



WHITEPAPER
**PARTNER
BUSINESS
PLANNING**

Gemeinsam mit Vertriebspartnern
erfolgreich planen

PARTNER BUSINESS PLANNING



GEMEINSAM MIT VERTRIEBSPARTNERN ERFOLGREICH PLANEN

Ein Schlüsselement einer erfolgreichen Partner-Account-Strategie ist der gemeinsam mit dem Vertriebspartner entwickelte Partner Business Plan. Er unterstützt bei der Fokussierung auf die erfolgsrelevanten Bereiche, zwingt zu einer systematischen Vorgehensweise und fördert die Entwicklung des gemeinsamen Geschäfts.

In der Praxis erweist sich die Umsetzung aber oft als große Herausforderung. Viele Planungsinitiativen scheitern an unrealistischen Erwartungshaltungen, inhaltlichen Mängeln und Versäumnissen bei der Umsetzung.

Was aber sind die wesentlichen Elemente einer erfolgreichen Partner-Business-Planung? Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um das gemeinsame Geschäft systematisch steuern und entwickeln zu können?

Die nachfolgenden Schlüsselemente sollen Antworten auf diese zentralen Fragen geben. Sie zeigen auf, was die wesentlichen Erfolgsfaktoren einer effektiven Partner-Business-Planung sind und unterstützen somit bei der Ausschöpfung Ihrer partnerbezogenen Potenziale.

PLANEN, WAS PLANBAR IST

Der Begriff „Partner-Business-Planung“ suggeriert, dass das gemeinsame Geschäft mit jedem einzelnen Vertriebspartner planbar ist. In der Praxis stellt man aber schnell fest, dass die Planung das Papier oft nicht wert ist, auf dem sie gemacht wurde. Denn für jede sinnvolle Partner-Business-Planung gibt es zwei unverzichtbare Voraussetzungen:

a) Total Selling Potential:

Um das Geschäft planbar machen zu können, müssen ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen (Personal, Kunden, Interessen, Budget etc.). Bei vielen Vertriebspartnern fehlt aber die Mindestmasse, ab der eine effektive Planung überhaupt möglich ist.

b) Partnering Commitment:

Darüber hinaus muss das Management des Vertriebspartners zur gemeinsamen Planung ausreichend committet sein. Ist der Entscheider beim Partner nicht wirklich gewillt, einen Plan anzufertigen bzw. die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, ist eine effektive Planung des gemeinsamen Geschäfts praktisch unmöglich.

Vom Versuch einer gemeinsamen Business-Planung sollte Abstand genommen werden, wenn mindestens eine Voraussetzung nicht erfüllt ist. „Planung“ ist unter solchen Rahmenbedingungen der Ersatz von Zufall durch Irrtum.

ANALYSE DER AUSGANGSSITUATION

Ausgangspunkt jeder seriösen Geschäftsplanung ist die Analyse, mit der eine realistische Feststellung des Ist-Zustandes erfolgen soll. In der Partner-Business-Planung ist diese Bestandsaufnahme aber oftmals in wesentlichen Punkten zu oberflächlich. Trotz seitenlanger Pläne fehlen wichtige Informationen zu den relevanten Netto-Ressourcen, die beim Vertriebspartner als Erfolgsplattform zur Verfügung stehen.

Relevante Netto-Ressourcen sind diejenigen Ressourcen des Vertriebspartners, die nach Abzug der Fremdverwendung für den Erfolg der Handelsbeziehung eingesetzt werden. Ein typisches Beispiel ist hier der Vertrieb. Oftmals werden die Personen, die Verantwortung für den Verkauf der relevanten Produkte tragen, in Partner-Business-Plänen nur namentlich genannt. Eine solche Betrachtung suggeriert aber, dass diese zu 100 % für den Erfolg der Partnerschaft zur Verfügung stehen. Das ist aber in den meisten Fällen nicht der Fall. Nach Abzug der Zeit für vertriebsfremde Tätigkeiten (z.B. Geschäftsführung, Consulting etc.) und der Zeit für den Vertrieb von Fremdprodukten bleiben oftmals nur noch wenige Netto-Vertriebsressourcen für den Erfolg der Partnerschaft übrig.



Abbildung: Anforderungen an eine erfolgreiche Partner-Business-Planung

PARTNER BUSINESS PLANNING



GEMEINSAM MIT VERTRIEBSPARTNERN ERFOLGREICH PLANEN

Erfolgt die Partneranalyse in wichtigen Bereichen zu oberflächlich, steht eine ausreichend stabile Basis für eine systematische Maßnahmen- und Zielplanung nicht zur Verfügung. Chancen und Risiken können nicht richtig herausgearbeitet und Partnerpotentiale nicht systematisch genutzt werden.

