BERUF DES BUSINESS MANAGERS

Wenn der Kunde nach einem fünfbeinigen Schaf verlangt

Frédéric Le Pennec · 18. Oktober 2026



Ein unmöglicher Bedarf verbirgt oft einen schlecht qualifizierten Bedarf. Dieser Artikel zeigt, wie ein Business Manager die Prioritäten des Kunden klärt, bevor er die Suche startet.

Ein unmöglicher Bedarf verbirgt fast immer einen schlecht qualifizierten Bedarf. Bevor der Business Manager nach dem Schaf sucht, ist es ratsam, dem Kunden zu helfen, die Beine zu zählen, die er wirklich braucht.

An einem Dienstagmorgen erhält ein Business Manager einen Bedarf von einem Kunden, den er noch kaum kennt. Java-Entwickler, Angular, Kubernetes, SAP-Erfahrung "erwünscht", fließend Englisch, mindestens fünf Jahre Erfahrung, Beginn in zwei Wochen. Und ein Stundensatz, der eher einem Profil von zwei oder drei Jahren entspricht.

Er bedankt sich, legt auf und legt los. Lebenslaufdatenbanken, Netzwerk, Freiberufler... Drei Tage später stellt er einen Kandidaten vor, der drei von fünf Anforderungen erfüllt. Der Kunde antwortet, dass er "genau das sucht, was im Anforderungsprofil steht". In der folgenden Woche erfährt der BM, dass die Stelle anderswo besetzt wurde, mit einem Profil, das ebenfalls nicht alle Anforderungen erfüllte.

Ich habe dieses Szenario dutzende Male bei den BMs gesehen, die ich begleite. Dem BM fehlte es nicht an Energie, im Gegenteil. Er hat nur gesucht, bevor er verstanden hat.

Woher kommen die Anforderungen mit 5 Beinen?

Selten von einer Feinanalyse der Stelle. Eher von einem Stapeln.

Der Projektleiter will Java, der Architekt besteht auf Kubernetes, der Geschäftsverantwortliche hätte gern jemanden, der "SAP kennt". Der Einkauf fügt Englisch hinzu, für alle Fälle. Niemand hat entschieden, also addiert das Anforderungsprofil alles.

Ein weiterer Klassiker: Das Anforderungsprofil beschreibt den ehemaligen Stelleninhaber. Er war hervorragend, blieb drei Jahre im Projekt und lernte dabei SAP. Der Bedarf beschreibt, was er bei seinem Weggang geworden war, ohne Bezug zu dem Profil, das er bei Antritt der Stelle hatte.

Der Stundensatz wird oft von der Einkaufsabteilung festgelegt, ohne großen Bezug zu dem von der operativen Ebene geforderten Niveau. Die Inkohärenz fällt nur von außen auf.

Und dann gibt es den defensiven Filter. Ein Kunde, der dreißig Bewerbungen pro Bedarf erhält, verschärft seine Kriterien, um auszusortieren. Sagen wir es offen: Die IT-Dienstleister tragen viel dazu bei, indem sie Bewerbungen ungezielt einreichen.

Es bleibt der Fall, bei dem alle Beine gerechtfertigt sind. Das kommt vor. Der Bedarf wird dann selbst zu einer kommerziellen Information: Ein seltenes Profil kostet und ist selten innerhalb von fünfzehn Tagen zu finden.

Der reflexartige Fehler: Suchen, bevor man versteht

Warum stürzt sich der BM blindlings hinein? Er hat Angst, die Gelegenheit zu verpassen, wenn er nicht schnell reagiert. Er fürchtet, als Anfänger zu gelten, wenn er Fragen stellt, besonders wenn er unerfahren und mit der Technik nicht vertraut ist. Und manchmal wird er einfach nach der Anzahl der versendeten Lebensläufe beurteilt.

Die Kosten sind nicht sofort sichtbar. Der Recruiter verbringt zwei Tage mit einem nicht auffindbaren Profil, während zugänglichere Bedarfe warten. Kandidaten werden für eine Stelle kontaktiert, die nie für sie passen wird - nicht ideal für das Image des IT-Dienstleisters. Und der Kunde erhält eine "beinahe passende" Bewerbung, die ihm bestätigt, was er bereits vermutete: Man hat ihm nicht wirklich zugehört.

Das Ironische ist, dass man nicht einmal Zeit spart. Fünfzehn Minuten Qualifizierung ersparen oft tagelanges sinnloses Suchen. Schnell antworten, ja. Aber zuerst richtig antworten.

Reduzieren von "Beinen"

Die eigentliche Arbeit beginnt vor dem Sourcing. Es geht darum, eine Liste von Kriterien in einen hierarchisierten Bedarf zu verwandeln, und ein paar Fragen genügen oft, um zwei oder drei Beine zu streichen. Hier sind die Fragen, die ich den BMs, die ich begleite, stelle:

1. "Wenn ich Ihnen jemanden präsentiere, der sehr solide in Java und Kubernetes ist, aber nie SAP angefasst hat, würden Sie ihn empfangen?" Viel aussagekräftiger, als abstrakt zu fragen, was die Prioritäten sind.
2. "In drei Monaten, was sollte die Person erreicht haben?" Die Antwort sagt oft mehr als das Anforderungsprofil.
3. "Wer hatte diese Position zuvor inne? Was hat gut funktioniert, was hat gefehlt?"

