



WHITEPAPER  
PARTNER  
RECRUITMENT  
EXCELLENCE

Die zehn Schlüsselemente einer erfolgreichen Strategie zur Gewinnung von umsatzstarken Vertriebspartnern

# PARTNER RECRUITMENT EXCELLENCE

Die Realität im indirekten Vertrieb ist gekennzeichnet durch den Kampf der Hersteller um die knappen Ressourcen der Händler. In einem Umfeld, in dem die Kapazitäten der bestehenden Vertriebspartner einen Engpass zur Erreichung der Wachstumsziele darstellen, gewinnt das Partner Recruitment Management an strategischer Bedeutung.

Ob beim Aufbau eines neuen Vertriebskanals, der Erweiterung der bestehenden Partnerlandschaft oder zur Kompensation verloren gegangener Partnerkapazitäten: Wer neue Absatzpotenziale erschließen will, kommt an der Gewinnung neuer Vertriebspartner nicht vorbei.

Was aber sind die wesentlichen Elemente einer Erfolg versprechenden Rekrutierungsstrategie, die den Fokus auf die Gewinnung leistungsstarker Vertriebspartner legt? Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die richtigen Vertriebspartner in ausreichender Zahl gewinnen zu können?

Die nachfolgenden zehn Schlüsselemente sollen Antworten auf diese zentralen Fragen geben. Sie zeigen auf, was die wesentlichen Erfolgsfaktoren bei der Gewinnung von leistungsstarken Vertriebspartnern sind und unterstützen somit bei der Festlegung der optimalen Rekrutierungsstrategie.

## SCHLÜSSELEMENT 1: SELEKTIONSKRITERIEN DEFINIEREN UND KONSEQUENT ANWENDEN

Die Auswahl von Vertriebspartnern ist von der Bedeutung her vergleichbar mit der Auswahl neuer Mitarbeiter. Beide sollen einen spürbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Wie bei der Einstellung eines neuen Vertriebsmitarbeiters muss bei der Gewinnung eines neuen Vertriebspartners ein klares Anforderungsprofil existieren, um sicherzustellen, dass

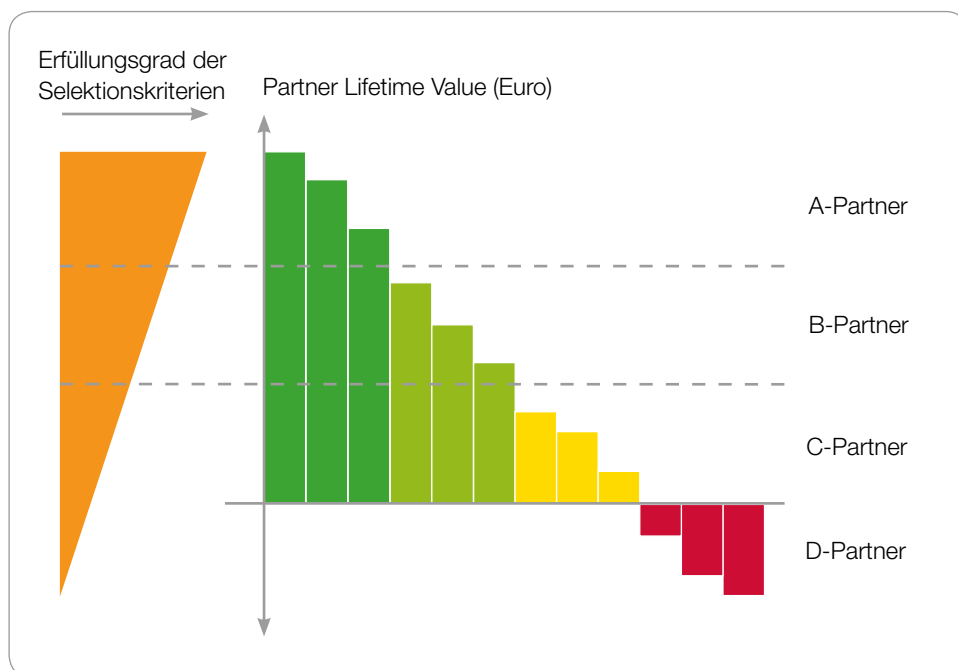
die gewonnenen Vertriebspartner die ihnen übertragenen Funktionen auch erfüllen können.