⊕ WENIGER IST OFT MEHR

Viele Partner sind sich des grundsätzlichen Nutzens eines gemeinsamen Business-Plans bewusst. Aber genau diese Partner schrecken häufig zurück, wenn sie mit zehn- bis zwanzig-seitigen Planungsvorlagen der Hersteller konfrontiert werden.

Deswegen ist bei der Gestaltung eines Partner-Business-Plans auf ein angemessenes Verhältnis zwischen Nutzen und Aufwand zu achten. Ein Business-Plan überzeugt nicht durch die Fülle von Analyse- und Datenmaterial, sondern durch die Konzentration auf das Wesentliche. Alle Themen, die für den Erfolg des gemeinsamen Geschäfts relevant sind, sollten so knapp wie möglich, aber dennoch so vollständig wie nötig behandelt werden. Auf Informationen, die für die Zielerreichung keine nennenswerte Bedeutung haben, kann dabei getrost verzichtet werden.

Das Ergebnis sollte folglich ein knapp formulierter, fokussierter Plan sein, der dem Partner als effektives Arbeitsinstrument dienen kann. Nur wenn der Aufwand für die Planung in einem angemessenen Verhältnis zum erwarteten Erfolgsbeitrag steht, sind Vertriebspartner ausreichend motiviert, die dafür notwendige Zeit zu investieren. Welche Daten in welchem Detailgrad benötigt werden, ist dabei abhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen.

⊕ STEUERUNG DES PLANUNGSGESPRÄCHS

Um das Umsatzpotenzial von Vertriebspartnern ausschöpfen zu können, müssen die Planungsgespräche vom Partner Account Manager zielgerichtet gesteuert werden. Dazu gilt es, die Hauptansatzpunkte systematisch zu identifizieren und mit geeigneten Gesprächstechniken gezielt Einfluss auf die Maßnahmenplanung zu nehmen.

Die Notwendigkeit zur zielgerichteten Steuerung des Planungsgesprächs ergibt sich aus der Erkenntnis, dass der ideale Vertriebspartner, der einen überproportionalen Anteil seiner Ressourcen für die richtigen Maßnahmen aus eigenem Antrieb zur Verfügung stellt, in der Realität nur selten anzutreffen ist. Durch die Steuerung soll erreicht werden, dass der Vertriebspartner die ihm übertragenen Vermarktungsfunktionen bestmöglich erfüllt.

Häufig sind die Partner Account Manager dazu aber nicht ausreichend qualifiziert. Oft fehlen konkrete Leitlinien für eine effektive Umsetzung der Planungsgespräche. Viele Planungsverantwortliche tun sich deswegen schwer, die richtigen Fragen zu stellen und ihre Gesprächspartner von der Notwendigkeit der gewünschten Maßnahmen zu überzeugen.

Ein gut strukturierter Partner Business Plan, der den Fokus auf die erfolgskritischen Themen legt, kann den Partner Account Manager bei den gemeinsamen Planungsgesprächen spürbar unterstützen. Er dient als effektiver Gesprächsleitfaden und hilft dem verantwortlichen Mitarbeiter, bei seinen Partnern Kompetenz und Vertrauen aufzubauen.

⊕ PLANUNG "SMARTER" MASSNAHMEN UND ZIELE

Der Partner Business Plan ist ein Werkzeug, mit dem der Vertriebspartner „gezwungen“ werden soll, das gemeinsame Geschäft systematisch zu entwickeln und punktgenau zu dokumentieren. Dadurch soll verhindert werden, dass die Partnerschaft nach Gefühl gelebt wird und es an einer klar erkennbaren Strategie sowie davon abgeleiteten Maßnahmen und Zielen fehlt, an denen sich der Erfolg messen lassen kann.

Bei der Festlegung von Zielen und Maßnahmen ist deswegen darauf zu achten, dass sie **spezifisch**, **messbar**, **attraktiv**, **realistisch** und **terminierbar** sind („SMART“). Insbesondere die geplanten Aktivitäten, mit denen die Ziele erreicht werden sollen, müssen klar und nachvollziehbar sein. Ansonsten bleibt die Maßnahmenplanung oftmals unverbindlich.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Verwendung von Meilensteinen, also Zwischenzielen, denen ein konkretes Datum zugewiesen werden muss (z.B. Quartalsziele). Nur so bleibt bei der Nichterreicherung einzelner Meilensteine noch ausreichend Zeit, um Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

⊕ REGELMÄSSIGE KONTROLLE

Die beste Planung ist wertlos, wenn in der Umsetzungsphase keine systematische Kontrolle erfolgt. Viele Hersteller verzichten aber auf eine konsequente Erfolgskontrolle in der Umsetzungsphase und überlassen ihre Vertriebspartner sich selbst.

