreuth, Erlangen-Nürnberg, Los Angeles etc. Er arbeitete bereits während seines Studiums in einer Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten Change Management, Kommunikation, Führung und Training. In den folgenden Jahren nahm er zahlreiche Führungsaufgaben im Verkauf und Marketing sowohl in nationalen und international tätigen Unternehmen wahr. Er gründete ein IT Software- und Systemhaus und verkaufte das Unternehmen erfolgreich an ein amerikanisches Software-Haus. Neben seiner Tätigkeit als Gesellschafter eines Beratungs- und Software-Unternehmens arbeitet Robert Klimke immer wieder als Trainer, Berater und ehrenamtlicher Coach für ausgewählte Mandanten in den Bereichen Verkauf und operative und strategische Geschäftsentwicklung, und er ist ein gern gesehener Vortragsredner zu den Themen Führung, Verkauf und Kundenservice. Er ist außerdem Buchautor („Die Kunst der Krisen-PR“, „Erfolgreicher Lösungsvertrieb“) und Autor zahlreicher Fachartikel zu den Themen Prozessmanagement, CRM, Kundenservice und IT-Trends.

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Strategische Elemente des Partnermanagements .....	2
Abb. 2	Partnermanagement und sein Kontext .....	9
Abb. 3	Branchenanalyse .....	12
Abb. 4	Umsatz in der Branche (Marktanteil) versus Gesamtumsatz des Unternehmens .....	12
Abb. 5	Ein Unternehmen, das sich komplett und fast ausschließlich auf die Branche konzentriert und dort einen hohen Marktanteil besitzt .....	13
Abb. 6	Ein Unternehmen mit einem kleineren Marktanteil in der Branche als im obigen Bild, das aber einen deutlichen höheren Gesamtumsatz macht .....	13
Abb. 7	Beispiel CRM-Anbieter – strategische Ausrichtung – Marktanteile und branchenbezogener Umsatz .....	14
Abb. 8	Analyse: Einfache Übersicht über den eigenen Markt und seiner Teilnehmer .....	15
Abb. 9	Wertschöpfungskette .....	16
Abb. 10	Analyse – einfache Unternehmensprozessdarstellung .....	24
Abb. 11	Aktivitäten und ihr Anteil an der Wertschöpfung .....	25
Abb. 12	Marktsegmentierung – einfach .....	37
Abb. 13	Marktsegmentierung – branchenbezogen .....	38
Abb. 14	Player im Gesamtmarkt CRM .....	39
Abb. 15	Gesamtmarkt und Zielmarkt Korrektur in Abb.: oberste Zeile „das“ statt „dass“ .....	39
Abb. 16	Gesamtmarkt, Zielmarkt und Randmärkte Korrektur: „das“ statt „dass“ ..	40
Abb. 17	Partnermodelle .....	45
Abb. 18	Beispiel für eine Kundensicht auf den CRM-Markt .....	50
Abb. 19	Beispiel einer Kundensicht auf Entwicklungen im CRM-Markt .....	51
Abb. 20	CRM-Markt aus Sicht eines ERP-Herstellers .....	51
Abb. 21	Sicht eines ERP-Anbieters auf den CRM-Markt und Entwicklungen .....	52
Abb. 22	Sicht eines Social-Media-Tool-Providers auf den CRM-Markt .....	52

