

11 Hebel für mehr Wirkung als Partnermanager: Managen statt betreuen

Mehr Steuerung, Augenhöhe, und Entwicklung beim Partner.

Ohne dich in Support, Eskalationen und operativer Betreuung aufzureiben.

Image: AI generated

Herzlich willkommen!

Schön, dass du diesen Praxis-Guide heruntergeladen hast.

Ich habe ihn für dich erstellt, damit er dir ab sofort ein treuer Begleiter dabei ist, aus angebundenen Partnern aktive und produktive Wachstumspartner zu entwickeln.

Nimm dir die folgenden Impulse immer dann zur Hand, wenn ein Partner zwar mit dir zusammenarbeitet und Umsatz macht, aber wenig Eigeninitiative zeigt, kaum eigene Verkaufschancen entwickelt oder hinter seinem eigentlichen Potenzial zurückbleibt.

Mehr Eigeninitiative, mehr Marktbearbeitung und mehr gemeinsames Wachstum durch gezielte Partner Activation – ohne Partner ständig mit Incentives, Leads und Herstellerschub antreiben zu müssen.

Denn nachhaltige Aktivierung entsteht nicht dadurch, dass du immer neue Impulse von außen gibst. Entscheidend ist, dass dein Partner selbst einen überzeugenden Grund darin sieht, sein Geschäft gemeinsam mit dir weiterzuentwickeln und dafür eigene Zeit, Energie und Ressourcen zu investieren.

Ich wünsche dir viel Freude und Erfolg beim Anwenden!

Dein Rudolf



Rudolf Schuler bringt über 30 Jahre Vertriebserfahrung im Channel mit und hat Organisationen mit über 1.000 Partnern, sowie mehr als 100 Millionen Euro Jahresumsatz verantwortet.

Er kennt den Channel nicht nur aus einer Perspektive, sondern aus drei: als VP Channel auf Herstellerseite, als Partner im Vertrieb und als Berater.

1. Schaffe Mehrwert, bevor du mehr Verbindlichkeit erwartest

1. Prüfe, ob du gerade betreust oder wirklich entwickelst

Der Unterschied ist im Alltag oft schwer zu erkennen. Ein Partner meldet sich: „Kannst du das intern klären?“ Du kümmerst dich. „Kannst du uns die Präsentation schicken?“ Du schickst sie. „Wir brauchen Unterstützung bei diesem Kunden.“ Du organisierst einen Kollegen. Alles davon kann sinnvoll sein. Problematisch wird es, wenn dein Partnermanagement fast nur aus solchen Aufgaben besteht.

Stelle dir deshalb nach wichtigen Aktivitäten eine einfache Frage, vor allem in Richtung Partnerentwicklung und Sales: „Was ist beim Partner danach besser als vorher?“ Hat der Partner eine Fähigkeit aufgebaut? Konntet ihr Maßnahmen treffen, die euch den Zielen näherbringen? Arbeitet er strukturierter? Ist eine Opportunity besser entwickelt? Kennt er eine Methode, die er beim nächsten Deal selbst anwenden kann? Oder hast du lediglich eine Aufgabe für ihn erledigt?

Schau auf deine letzten zehn größeren Partner-Aktivitäten. Markiere jede mit B = Betreuung oder E = Entwicklung. Du brauchst beides. Wenn aber neun von zehn Aktivitäten ein B bekommen, lohnt sich ein genauer Blick auf deine Rolle.

2. Bringe Wissen ein, das dein Partner nicht ohnehin schon hat

Augenhöhe entsteht nicht durch deinen Jobtitel. Sie entsteht, wenn dein Gegenüber einen Grund hat, dich als wertvollen Gesprächspartner wahrzunehmen. Dafür musst du etwas in die Zusammenarbeit einbringen: Wissen über den Markt, Erfahrungen aus anderen Verkaufssituationen, einen besseren Blick auf eine Opportunity oder eine Methode, die dem Partner hilft, sein Geschäft besser zu führen.

