

Business Manager in ESN: Unternehmer oder Angestellter?

Frédéric Le Pennec · 21. Mai 2025



Die Position des Business Managers in einer ESN wird oft als unternehmerisches Abenteuer verkauft, bleibt jedoch eine Anstellung mit starken Einschränkungen. Dieses Paradox macht die Position sehr lehrreich, aber auch ein Ort der Abnutzung und des Abgangs für die besten Profile.

Ein unternehmerisches Versprechen... das anzieht

In den Anzeigen und Vorstellungsgesprächen wird dir die Position des Business Managers als **unternehmerisches Abenteuer** verkauft. Du wirst „dein eigenes Profitcenter aufbauen“, „deine BU erschaffen“, „deine Tätigkeit wie ein Mini-CEO leiten“.

Kurz gesagt, man spricht deine Ambitionen an. Und das funktioniert: Dieses Versprechen zieht dynamische, motivierte Profile an, die beweisen wollen, dass sie dort erfolgreich sein können, wo viele scheitern.

Doch sobald der Job ergattert ist, ist die Realität nuancierter: **Du bist angestellt**. Und dieser Status hat sehr konkrete Konsequenzen.

Ein Unternehmer an der Leine

Tatsächlich wählst du weder die Werkzeuge, noch die Preisgestaltung, noch die strategischen Prioritäten aus. Du musst vorgegebene Prozesse befolgen, ständige Reportings durchführen, Ziele

respektieren, die oft von der Realität vor Ort abgekoppelt sind.

Vor allem nutzen einige ESN den unternehmerischen Diskurs, um **unhaltbare Arbeitsbedingungen** zu rechtfertigen:

- Lange Arbeitszeiten,
- Anwesenheit wird abends und an Wochenenden erwartet,
- Keine Anerkennung der außerhalb des gesetzlichen Rahmens investierten Zeit.

Die Logik ist einfach (und toxisch):

„**Du willst Unternehmer sein? Dann zähle deine Stunden nicht.**“

Aber ohne Entscheidungsfreiheit, ohne Gewinnbeteiligung und ohne wirkliche Autonomie... ist es nur eine Art, **Juniors en masse auszubrennen**, indem man ihnen vorgaukelt, etwas aufzubauen.

Heute angestellt, morgen Unternehmer?

Dennoch ist diese Phase als Angestellter nicht nutzlos. Sie ist sogar unverzichtbar.

Bevor man vorgibt, Unternehmer zu spielen, muss man lernen:

- die Mechanismen des Geschäftsmodells zu verstehen,
- die Verkaufs- und Rekrutierungszyklen zu beherrschen,
- eine beratende Haltung zu entwickeln,
- ein Team aufzubauen,
- die klassischen Anfängerfehler zu vermeiden, die eine Tätigkeit ruinieren.

Es ist genau wie in einem **Franchise-Netzwerk**: Das Versprechen ist, unabhängig zu werden, seinen Verkaufsstandort oder sein Gebiet zu führen. Aber ohne eine **strukturierte, progressive, anspruchsvolle** Einarbeitung scheitern die Franchisenehmer massenweise.

Warum verzichten die ESN oft auf diese Ausbildungsphase? Weil sie schnell gehen wollen. Zu schnell.

Das Paradox der ESN

Das Paradoxe ist, dass **die besten Business Manager**, die das Modell verstehen, Leistung erbringen, treue Kunden binden, innovieren, auch **diejenigen sind, die letztendlich gehen**, um ihre eigene Struktur zu gründen.

Sie reproduzieren (oder verbessern) das, was sie gelernt haben, und werden manchmal zu direkten Konkurrenten ihres ehemaligen Unternehmens.

Es ist das Dilemma, dem sich nur wenige ESN zu stellen wagen: **Um dein Unternehmen wachsen zu lassen, musst du Unternehmergeister einstellen... aber wenn sie wirklich gut sind, werden sie dich verlassen.**

Sollte man deswegen nur „durchschnittliche“ Profile einstellen? Nein.

Aber man muss dieses Modell annehmen und Entwicklungsbedingungen schaffen, die zum Bleiben motivieren. Oder zumindest jedem die Möglichkeit geben, zu lernen, voranzukommen und dann unter

guten Bedingungen zu gehen.

Der Business Manager ist kein einfacher ausführender Angestellter, aber auch noch kein vollends freier Unternehmer. Er ist ein **hybrides Profil**, in **beschleunigter Ausbildung**, der im Feld lernt, zwischen Akquise, Rekrutierung, menschlichem Management und Tätigkeitssteuerung zu jonglieren.

Es ist eine anspruchsvolle Rolle, oft schlecht gesteuert, manchmal überausgebeutet, aber unglaublich lehrreich für jene, die die Ausdauer haben. Und genau das macht sie vielleicht gleichzeitig so wertvoll... und als Begrenzung: Denn diejenigen, die exzellent sind, wollen letztendlich oft auf eigenen Füßen stehen.