Abb. 23	Sicht eines Social-Media-Tool-Anbieters auf Entwicklungen im CRM-Markt.....	53
Abb. 24	Randmärkte und Player .....	54
Abb. 25	Gesamt- und Zielmarkt aus Sicht des eigenen Unternehmens und möglicher Partner .....	55
Abb. 26	Einfache Partnerauswahlanalyse .....	57
Abb. 27	Analyse – Einfache Partnerauswahlanalyse .....	58
Abb. 28	Wertschöpfung und Vertriebspartnerschaft .....	59
Abb. 29	Auswirkungen potenzieller Partnerschaften auf die eigene Wertschöpfung .....	59
Abb. 30	Auswirkungen Vertriebspartnerschaft auf die eigene Wertschöpfung .....	60
Abb. 31	Auswirkungen verschiedener Partner auf die eigene Wertschöpfung .....	61
Abb. 32	SWOT-Analyse.....	62
Abb. 33	Beispiel für eine SWOT-Analyse.....	63
Abb. 34	Verkaufsmodell – direkt – indirekt.....	72
Abb. 35	Markt-Zielmarkt-Partnermarkt-Partner-Randmärkte .....	74
Abb. 36	Stoßrichtung – Zielsegment und Auswirkungen auf die Partner-Wertschöpfung .....	75
Abb. 37	Stoßrichtungen des eigenen Unternehmens und des möglichen Partners..	76
Abb. 38	Zwei Stoßrichtungen und veränderte Auswirkungen auf die Partner-Wertschöpfung .....	76
Abb. 39	Skillmatrix .....	77
Abb. 40	Skillmatrix – Beispiel eines Carrier.....	78
Abb. 41	Analyse – Skillmatrix .....	79
Abb. 42	Risikomatrix .....	80
Abb. 43	Beispiel Risikomatrix .....	81
Abb. 44	Ansprechpartnertypen .....	85
Abb. 45	Organisationsstruktur .....	86
Abb. 46	Risikomatrix – Beispiel 2.....	88
Abb. 47	Partnerpositionierung in der Branchenanalyse .....	90
Abb. 48	Partnereinschätzungen und Branchenanalyse .....	97
Abb. 49	Analyse – Auswertungsblatt .....	101
Abb. 50	Partnerbewertung – Auswertungsbeispiel.....	102
Abb. 51	Beispiel Partnerbewertung – Auswertungsbeispiel mit Branchenorientierung .....	103
Abb. 52	Organisationsstruktur und potenzielle Ansprechpartner .....	119
Abb. 53	Partnerschaftsteam und Projektsteuerung .....	121
Abb. 54	Partnerschaftsteam und Projektsteuerung und 1. Kontaktphase.....	121
Abb. 55	Partnerschaftsteam und Projektsteuerung und 2. Kontaktphase.....	122
Abb. 56	Erweitertes Partnerschaftsteam im ersten Projekt.....	123
Abb. 57	Einfache Kundenprozessdarstellung im eigenen Unternehmen und beim Partner .....	124

---

Abb. 58	Diskrepanzen in den Kundenprozessen .....	124
Abb. 59	Rules-of-Engagement .....	125
Abb. 60	Ebenenmodell .....	137
Abb. 61	Strategisches Grundmodell – 1 .....	139
Abb. 62	Beispiel – strategisches Grundmodell .....	140
Abb. 63	Beispiel – Strategisches Grundmodell und strategische Initiativen .....	142
Abb. 64	Verkaufs- und Investitionszyklus .....	149
Abb. 65	Partnerbeziehungsgeflecht – 1 .....	150
Abb. 66	Beispiel Partnerbeziehungsgeflecht – 2 .....	151
Abb. 67	Partnerschaftsphasen .....	159
Abb. 68	Analyse – Auswertung Partnerbeziehungstest .....	168
Abb. 69	Partnerbeziehungstest – Gebiete ohne weitere Entwicklung .....	169
Abb. 70	Risikomatrix – 2 .....	170
Abb. 71	Beispiel Risikomatrix und Veränderungen der Risiken .....	171
Abb. 72	Profil Partnermanager – Schritt 1 .....	178
Abb. 73	Profil Partnermanagers – Schritt 2 .....	179
Abb. 74	Profilanalyse Partnermanager – Schritt 3 .....	181
Abb. 75	Profilanalyse Partnermanager – Schritt 4 .....	182
Abb. 76	Beispiel Profilanalyse Partnermanager – 1 .....	182
Abb. 77	Beispiel Profilanalyse Partnermanager – 2 .....	183
Abb. 78	Profilanalyse Partnermanager – Schritt 5 .....	183
Abb. 79	Ideale Partnerverteilung .....	187

