

Sollte man seine Business Managers bei den Konkurrenten abwerben... oder sie selbst ausbilden?

Frédéric Le Pennec · 28. Mai 2025



Die Einstellung eines erfahrenen Business Managers oder die Ausbildung eines Junior garantiert nichts ohne eine echte Strategie zur Integration und Entwicklung. Das wahre Ziel ist nicht das gewählte Profil, sondern die Art und Weise, wie man seinen Fortschritt langfristig gestaltet.

Es ist ein wiederkehrendes Dilemma in Beratungsunternehmen, insbesondere in den IT-Dienstleistungsunternehmen: Um sein Geschäft zu entwickeln oder den Vertrieb neu zu beleben, ist es besser, einen erfahrenen Business Manager, oft aus der Konkurrenz, einzustellen oder auf ein Juniorprofil zu setzen, das intern ausgebildet wird?

Hinter dieser Frage verbirgt sich ein wesentlich tieferes Problem: Möchte man sofortige Ergebnisse kaufen oder eine dauerhafte Kultur aufbauen?

Das Trugbild des erfahrenen Profils

Einen Business Manager einzustellen, der bereits in einem Konkurrenzunternehmen arbeitet, scheint beruhigend zu sein: Er kennt das Geschäft, die Codes, die typischen Einwände und hat (oft stolz) ein gut gefülltes Adressbuch. Aber ist dieses Adressbuch wirklich übertragbar? Nicht sicher.

Ein Kunde folgt einem Vertriebler nicht so wie ein Fan einem Influencer. Die Geschäftsbeziehung basiert auf einem Kontext, einem Angebot, einer Struktur, einer Arbeitsweise. Was anderswo funktionierte, lässt sich nicht immer übertragen, selbst mit der besten Absicht der Welt. Der Kunde kann an einer Marke, einer Methodik, einer Arbeitsweise hängen oder einfach nicht mit einem neuen Anbieter von vorne anfangen wollen. Ergebnis: Der erfahrene Business Manager kommt mit einem Netzwerk an, das nicht mehr reagiert.

Und die Probezeit verschärft die Situation. Viele zögern, ihre alten Kontakte zu früh zu kontaktieren, aus Angst, ihre "Munition zu verschießen", ohne eine Garantie, im Unternehmen zu bleiben. Diese verständliche Vorsicht verwandelt sich manchmal in Stress. Zumal sie den Druck spüren: ein hohes Gehalt, das gerechtfertigt werden muss, hohe Erwartungen vom ersten Monat an, und das Gefühl, dass die Toleranz für Misserfolge nahe null ist.

Zerrissen zwischen der Dringlichkeit, ihren Wert zu beweisen, und der Unsicherheit ihrer Zukunft im Unternehmen, greifen einige zu Abkürzungen: massenweise unpassende Profile senden, Berater ohne echte Eignung überverkaufen, kurzfristige Versprechen an Kunden geben... Praktiken, die möglicherweise sofortige Ergebnisse liefern, aber selten nachhaltig sind. Und die das Marktpositionierung des Unternehmens allmählich schädigen.

Auf die Juniors setzen: das andere Extrem

Angesichts dieser Fallstricke wenden sich viele Anfängern zu. Die Idee ist verlockend: ein Rohdiamant, der nach eigenen Methoden geformt wird, ohne sich schlechte Gewohnheiten abzugewöhnen. Man formt, modelliert und vermittelt eine Vision. Und oft funktioniert es: Der Junior macht Fortschritte, gewinnt Selbstvertrauen, schließt seine ersten Projekte ab... und entdeckt eine Siegermentalität.

Aber auch hier Vorsicht vor den Nebeneffekten. Der Erfolg, besonders wenn er schnell kommt, kann zu Kopf steigen. Der junge Business Manager, der drei Geschäfte in drei Monaten abschließt, kann sich einbilden, er hätte den Beruf vollständig verstanden. Er wird anspruchsvoll, fordert Autonomie und sieht sich als unentbehrlich. Einige Manager, aus Angst, ihn zu verlieren, beschleunigen die Belohnungen: vorzeitige Gehaltserhöhungen, vorgezogene Beförderungen und manchmal sogar das Management anderer Juniors... ohne jemals seine Fähigkeit zur Weitergabe, Führung oder Repräsentation des Unternehmens zu überprüfen.

Die Konsequenz? Ein Business Manager, der sich noch in der Lernphase befindet, wird beauftragt, Gleichaltrige zu führen, ohne klare Vision oder wirkliche Legitimität. Und die Dynamik im Team gerät aus dem Gleichgewicht: Diejenigen, die einen starken Bezugspunkt benötigen, werden von einem Kollegen geführt, dessen Ego im Wachstum begriffen ist. Und das Unternehmen baut auf Sand.

Ausbilden oder rekrutieren: Und wenn die wahre Frage woanders liegt?

Die beiden Ansätze gegenüberzustellen, wäre ein Fehler. Es geht nicht darum, zwischen Rekrutierung oder Ausbildung zu wählen, sondern zu wissen, was danach passiert. Ein Senior kann ein Gewinn sein, vorausgesetzt, ihm wird Zeit gegeben, sich einzuarbeiten, die Unternehmenskultur zu verstehen, und er wird nicht nur anhand der Ergebnisse der ersten sechs Wochen beurteilt. Ein Junior kann zu einer Stütze werden, wenn man punktuelle Leistung nicht mit beruflicher Reife verwechselt. Was oft fehlt, ist

nicht die Rekrutierungsstrategie, sondern die Strategie der Integration und Entwicklung. Zu viele Unternehmen verwechseln "Autonomie" mit "Narrenfreiheit". Zu viele Business Manager, unabhängig von ihrem Erfahrungsniveau, werden ins kalte Wasser geworfen mit einem CRM, einem Telefon und einer Frist.

Aber man wird nicht Business Manager per Dekret. Man wird es durch den Aufbau. Und dieser Aufbau improvisiert sich nicht.