PARTNER BUSINESS PLANNING



GEMEINSAM MIT VERTRIEBSPARTNERN ERFOLGREICH PLANEN

Ein solcher Verzicht bedeutet jedoch große Unsicherheit hinsichtlich des Verhaltens der Vertriebspartner. Das „Prinzip Hoffnung“ dominiert das Tagesgeschehen und ein frühzeitiges Erkennen und Beheben von Fehlentwicklungen ist nahezu unmöglich.

Deshalb ist eine regelmäßige Überprüfung der geplanten Aktivitäten sowie deren Wirkung auf die Zielerreichung zwingend erforderlich. Nur so kann rechtzeitig festgestellt werden, ob sich die Partnerschaft weiterhin auf Erfolgskurs befindet. Fehlentwicklungen können dadurch frühzeitig erkannt und korrigierende Maßnahmen rechtzeitig eingeleitet werden.

REALISTISCHE EINSCHÄTZUNG

Viele Hersteller glauben, dass der Partner Business Plan als solide Basis für die eigene Umsatz- und Kapazitätsplanung dienen kann. In der Praxis zeigt sich aber schnell, dass die geplanten Ziele meistens nicht erreichbar sind. Der Glaube an eine realistische Partner-Business-Planung führt dann zu enttäuschten Erwartungen, die oft Ursache von Konflikten sind.

Die Gründe für eine Überplanung sind vielschichtig: Das Spektrum reicht von gegensätzlichen Zielen über Informationsasymmetrien und mangelnde Erfahrung bis hin zum Versuch der Vertriebspartner, durch hohe Planzahlen Einfluss auf das Herstellerverhalten zu nehmen.

Die Zielplanungen der Vertriebspartner sind folglich mit der nötigen Skepsis zu betrachten. Vor einer ungeprüften Übernahme in die eigene Umsatz- und Kapazitätsplanung kann nur gewarnt werden. Frust und Konflikte sind dann schon vorprogrammiert.

Als Instrument für eine verlässliche Partnerplanung kann hier der Partner Account Plan dienen. Da zwischen der Realität und der Partner-Business-Planung typischerweise Diskrepanzen auftreten, liegt es in der Verantwortung des Partner Account Managers, die Angaben im Partner Business Plan auf ihre Richtigkeit und Vollständigkeit hin zu überprüfen. Nur die relevanten Daten werden dann in die eigene Planung übernommen. So ist es möglich, verlässliche Partnerpläne zu entwickeln, zu deren Strategien, Zielen und Maßnahmen sich die Partner Account Manager intern committen können.

CHANNEL SALES SOLUTIONS

MASSGESCHNEIDERTE LÖSUNGEN FÜR IHREN ERFOLG IM PARTNERVERTRIEB

Mit unseren Channel Sales Solutions bieten wir Ihnen konkrete Lösungen für typische Herausforderungen im Partnervertrieb:

Partnergewinnung

- Identifizierung und Bewertung von Zielpartnern
- Generierung von Partnerinteressenten
- Gewinnung neuer Vertriebspartner

Partnerbefähigung

- Entwicklung von Programmen zur erfolgreichen Befähigung von Neupartnern
- Aktivierung der Neupartner zur Umsetzung wichtiger Maßnahmen
- Unterstützung der Partner beim Aufbau des relevanten Know-hows

Partnerbewertung

- Screening der Partnerlandschaft
- Potenzialorientierte Bewertung der Vertriebspartner
- Segmentierung der Partnerlandschaft

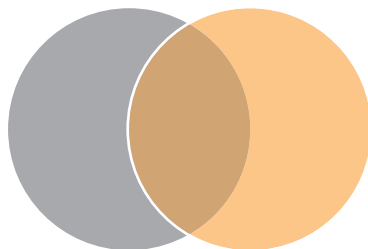
Partneraktivierung

- Identifizierung von Potentialpartnern
- Entwicklung von Programmen zur Aktivierung passiver Partner
- Motivation und Aktivierung der Zielpartner

Wenn Sie planen, Ihren Partnervertrieb auf- oder auszubauen, sprechen Sie mit uns!

Web: www.insalcon.com

Externe Planung
(Partner Business Plan)



Interne Planung
(Partner Account Plan)

Abbildung: Instrumente der Vertriebspartnerplanung