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Analyse – Partnermanagement im eigenen Unternehmen .....	18
Tab. 2	Analyse 2 – Partnermanagement im eigenen Unternehmen .....	26
Tab. 3	Beispiel eines idealen Partners .....	48
Tab. 4	Unternehmensleitlinien – Aussage über mögliche Partnerschaften .....	65
Tab. 5	Analyse – Bewertung möglicher Partnerschaften .....	68
Tab. 6	Einschätzung des Partners.....	91
Tab. 7	Partnereinschätzung aus Sicht eines seiner Kunden.....	94
Tab. 8	Partnereinschätzung aus unserer Sicht.....	98
Tab. 9	Einfaches Partnerprogramm – Partneraktivitätenplan für die ersten Gespräche .....	105
Tab. 10	Beispiel Partnerkategorien – 1 .....	107
Tab. 11	Beispiel Partnerkategorien – 2 .....	108
Tab. 12	Aktivitätenfelder und Ressourcenallokation .....	109
Tab. 13	Inhalt Partnerschaftsplan .....	130
Tab. 14	Eigene strategische Initiativen und der Einfluss des Partners .....	133
Tab. 15	Analyse – eigene, strategische Initiativen und Einfluss des Partners .....	135
Tab. 16	Formblatt – Aktivitätenplan .....	144
Tab. 17	Formblatt – Aktivitätenplan und eigene Bewertung.....	145
Tab. 18	Partnerschafts-Stabilitäts-Check .....	155
Tab. 19	Partnerbeziehungstest.....	161
Tab. 20	Beispiel für Risikomatrixthemen .....	172
Tab. 21	Profilanalyse des Partnermanagers .....	177
Tab. 22	Profilanalyse – qualitative und prozessorientierte Themen .....	178
Tab. 23	Selbsteinschätzung .....	180
Tab. 24	Mehrere Partner und deren Entwicklung auf einen Blick.....	186

---

# Strategische Elemente des Partnermanagements

Partnermanagement ist eine Aufgabe im Unternehmen, die vielfältige Beziehungen zu den restlichen Unternehmensbereichen unterhält.

Die in Abb. 1 dargestellten Felder beschreiben diese zahlreichen Interaktionen aus gesamtunternehmerischer Sicht. Dieses Buch beleuchtet daher unternehmerische Fragen in Bezug auf das Partnermanagement im Umfeld beratungsintensiver Produkte und Dienstleistungen mit folgendem Augenmerk:

---

## Marktposition

Die Nutzung von Vertriebspartnern unterliegt der Kernfrage nach den Zielkunden, den Kundenbedürfnissen, der Auswahl der Vertriebszugänge und der Ausgangslage der Unternehmung.

- Welche Position hat die Unternehmung heute?
- Welche Marktmacht übt es heute aus?
- Gibt es schon direkte und indirekte Vertriebe in der Firma?
- Aus welcher Position soll sich das Partnermanagement weiterentwickeln?
- Oder handelt es sich bei meinem Unternehmen um ein Startup-Unternehmen und ich bin der „Greenfielder“?

---

Von Dr. Christian Kühl, Partner, Gleue Associates Management Consulting



**Abb. 1** Strategische Elemente des Partnermanagements

### Wettbewerb

Ähnliche Fragen sind in Richtung der Wettbewerber des Unternehmens zu stellen, da diese wesentlich für die Handlungsalternativen und Vorgehensweise sind.

- Wie viele Wettbewerber habe ich, die über eine echte und wahrnehmbare Distributionspolitik verfügen?
- Über welche direkten und indirekten Vertriebskanäle vertreibt der Wettbewerb seine Produkte an welche Zielkunden ?
- Wie ist das Partnermanagement der eigenen Firma im Vergleich zum Wettbewerb aufgestellt?

### Unternehmensgröße

Die Größe des eigenen Unternehmens spielt eine wichtige Rolle in der Beurteilung der Bedeutung des Partnermanagements. Mit genügend Finanzkraft im Hintergrund sind die Vertriebsziele über alternative Vertriebskanäle leichter zu verfolgen, als wenn eine schnelle Marktdurchdringung allein über das Partnermanagement erreicht werden soll, wenn etwa das Kapital für den Aufbau eines direkten Vertriebskanals fehlt. Dazugehörige Fragen sind etwa:

- Ist das Unternehmen bereit, wirkliches „Ressourcen-Investment“ in ein gelebtes Partnerschaftsmodell, inklusiver zahlreicher Partner und Produktentwicklungen, zu tätigen?
- Verschreckt unsere Größe unsere Partner?

