

# Business Manager in ESN: eine Rolle zerlegt ... auf die Gefahr hin, ihres Sinnes beraubt zu werden

Frédéric Le Pennec · 23. Juli 2025



Die Zergliederung der Rolle des Business Managers in ESN verspricht mehr Spezialisierung, schwächt jedoch oft die Kohärenz zwischen Vertrieb, Rekrutierung und Management. Dieser Artikel analysiert die Risiken dieser Zerlegung und die Bedingungen für ein ausgewogeneres Modell.

Die Rolle des Business Manager, wie sie ursprünglich in Beratungsunternehmen und IT-Dienstleistern konzipiert wurde, war eine hybride, umfassende und anspruchsvolle Rolle. Sie umfasste drei Hauptfunktionen: die Kundenakquise und Geschäftsentwicklung, das Recruiting der Berater und schließlich deren Management, sobald sie in Projekten tätig waren.

Dieses "3 in 1"-Modell entstand nicht zufällig oder aus ästhetischen Gründen: Es basiert auf einer starken beruflichen Logik, einer Kohärenz in den Abfolgen der Verantwortlichkeiten und einer integrierten Vision der Entwicklung eines Profitcenters. Doch heute wird dieses Modell zunehmend in Frage gestellt. Viele Strukturen haben sich entschieden, diese Funktionen zu trennen, teils teilweise, teils radikal. Eine Transformation, die nicht ohne Konsequenzen bleibt.

## Eine Rolle, die ursprünglich kohärent und umfassend war

Im ursprünglichen Modell trägt der Business Manager gleichzeitig:

1. **Die Geschäftsentwicklung:** Erkennung von Chancen, Treffen von Entscheidungsträgern, Verständnis der Kundenbedürfnisse.
2. **Das Recruiting:** Suchen, Auswählen, Bewerten der Berater im Hinblick auf diese Bedürfnisse.
3. **Das Management der Berater:** Einsatzbetreuung, Karriereentwicklung, Kundenbindung.

Diese drei Dimensionen sind tief miteinander verknüpft.

- Der Vertrieb benötigt das Recruiting, um seine Geschäfte zu konkretisieren.
- Das Recruiting bekommt Bedeutung, wenn es mit einer echten Kundennachfrage verbunden ist.
- Das Management fördert das Geschäft durch Kundenbindung, das Erkennen von Chancen vor Ort und die Bewertung von Kompetenzen.

Ein Business Manager, der alle drei Dimensionen beherrscht, wird zu einem Leiter eines Profitcenters, der in der Lage ist, Wert an jedem Glied der Kette zu schaffen. Er versteht, was er verkauft, weiß, was er sucht, und begleitet die Projekte, die er startet. Diese Transversalität ist es, die die Vielfalt und Komplexität des Berufs ausmacht.

## Die erste Bresche: das Auftreten der Recruiter

Der erste Schritt der Aufsplittung ist oft die Einführung eines Recruiters. Ursprünglich war diese Rolle als Unterstützung gedacht. Man räumt dem BM Zeit frei, damit er sich auf die Geschäftsdynamik, die Verwaltung seiner Konten und die Steuerung seiner Einsätze konzentrieren kann.

Doch nach und nach wurde aus der Unterstützung eine Verlagerung. Einige BMs haben das Recruiting schrittweise vernachlässigt. Zuerst die Suche. Dann die Qualifikation. Dann das Interview. Schließlich geben sie nur noch einen "Bedarf" weiter: Eine vage Stellenausschreibung, die ohne Kontext oder Dringlichkeit übermittelt wird und die der Recruiter interpretieren und auf deren Grundlage er entsprechend seine Suche durchführen muss.

Das Problem ist, dass man, sobald man eine Aufgabe nicht mehr ausführt, auch die Sorgfalt verliert, sie gut vorzubereiten.

