

**Lösungen via indirekten Vertrieb vermarkten**  
Kann der Partnervertrieb komplexe Leistungen verkaufen?

# **1. Vertriebsstrategie - Lösungsvertrieb via Partner**

## **Den indirekten Vertrieb für den Verkauf komplexer Leistungen nutzen**

Ich sage es Ihnen gleich, ich sehe das Thema sehr kritisch. Es müssen wichtige Bedingungen erfüllt sein, dass der Vertrieb von komplexen Lösungen funktioniert. Ich habe recht viele schlechte Beispiele gesehen. Andererseits war ich selbst Vertriebspartner für solche erklärungsbedürftigen Produkte und weiß deshalb, dass es funktionieren kann.

## **Negativbeispiele für den indirekten Vertrieb von komplexen Leistungen**

Vor einigen Jahren hatte ich als Vertriebstrainer ein Gespräch mit einem Hersteller von Kunststoffspritzgussmaschinen. Man wollte ein Vertriebsstraining durchführen. Natürlich fragte ich nach dem Bedarf der Verkäufer. Ja, das wäre sehr unterschiedlich. Ich müsste verstehen, diese Verkäufer wären selbstständige Handelsvertreter. Diese würden von zwei Vertriebsmitarbeitern des Herstellers unterstützt. Das irritierte mich und ich fragte nach dem Preis einer solchen Maschine. Die Grundausstattung einer wichtigen Baureihe kostete etwa 120 KEURO, typische Verkaufsvolumen lägen um die 200 KEURO. Also keine typischen Handelsvertreter-Produkte, sagte ich. Und dann brach es fast aus dem Gesprächspartner heraus.

Man müsse es endlich schaffen, dass die (Handelsvertreter) selbst verkaufen. Momentan wäre es nämlich so, dass die Handelsvertreter die Verkaufschancen aufsuchen würden, aber dann müssten die Mitarbeiter des Herstellers ran und selbst verkaufen. Das wäre doch die Arbeit des Handelsvertreters. Man hätte selbst die ganze Arbeit und das Risiko und der Handelsvertreter bekäme den Auftrag. Dafür wäre die Wiederverkäufer-Provision aber viel zu hoch. Das konnte ich mir vorstellen. Ich hakte nach und erfuhr, dass diese Handelsvertreter, wie es normal war, ein Sammel-surium von Produkten an Hersteller von Kunststoffprodukten verkauften. Einfache Produkte, für die es sich nicht lohnte, jeweils einen Verkäufer im Aussendienst zu beschäftigen. Es waren Produkte bei denen es darum ging, dass der Verkäufer (HV) die Zielgruppe gezielt besuchte und dann den Bedarf bezüglich seines Portefeuille ermittelte und deckte. Für das einzelne Produkt war es wie „nebenbei“ verkauft. Dafür waren die Wiederverkäufer-Provisionen angemessen. Das ist das typische Geschäftsmodell eines Handelsvertreters.

Der Hersteller hatte diesen Handelsvertretern irgendwann angeboten, deren Spritzgussmaschinen ins Portefeuille aufzunehmen. Warum sollte ein Handelsvertreter die Chance auf 30 bis 40 % Provision ablehnen, auch wenn er diese nur alle zwei bis drei Jahre verdienen würde. Immer mal 50 bis 70 KEURO Provisionseinnahmen ist warmer Regen, der jedem Selbständigen ein Lächeln ins Gesicht treibt. Die Frage ist jedoch, sind diese Spritzgussmaschinen oder sonstige hochwertige Maschinen tatsächlich geeignet, „so nebenbei“ verkauft zu werden?

Ähnliches erlebe ich immer wieder bei Software. IT Systemhäuser und Beratungsunternehmen machen Partnerverträge mit Herstellern um generell interessante Produkte ins eigene Portefeuille aufzunehmen für den Fall, dass einer der Kunden oder zukünftigen Kundenfälle diese Lösung benötigt. Dann könnte man diese selbst verkaufen und durch den hohen Wiederverkäufer-Rabatt eine sehr ordentliche Marge verbuchen. Auch in diesen Fällen wird meist der Hersteller für den Verkaufsprozess hinzu gezogen. „Nur für das erste Mal oder die ersten beiden Male...“ heißt es dann oft. Und die Hoffnung lebt.

