

Whitepaper

DIE WAHRHEIT ÜBER DAS (EIGENE) CHANNEL BUSINESS

Eine Anleitung für ambitionierte *Executives* um für unmöglich gehaltene Ziele zu erreichen, Akzente zu setzen und zur Avantgarde zu gehören.

Autor: Michael Nowarra, September 2025

© Michael Nowarra, 2025. All Rights Reserved.

Die Wahrheit über das (eigene) Channel Business



Michael Nowarra
Channel Think Tank and Executive Advisor

Worum geht es in diesem Whitepaper?	2
Warum sollten sich Executives mit Wahrheit beschäftigen?	3
Was ist Wahrheit überhaupt?	5
Ursachen für Wahrheit, Unwahrheit und Halbwahrheit	6
Channel-Elemente im Spannungsfeld Wahrheit und Un- bzw. Halbwahrheit	7
Wahrheit löst Probleme	8
Testen Sie sich selbst!	9
Über den Autor	10
Kontakt	10

Worum geht es in diesem Whitepaper?

Aus der richtigen Perspektive und bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass es nirgendwo so viele praktizierte Un- und Halbwahrheiten gibt wie im Channel Business. Man findet nämlich dabei heraus, dass es zwei konkurrierende Arten von Wahrheit gibt: eine Wahrheit, die sich an der „**herrschenden Lehre**“ (oder: „haben wir schon immer so gemacht!“) ausrichtet und eine Wahrheit, die die **Realität** aufdeckt, darstellt, erklärt und prognostiziert.

Das ist eine meiner wichtigsten Erkenntnisse aus über 20 Jahren Channel-Arbeit, mehr als 100 Projekten und Tausenden Stunden intensiver Arbeit mit den Chef-Etagen von Partnern und Herstellern.

Weil diese beiden Wahrheiten beträchtliche Auswirkungen auf das Channel Business haben, muss man das Phänomen einmal näher beleuchten.

**2 Arten von
Wahrheit**

Die prominentesten Un- und Halbwahrheiten

- es liegt an unseren Lösungen
- es liegt am Marketing
- es liegt an den Margen
- es liegt an den zu geringen WKZ
- es liegt an unseren Preisen
- es liegt an zu wenig Mitarbeitern
- es liegt am Wettbewerb
- die Partner sind schuld
- So ist es eben!

Warum sollten sich Executives mit Wahrheit beschäftigen?

Es gibt eine kleine aber stetig **wachsende Gemeinde von Executives**, die im Channel Business etwas ganz anderes sehen als die große Mehrheit: andere Wahrheiten, andere Gesetzmäßigkeiten, andere Spielregeln, andere Wesensmerkmale, andere Paradigmen, andere Mechanismen, andere Zusammenhänge, andere Akteure, mehr und andere Potenziale, andere Antriebskräfte, andere Erfolgsfaktoren, andere Strategic Assets und eine andere Channel-Positionierung.

Diese Executives haben sich im Wesentlichen aus drei Gründen mit dem Thema Wahrheit beschäftigt:

- (1) Persönliche Gründe
- (2) Management und Leadership
- (3) Das Unternehmen und sein Erfolg

Zu (1) Sich um die Wahrheit zu kümmern, dient nicht nur dem Wohle des Unternehmens, sondern ist auch eine Art von Rückversicherung für Führungskräfte.

Wird es nämlich wirtschaftlich „eng“ und die Stakeholder - allen voran Investoren, Eigentümer, Aufsichts- oder Beiräte - beginnen Fragen zu stellen, können Führungskräfte immer entgegenhalten: *„Wir haben uns intensiv damit auseinandergesetzt, alles berücksichtigt und sogar einen Plan B entwickelt!“*

Exkurs: Ein bedauernswerter Präzedenzfall war die Angelegenheit Middelhoff. In wirtschaftlich guten Zeiten hat ihm das Unternehmen jede Eskapade verziehen, als der Insolvenzverwalter aber auf den Plan trat, wurde auf jeden Pfennig geachtet – und er zur Rechenschaft für etwas gezogen, das vorher noch akzeptierte Praxis war.

Zu (2) Wer sich nicht um die Wahrheit bemüht, verzichtet implizit auf Macht, Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten, trifft Entscheidungen auf der Basis unvollständiger und/oder falscher Informationen, übersieht wichtige Probleme und deren Ursachen, informiert Stakeholder nicht wahrheitsgemäß und schwächt die eigene fachliche und Führungskompetenz.

Besonders in der neuen Normalität von Multi-Krisen und Ungewissheit sollte es für Executives eine Selbstverständlichkeit sein, ALLE Alternativen ernsthaft in Betracht zu ziehen. Auch die Möglichkeit, dass man über Jahre hinweg „suboptimal“ gehandelt hat.