Bereite deshalb wichtige Partnertermine nicht nur mit der Frage vor: „Was muss ich von meinem Partner wissen?“ Ergänze eine zweite: „Was nimmt mein Partner heute von mir mit, das ihm wirklich hilft?“ Das verändert die Qualität des Meetings. Du sammelst dann nicht nur Forecast-Zahlen, Statusinformationen und offene Punkte. Du bringst einen eigenen Wert mit an den Tisch.

3. Nutze deine Sales Skills als direkten Mehrwert

Einer der stärksten Hebel eines Partnermanagers liegt direkt im Sales. Der Partner sagt: „Der Deal sieht gut aus. Wir rechnen mit dem Auftrag Ende des Monats.“ Du könntest jetzt nur nach Dealwert, Wahrscheinlichkeit und Closing Date fragen. Das liefert Informationen, aber kaum Mehrwert.

Mehrwert entsteht durch Fragen wie: „Was ist der konkrete Pain des Kunden?“, „Wer entscheidet tatsächlich?“, „Wie wurde das Budget validiert?“, „Was muss beim Kunden passieren, bevor unterschrieben werden kann?“ und „Welcher nächste Kundenschritt ist vereinbart?“

Damit hilfst du der Salesperson, die Opportunity selbst besser zu verstehen. Du musst den Deal nicht übernehmen. Aber wenn dein Partner nach dem Gespräch einen bislang übersehenen Schwachpunkt erkennt und beim Kunden klären kann, hast du einen messbaren Beitrag geliefert.

Du willst Partner wirklich weiterentwickeln?

Entdecke 8 weitere Hebel im Praxis-Guide. →

2. Entwickle deine Rolle vom Ansprechpartner zum Manager

4. Versuche nicht, alles selbst zu lösen

Gute Partnermanager müssen nicht in jedem Bereich Experten sein. Du musst nicht gleichzeitig der beste Vertriebscoach, Presales-Berater, Marketingexperte, Branchenkenner und Stratege im Unternehmen sein. Du musst aber wissen: Welche Fähigkeit braucht mein Partner gerade – und wo bekomme ich sie her?

Ein Partner möchte in einem neuen Marktsegment wachsen? Vielleicht brauchst du einen Branchenexperten. Eine strategische Opportunity stockt technisch? Hole Presales dazu. Der Partner möchte eine Kampagne entwickeln? Verbinde ihn mit Marketing. Ein komplexes Projekt wirft Implementierungsfragen auf? Professional Service kann helfen.

Deine Leistung besteht dann nicht darin, die Antwort selbst zu kennen. Sie besteht darin, die richtige Kompetenz zum richtigen Zeitpunkt mit dem Partner zu verbinden. Baue dir dafür intern bewusst ein kleines Netzwerk auf, bevor es brennt.

5. Stelle Coaching-Fragen statt Kontrollfragen

Die gleiche Situation kann völlig unterschiedliche Wirkung erzeugen. Kontrollfrage: „Warum ist der Deal immer noch nicht abgeschlossen?“ Coaching-Frage: „Was fehlt aus deiner Sicht noch, damit der Kunde eine Entscheidung treffen kann?“ Kontrollfrage: „Warum kennst du das Budget nicht?“ Coaching-Frage: „Wie könnten wir im nächsten Gespräch herausfinden, ob das Budget wirklich freigegeben ist?“

Kontrollfragen richten den Blick häufig nach hinten. Jemand muss erklären, warum etwas nicht passiert ist. Coaching-Fragen richten den Blick nach vorne: Was müssen wir lernen? Was müssen wir ändern? Was tun wir als Nächstes?

Du darfst klar sein. Dein Ziel sollte aber nicht sein, einen Fehler nachzuweisen. Ein guter Test: Verlässt dein Gegenüber das Gespräch nur mit einer Rechtfertigung – oder mit einer besseren Idee für seinen nächsten Schritt?

6. Mache gute Zusammenarbeit wiederholbar

Wenn Partnermanagement hauptsächlich über persönliche Beziehungen funktioniert, wird es schwer skalierbar. Mit einem Partner läuft alles hervorragend, weil ihr euch seit Jahren kennt. Beim nächsten Partner funktioniert kaum etwas. Deshalb brauchst du eine gemeinsame Arbeitsweise.