### Kundensegmente

In vielen Fällen sind die direkten Vertriebskanäle eines Unternehmens auf Großkunden und so genannte Key Accounts ausgerichtet, während die Partnervertriebe sich um mittlere und kleinere Kundensegmente kümmern. Es gibt jedoch auch andere Kriterien, die für den Partnervertrieb und einen besseren Kundenzugang sprechen können. Diese

Strukturen zu kennen ist insofern wichtig, um Kanalkonflikte bereits im Vorhinein zu antizipieren.

Diese können beispielsweise sein:

- Regionaler Marktzugang (Inland versus Ausland; Stadt versus Land; Kaufhauskette versus Einzelhandel)
- Kaufgewohnheiten (Telekommunikationsleistungen werden vom Carrier bezogen, aber nicht der Managed Service für komplexe Geschäftsanwendungen)
- Kauffrequenz (die Kauffrequenz für ein zusammen mit dem Partner vermarktetes Produkt kann ungleich langsamer sein, als es die bisher im direkten Vertrieb vermarkteten Produkte sind)
- Auftragsvolumen (bestimmte Volumina übersteigen das reine Partnergeschäft, insofern ist bei bestimmten, großvolumigen Aufträgen eher über Joint Ventures nachzudenken).

### **Produktportfolio**

Ein Großteil der Unternehmen startet mit dem Direktvertrieb und entscheidet sich zu einem späteren Zeitpunkt, auch indirekte Vertriebskanäle zu nutzen. Doch oft werden nur begrenzte Teile des Produktportfolios für die Partner „freigegeben“. Es ist durch den Partnermanager auch zu prüfen, ob die Produkte dann wirklich „noch“ den Bedürfnissen der Kunden im Partner-Zielsegment entsprechen. Oft werden die Produkte für die Zielkunden der Direktvertriebe entwickelt und entsprechen nicht der Partnerkundengröße oder sie liegen manchmal nicht in der landesspezifischen Form eines regionalen Partners vor. Als Partnermanager können Sie so genau die Bedeutung Ihres Vertriebskanals feststellen; denn wenn lokale Versionen nicht zur Verfügung stehen, kann dies bereits ein negatives Indiz für das Commitment im eigenen Haus für den Partner-Channel sein.

Die „Partnerfähigkeit“ des Produktportfolios hängt auch sehr von der Erklärungsbedürftigkeit des Produktes ab.

- Spricht das Produkt für sich oder ist der Vertrieb des Partners erst nach intensivem Training in der Lage, das Produkt zu vermarkten? Wie verhält es sich bei Service und Support?
- Welche Rolle könnte das Produkt im Gesamtportfolio des Partners spielen?
- Wie wird das Produkt zum Partnerkunden transportiert?
- Wie sieht es mit der Lagerfähigkeit des Produktes aus?
- Wie werden kundenspezifische Anpassungswünsche des Partners berücksichtigt?

### **Vertragliche Partnerbindung**

Die vertragliche Partnerbindung kann sehr komplex und vielschichtig sein, und als Partnermanager ist es wichtig zu wissen, welche Partnermodelle im Unternehmen bereits zur Anwendung kommen und welche ggf. dazu kommen könnten.

Die einfachste Form der Partnerschaft kann mit einem gemeinsamen vertrieblichen Auftreten von zwei Unternehmen erreicht werden. Es kommt so wechselseitig zu einem

gemeinschaftlichen Angebot bei den Kundenstämmen der eigenen und des Partnerunternehmens. Jedes Unternehmen verantwortet jedoch seinen Teil und der Kunde hat es mit zwei Vertragsparteien zu tun. Diese Form kann sogar zwischen den Direktvertrieben von zwei Unternehmen stattfinden. Die typischen indirekten Vertriebsorganisationen sind jedoch Handelsvertreter, Distributoren, Verkaufsorganisationen, Franchise-Nehmer, Reseller, Agenten oder Unternehmen mit komplementärem Serviceangebot. Mit den Vertriebspartnern werden Verträge geschlossen, die im Wesentlichen

- das zu vertreibende Produktportfolio,
- die Schulungsmaßnahmen,
- die Verkaufsförderung,
- die Einkaufspreise,
- die Provisionen und
- weitere Regeln der Zusammenarbeit klären wie die Partnerkategorisierung etc. enthalten.