Die Konsequenz: die Anforderungen werden immer weniger qualifiziert. Es wird nicht mehr überprüft, ob der Kunde wirklich Interesse an dem Thema hat. Die Projektherausforderungen werden nicht mehr ergründet. Die beruflichen Erwartungen werden nicht mehr verstanden. Und da es "nicht mehr sein Problem" ist, fühlt sich der BM nicht dafür zuständig, dass die vorgeschlagenen Profile nicht akzeptiert werden. Er macht sogar den Recruiter verantwortlich, der "keine guten Profile liefert", ein ebenso bequemer wie aufschlussreicher Ausdruck.

## Ein schleichender Verantwortungsentzug

Durch die Trennung von Vertrieb und Recruiting wird die Wertschöpfungskette geschwächt.

Der BM ist nicht mehr für das Recruiting verantwortlich. Der Recruiter hat keinen Einfluss auf die Kundenbeziehung. Beide arbeiten an einer halben Kette, die sie nicht vollständig kontrollieren. Die Funktionsstörungen häufen sich:

- Profile werden ohne positives Feedback der Kunden vorgeschlagen.

- Die Kandidaten werden schlecht über die Herausforderungen informiert, da niemand sie wirklich kennt.
- Kundenfeedbacks sind unpräzise, kaskadenartig übermittelt und oft falsch interpretiert.

Noch schlimmer: Man gewöhnt sich daran. Man organisiert sich um diese Ineffizienz herum. Man setzt volumetrische KPIs ein, um das Fehlen von Präzision auszugleichen. Man industrialisiert die Suche. Man automatisiert das Nachhaken. Aber man vergisst, dass das, was den Erfolg eines Kunden-/Berater-Matches ausmacht, das feine Verständnis für die Bedürfnisse, die Genauigkeit des Profils und die Qualität der Begleitung ist, nicht das Tempo.

## Die vollständige Aufspaltung: Wenn die Rolle des BMs zu einer Geisterrolle wird

In einigen Modellen ist die Trennung noch deutlicher. Es werden drei Funktionen unterschieden:

- **Die Business Developer** kümmern sich um die Akquise, verwalten aber weder Kandidaten noch Berater.
- **Die Recruiter** kümmern sich um die Kandidaten, haben aber keinen direkten Kundenkontakt.
- **Die Beratermanager**, oft selbst Berater, betreuen die Profile während ihres Einsatzes, haben jedoch weder zur Auswahl noch zum Start beigetragen und oft keinen direkten Kundenkontakt.

Jede Funktion wird in ihrem Bereich zur Expertin... aber niemand behält den Gesamtüberblick.

Und vor allem stellt sich eine insidierende Wirkung ein: **Niemand verfolgt mehr die Kompetenzen.** Das Know-how der Berater, Kern der Tätigkeit jedes Beratungsunternehmens, wird immer weniger sichtbar. Der Business Developer verkauft ein Profil. Der Recruiter sucht ein Schlüsselwort. Der Beratermanager sammelt ein selbst erklärtes Feedback des Beraters. Aber wo ist die echte Kartografie der Kompetenzen? Wo ist der Gedanke über die Werdegänge? Über den Fortschritt? Über die Investition zur Talententwicklung? Verloren in den Zwischenräumen des Systems.

## Die unsichtbaren (aber durchaus realen) Konsequenzen

Diese Aufspaltung der Rollen mag oberflächlich betrachtet verführerisch wirken: Spezialisierung, Effizienz, Industrialisierung. Doch ihre negativen Effekte sind zahlreich:

- **Verlust von Sinn für die Teams:** Ein Business Developer, der niemals seine Berater im Einsatz sieht, erkennt nicht mehr die Auswirkung seiner Arbeit. Ein Recruiter, der das Projekt nicht versteht, kann die Stelle nicht aufwerten. Ein Beratermanager, der nicht am Recruiting beteiligt war, engagiert sich nicht in gleicher Weise.
- **Silo-Effekt:** Jedes Arbeitsgebiet optimiert seinen Bereich, aber niemand arbeitet für die Gesamteffizienz. Man kann im Sourcing "gewinnen", aber bei der Erfolgsquote verlieren. "Gut arbeiten" auf dem Papier, aber ohne greifbare Ergebnisse.
- **Verschlechterung der wahrgenommenen Qualität:** Auf Seite sowohl des Kunden als auch des Beraters sind die Gesprächspartner immer weniger in der Lage, auf tiefgehende Fragen zu antworten. Die Kunden spüren das. Die Berater auch.
- **Risiko der Verwässerung des Berufs:** Die Rolle des Business Managers wird unscharf. Er ist kein Träger der Vision mehr, kein Garant des Profitcenters. Nur noch ein Glied unter vielen.