Definiert zum Beispiel einen Meeting-Rhythmus, einen Forecast-Prozess, Stage-Gates, Regeln für Opportunity-Arbeit und eine Form, in der Commitments dokumentiert werden. Struktur wirkt zunächst weniger spannend als Beziehungspflege. Sie schafft aber etwas Entscheidendes: Verlässlichkeit.

Beide Seiten wissen, wie die Zusammenarbeit funktioniert. Und du musst grundlegende Erwartungen nicht bei jedem Termin neu verhandeln.

3. Führe Partner, obwohl sie nicht für dich arbeiten

7. Formuliere Erwartungen so konkret, dass man sie erfüllen kann

Partnermanager führen in einer besonderen Situation. Die Menschen beim Partner arbeiten nicht für dich. Du bist nicht ihr disziplinarischer Vorgesetzter. Deshalb kannst du Verbindlichkeit nicht einfach anordnen. Du kannst aber klare Erwartungen vereinbaren.

Schlecht: „Wir brauchen von euch mehr Pipeline.“ Besser: „Bis Ende des Quartals möchten wir gemeinsam zehn neue qualifizierte Opportunities aufbauen.“ Schlecht: „Bitte pflegt das CRM besser.“ Besser: „Vor unserem Pipeline-Call am Dienstag sollten Stage, Closing Date, nächster Schritt und erwarteter Umsatz aktualisiert sein. Nur so können wir beide effektiv und wirkungsvoll zusammenarbeiten.”

Je konkreter die Erwartung, desto leichter könnt ihr darüber sprechen – und desto weniger Raum bleibt für unterschiedliche Interpretationen.

8. Fordere nur, was du auch bereit bist zu fördern

Angenommen, du erwartest vom Partner eine professionellere Opportunity-Arbeit. Dann musst du überlegen: Was braucht er, um diese Erwartung erfüllen zu können? Vielleicht fehlt eine klare Sales-Methodik, Coaching, Produktwissen oder Presales-Unterstützung.

Dasselbe gilt bei Lead-Generierung. Es reicht nicht zu sagen: „Ihr müsst mehr eigene Leads bringen." Vielleicht braucht der Partner Zielgruppenwissen, Kampagnenmaterialien oder Unterstützung beim Aufbau einer eigenen Vorgehensweise.

Das Prinzip lautet: Fordern + Befähigen. Förderung bedeutet nicht, dem Partner die Arbeit abzunehmen. Sie bedeutet, Hindernisse zu beseitigen und Fähigkeiten aufzubauen, damit er seine Verantwortung selbst besser erfüllen kann.

9. Fördere nicht ohne Gegenleistung

Das Gegenstück ist genauso wichtig. Ein Partnermanager kann enorme Mengen an Ressourcen in einen Partner investieren: Presales-Termine, Marketing-Unterstützung, Leads, Trainings, Management-Zeit und Sonderlösungen. Wenn auf Partnerseite aber kaum Verbindlichkeit entsteht, entwickelt sich eine ungesunde Zusammenarbeit.

Deshalb gehört zur Förderung immer die Frage: „Was übernimmt der Partner?" Du organisierst zusätzliche Presales-Unterstützung? Dann sollte Sales sauber vorbereiten. Ihr finanziert eine Marketingmaßnahme? Dann braucht es ein Commitment zur Lead-Nachbearbeitung. Du investierst Zeit in Opportunity-Coaching? Dann sollte die Salesperson die vereinbarten nächsten Schritte umsetzen.

Hersteller investiert. Partner investiert. Beide arbeiten auf dasselbe Ziel hin.

4. Miss deine Wirkung statt deine Aktivität

10. Sprich Punkte an, die nicht funktionieren

Gute Partnerbeziehungen werden nicht dadurch gut, dass unangenehme Themen vermieden werden. Eine Opportunity wurde seit drei Wochen nicht gepflegt. Vereinbarte Aktivitäten finden nicht statt. Der Partner fordert Leads, generiert aber selbst keine Pipeline. Dann gehört es zu deiner Aufgabe, das anzusprechen.

Nutze ein einfaches Schema: Beobachtung → Auswirkung → gemeinsame Erwartung → nächster Schritt. Beispiel: „Wir hatten vereinbart, die Opportunities vor dem Pipeline-Call zu aktualisieren. Bei sechs Deals fehlen heute Next Steps. Dadurch können wir den Forecast kaum belastbar bewerten. Lass uns festlegen, wie wir das ab dem nächsten Call sicherstellen."