**Gewissheit und
Rückversicherung**

**Pflicht, Leadership
und Management**

Die Wahrheit über das (eigene) Channel Business



Michael Nowarra
Channel Think Tank and Executive Advisor

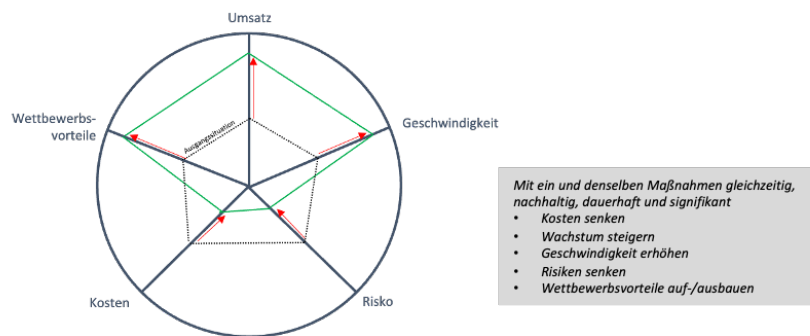
Zu (3)

Der Erfolg gibt diesen Executives recht: sie können gleichzeitig und mit denselben Maßnahmen drastisch, nachhaltig und dauerhaft

- Kosten senken,
- Wachstum steigern,
- Geschäftsrisiken reduzieren und
- Wettbewerbsvorteile auf- bzw. ausbauen.

Unmögliche Erfolge

Dilemma-freies Zielsystem Channel (nach Alliance Bliss Concept)



Und sie haben es geschafft, das lange Jahre herrschende

- Regime Systematischer Verschwendung von Ressourcen und Chancen zu beenden oder mindestens deutlich spürbar einzuschränken.

Systematische Verschwendung

Abgesehen davon genießen sie die Tatsache, dass sie innerhalb und außerhalb ihres Unternehmens deutliche Akzente setzen konnten und Teil einer Avantgarde geworden sind.

Leadership-Akzente und Avantgarde

Was ist das Geheimnis? Andere Wahrheiten führen zu anderen Erkenntnissen, anderen Lösungen und letztlich anderen Ergebnissen.

Die Wahrheit über das (eigene) Channel Business



Michael Nowarra
Channel Think Tank and Executive Advisor

Was ist Wahrheit überhaupt?

Wahrheit liegt nicht im Auge des Betrachters. Sie wird entweder dadurch definiert, dass Aussagen nicht einem bestehenden System oder einer „herrschenden Lehre“ widersprechen (Konsistenztheorie) oder überhaupt / besser mit der Realität übereinstimmen (Korrespondenztheorie).

**Wahrheit
=
Realität**

Durch diese Realitäts-bezogene Wahrheit

- werden alle Facetten des Channel Business und der Partner abgedeckt / abgebildet,
- kann Unsichtbares (bspw. Probleme oder Potenziale) sichtbar gemacht werden,
- wird das Verhalten der Marktteilnehmer (Partner, Wettbewerber, Hersteller) erklärt,
- wird das Verhalten der Marktteilnehmer prognostiziert
- wird der Wirkungsgrad ergriffener Maßnahmen drastisch erhöht und
- können die Reaktionen auf diese Maßnahmen prognostiziert werden.

Ich bin offensichtlich Verfechter der Korrespondenztheorie. Das verbindet mich mit der kleinen, aber wachsenden Gruppe der Executives, die ich eingangs erwähnte.

Ein kleiner Exkurs in die Sterne: Wie sich Wahrheit weiterentwickelt

Es geht um die Weiterentwicklung des Erklärungsmodells für unser Sonnensystem:

- das antike Erklärungsmodell war **GEO-ZENTRISCH** (die Erde steht im Mittelpunkt)
- **1543**: Nikolaus Kopernikus veröffentlichte das **HELIO-zentrische** Erklärungsmodell mit **kreisförmigen Umlaufbahnen** der Planeten. Dieses Modell konnte die Realität besser abbilden.
- **1609**: Johannes Kepler veröffentlichte das Erste Kepler'sche Gesetz, wonach die **Umlaufbahnen** der Planeten um die Sonne nicht kreisförmig, sondern elliptisch waren. Damit waren die unterschiedlichen Geschwindigkeiten innerhalb einer Umlaufbahn eines Planeten exakt zu erklären und zu prognostizieren

Ähnlich verhält es sich bei der Wahrheit über das Channel Business: sie entwickelt sich weiter zu einer immer exakteren Darstellung, Erklärung und Prognose der Realität und wird als Modell immer genial-einfacher, reliabler, valider und universaler.

