

Das schlimmste Kriterium, um einen Business Manager zu befördern

Frédéric Le Pennec · 16. April 2025



Einen Business Manager anhand der Anzahl der von ihm betreuten Berater zu bewerten, ist eine trügerische und toxische Abkürzung. Der tatsächliche Einfluss wird vielmehr durch Kundenbindung, Zufriedenheit, Antizipation und die Fähigkeit, seinen Bereich nachhaltig zu entwickeln, gemessen.

Es gibt hartnäckige Vorurteile in den ESN. Intellektuelle Abkürzungen, die als gesunder Menschenverstand präsentiert werden und zu Steuerungsstandards werden. Eines davon hat einen besonderen Platz: die Leistung und das Potenzial eines Business Managers anhand der *Anzahl der Berater, die er verwaltet*, zu bewerten. Mit anderen Worten, je mehr Berater du verwaltetest, desto besser bist du. Je eher du reif für eine Entwicklung bist. Und daher verdienst du eine Beförderung, ein besseres Festgehalt, Führungsverantwortung. Diese Logik ist nicht nur simplistisch, sie ist vor allem zutiefst toxisch. Es ist an der Zeit, sie zu widerlegen.

Eine quantitative Sicht, die die Komplexität des Berufs verleugnet

Beginnen wir mit dem Offensichtlichen: **15 Berater zu verwalten, sagt in sich nichts aus**. Fünfzehn Junioren in einem langen und stabilen Einsatz bei einem einzigen Kunden erfordern nicht das gleiche Engagement wie acht Senior-Profile bei kurzen Einsätzen in anspruchsvollen Kontexten. Die Schwierigkeit liegt nicht im Volumen, sondern in der Art der Einsätze, dem Maß an Autonomie der Berater, der Vielfalt der Kunden, den Beziehungsherausforderungen, dem Risiko des Mitarbeiterwechsels. Indem man all dies auf eine einfache Zahl reduziert, wird der ganze Reichtum (und

manchmal auch die Härte) der eigentlichen Arbeit verschleiert.

Ein Beispiel? Ein Business Manager kann sehr wohl „auf dem Papier“ eine große Anzahl von Beratern „managen“, ohne **irgendein Engagement in ihrer Betreuung**, keine Kenntnis ihrer Wünsche und vor allem **keinen echten Einfluss auf ihre Bindung** zu haben. Er wird dann zu einem Verteiler von Gehaltsabrechnungen und Anwesenheitslisten, nicht mehr. Und dennoch ist seine Zahl da. Er kann eine Entwicklung beanspruchen. Unterdessen bleibt ein anderer Manager, der engagierter ist, besser zuhört, aber in einem begrenzteren Umfang tätig ist, außen vor. Suchen Sie den Fehler.

Ein durch Struktur-Effekte verzerrter Indikator

Ein weiteres Problem: **Die Anzahl der Berater hängt auch von der Struktur ab, nicht nur vom individuellen Talent.** Ein Manager, der einen Kundenstamm erbt, der einen großen Auftrag hat, oder ein bereits gut ausgestattetes Team, startet mit einem Vorsprung. Im Gegensatz dazu wird jemand, dem man ein neues Aufgabengebiet, einen komplexen Sektor oder ein neu aufzubauendes Portfolio anvertraut, zwangsläufig mehr Zeit benötigen, um seine Basis zu vergrößern. Und doch ist es oft in diesen Kontexten, dass sich der Beruf am vollsten entfaltet: ein neues Konto entwickeln, einen zögerlichen Kunden überzeugen, die ersten Einsätze begleiten... Aber all dies bleibt unter dem Radar des berüchtigten Indikators.

Es ist ein bisschen so, als würde man einen Verkäufer nach der Größe seines Kundenportfolios beurteilen, ohne jemals zu prüfen, **wer es gebaut hat, wie und zu welchem Preis**.

Anreiz für schlechte Praxis

Schlimmer noch, diese Besessenheit von der Anzahl führt zu kontraproduktiven Verhaltensweisen. Indem man die Quantität als Ziel setzt, **endet man damit, billig einzustellen**, schlecht definierte Aufgaben zu verkaufen oder um jeden Preis Personal zuzuweisen, um „Volumen zu schaffen“. Ergebnis: Die Berater werden müde, die Kunden misstrauisch, die Projekte scheitern. Aber auf dem Papier erfüllt der Manager das Kriterium. Man applaudiert, man gratuliert, man befördert. Bis zur nächsten Krise.

Dieses System fördert auch die **künstliche Bindung**. Ein Business Manager kann interne oder externe Mobilität der Berater bremsen, nicht aus guten Gründen, sondern um **seinen Mitarbeiterbestand nicht zu verlieren**. Er wird dann zum Gefängniswärter seiner eigenen Teams. Auch hier sind wir weit vom Geist der Näheführung und des Vertrauensverhältnisses entfernt.

Welche alternativen Kriterien gibt es also?

Anstatt Köpfe zu zählen, sollte man besser **den tatsächlichen Einfluss** des Managers auf sein Gebiet messen. Zum Beispiel, indem man bewertet:

- **Die Zufriedenheitsrate der Berater** (anonym, regelmäßig und ernst genommen). Ein Manager, der eine dauerhafte Beziehung aufbauen kann, der begleitet, ausbildet, zuhört und unterstützt, hinterlässt eine Spur.
- **Die Bindung an die Einsätze.** Wie viele Berater verlängern, werden erneut beauftragt oder steigen in ihrer Position auf? Es ist nicht nur der Kunde, der entscheidet: Ein guter Manager schafft die Bedingungen für diese Kontinuität.

- **Die Fähigkeit, neue Kunden zu entwickeln.** Das ist ein starkes Signal für Reife: Die Komfortzone verlassen, neue Konten eröffnen, Vertrauen aufbauen, wo noch alles zu schaffen ist.
- **Die Qualität des Reportings und der Vorausschau.** Ein Manager, der die Risiken von Vertragsbrüchen erkennen kann, frühzeitig warnt und konkrete Lösungen vorschlägt, zeigt ein deutlich nützlicheres Beherrschen als jemand, der Abgänge und Einsatzenden ohne Vorwarnung hinnehmen muss.
- Und natürlich, **die Fähigkeit, Wissen weiterzugeben.** Einen Junior auszubilden, einen Kollegen zu begleiten, bewährte Praktiken zu teilen: Das sind offensichtliche Zeichen von Legitimität und Führungskompetenz.

Das Schlusswort

Einen Business Manager basierend auf der Anzahl der Berater, die er verwaltet, weiterzuentwickeln, ist wie einen Fußballspieler wegen seiner Laufleistung zu befördern. Es ist ein Indikator, klar. Aber er sagt nichts über die Präzision der Pässe, die Spielübersicht oder die Fähigkeit, das Team weiterzubringen. Es ist an der Zeit, sich von dieser bequemen Logik zu lösen. Die Entwicklung sollte nicht die Masse belohnen, sondern den Einfluss. Nicht die Quantität, sondern den Wert.

Also, das nächste Mal, wenn du hörst: „*Er verwaltet 15 Berater, er verdient es, Senior zu werden*“, stelle diese einfache Frage: *Ja, aber was bedeutet das wirklich?*