MANAGEMENT DER BUSINESS MANAGERS

Wir vervielfachen die Videoanrufe, nicht die Kontakte

Frédéric Le Pennec · 30. Oktober 2026



Der Videoanruf beschleunigt die Qualifikation, aber er ersetzt nicht die Verbindung, die vor Ort geschaffen wird. Für einen Business Manager kann die Rückkehr zum persönlichen Kontakt wieder ein echter Wettbewerbsvorteil sein.

Zwei Dachdecker, zwei Angebote

Ich muss das Dach meines Hauses erneuern lassen. Daher habe ich Angebote eingeholt.

Der erste Handwerker bat mich, ihm Fotos vom Haus und vom Dach aus allen Blickwinkeln zu schicken. Einige Tage später kam sein Angebot per Mail, bereit zur Unterschrift.

Der zweite kam persönlich vorbei. Er schaute sich das Gebälk an, stieg hinauf, um den Zustand der Ziegel zu prüfen, und dann tranken wir in der Küche einen Kaffee. Er stellte mir Fragen, an die ich nicht gedacht hatte, schüttelte mir beim Gehen die Hand, und sein Angebot kam zwei Tage später an.

Natürlich werden Preis, Fristen und Garantien bei meiner Entscheidung eine Rolle spielen. Aber niemand wird mir einreden können, dass derjenige, der hinter seinem Bildschirm geblieben ist, genauso gepunktet hat wie derjenige, den ich getroffen habe. Jedenfalls nicht in dieser Phase.

Ich denke oft an diese Geschichte, wenn ich junge Business Managers von ESN begleite. Bei vielen von ihnen läuft fast alles über Video. Das erste Treffen, das zweite, manchmal sogar die Verhandlung.

Ich stelle sofort klar, dass ich nicht sagen werde, dass früher alles besser war. Diese Debatte bringt niemanden weiter. Die Frage, die mich interessiert, ist einfacher. Was verliert ein BM, wenn er seinen Bildschirm nicht mehr verlässt, und wie sind wir dort hingekommen?

Das Video hat gewonnen, und das ist gut so

Das Video hat sich in den Alltag integriert, und Covid hat dazu sicherlich viel beigetragen. Für die ersten Schritte ist es ein echter Fortschritt. Dreißig Minuten genügen, um zu überprüfen, dass ein Bedarf besteht, dass man mit dem richtigen Ansprechpartner spricht und dass es sinnvoll ist, weiterzugehen. Ohne einen halben Tag für den Transport zu verlieren. Niemand vermisst das, und ich am wenigsten.

Das Problem beginnt, wenn man vom Video erwartet, was es nicht leisten kann. Qualifizieren, ja. Den Wunsch zu wecken, weiterzumachen, ist eine andere Geschichte.

Betrachte die Szene von der anderen Seite des Bildschirms. Dein Gesprächspartner trägt Kopfhörer, und seine Benachrichtigungen blinken in einer Ecke. Er hat in zehn Minuten eine Besprechung und ist mit einem Teil seines Kopfes schon dabei. Er hört dir höflich zu, aber er ist nicht wirklich da.

Seien wir ehrlich, die gleiche Szene existiert oft auf der Seite des BM. Ich habe Videos gesehen, in denen derjenige, der das Treffen angefordert hatte, während der Kunde sprach, auf seine Nachrichten schaute. Das ist offensichtlich. Und vor allem spürbar.

Das Ergebnis ist, dass wir die Anzahl der Videos erhöhen, aber nicht unbedingt die Kontakte. Wir füllen einen Terminkalender, ohne eine Verbindung zu schaffen. Der Kunde erinnert sich nicht wirklich an dich. bestenfalls erinnert er sich vage an eine ESN unter vielen anderen.

Wie wir hierher gekommen sind

Eine Ausnahme, die zur Norm wird

Ja, wir haben während der Covid-Zeit Geschäfte gemacht, ohne unsere Kunden zu treffen. Manchmal sogar, ohne unsere eigenen Berater zu treffen. Aber wir taten es, weil wir keine andere Wahl hatten. Es war eine angepasste Welt, eher als eine neue Welt, und vor allem eine vorübergehende Welt.

Ein guter Teil der BMs von heute hat in dieser Zeit oder kurz danach begonnen. Sie haben die Ausnahme als Arbeitsweise beibehalten. Doch im intellektuellen Dienstleistungssektor verkauft man Vertrauen, bevor man eine Kompetenz verkauft. Das Fehlen menschlichen Kontakts in diesem Beruf zu verlängern, erscheint mir als gegen den Sinn des Berufs zu gehen.