## **2. Wann funktioniert Partnervertrieb von Lösungen?**

Es ist ganz einfach. Der Vertrieb der erklärungsbedürftigen komplexen Lösungen, ob Software, Maschinen oder Sonstiges muss für den Partner von strategischer Bedeutung sein. Er muss ein eigenes Interesse am Verkauf haben.

Ganz deutlich wird das am Beispiel OEM, wo komplexe Produkte, wie beispielsweise Spezialrechner in Werkzeugmaschinen oder Anlagen eingebaut werden und diese effizienter macht. Es gibt auch kommerzielle Spezialsoftware, die in allgemeine kommerzielle Lösungen integriert werden. Nehmen wir das Thema Controlling oder internationales Berichtswesen, die teilweise in ERP-Systeme integriert werden. Ja, OEM – Vertrieb ist ein echter Sonderfall, macht aber diesen Punkt besonders klar.

Indirekter Vertrieb von Lösungen funktioniert da, wo strategische Partnerschaften zustande kommen. Dass es für den Vertriebspartner strategisch ist, kann man leicht daran ablesen, dass auch der Partner in den Vertrieb (Ausbildung, Prospekte, Webseiten) investiert. Und das in relevanter Größe. Dann nämlich will er verkaufen, um diese Investitionen wieder zu erwirtschaften.

Die richtigen Vertragsform schützt vor falschen Erwartungen

Anders ist das ja beim Handelsvertreter, der nicht in den Vertrieb der Spritzgussmaschinen investiert, auch gar nicht investieren kann. Das wäre ein ganz anderes Geschäftsmodell. Er kennt das Thema ausreichend gut und kennt die entsprechenden Ansprechpartner, um zu erfahren, wenn das Thema bei einem seiner Kunden interessant wird. Wenn das der Fall ist, bindet er den Hersteller ein und lässt diesen die eigentliche Vertriebsarbeit machen. Manchmal koordiniert er noch die Kontakte und bleibt am Kunden dran, oft noch nicht mal das konsequent.

Ähnlich auch im SW Bereich, wo Spezialsoftware in das Portefeuille eines Beratungsunternehmens aufgenommen wird, um im Fall, dass genau diese Lösung gebraucht wird, mit einem hohen Wiederverkäuferrabatt verkaufen zu können. Auch hier gilt, der Partner kennt den spezifischen Nutzen der Lösung zwar, aber ist nicht in der Lage, diese Software selbständig zu verkaufen, oft kann er nicht mal eine tiefer-

gehende Präsentation machen und vor einer Implementierung muss er sich ausbilden lassen. Das macht für das Beratungsunternehmen sinn, denn die notwendigen Investitionen zahlen sich dann sofort aus.

Ich bezweifle jedoch, dass es für den Hersteller Sinn macht. Denn erst muss er den Partner akquirieren, dann muss er diesem helfen, zu verkaufen, um dann einen hohen Rabatt zu gewähren. Ich höre dann regelmäßig, ja, aber das ist nur am Anfang so. Meist dürfte das nicht stimmen. Hier wäre es korrekter, lediglich einen Vertrag mit Tipp-Provision zu vereinbaren. Sollte die Partnerschaft sich verändern, dann kann ein solcher Vertrag leicht angepasst werden. Aber niemand lässt sich gerne im Rabatt – Satz zurückstufen.

### **3. Auf die Interessen und Strategien der Partner achten**

Es gibt aber auch die Beratungshäuser oder IT-Unternehmen, die zu vertreibende Software strategisch auswählen. Sie dann angemessen ausbilden lassen und in den Marktzugang investieren und dann aktiv verkaufen.