**Wahrheit entwi-
ckelt sich**



Ursachen für Wahrheit, Unwahrheit und Halbwahrheit

In den letzten 20 Jahren intensiver konzeptioneller und praktischer Channel-Arbeit konnte ich die folgenden, am weitesten verbreiteten Ursachen identifizieren:

- Das Channel Business wird immer noch aus der falschen **Perspektive** heraus betrachtet.
- Das **Channel Business ganz allgemein** hat sich in den letzten Jahren substantiell verändert, die Hersteller haben sich aber nicht mit entwickelt.
- **VUCA** (volatility, uncertainty, crisis, ambiguity) verändert die Prioritäten, Strategien und die Verhaltensweise der Partner deutlich.
- Die Suche nach der Wahrheit ist in fast keiner **Job Description** zu finden – bzw. nicht ihrer Bedeutung entsprechend budgetiert und honoriert.
- Vertriebsmitarbeiter werden nach anderen **Kriterien** bewertet und bezahlt.
- Es gibt fast kaum Spielraum für gezielte **Experimente**.
- Alles wird der Steigerung der Effizienz untergeordnet, anstatt **Effektivität** zu priorisieren.
- „**Kognitive Inzucht**“ und **Beharrungstendenzen** sind weit verbreitet und behindern Veränderungen.
- Veränderungen beeinflussen den Status quo hinsichtlich **Macht, Karriere, Reputation, Comfort Zone, Einkommen** und **Einflussnahme**.
- Informationen werden immer noch von **Kognitiver Dissonanz, verzerrter Wahrnehmung, Informationsfilter** und „**vorausseilender Zustimmung**“ beeinflusst.
- Mitarbeiter haben aufgrund ihrer „linearen Karrieren“ keine Erfahrung mit alternative Channel Operation Models und nur schwer Zugang zu relevanten **Informationsquellen** über das Channel Business.

Äußere Ursachen

Innere Ursachen

Die Wahrheit über das (eigene) Channel Business



Michael Nowarra
Channel Think Tank and Executive Advisor

Channel-Elemente im Spannungsfeld Wahrheit und Un- bzw. Halbwahrheit

Am augenscheinlichsten treten die Differenzen zwischen Wahrheit und Un-/Halbwahrheiten bei diesen Aspekten des Channel Business auf:

- Wettbewerb
- Mitarbeiter-Erfahrung
- Perspektive
- Partner Portfolio
- Value Proposition (incl. Value Proposition ZERO)
- Partner-C-Suite
- Beeinflussung von Entscheidungen
- Management System
- Effektive Kommunikation
- Risiken

interne und externe Spannungsfelder

Hier sind Konsequenzen am weitreichendsten.

Weitere Aspekte des Channel Business

- Wesen des Channel Business
- Entscheidungsprozesse der Partner
- Management-System
- Zielpersonen
- Strategic Assets und Strategic Success Factors
- Leadership-Style
- Performance
- Selbstheilungskräfte
- Delegation vs. Intervention
- Zielgruppezugang
- Probleme und deren wahre Ursachen
- Chancen und Potenziale

Die Wahrheit über das (eigene) Channel Business



Michael Nowarra
Channel Think Tank and Executive Advisor

Wahrheit löst Probleme

Das größte Problem, das Regime Systematischer Verschwendung von Ressourcen und Chancen ASAP und endgültig zu beenden, wurde bereits erwähnt.

Die richtige Wahrheit löst aber auch die Probleme des Channel-Alltags bei Partnerprogrammen, Partner Recruitment, Partner Management und beim Management der Channel-Organisation höchst effektiv und effizient:

- Partner zeigen zu wenig Eigendynamik und investieren zu wenig (weniger, als sie könnten),
- Entscheidungsprozesse dauern zu lange und die Ergebnisse sind unvorhersehbar,
- kaum aktiver, direkter und effektiver Einfluss auf den Entscheidungsprozess der Partner,
- Vereinbarungen werden durch die Partner nicht konsequent umgesetzt,
- Fachkräftemangel,
- Partner sind schwer zugänglich oder reagieren sofort ablehnend,
- Partner zeigen wenig Onboarding-Engagement,
- das Business mit dem Hersteller wird nicht systematisch aufgebaut,
- Partner wollen eine Partnerschaft, zeigen aber später wenig Engagement,
- Performance der Mitarbeiter ist nicht hoch genug (bspw. im Recruitment),
- Mitarbeiter beschäftigen sich zu viel mit der Betreuung der Partner anstatt mit deren gezielter Entwicklung und Steuerung,
- Partner Manager haben keinen Zugang zu den Top-Entscheidern und agieren dort nicht auf Augenhöhe,
- Technologie/Produkte erweist sich nicht als das Killer-Argument bei Partnern,
- Gespräche mit den Top-Managern der Partner drehen sich zu sehr um Functions & Features,
- Zielvereinbarungen werden nicht erfüllt oder nur mit Mühe und mit Ungewissheit erreicht,
- Marketing-Ausgaben steigen ohne adäquate konkrete Mehrergebnisse,
- Partner setzen Business-Pläne nicht konsequent/zuverlässig um,
- Partner erweisen sich als nicht performant, obwohl sie eigentlich Partner werden wollten und/oder
- das Partnerportfolio ist zu klein, ungesund zusammengesetzt und hat zu geringes Potenzial.