Dies sind die wesentlichen Strategieelemente im Partnermanagement. Sie zeigen, dass jeder Partnermanager sich intensiver als jeder Mitarbeiter im Direktvertrieb mit dem von ihm vertretenen Unternehmen befassen muss, denn die Abhängigkeit des Partnererfolgs betrifft alle Bereiche im eigenen Unternehmen. Dieses macht auch den Reiz der Aufgabe des Partnermanagers aus und stellt eine fortwährende Herausforderung dar.

Der Partnermanager ist auf der einen Seite der Botschafter der Unternehmung bei allen heutigen und zukünftigen Partnern für alle wesentlichen Angelegenheiten und gleichzeitig der Vertreter der unternehmerischen Interessen der Partner innerhalb des eigenen Unternehmens. Dies kann er nun erfolgreich tun, wenn er sich intensiv mit seinem Unternehmen auseinandersetzt. Diesen Themen räumt der Autor richtigerweise sehr viel Bedeutung bei.

---

## Sich der Komplexität des Partnermanagements bewusst sein

Es ist immer wieder erstaunlich, wie gerade im IT-Umfeld in Krisenzeiten die Summe an Pressemitteilungen zu gerade gebildeten Partnerschaften förmlich explodiert. Unternehmen hoffen, durch Partnerschaften neue Projekte oder bestehende Kundenbeziehungen des jeweiligen Partners besser für sich selbst auszuschöpfen. Der weitere Sinn von Partnerschaften liegt aber auf der Kostenseite, wenn Akquisitionskosten durch Vertriebspartnerschaften gesenkt oder Entwicklungskosten durch Partner-Substitutionsprodukte reduziert werden können etc. Nur werden dabei selten andere Kosten bedacht, etwa wenn zwar Vertriebskosten gesenkt werden, sich Produktionskosten durch „White-Labeling“ erhöhen und Dokumentationsaufwände oder Supportkosten in die Höhe schnellen, sonstige Overhead-Kosten ebenfalls steigen, wie z. B. Kosten, die auf veränderten, auf die Bedürfnisse des Partners angepassten Rechnungsprozessen beruhen.

Oftmals werden in der Praxis allerdings Partnerschaften nur aus den offensichtlichen Gründen wie Umsatzsteigerung, Kostensenkung gesucht, ohne den „ausgewählten“ Partner vorher genau analysiert zu haben, ohne vorher geprüft zu haben, ob der „offensichtlich“ am besten Geeignete nicht doch eher eine lahme Ente ist und ob nicht doch eine effizienterer Partner in einer der Randmärkte zu suchen ist. In diesem Buch geht es um das Erkennen von Marktstrukturen und Entwicklungen und deren Potenzialen in Kern- und Randmärkten, darum, wie man die richtigen Partner identifiziert und auswählt und wie man solche Partnerschaften durch ein effizientes Partnermanagement zum Erfolg bringt.

Beginnen Sie eine Partnerschaft nie, wenn Sie oder Ihr Unternehmen es nicht nötig haben. Nötig haben es Unternehmen, wenn Umsätze gesteigert werden sollen, und zwar in Märkten und Marktnischen, die man selbst nicht adressieren kann, wenn Kosten gesenkt werden sollen, aber auch um Partner einfach „zu besetzen“, bevor es der Wettbewerber tut. Der Partner ist der falsche, wenn er keine Commitments eingeht. Er ist abzulehnen, wenn er nicht bereit ist, Mitarbeiter auszubilden. Er ist ungeeignet, wenn er nicht bereit ist, Marketingaktivitäten gemeinsam zu gestalten und auch umzusetzen. Er ist fehl am Platz, wenn er

zu langsam reagiert, etwa wenn es gilt, Entwicklungsressourcen beizustellen, um beispielsweise eine gemeinsame Schnittstelle zu entwickeln. In diesem Buch geht es auch darum, möglichst früh in der Rekrutierungsphase solche für uns „schlechten“ Partner zu erkennen.

Er ist der richtige Partner, wenn er Ihre Anregungen zu einer professionellen Zusammenarbeit aufnimmt und umsetzt. Er ist die richtige Wahl, wenn er von sich aus gemeinsame Aktivitäten im Vertrieb und Marketing und in der Produkttechnik vorschlägt. Er ist besser geeignet, wenn sein Topmanagement sich ebenfalls engagiert und Verantwortung übernimmt. Eine Partnerschaft mit einem solchen Partner ist zu begrüßen, wenn beide Partner von Anfang an ihre Gründe für die Partnerschaft langfristig offenlegen, insbesondere auch dann, wenn die Gründe unterschiedlich sind. In diesem Buch werden die Methoden aufgezeigt, wie man als Partnermanager diese Informationen erhält und zusätzlich absichert und wie man Partnerschaften von Beginn aufbaut und erfolgreich macht.