Ein Zähler, der auf Volumen drängt

Wenn ein Manager ein Ziel von 8, 10 oder 12 Akquisitionsgesprächen pro Woche festlegt, manchmal mehr, drängt er auf Quantität statt auf Zielausrichtung. Mit solch einem Zähler wird das Video zur einzigen rationalen Wahl. Ein Besuch beim Kunden, inklusive Anfahrt, nimmt den Platz von drei Videos im Kalender ein. Niemand hat entschieden, das Feld zu verbieten. Der Indikator hat dies allein übernommen.

Diese Logik basiert auf einem empirischen statistischen Gesetz, das jeder kennt. Je mehr man sät, desto mehr erntet man. Sie vergisst die Nebeneffekte, beginnend mit der mentalen Erschöpfung eines Juniors, der Bildschirm an Bildschirm reiht, ohne je einen Kunden wirklich zu sehen. Die Grenze

zwischen Resilienz und Dummheit ist manchmal schmal.

Und das Volumen hat einen anderen, subtileren Effekt. Es erzeugt Termine, die niemanden binden, also Termine, die ausfallen. Darauf komme ich weiter unten zurück.

Die wahrgenommene Kosten der Anreise

Für viele junge BMs gleicht eine 45-minütige Fahrt zu einem Kundenstandort einer Weltreise. In Wirklichkeit ist es ein gut investierter Vormittag. Doch zwischen zwei Videos eingezwängt erscheint es überdimensioniert. Die realen Kosten der Anreise sind gering, die wahrgenommenen Kosten sind enorm.

Die Distanz, die schützt

Es gibt einen weniger oft erwähnten Grund, und das ist die Angst. Angst, dem Kunden nichts zu sagen zu haben außerhalb seines Skripts. Angst vor der Stille oder der beruflichen Frage, auf die man keine Antwort weiß. In einem Video behält man seine Notizen im Blick und kann abbrechen. Die Distanz schützt.

Diese Angst kommt oft von weit her. Manche wurden auf einer sehr teilweisen Sicht des Berufs eingestellt, bestehend aus LinkedIn, Sourcing und zu optimierenden Lebensläufen. Der Recruiter hat es schlecht erklärt oder der Kandidat hat nur gehört, was er hören wollte. In beiden Fällen hat niemand ihm wirklich gesagt, dass ein BM einen großen Teil seiner Zeit damit verbringt, sich für den Beruf seiner Kunden zu interessieren. Wenn dieser Beruf nicht interessiert, wird der Bildschirm zum praktischen Zufluchtsort.

Niemand zum Nachahmen

Viele der nach 2020 ausgebildeten Juniors haben nie gesehen, wie ein erfahrener BM ein persönliches Treffen leitet. Doch dieser Beruf lernt sich weitgehend durch Nachahmung. Man beobachtet einen Senior, der einen Raum betritt, die Empfangsdame mit Namen begrüßt, auf eine beiläufige Bemerkung eingeht. Wenn es niemanden gibt, den man nachahmen kann, reproduziert man, was man kennt. Und was man kennt, ist der Bildschirm.

Was der Bildschirm nicht zeigt

Das Feld

Vor Ort sieht man Dinge, die keine Kamera zeigt. Ein halb leeres, oder im Gegenteil überfülltes, Büro. Die Ausweise eines konkurrierenden Anbieters auf den Schreibtischen. Ein Projektplan am Schwarzenbrett. In einem Video sieht man das, was der Gesprächspartner eingerahmt hat, im Allgemeinen eine Bibliothek oder einen verschwommenen Hintergrund.

Die drei Minuten im Flur

Die nützlichsten Informationen kommen selten während des Meetings. Sie kommen, wenn der Kunde dich zum Empfang begleitet, vor der Kaffeemaschine oder im Aufzug. In diesen drei Minuten erwähnt er, dass das Budget bereits genehmigt ist, das Projekt im März startet oder der andere Anbieter ihn langsam nervt. Ein Video endet hingegen mit einem Klick. Es gibt keinen Flur.

Die Verpflichtung

Ein No-Show in einem Video wirkt weniger schwerwiegend als ein fehlender Kunde nach einer Stunde Autofahrt. Für den BM stimmt das. Aber es gibt viel mehr davon, gerade weil ein Video-Termin fast niemanden verpflichtet. Eine Teams-Einladung anzunehmen kostet nichts, sie im letzten Moment abzulehnen ebenfalls nicht. Jemanden zu empfangen, der sich für einen persönlich auf den Weg macht, ist bereits eine erste Verpflichtung.