Dazu müssen in einem ersten Schritt qualitative und quantitative Kriterien definiert werden, die sich am idealen Vertriebspartner orientieren (Wunsch-Kriterien). Von diesem Idealpartnerprofil ausgehend, müssen dann in einem zweiten Schritt Mindestanforderungen festgelegt werden, die von potenziellen Vertriebspartnern zwingend erfüllt werden müssen (Muss-Kriterien). Dadurch kann sichergestellt werden, dass nur diejenigen Wiederverkäufer für eine Vertriebspartnerschaft angesprochen und gewonnen werden, bei denen die Rahmenbedingungen für einen positiven Beitrag zum beidseitigen Unternehmenserfolg gegeben sind.

Eine weitere Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg in der Partnergewinnung ist die konsequente Anwendung der Selektionskri-

terien im Rekrutierungsprozess. Dazu müssen die relevanten Merkmale eines potenziellen Vertriebspartners mit den Wunsch- bzw. Muss-Kriterien abgeglichen werden (Partner Profiling). Erst durch den Abgleich des individuellen Partnerprofils mit dem Idealpartnerprofil ergeben sich wichtige Hinweise für die voraussichtliche Rentabilität der Partnerbeziehung.

Vertriebspartner ohne erkennbares Erfolgspotenzial zu gewinnen, führt hingegen in den seltensten Fällen zum gewünschten Erfolg. Das böse Erwachen kommt dann meistens schon in der Befähigungsphase, wenn die Neupartner trotz umfangreicher Qualifizierungsmaßnahmen die ihnen übertragenen Vermarktungsfunktionen nicht ausreichend wahrnehmen und die erhofften Umsätze ausbleiben.



Die Bedeutung der Selektionskriterien für den Erfolgsbeitrag einer Partnerschaft

# PARTNER RECRUITMENT EXCELLENCE

## SCHLÜSSELELEMENT 2: POTENZIELLE VERTRIEBSPARTNER SYSTEMATISCH SUCHEN, FINDEN UND ERFASSEN

Es gibt immer Vertriebspartner, die mit ihrer jetzigen Situation nicht unbedingt zufrieden sind. Andererseits finden sie diesen Zustand auch nicht so besorgniserregend, um aus eigenem Antrieb heraus nach Alternativen zu suchen und mögliche Lieferanten gezielt anzusprechen. Potenzielle Vertriebspartner mit latenter Bedarf aufzuspüren, stellt somit eine wesentliche Herausforderung in der Partnergewinnung dar.

Damit die gesamte Händlerzielgruppe als Erfolgsplattform für die eigenen Rekrutierungsaktivitäten zur Verfügung steht, müssen potenzielle Vertriebspartner systematisch gesucht, gefunden und im Partner Relationship Management (PRM-)System erfasst werden. Nur diejenigen Hersteller, denen alle Händler bekannt sind, die die Mindestanforderungen erfüllen, haben die Voraussetzung für eine vollständige Ausschöpfung des Rekrutierungspotenzials geschaffen.

Darauf zu hoffen, dass die gewünschten Partner in ausreichender Anzahl von sich aus auf einen zukommen, reicht heutzutage nicht mehr aus. Vielmehr gilt es, potenzielle Vertriebspartner mit latenter Interesse an einer Vertriebspartnerschaft aufzuspüren und zu Partner Opportunities mit konkretem Interesse zu entwickeln. Steht hingegen nur ein Teil der Händlerzielgruppe für die eigenen Rekrutierungsaktivitäten zur Verfügung, kann das Erfolgspotenzial in der Vertriebspartnergewinnung nicht ausgeschöpft werden.

## SCHLÜSSELELEMENT 3: FOKUSSIERUNG AUF ERFOLG VERSPRECHENDE HÄNDLERSEGMENTE

Ein weiteres Element einer erfolgreichen Rekrutierungsstrategie ist die Fokussierung der eigenen Aktivitäten auf diejenigen Segmente der Händlerzielgruppe, bei denen die Erfolgsaussichten am größten sind.