Typischerweise unterscheidet man im Partnermanagement-Prozess zwischen drei Phasen:

---

## **Die Markt- und Partnerpotenzial- Phase**

Hierbei ist es für den weiterführenden Erfolg unabdingbar, dass wirkliche Vertriebspotenziale vorhanden sind. Beginnt man zunächst mit dem Aushandeln und Unterschreiben des Partnerschaftsvertrags, ohne über erste parallel stattfindende Projekte zu sprechen, dann kann es passieren, dass mit der Unterschrift der Zeitpunkt des Erwachens kommt, weil überhaupt keine Projekte vorhanden sind. Solche Partnerschaften „dümpeln“ vor sich hin. Die Partner reiben sich aneinander, verschwenden Ressourcen, und kein Fisch geht ins Netz. Und trotzdem, auch ein solcher „Partner“ kann durchaus Sinn machen, wenn es gilt, diesen Partner für Wettbewerber zu blockieren. Mit solchen Formen von blockierenden Partnerschaften beschäftigt sich das Buch allerdings nicht. Blockierende Partnerschaften können unabhängig von der jeweiligen Unternehmensgröße angestrebt werden. Sich selbst in dieser Rolle zu sehen und der „blockende Partner“ zu sein, ist übel. Diese Rolle kann man nur rechtzeitig identifizieren, wenn man intensiv sich mit den Themen Partnerstabilitäts- und -beziehungstest beschäftigt, wie sie auch in diesem Buch ausführlich beschrieben sind.

Es ist in der ersten Phase des Partnerprozesses unerlässlich, im ersten Gespräch mit einem potenziellen Partner über Vertriebsprojekte und -potenziale zu sprechen. An die Stelle der parallel stattfindenden Vertragsverhandlung samt der theoretischen Festlegung der Prozesse etc. wird an einem realen Projekt der komplette Verkaufszyklus bereits einmal durchgespielt. Die gemeinsame Entdeckungsreise erschließt beiden Unternehmen die Prozess- und Kommunikationswelt des jeweils anderen Partners. Die gemeinsame Wertschöpfungskette wird deutlich und die Ablaufprozesse feiner definiert. Die Erkenntnisse dieser „gemeinsamen Go-to-Market Strategie“ am realen Projekt führen zu wichtigen Hinweisen auf das zukünftige „Leben“ dieser Partnerschaft, zum Beispiel was die „Value Proposition“, die Preise, das gemeinsame Marketing, die Ablaufprozesse, Vertragswerk etc. angeht.

In dieser Phase werden die Grundlagen für den unmittelbaren Umsatz und RoI der Partnerschaft geschaffen. Ein erfolgreiches gemeinsames Projekt, quasi unter Vorbehalt, hat Signalcharakter. Gerade wenn das Partnergeschäft aufgebaut werden soll und das Executive Management diese Entwicklung genau beobachtet, sind die ersten Erfolge so wichtig. Frühe Erfolge können die Anfangsarbeiten und Ressourcenallokationen rund um eine neue Partnerschaft sehr stark beschleunigen.

In dieser Phase wird auch deutlich, inwieweit nicht nur mögliche Projekte und Verkaufsmöglichkeiten existieren, sondern auch welche Einzigartigkeit diese Partnerschaft besitzen kann. Dabei sind es nicht „Key Differentiators“, die amerikanische Softwarehäuser gern propagieren, wie „Market Leader in Mission-Critical Business Communications“ oder „Complete End-To-End-Solution with Best of Breed Products“, sondern es werden Differenzierungsfaktoren von den ersten gemeinsamen Kunden, quasi frei Haus, geliefert, Faktoren, auf die Sie selbst vielleicht nie gekommen wären.