So diskutierst du nicht über Personen, sondern über Arbeitsweise und Auswirkungen.

11. Miss jeden Monat, was sich durch deine Arbeit verändert hat

Meetings sind kein Ergebnis. E-Mails sind kein Ergebnis. Partnerbesuche sind kein Ergebnis. Frage stattdessen: „Welche Veränderung habe ich in den letzten 30 Tagen beim Partner erzeugt?"

Mögliche Antworten: Der Forecast ist belastbarer geworden. Sales nutzt erstmals einen klaren Opportunity-Prozess. Der Partner generiert eigene Leads. Drei Verkäufer wurden in einer Methode geschult. Ein schwacher Deal wurde sauber neu qualifiziert. Verantwortlichkeiten sind jetzt klar definiert.

Damit verschiebt sich dein Fokus von „Was habe ich alles gemacht?" zu „Was ist dadurch entstanden?"

Praxis-Werkzeug:

Der Betreuen-oder-Managen-Check

Bewerte einen wichtigen Partner.

Gib je Aussage 0, 1 oder 2 Punkte: 0 = trifft nicht zu, 1 = teilweise, 2 = trifft klar zu.

Bereich	Prüffrage	Score
Geschäft	Wir haben konkrete gemeinsame Geschäftsziele und können die Pipeline dagegen bewerten.	□ 0 □ 1 □ 2
Maßnahmen	Aus unseren Meetings entstehen konkrete Maßnahmen mit Verantwortlichen.	□ 0 □ 1 □ 2
Struktur	Wir haben einen festen Rhythmus und gemeinsame Prozesse für die Zusammenarbeit.	□ 0 □ 1 □ 2
Klarheit	Erwartungen und Verantwortlichkeiten sind auf beiden Seiten klar.	□ 0 □ 1 □ 2
Entwicklung	Ich helfe dem Partner, Fähigkeiten aufzubauen statt nur Aufgaben zu übernehmen.	□ 0 □ 1 □ 2
Sales	Ich kann Sales bei relevanten Opportunities fachlich coachen.	□ 0 □ 1 □ 2
Ressourcen	Ich verbinde den Partner gezielt mit den richtigen internen Experten.	□ 0 □ 1 □ 2
Augenhöhe	Förderung, Erwartungen und Commitment funktionieren in beide Richtungen.	□ 0 □ 1 □ 2

0–5 Punkte: viel Betreuung.

6–11: erste Management-Elemente.

12–16: bereits strukturiert.

Entscheidend sind vor allem die Aussagen, bei denen du 0 Punkte vergeben hast.

Bonus-Tipp:

Denke wie ein externer Sales Manager, ohne einer zu sein!

Du bist nicht der Vorgesetzte der Salespersonen beim Partner. Trotzdem hilft ein bestimmtes Rollenbild: Betrachte dich ein Stück weit als externen Vertriebsleiter.

Ein guter Vertriebsleiter schafft Strukturen, hilft bei wichtigen Deals, entwickelt Menschen, macht Erwartungen klar und sorgt dafür, dass das Team die richtigen Ressourcen bekommt.

Genau diese Denkweise kannst du auf deine Partnerarbeit übertragen. Der Unterschied: Du kannst nichts über Hierarchie erzwingen.

Deine Führungswirkung entsteht durch Mehrwert, Kompetenz, Struktur, Verbindlichkeit und Vertrauen.

60-Sekunden-Check

- ☐ Was möchte ich heute beim Partner verändern?
- ☐ Welchen konkreten Mehrwert bringe ich mit?
- ☐ Was erwarte ich vom Partner?
- ☐ Wo muss ich fördern?
- ☐ Was soll am Ende verbindlich feststehen?

Ein Betreuer hält die Zusammenarbeit am Laufen. Ein guter Partnermanager entwickelt sie weiter.



Fragen oder Feedback?

Lass uns gerne sprechen!

Dein Rudolf

Vereinbare deinen Termin zum Gespräch über diesen Button:

Termin-Buchung