Die Notwendigkeit zur Segmentierung basiert auf der Erkenntnis, dass die einzelnen Mitglieder der Händlerzielgruppe aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen und Ausgangssituationen sehr heterogen auf ein und dasselbe Partnerschaftsangebot reagieren. Hat beispielsweise ein Wettbewerber seine Vertriebspartner mit einer verfehlten Produkt-

strategie verunsichert, so ist zu vermuten, dass die grundsätzliche Bereitschaft den Hersteller zu wechseln bei diesen Händlern größer ist, als bei den Vertriebspartnern eines anderen Wettbewerbers, dem keine relevanten Fehler in seiner Produktstrategie unterlaufen sind.

Um die Erfolgchancen in der Vertriebspartnergewinnung zu steigern, müssen deswegen regelmäßig diejenigen Teilzielgruppen identifiziert werden, bei denen das eigene Partnerschaftsangebot auf besonders fruchtbaren Boden fällt. Hersteller, die auf dieser Erkenntnis aufbauend ihre knappen Ressourcen zielgerichtet einsetzen, werden mehr erreichen als diejenigen, die Ihre Kräfte an eine undifferenzierte Bearbeitung des relevanten Händlermarktes verschwenden.



Fokussierung auf Erfolg versprechende Händlersegmente



# PARTNER RECRUITMENT EXCELLENCE

## SCHLÜSSELELEMENT 4: ENTWICKLUNG EINER ATTRAKTIVEN VALUE PROPOSITION

Wie jedes Unternehmen wollen auch Handelsbetriebe ihre Umsätze steigern und ihre Gewinne maximieren. Obwohl es banal klingen mag, muss diese Tatsache immer wieder in Erinnerung gerufen werden. Viel zu häufig gehen Hersteller davon aus, dass alle Welt auf sie wartet und es eine Ehre ist, in eine geschäftliche Beziehung zu ihnen treten zu dürfen.

Eine Grundvoraussetzung für den Erfolg in der Partnergewinnung sind deshalb gute Argumente, mit denen die Zielpartner vom Mehrwert der angebotenen Partnerschaft überzeugt werden können. Ausgangspunkt ist dabei die Frage, welchen Beitrag der Hersteller zur Umsatz- und Gewinnsteigerung bei den Mitgliedern der Partnerzielgruppe leisten kann.

Dazu ist es in einem ersten Schritt wichtig, alle möglichen Argumente zu sammeln und hinsichtlich ihres Wertbeitrags zu priorisieren. In einem zweiten Schritt müssen dann die relevanten Argumente mit den Angeboten eventueller Wettbewerber verglichen werden. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass die Attraktivität einer Partnerschaft immer das Ergebnis eines Vergleichsprozesses ist. So ist beispielsweise ein hoher Händlerrabatt wenig überzeugend, wenn alle Wettbewerber vergleichbare Rabattstrukturen bieten. Um herauszufinden, welche Argumente die zugkräftigsten sind, müssen deswegen die Stärken und Schwächen der relevanten Wettbewerber bekannt sein.

Stehen am Ende dieses Prozesses keine zugkräftigen Argumente zur Verfügung, ist der Misserfolg in der Partnergewinnung bereits vorprogrammiert. Die gewünschten Vertriebspartner können dann meistens nicht gewonnen werden. Nur wenn die

Rahmenbedingungen stimmen, lassen sich die individuellen Leistungen der Partner Account Manager auch in Erfolge umsetzen.

## SCHLÜSSELELEMENT 5: ERFOLGREICHE ANSPRACHE POTENZIELLER VERTRIEBSPARTNER

Stehen aussichtsreiche Kandidaten für die Rekrutierungsaktivitäten zur Verfügung, müssen diese systematisch angesprochen und von der Vorteilhaftigkeit der angebotenen Vertriebspartnerschaft überzeugt werden. Dabei ist davon auszugehen, dass die meisten nicht gerade auf ein weiteres Partnerschaftsangebot gewartet haben. Vielmehr ist die Ausgangssituation geprägt von einem intensiven Wettbewerb der Hersteller um die Aufmerksamkeit und die Ressourcen der Händler. Insbesondere die attraktivsten Händler, die viele Hersteller als Vertriebspartner gewinnen wollen, werden mit Partnerschaftsangeboten regelrecht „überschwemmt“.