Die Berater im Einsatz

Sie sind die großen Vergessenen dieser Tendenz. Der BM, der seine Berater nie beim Kunden besucht, verliert auf zwei Ebenen. Zuerst fühlt sich der Berater allein, und ein isolierter Berater neigt oft dazu, den Verlockungen der Konkurrenz Gehör zu schenken. Dann verpasst der BM alles, was man einfach dadurch wahrnimmt, dass man vor Ort ist (ein neuer Projektleiter, ein wachsendes Team, ein noch nicht ausgeschriebener Bedarf).

Stelle dir einen BM vor, der einmal im Monat mit seinem Berater vor Ort zu Mittag isst. Nach einigen Monaten schließt sich der Manager des Beraters ihnen an. An diesem Tag dreht sich das Gespräch um das nächste Projekt, lange bevor der Bedarf formuliert und an alle Referenzen verteilt wird.

Das Paradoxon der Seltenheit

All das führt zu einem recht amüsanten Paradoxon. Da fast alle Videos machen, ist es zu einem echten Unterscheidungsmerkmal geworden, sich auf den Weg zu machen. Vor zehn Jahren hat ein BM, der seinen Kunden besuchte, einfach seinen Job gemacht. Heute fällt es auf, gerade weil kaum noch jemand kommt.

Die Angelegenheit übersteigt den kommerziellen Stil. Zwischen Freelancer-Plattformen und KI-Tools, die in wenigen Sekunden einen Bedarf und ein Profil zusammenbringen können, wird der BM, der sich darauf beschränkt, Lebensläufe zu übermitteln, austauschbar. Das weiß er schon oder wird es bald merken.

Was sich nicht ersetzen lässt, ist die Beziehung. Das Vertrauen, das einen Kunden dazu bringt, dich anzurufen, bevor er seinen Bedarf öffentlich macht. Das Wissen um seinen Kontext, seine Zwänge, seine Stimmungen auch. All das lässt sich hinter einem Bildschirm viel schwieriger aufbauen. Der menschliche Kontakt erscheint mir als ein Wettbewerbsfaktor weit mehr als als Nostalgie.

Konkrete Maßnahmen?

Ich plädiere nicht dafür, das Video abzuschaffen. Ich plädiere dafür, es an seinem Platz zu belassen.

Die erste Idee besteht darin, zu sequenzieren, statt zu opponieren. Das Video dient zur Qualifizierung, das Feld bietet Überzeugung und festigt die Beziehung. Wenn das erste Video gut läuft, ist der richtige Reflex, das nächste Mal den Kunden vor Ort zu treffen. Ein Satz genügt. "Beim nächsten Mal komme ich vorbei, das wird einfacher, um Ihre Organisation zu verstehen."

Manche Kunden werden ablehnen, und das ist ihr Recht. Der Besuch verdient Respekt und wird zum richtigen Zeitpunkt vorgeschlagen. Aber viele werden zustimmen, oft leichter, als du es dir vorstellen kannst.

Organisiere dann deine Reisen, anstatt sie zu erleiden. Du hast einen Termin 45 Minuten von deinem Büro entfernt? Nutze die Gelegenheit, um deinen Berater an einem nahegelegenen Standort zu

besuchen oder einen Kaffee mit einem anderen Kontakt aus dem Sektor zu trinken. Ein gut gefüllter Vormittag lässt die Weltreise schnell vergessen.

Für die Manager ist der effektivste Ansatz der Indikator. Qualifizierte Termine und fortschreitende Möglichkeiten zu zählen, ändert sofort das Verhalten. Ein Vor-Ort-Treffen, das zu einem Bedarf führt, ist besser als fünf höfliche Videos ohne Fortsetzung.

In Bezug auf die Vorbereitung, ersetze das Skript durch Neugier. Bereite vor einem Termin einige Fragen zum Beruf deines Kunden vor, zu seinen laufenden Projekten, zu dem, was ihn wach hält. Die Angst, nichts zu sagen zu haben, verschwindet, wenn man wirklich verstehen will.

Schließlich, wenn du Manager oder bestätigter BM bist, nimm einen Junior mit. Ein Vormittag auf dem Feld an deiner Seite lehrt mehr als zehn Online-Schulungen zur Kundenwahrnehmung.

Zurück zum Dach

Mein zweiter Dachdecker hat nichts Neues erfunden. Er hat das getan, was gute Händler schon immer tun. Er kam persönlich, schaute nach und hörte zu.

Ich habe mich noch nicht für meinen Handwerker entschieden. Aber ich weiß schon, welchen von beiden ich zuerst wieder anrufen werde.

Also, wann hast du das letzte Mal einem Kunden die Hand geschüttelt? Und was hält dich davon ab, es nächste Woche zu tun?