4. "Wer im Team kennt bereits SAP?" Wenn jemand es beherrscht, muss der Neue diese Fähigkeit nicht allein mitbringen.
5. "Was passiert, wenn der Start in fünf Wochen stattfindet?" Und direkt danach: "Wer legt das Budget fest, Sie oder der Einkauf?"
6. Wenn der Bedarf über den Einkauf oder eine Plattform kommt, einen Austausch mit dem operativen Manager erreichen. Das macht oft einen großen Unterschied.

Diese Fragen zu stellen, stört selten. Die meisten Manager schätzen es, wenn man ihnen hilft, ihre Erwartungen zu klären, besonders wenn das Anforderungsprofil zwischen zwei Meetings geschrieben wurde. Ein Satz wie "Ich stelle Ihnen jetzt lieber fünf Fragen, als Ihnen fünf falsche Lebensläufe zu senden" wird in der Regel gut aufgenommen.

Mit einem Vorschlag zurückkommen, nicht mit einem Lebenslauf

Sobald der Bedarf priorisiert ist, kann der BM endlich eine Lösung vorschlagen.

Betrachten wir den Bedarf vom Anfang. Ein Viertelstündiges Gespräch mit dem operativen Manager reicht, um Klarheit zu schaffen: Java und Kubernetes sind ab dem ersten Tag unverzichtbar. SAP betrifft nur ein Interface-Modul, und jemand im Team kennt sich damit gut aus. Englisch ist hauptsächlich zum Lesen von Dokumentationen erforderlich.

Der BM kehrt also mit einem Berater zurück, der in den beiden Schlüsselkompetenzen solide ist, zusammen mit zwei Wochen Tandemarbeit mit der SAP-Referentin des Teams und einem Start in drei Wochen statt in zwei. Nur eine Bewerbung, mit einer klaren Erklärung, wie sie dem tatsächlichen Bedarf entspricht.

Es gibt je nach Fall weitere Ansätze. Spielen mit dem Stundensatz oder dem Startdatum, indem man zeigt, welche Möglichkeiten jede Wahl bietet. Den Bedarf in ein Hauptprofil und einen punktuellen Experten aufteilen. Oder offen sagen, dass der Bedarf unter diesen Bedingungen unrealistisch ist.

Dieser letzte Fall schreckt viele BMs ab. Zu Unrecht, wie ich glaube. Eine fundierte Ablehnung schafft weit mehr Glaubwürdigkeit als eine unzureichende Bewerbung, und der Kunde erinnert sich daran, wenn er entscheidet, wen er erneut kontaktiert.

Auch eine Frage des Managements

Ein BM, der sich Hals über Kopf in Lebenslaufdatenbanken stürzt, tut oft genau das, was von seiner Umgebung erwartet wird.

Wenn der Manager zuerst die Anzahl der gesendeten Bewerbungen verfolgt, produziert er Schafjäger. Derjenige, der einen Tag damit verbringt, einen Bedarf zu qualifizieren, wirkt weniger aktiv als derjenige, der vier Lebensläufe am Vormittag sendet ... bis es an der Zeit ist, die gewonnenen Einsätze zu zählen.

Andere Indikatoren geben ein realistischeres Bild, z.B. der Anteil der Bewerbungen, der zu einem Vorstellungsgespräch führt, oder die Anzahl der vorgeschlagenen Profile pro gewonnener Mission. Beim wöchentlichen Meeting, "Was hast du aus diesem Bedarf verstanden?" eröffnet eine Diskussion, die weit nützlicher ist als "Wie viele Lebensläufe hast du geschickt?".

Allerdings müssen die Junioren den Mut haben, diese Fragen zu stellen. Das erfordert eine Legitimität, die nicht von selbst kommt. Sie wird in Rollenspielen trainiert, indem man einem erfahreneren Kollegen zuhört, der eine Qualifizierung durchführt, und dann gemeinsam nachbespricht.

Eine einfache Regel, die ich oft empfehle: Keine Suche starten, bevor der Bedarf priorisiert wurde. Die Recruiter atmen auf, und die Kandidaten hören auf, wegen nicht existenter Stellen kontaktiert zu werden.

Und wenn das Schaf ein Symptom wäre?

Ein 5-beiniges Anforderungsprofil sagt viel über die Beziehung zwischen dem Kunden und der IT-Beratungsgesellschaft aus. Wenn der Kunde auf Lebensläufe wartet, schreibt er eine Liste von Kriterien. Wenn er einen Partner erwartet, ist er bereit, über sein Problem zu sprechen.

Jeder unmögliche Bedarf ist eine kleine Gelegenheit, diese Beziehung zu verändern. Beim nächsten Mal, wenn ein solches Anforderungsprofil eintrifft, bevor du irgendeine Lebenslaufdatenbank öffnest, greif zum Telefonhörer. Und frag deinen Kunden, welche Beine er behalten würde, wenn er zwei wegschneiden müsste.