DAS ONBOARDING STRUKTURIEREN

Das Playbook, das eure Junior-BMs nie erhalten haben

Frédéric Le Pennec · 24. November 2026



Ein Junior-BM sollte nicht nur durch Beobachtung der Seniors lernen. Ein schriftliches Playbook formalisiert die Best Practices, beschleunigt die Kompetenzentwicklung und verwandelt Erfahrung in eine übertragbare Methode.

Ein Junior BM kommt mit einer Stellenbeschreibung und einem Zugang zum CRM an. Den Rest errät er, indem er den erfahrenen Kollegen zuschaut. Wenn man ihm aufschreiben würde, was von ihm erwartet wird, würde es viel ändern, vorausgesetzt, es wird kein Skript erstellt.

Fragen Sie einen Geschäftsführer eines IT-Dienstleisters. Was erhält ein Junior BM am Tag seiner Ankunft? Die Antwort ist kurz. Ein Computer, ein Zugang zum CRM, eine Stellenbeschreibung, manchmal eine Liste von Konten, die übernommen werden müssen. Und ein erfahrener Kollege, neben dem er sich setzen kann.

Der erfahrene Kollege gibt sein Bestes. Er telefoniert, qualifiziert einen Bedarf, stellt einen Berater vor, beruhigt einen unzufriedenen Kunden. Der Junior schaut zu. Er merkt sich die Gesten, selten die Gründe. Warum hat der erfahrene Kollege diesen Manager am Donnerstag zurückgerufen und nicht am Montag? Warum hat er diesen Lebenslauf nicht geschickt? Er sagt es nicht, aus Zeitmangel, und oft, weil er es selbst nicht mehr weiß. Seine Reflexe sind unsichtbar geworden, auch für ihn selbst.

Talent ersetzt keine Methode

Wir stellen Junioren wegen ihrer Energie und ihrem Willen ein und erwarten dann, dass dieses Talent die Arbeit erledigt. Ich glaube, das ist ein Denkfehler. Talent hat gute und schlechte Tage. Eine schriftliche Methode ist immer da, am Montagmorgen, wenn der Junior drei Ablehnungen hintereinander erhalten hat und nicht mehr weiß, wo er anfangen soll.

Ich bin überzeugt, dass ein Junior ohne Erfahrung in wenigen Monaten effektiv werden kann, wenn er von Anfang an einen schriftlichen Rahmen erhält, ihn studiert und sofort anwendet. Ohne diesen Rahmen wendet er Rezepte an, die nur jedes zweite Mal funktionieren. Er wird entmutigt und geht. Oder er bleibt und stagniert, was meiner Meinung nach teurer ist als ein Abgang, weil ihn niemand sieht.

Was ein BM-Playbook enthält

Nichts Spektakuläres. Die Situationen, denen jeder BM in seinen ersten Wochen begegnet, und die Art und Weise, wie Ihr Unternehmen damit umgeht.

- Eröffnung eines Akquisegesprächs und was man in der ersten Minute erreichen möchte
- Durchführung einer Bedarfsanalyse, die wichtigen Fragen und was man mit den Antworten macht
- Vorstellung eines Beraters bei einem Kunden
- Die Einwände, die Ihre BMs jede Woche hören, mit Ihren Antworten
- Die Regeln für das Versenden eines Lebenslaufs (wann, an wen, mit welcher Zustimmung des Kandidaten)

Jedes Blatt passt auf eine Seite. Es sagt, was man macht und vor allem, warum man es macht. Das Warum ermöglicht es dem Junior, sich anzupassen, wenn die Situation aus dem Rahmen fällt, was fast immer der Fall ist.

Ein Playbook wird diskutiert, ein Skript wird rezitiert

Der Einwand kommt jedes Mal. "Unsere BMs sind keine Telefonisten." Da stimme ich zu. Niemand verlangt von einem Junior, irgendetwas auswendig aufzusagen.

Am ersten Tag liest er das Playbook. In der ersten Woche wendet er es an. Danach beginnt jedes Debriefing mit seinem Senior auf einer spezifischen Seite. Wie hast du diesen Anruf gemacht? Was hat funktioniert? Was ändern wir?

Das Dokument lebt. Wenn ein erfahrener Kollege eine bessere Antwort auf einen Einwand findet, wird diese dort aufgenommen. Das Wissen des Teams hört auf, mit denen zu gehen, die gehen.

Wer schreibt es?

Die erfahrenen Kollegen, mit ein wenig Hilfe. Diejenigen, die es am besten können, haben oft die größten Schwierigkeiten, es zu erklären. Jemand muss die Fragen stellen, die Gründe hinter den Reflexen hervorholen und alles in Form bringen.

Die Übung ist übrigens auch für den erfahrenen Kollegen hilfreich. Das, was er instinktiv tut, in Worte zu fassen, ist der erste Schritt, um das Coaching zu erlernen. Man gibt nur das Wissen gut weiter, das man in Worte gefasst hat.

Es ist dieser Weg, den ich mit meinen Kunden bei CoAct gestalte, basierend auf dem, was ihre besten BMs bereits tun. Wenn Sie wissen möchten, wie es um Ihr eigenes Integrationssystem bestellt ist, ist die Reifegrad-Diagnose ein guter Ausgangspunkt.

Und bei Ihnen, was haben Sie für Ihre Junioren geschrieben?