Regime Systematischer Verschwendung

Tagesprobleme des Channel Business

Die Wahrheit über das (eigene) Channel Business



Michael Nowarra
Channel Think Tank and Executive Advisor

Testen Sie sich selbst!

Aus vier Gründen sollten Sie sich einmal Ihr eigenes Management des Partnerportfolios anschauen:

1. das Partnerportfolio ist das größte ASSET des Unternehmens im Partnervertrieb,
2. alles MÜNDET letztlich in den Partnern (Ausgaben, Aktivitäten etc.),
3. alles KOMMT letztlich aus den Partnern (Umsatz, Wachstumspotenzial, Kunden, Projekte, Marktanteile, Wettbewerbsposition etc.) und
4. Umfang und Struktur des Partnerportfolio sowie das (Arbeits-)Verhältnis mit den Top-Entscheidern der Partner bestimmen maßgeblich die GESUNDHEIT und die RESILIENZ des Partnervertriebs.

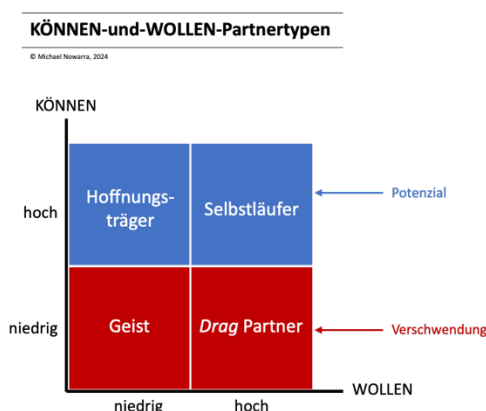
Es entspräche dem System und der herrschenden Lehre (siehe Kapitel 5 des Whitepapers), wenn Ihr Partnerportfolio auf der Basis einer ABC-Liste (wahrscheinlich nach Umsatz sortiert) gemanagt würde.

Folgt man aber den tatsächlichen, in der Realität überall festzustellenden („wahren“) Grundgesetzen des Channel Business, führt ABC-Priorisierung zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen.

So eine Liste sagt nämlich absolut nichts (Objektives und Systematisches) über die tatsächlichen Wachstumspotenziale der Partner und über die Gesundheit des Portfolios. Entscheidungen über die Allokation von Ressourcen auf die einzelnen Partner, die Anwendung von gezielten Strategien, Kampagnen und Maßnahmen auf diese entbehren damit auch einer „wahren“ Grundlage.

Eine alternative, „wahre“ weil Realitäten anerkennende Betrachtung des Partnernetzwerks ist die folgende:

ABC-Liste vs. Portfolio-Betrachtung



Details dazu finden Sie in dem folgenden Beitrag von mir: [WARUM EIN CEO DAS MANAGEMENT-PRINZIP FÜR DAS PARTNERNETZWERK ÄNDERTE UND WAS ER DADURCH GEWANN](#)

Die Wahrheit über das (eigene) Channel Business



Michael Nowarra

Channel Think Tank and Executive Advisor

Über den Autor

Michael Nowarra gehört seit mehr als 20 Jahren zu den ungewöhnlichsten Köpfen des Channel Business.

Mit seiner Alliance-Bliss-Methode hilft der Executive Sidekick seit Jahren CEOs und CFOs dabei, bisher unentdeckte aber konkret vorhandene Bedrohungen aufzudecken, an sich unvermeidbare Krisen doch abzuwehren, durch gezielte Intervention das scheinbar Unmögliche in und mit ihren Channel-Organisationen zu erreichen und deutlich wahrnehmbare Akzente zu setzen. Der Schlüssel dazu: der CFO. Der CFO ist nämlich der Einzige, der existenzielles Interesse an der Wahrheit hat, der Intervention praktiziert, der kritische Ressourcen mitsteuert und der Strategisches Controlling objektiv durchführt.

„Michael is one of the most creative minds in the channel business that I know, and is undoubtedly part of the avant-garde!“ (Nick Ray, Chair/NED/CEO/Founder, London)

Kontakt

Email: michael@alliance-bliss.com

Fon: +49-171-6937788

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/michael-nowarra/>