Gelingt es nicht, bei der Ansprache aus der Masse hervorstechen und prägnant aufzuzeigen, was der potenzielle Vertriebspartner durch die angebotene Geschäftsbeziehung gewinnt, so bleibt die Tür zur Partnerschaft verschlossen. Daher gilt es, die jeweils besten Argumente im Vorfeld der Ansprache individuell herauszuarbeiten und so zu „verpacken“, dass sie in wenigen Sätzen überzeugend kommuniziert werden können (Elevator Pitch).

Die individuelle Ansprache, bei der sich die jeweiligen Argumente am potenziellen Partner orientieren, gehört somit zu den wichtigsten Instrumenten in der Partnergewinnung. Gelingt es nicht, die für den Vertriebspartner relevanten Vorteile kurz und prägnant darzustellen, ist die Chance meist schnell vertan. Der potenzielle Vertriebspartner ist dann auf absehbare Zeit nicht mehr zu gewinnen.

## PROFESIONELLE VORBEREITUNG DER TELEFONISCHEN ANSPRACHE

1. Nutzenorientierte Analyse des Zielpartners (Unternehmen, Gesprächspartner)
2. Argumente sammeln, priorisieren und verstärken
3. Vermutliche Einwände sammeln und Reaktionen durchdenken
4. Individuelle Telefonstory entwickeln
5. Telefonische Ansprache

# PARTNER RECRUITMENT EXCELLENCE

## SCHLÜSSELELEMENT 6: POTENZIELLE VERTRIEBSPARTNER ÜBERZEUGEN

In der Anbahnungsphase besteht in der Regel nur ein oberflächlicher Kontakt zum potenziellen Vertriebspartner, weshalb die Argumentation eher auf das allgemeine Ziel des unternehmerischen Gewinns ausgerichtet ist. In der Überzeugungsphase muss nun zunehmend berücksichtigt werden, dass die Entscheidung für oder gegen eine Vertriebspartnerschaft nicht von juristischen, sondern von natürlichen Personen getroffen wird. Die Rekrutierungsmaßnahmen sollten sich daher immer an diejenigen Personen orientieren, die für den eigenen Rekrutierungserfolg relevant sind (Entscheider bzw. Entscheidungsbeeinflusser). Ausgangspunkt ist dabei die Erkenntnis, dass der Mensch in allen wichtigen Situationen seinem Eigeninteresse dient.

In der Vertriebspartnergewinnung äußert sich dieses Streben darin, dass die entscheidungsrelevanten Personen immer derjenigen Geschäftsbeziehung zustimmen werden, von der sie sich einen persönlichen Vorteil erhoffen. Unternehmerische Gewinne stellen dabei nur das Mittel dar, mit dem eine Person persönliche Gewinne erzielen kann. Die wirklichen Beweggründe haben nur indirekt was mit dem Partnerschaftsangebot zu tun. Menschen entscheiden sich für etwas, um ihre wirtschaftlichen und emotionalen Bedürfnisse zu befriedigen. Man strebt nach Einkommen, Anerkennung, Sicherheit, Freiheit, Zufriedenheit, Bequemlichkeit etc.

Wer im Verkaufsgespräch die erfolgsrelevanten Personen für eine Partnerschaft gewinnen möchte, muss folglich auf unternehmerischer und persönlicher Ebene überzeugen. Deswegen ist es wichtig, sich intensiv mit dem Unternehmen und den individuellen Bedürfnissen des Gesprächspartners auseinanderzusetzen.



### Wirtschaftliche und emotionale Attraktivität

Nur so lässt sich ein Weg finden, das Partnerschaftsangebot ausreichend attraktiv darzustellen und die Gesprächspartner davon zu überzeugen, dass sie mit dem Eingehen einer neuen Geschäftsbeziehung einen unternehmerischen und persönlichen Gewinn erzielen.

## SCHLÜSSELELEMENT 7: ENTWICKLUNG EINER HÄNDLERINDIVIDUELLEN REKRUTIERUNGSSTRATEGIE

In Zeiten, in denen die Gewinnung von Partnern mit überdurchschnittlichem Umsatzpotenzial ausschlaggebend ist für den zukünftigen Erfolg im indirekten Vertrieb, gewinnt ein planvolles Vorgehen im Rekrutierungsprozess zunehmend an Bedeutung.