Wenn wir für den Vertrieb komplexer Lösungen den indirekten Vertriebskanal benutzen wollen, sollten wir auf die Interessen des möglichen Partners achten. Die Eingangshürden in eine Partnerschaft mit hohe Wiederverkäufer-Rabatten sollte hoch sein.

Aber ich erlebe, wie solche Vertriebspartnerschaften angeboten werden wie sauer Bier. Da werden mit hohem Aufwand und wenig Konzept Partner gesucht und hofiert, als würde die Lösung nichts taugen. Und die Partner nutzen das aus.

Man lässt sich als Partner bestmöglich unterstützen, ohne selbst zu investieren. Ja man muss oft noch nicht mal wirklich eine Entscheidung treffen. Manche dieser Softwarepartner haben Software verschiedener Hersteller im Angebot, wie es eher für Händler typisch ist. Lösungen, die im direkten Wettbewerb stehen. Die Hoffnung dessen, der als zweites kommt ist, „der wird schon noch erkennen, dass wir besser sind“. Wenn aber das der Partnervertrieb in der Akquisition nicht schafft, warum sollte das später von alleine passieren? Aber ja, die Hoffnung stirbt zuletzt und ermöglicht dem Verkäufer einen Arbeitsnachweis, wenngleich keinen Leistungsnachweis.

## 4. Partnervertrieb braucht Konzepte und Anforderungsprofile?

Verkäufer streben immer nach Umsatz und man hofft bei jedem Partner, dass da „etwas“ läuft.

Aber es ist auch wahr, dass Ingenieure, Physiker, Mathematiker und Softwareentwickler als Vertriebsleiter für den indirekten Vertrieb, oft wenig Wissen und Erfahrung in der strategischen Einordnung von Vertriebskanälen haben. Da werden schlicht Fehler gemacht. Der größte ist, dass es kein Konzept gibt und kein Anforderungsprofil für Vertriebspartner. Dazu kommt, dass oft wenig erfahrene Verkäufer zur Betreuung der Vertriebspartner eingesetzt werden, wohl weil man glaubt, das wäre eine einfachere Vertriebsaufgabe – ein Irrtum.

Es ist natürlich sehr verlockend, ohne eigenes Zutun Umsätze zu generieren. Aber man muss sich schon Gedanken machen in welcher Form und Vertragsform man kooperiert, um einen Marktzugang zu erhalten. Egal ob diese hinzugewonnen Märkte Branchen oder Geografien sind. Man muss die Fragen stellen, was gebe ich als Anbieter und was erhalte ich wirklich.

Was gebe ich, was habe ich zu bieten im Sinne von:

- Know how
- Umsatzpotential / DB-Potenzial
- Wettbewerbs-Know how
- Exklusivität
- Ausbildung
- Manpower

Was erwarte ich und was erhalte ich wirklich:

- engagierte Marktbearbeitung
- zusätzliche Umsätze und Deckungsbeiträge
- Marktzugänge
- selbstständige Umsatzgenerierung

Häufig werden eben nicht die „genau richtigen“ Partner mit einer strategischen Ausrichtung gewonnen, sondern möglichst viele. Letztere sind eher weniger loyal, die gerne noch ein weiteres Produkt ins Portefeuille aufnehmen. Damit lässt sich aber ein strategischer Markterfolg nicht erzielen, weil keine strategische Marktbearbeitung möglich ist.

## **5. Vertriebspartnerschaft muss Vertriebsstrategie unterstützen**

Es ist wichtig, dass Partner gefunden werden, bei denen diese Kooperation deren Vertriebsstrategie unterstützt oder komplettiert. Dann ist die Partnerschaft von strategischer Bedeutung. Ein solcher Partner wird selbständig seinen Erfolg mit den Partnerprodukten suchen.

Der Verkauf von anspruchsvollen erklärungsbedürftigen Lösungen im Partnervertrieb ist recht schwierig. Das kann man auch daran erkennen, dass einfache Produkte über diesen Kanal sehr viel leichter zu vermarkten sind. Wenn Sie aber keine einfachen, sondern komplexe, leistungsfähige und erklärungsbedürftige Produkte haben brauchen Sie die richtigen Partner.