Dabei geht es in dieser Phase, um die Überprüfung und Diskussion zu den Themen

- Definition eines Partners,
- Definition der Auswahlkriterien für den „richtigen“ Partner,
- Grob- und Feinselektion von Partnern,
- Branchen- und Marktanalysen, Randmärkte und Marktentwicklungen,
- Beziehungsmanagement,
- Cultural Fit,
- Management Commitment,
- Beratungs- und Integrations-Know-how,
- Produktportfolio-Check,
- Produkt-„Bundles“,
- etc.

---

## Die Entwicklungs- und Integrationsphase

Eine klare, gemeinsame Partnerschaftsdifferenzierung mit Bezug auf die definierte Partnerschaftsvision und -strategie wird erarbeitet. In dieser Phase geht es auch um die vertiefte technische Machbarkeit der Partnerschaft. Notwendigerweise werden in einem technischen Strategiepapier die Schnittstellen und Entwicklungsschritte gemeinsam festgelegt, wie die Entwicklungs- und Integrationsleistung im technischen Support gewahrt werden sollen usw. So bleiben auch Weiterentwicklungen dokumentiert und nachvollziehbar.

Der Partnermanager fasst seine bisherigen Ergebnisse, Erkenntnisse, mögliche Geschäftspotenziale, Kundenkontakte usw. in Form einer „Partner Program Application Form“ zusammen und stellt sie einem internen „Partner-Gremium“ vor. Nicht zuletzt sollte es der Partner selbst sein, der mit dem Partnermanager zusammen dieses Formblatt ausfüllt. Wie hoch das tatsächliche Interesse an einer Partnerschaft ist, lässt sich daraus ableiten, wer aus der Partnerorganisation mit welchem Detaillierungsgrad dieses Formblatt ausfüllt. Danach

werden die Informationen im Gremium diskutiert, in die Partner-Datenbank aufgenommen und täglich überprüft, inwiefern andere Partner oder solche mit höherem Potenzial ähnliche Marktsegmente bedienen. Danach gehen die Information und die Besonderheiten des Vertrags der Rechts- und Finanzabteilung, dem Marketing etc. zu. Der Partner wird auf der Homepage mit Logo und einer kurzen Beschreibung und einer Kontaktperson aufgenommen. Eine Pressemitteilung wird veröffentlicht. Das eigene Trademark und Logo wird auf der Homepage des Partners aufgenommen. Der Partner erhält vollen Zugang zur Partner-Website und kann Produktinformationen, ggf. Updates usw. herunterladen. Der Partnermanager organisiert das Coaching-Modell für das erste und zweite Projekt, erarbeitet gemeinsam mit dem Partner den Trainingskalender für den Vertrieb und den Service und Support des Partners. Ggf. organisiert er zudem die Zertifizierung von Partnerprodukten.

In dieser Phase geht es um die Themen

- Ansprechpartner und Kontakt- und soziales Netzwerkmanagement.
- gemeinsame Markt- und Branchenbewertung.
- gemeinsame strategische Initiativen und Aktivitäten,
- Partnerschaftsorganisation,
- Kommunikation und „Rules-of-Engagement“,
- Auswirkung auf die Wertschöpfung,
- Partnerbewertung und Risiken,
- Partnervertragsmanagement, Preis- und Discount-Modelle,
- „Erstes und zweites Projekt“ – Best Practices,
- Gemeinsamer Marketingplan – Pipeline & Forecast (Volumen, Kriterien etc.),
- etc.

---

## **Die „Rollout- und Managementphase der Partnerschaft“**

Es werden dabei alle Arbeitsschritte zusammengefasst, die in unmittelbarem Zusammenhang zur Weiterführung der Partnerschaft stehen. Man verkauft und agiert gemeinsam mit dem Partner. Man sichert den Know-how-Transfer zu seinem Partner mit dem Ziel, dass er unabhängiger wird. Dieser Transfer wird im Rahmen von On-the-Job-Coaching-Modellen und Trainingskonzepten organisiert und fortwährend sichergestellt.

Der Partnermanager entwirft die Meilensteine, so dass nach der „branchenüblichen“ Zeit die Partnerschaft einen Reifegrad erreicht haben soll und die Beziehung in den operativen Modus überwechselt, gemäß den vorabdefinierten Ablaufprozessen.

Dabei geht es in dieser Phase, um die Themen

- Partnerschaftsplan,
- Partnerschaft-Stabilität,
- Partnerschaft-Beziehungen,
- Selbst-Analyse,
- etc.