Hervorragendes Produktwissen und ein ausgereiftes verkäuferisches Geschick der Partner Account Manager reichen meistens nicht mehr aus, wenn umsatzträchtige Händler erfolgreich gewonnen werden sollen. Viele Partner Account Manager sind hier ohne systematische Arbeitshilfen häufig überfordert: Sie „stolpern“ in wichtige Gespräche ohne

umfassende Vorbereitung hinein, konzentrieren sich nur auf den Abschluss und vernachlässigen dabei die Position des Gesprächspartners.

Als wichtiges Tool zur Unterstützung bei der Entwicklung einer partnerindividuellen Rekrutierungsstrategie dient der Partner Recruitment Plan: Er zwingt zu einer systematischen Vorgehensweise, unterstützt bei der Fokussierung auf die für den Rekrutierungserfolg relevanten Bereiche und erhöht dadurch die Chance der Zielerreichung.

Wird hingegen auf den Einsatz einer effektiven Methode zur Entwicklung von händlerindividuellen Rekrutierungsstrategien verzichtet, kann der Rekrutierungsprozess meistens nicht im notwendigen Ausmaß ‚gemanaged‘ werden. Vertriebspartnergewinnung bleibt dann ein intuitiver Prozess, der sich jeder Steuerbarkeit entzieht und hohe Risiken für den Rekrutierungserfolg in sich birgt.



# PARTNER RECRUITMENT EXCELLENCE

## SCHLÜSSELEMENT 8 : GEMEINSAME ENTWICKLUNG EINES START-UP-PLANS

Ein weiteres Schlüsselement einer erfolgreichen Rekrutierungsstrategie, die sich am Umsatzbeitrag der neu gewonnenen Vertriebspartner messen lassen muss, ist der gemeinsam mit dem potenziellen Vertriebspartner entwickelte Start-up-Plan.

Ausgehend von einer partnerindividuellen Situationsanalyse werden in einem Start-up-Plan die wichtigsten Stoßrichtungen und Maßnahmen festgelegt, zu deren Umsetzung und Ziele sich idealerweise beide Parteien committen sollten. Dadurch wird der Start-up-Plan in den ersten Monaten der Partnerschaft zu einem wichtigen Kontroll- und Steuerungsinstrument, mit dem ein frühzeitiges Erkennen und Beheben von Fehlentwicklungen erst möglich wird.

Wichtig dabei ist, dass schon vor Abschluss des Partnervertrags ein Start-up-Plan mit dem neuen Vertriebspartner vorliegt, dem beide Parteien zugestimmt haben. Wartet man hingegen mit der Entwicklung des Plans bis nach der Vertragsunterzeichnung, läuft man Gefahr, dass das Tagesgeschäft beide Parteien wieder einholt und erfolgsrelevante Maßnahmen erst verspätet oder gar nicht umgesetzt werden.

## PARTNER RECRUITMENT SERVICES

Leistungsstarke Vertriebspartner zu finden und zu gewinnen, stellt für viele Hersteller eine besondere Herausforderung dar. Mit unseren Partner Recruitment Services unterstützen wir Sie beim Auf- und Ausbau Ihres Partnernetzwerkes und der Erschließung zusätzlicher Absatzpotenziale.

Von der Entwicklung einer effektiven Partner-Recruitment-Strategie über die Generierung von Partnerinteressenten bis hin zur vollständigen Übernahme der Verantwortung: Durch unser modulares Leistungsangebot können wir Ihnen die passende Lösung für Ihre individuellen Herausforderungen in der Vertriebspartnergewinnung bieten.

Kontaktieren Sie uns telefonisch unter +49 (0)8131 310 888 oder via E-Mail: [info@insalcon.com](mailto:info@insalcon.com), und wir unterstützen Sie gerne:

- bei Analyse der Ausgangssituation und der Zielsetzung
- bei der Definition Ihrer Partnerzielgruppe
- bei der Festlegung von Kriterien zur Potenzialbewertung
- bei der Entwicklung einer Erfolg versprechenden Zugangsargumentation
- bei der Segmentierung Ihrer Partnerzielgruppe nach der Erfolgswahrscheinlichkeit
- bei der Identifizierung und Profilierung von potenziellen Vertriebspartnern
- beim Aufbau einer Partner-Recruitment-Datenbank
- bei der telefonischen Generierung von Partnerinteressenten
- bei der Vereinbarung von Gesprächsterminen
- bei der Bearbeitung und Gewinnung von Partnerinteressenten
- beim Monitoring des Recruitment-Prozesses und Reporting der Ergebnisse