Als Anbieter anspruchsvoller Produkte benötigt man anspruchsvolle Partner mit Know how, die erklärungsbedürftige Lösungen auch angemessen vermarkten können.

## **6. Konfliktpotential zwischen direktem und indirektem Vertrieb**

Das Konfliktpotential zwischen dem Direktvertrieb und dem indirekten Vertrieb wird regelmäßig völlig unterschätzt.

Die Annahme Partnervertrieb wäre preiswert, weil man nicht in Festgehälter investieren muss ist zu kurz gedacht. Erstens sind die Wiederverkäuferrabatte sehr hoch und die Betreuung ist auch nicht unerheblich. Zweiten bekommt man keine strategische Marktbearbeitung. Selbständige Vertriebspartner machen was sie wollen. Und drittens hat man immer wieder den Konflikt mit dem Direktvertrieb in ganz konkreten Aquisitionsfällen.

Da baut der Direktvertrieb eine Verkaufschance auf. Irgendwann vor dem Abschluss stellt der potentielle Kunde fest, dass es in der Nähe einen Partner des Herstellers gibt. Der Direktvertrieb würde seinen Umsatz verlieren und kann trotzdem nicht gegen diesen „internen“ Wettbewerber argumentieren. Manchmal gewinnt der Partner, weil er seinen Wiederverkäuferrabatt dazu nutzt, den Hersteller zu unterbieten. Das ist für den Verkäufer des Herstellers eine schwierige Situation. Und leider werden die leicht vorstellbaren Lösungen für diese Problematik wenig genutzt.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass es nicht zwei Vertriebsstrategien nebeneinander geben sollte, sondern eine Gesamtstrategie. Diese sollte die wichtigsten Konfliktpunkte sauber klären. Idealerweise so, dass der Direktvertrieb und der Partnervertrieb Hand in Hand arbeiten können und beide profitieren.

## 7. Resümee

Die Vertriebsstrategie „Indirekter Vertrieb“ für komplexe und erklärungsbedürftige Lösungen braucht viel strategische Übereinstimmung der Partner.

Es braucht eine klare Gesamtstrategie des Herstellers und es ist von größter Bedeutung, dass auch der Partner ein strategisches Interesse an dieser Partnerschaft hat. Nur ein weiteres Produkt für den Fall ins Portefeuille zu tun ist nicht ausreichend.

Lieber weniger loyale und gut aufgestellte Partner mit einem starken eigenen Interesse als viele, die man „zum Jagen tragen muss“.

Wenn diese Bedingungen jedoch erfüllt sind, funktioniert der Lösungsvertrieb auch als indirekter Vertrieb.

Dieser Beitrag hat nur ein paar der wichtigen Punkte zum Thema angesprochen, natürlich gibt es noch viel mehr zu bedenken.

Wir, die **alphaSales®-Manfred Schröder**, sind Vertriebsprofis mit Erfahrung und gerne Ihre Partner, wenn es um die Professionalisierung Ihres Vertriebs geht.

Manfred Schröder  
**alphaSales®-Manfred Schröder**  
Schloßstraße 2  
71254 Ditzingen

### **In eigener Sache**

Die **alphaSales®-Manfred Schröder** hilft Ihnen, Umsatzerfolge zu steigern, indem wir die Fähigkeiten Ihrer Verkäufer/innen ausbauen. Mehrjährige Praxiserfahrung in Vertrieb und Führung zeichnet unsere Trainer aus und bringt unseren Kunden einen spürbaren Mehrwert. Die praxisnahen und modernen Trainingsmethoden sind speziell auf die **Bedürfnisse von Verkäufern** zugeschnitten und verbessern deren kommunikatives Verkaufsverhalten ebenso wie deren strategische und taktische Ansätze. Erfolgreichere Verkäufer bringen dem Unternehmen **mehr Umsatz** und eine **bessere Marge**. Erfolgreiche Verkäufer bleiben dem Unternehmen treu.