## Und doch gibt es auch Vorteile der Spezialisierung

Seien wir fair: Es gibt Kontexte, in denen die Aufteilung der Rollen gerechtfertigt sein kann.

- In sehr volumenstarken Strukturen, in denen der Zufluss von Möglichkeiten so groß ist, dass ein BM nicht alles allein bewältigen könnte.
- Wenn die Verkaufszyklen lang und komplex sind und eine starke Spezialisierung in der Kundenbeziehung erfordern.
- Wenn das Recruiting eine branchenspezifische oder technische Expertise erfordert, die schwer parallel zu einer Vertriebsfunktion zu mobilisieren ist.

In diesen Fällen kann man, vorausgesetzt, dass die **interdisziplinäre Zusammenarbeit** gepflegt wird, von der Spezialisierung profitieren, ohne die Gesamtkohärenz zu verlieren. Aber das setzt klare Prozesse, eine gemeinsame Sprache und eine echte Kultur der Transversalität voraus. Und vor allem eine Steuerung durch Wert, nicht nur durch Volumen.

## Die Rolle neu überdenken: auf ein ausgewogenes Modell zu?

Anstatt zwischen integriertem und gespaltenem Modell zu wählen, liegt die eigentliche Frage vielleicht anderswo: Wie bewahrt man den ursprünglichen Geist der Rolle des Business Managers, während man ihn an die heutige Realität anpasst?

Hier einige Ansätze:

- **Bekräftigung der Verantwortung des BMs bei der Qualifizierung der Bedürfnisse**, auch wenn er nicht direkt das Recruiting verwaltet. Er muss den Kontext, die Erwartungen und die Herausforderungen erkunden. Und diese Vision weitergeben.
- **Schaffung solider Duo-Partnerschaften zwischen BM und Recruiter**, mit einer klaren Aufgabenteilung, aber einem gegenseitigen Verständnis für die Herausforderungen des anderen. Ein Recruiter kann nicht im Unklaren arbeiten. Ein BM kann sich nicht damit begnügen, zu delegieren, ohne zu erklären.
- **Einbezug der BMs in die Nachverfolgung der Berater**, auch wenn ein Beratermanager vorhanden ist. Die Verbindung Kunde-Berater-BM ist entscheidend, um schwache Signale zu empfangen, Einsatzenden zu antizipieren und Wachstumsperspektiven zu erkennen.
- **Wiederherstellung einer zentralen Rolle der Kompetenzen** in der kommerziellen Strategie. Nicht nur als Auswahlkriterium, sondern als Differenzierungshebel. Durch die Hervorhebung der Expertise schafft man ein nachhaltiges Angebot.

## Fazit: eine Rolle, die nicht ausgehöhlt werden darf

Die Rolle des Business Managers ist anspruchsvoll, aber sie zieht ihre Stärke aus ihrer Transversalität. Es ist eine Rolle der Wertschöpfung, nicht der bloßen Weitergabe. Sie aufzuteilen kann rationalisierenden Überlegungen dienen, aber wenn diese Rationalisierung zu einem Verlust von Kohärenz, Engagement und Verantwortung führt, wird sie kontraproduktiv.

Sollten also die Rollen aufgeteilt oder zusammengeführt werden? Die Antwort hängt von den Kontexten ab. Aber in jedem Fall muss das bewahrt werden, was die Vielfalt des Berufs ausmacht: die Fähigkeit,

Bedürfnisse, Talente und Projekte zu verbinden. Verbindungen herzustellen. Sinn zu geben. Und eine positive, menschliche und leistungsfähige Dynamik zu schaffen.