# PARTNER RECRUITMENT EXCELLENCE

## **SCHLÜSSELEMENT 9: KONTINUITÄT IN DEN REKRUTIERUNGSAKTIVITÄTEN**

Der IT-Markt befindet sich in einem stetigen Wandel. Was gestern noch Gültigkeit hatte, kann morgen schon obsolet sein. Überdurchschnittlicher Erfolg in der Vertriebspartnergewinnung erfordert deswegen Zeit, Disziplin und stetes "Dranbleiben". Erst wenn die einzelnen Rekrutierungsaktivitäten kontinuierlich ineinander greifen, lässt sich das Potenzial in der Vertriebspartnergewinnung vollständig ausschöpfen.

Sprunghafte, unregelmäßige Rekrutierungsmaßnahmen, bei denen mal mehr, mal weniger, mal auch gar keine Aktivitäten entfaltet werden, führen hingegen nur selten zum erhofften Erfolg. Um zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein zu können, bedarf es vielmehr einer regelmäßiger Kontaktaufnahme zu den einzelnen Mitgliedern der Partnerzielgruppe sowie eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der gewählten Argumentationsstrategie.

## **SCHLÜSSELEMENT 10: PLANUNG UND STEUERUNG DES REKRUTIERUNGSERFOLGS**

Die Praxis im indirekten Vertrieb zeigt immer wieder, dass ein aktives und systematisches Partner Recruitment Management nur sehr eingeschränkt erfolgt. Für viele Partner Account Manager ist die Partnergewinnung nur ein unattraktiver „Nebenjob“, der mit wenig Begeisterung und mangelnder Konsequenz erledigt wird. Der Fokus liegt häufig auf der kurzfristigen Maximierung des Umsatzes mit bestehenden Vertriebspartnern („Farming“) anstatt auf der systematischen Gewinnung neuer Vertriebspartner („Hunting“).

Damit die Partnerrekrutierungsstrategie nicht nur auf dem Papier existiert, sondern auch konsequent umgesetzt wird, müssen die Rekrutierungsziele und –maßnahmen systematisch geplant und in den Zielvereinbarungen der verantwortlichen Mitarbeiter verankert werden. In vielen Channel-Sales-Organisationen fehlen jedoch konkrete Zielvereinbarungen und Leitlinien für die Umsetzung. Partner Account Manager bleiben sich so selbst überlassen und sind oftmals nicht ausreichend für die Gewinnung leistungsstarker Vertriebspartner qualifiziert.

Neben der Planung von Zielen und Maßnahmen ist darüber hinaus eine systematische Analyse der Rekrutierungsaktivitäten notwendig, um aus den bisherigen Aktionen und Ergebnissen die richtigen Schlüsse ziehen zu können. In diesem Zusammenhang spielt der Partner Account Review eine wesentliche Rolle. In Rahmen eines solchen Review-Gesprächs stellt der verantwortliche Mitarbeiter dem Management seine Maßnahmen, Probleme und Erfolge in der Partnergewinnung vor. Eine solche Überprüfung des Status und der Ergebnisse sollte mehrmals jährlich erfolgen, um rechtzeitig Planabweichungen zu erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten zu können.

Anhaltspunkte zur Identifizierung konkreter Abweichungsursachen können dabei aus der Analyse von Vertriebskennzahlen gewonnen werden. Durch ein geeignetes Kennzahlensystem erhält man in kompakter Form Auskunft über die Stärken und Schwächen in der Partnergewinnung, über die momentane Situation, die tatsächliche Entwicklung, die Möglichkeiten und Chancen. Wichtig dabei ist, dass sich das Recruitment-Controlling neben dem bisher Erreichten auch mit den zukunftsorientierten Kennzahlen beschäftigen.

Dazu gehört beispielsweise die Anzahl an Erstkontakten und Besuchen potenzieller Partner, die Anzahl der Partner Opportunities in der Pipeline, das Total Selling Potential der einzelnen Partnerinteressenten sowie Abschlussinformationen. Mithilfe geeigneter Kennzahlen kann das Management so frühzeitig Abweichungen erkennen und ihnen rechtzeitig entgegensteuern.