

Wenn die Business Managers Juniors (zu schnell) vergessen, dass sie Vertriebler sind

Frédéric Le Pennec · 23. April 2025



Viele Business Managers Juniors entdecken zu spät, dass Akquise im Zentrum ihrer Rolle steht, ohne darauf wirklich vorbereitet worden zu sein. Um Ablehnung und das Ausweichen auf andere Aufgaben zu vermeiden, müssen sie frühzeitig geschult werden und der kommerziellen Haltung wieder einen Sinn geben.

Es gibt ein erstaunliches Paradoxon in vielen ESN oder Beratungsunternehmen: Man rekrutiert junge Business Manager mit dem Versprechen einer abwechslungsreichen Position, die die Leitung von Projekten, die Betreuung von Beratern und Kundenbeziehungen umfasst. Doch sobald sie in der Position sind, holt sie die Realität schnell ein. Die berühmte "Management"-Dimension, die bei der Einstellung so hervorgehoben wird, wird angesichts einer sofortigen Erwartung zweitrangig: **akquirieren, akquirieren, akquirieren.**

Diese jungen BM sind jedoch in den meisten Fällen **weder trainiert noch vorbereitet** auf diese Aufgabe. Sie kommen nicht aus dem kommerziellen Bereich, haben weder die Grundlagen des Verkaufs erhalten noch die Codes der B2B-Akquise. Das Ergebnis: Sie entdecken einen Beruf, der ihnen kaum erklärt wurde, oft auf sich allein gestellt, mit CRM-Tools, die sie ausfüllen müssen, und KPIs, die sie erreichen sollen, als einzige Orientierungspunkte.

Das Telefonmarketing wird dann zur Prüfung. Eine undankbare Tätigkeit, die als mechanisch, repetitiv und vor allem durch Ablehnung geprägt wahrgenommen wird. Denn die vorherrschende Kultur ist häufig die des **Volumens**: Man muss seine "Anrufe tätigen", die Quoten erreichen, handeln ohne viel nachzudenken. Und da man ihnen nicht beigebracht hat, es anders zu machen, reproduzieren sie, was sie sehen ... oder was sie erahnen.

Allerdings hilft das, was sie sehen, nicht immer. Denn viele erfahrene Kollegen, die in der Verwaltung ihrer Berater, in der Administration oder in der Bearbeitung von Ausschreibungen gefangen sind, **akquirieren kaum noch oder gar nicht mehr**. Sie geben Ratschläge, setzen Ziele, organisieren manchmal Briefings, aber sie öffnen selbst keine neuen Türen mehr. Mit anderen Worten, sie **verkörpern nicht mehr die kommerzielle Dimension** des Berufs. Und ohne Vorbild, dem man folgen kann, ist es für einen Junior schwierig, sich zu motivieren oder gar Fortschritte zu machen.

Sehr schnell flüchten sich einige in andere Aufgaben. Sie verwalten Zeitpläne, organisieren Interviews, kümmern sich um das Teamleben. Alles außer dem Griff zum Telefon. Alles außer dem Nachfassen bei einem Kunden oder dem Mut zur direkten Ansprache. So als ob der Kern des Berufswoanders läge.

Aber ein Business Manager, der nicht lernt, die Akquise zu lieben, ist ein Business Manager, der Gefahr läuft, das zu verpassen, was seine Funktion ausmacht und ihren Einfluss hat. Denn Akquise bedeutet nicht nur, "Leute zu stören": Es bedeutet, Beziehungen zu initiieren, Werte zu schaffen und den Grundstein für die Zukunft des Unternehmens zu legen.

Wie kann man die kommerzielle Funktion wieder ins Zentrum des Berufs rücken?

Zuerst muss man **die jungen BM von Beginn an schulen**, und das nicht nur in den Tools. Ein wirklich praktisches und kontextualisiertes Training, das ihnen zeigt, **wie man eine Zielgruppe identifiziert, einen Anruf vorbereitet, Interesse weckt, mit Einwänden umgeht und eine erste Unterhaltung abschließt**. Nicht durch das Diktieren von Skripts, sondern indem man ihnen hilft, ihren eigenen Stil zu finden.

Außerdem ist es wichtig, der Akquise **wieder Bedeutung zu geben**, indem man von einer rein quantitativen Logik abrückt. Es ist nicht der Fall, dass man durch das Tätigen von 100 Anrufen leistungsfähiger ist. Was zählt, ist die Qualität der Gespräche, die Relevanz der Botschaft, die Regelmäßigkeit im Einsatz. Zehn durchdachte gute Anrufe sind besser als 50 Anrufe auf Kette ohne klares Ziel.

Schließlich müssen die Senioren **als Vorbild agieren**. Nichts ist lehrreicher für einen Junior als zu sehen, wie ein erfahrener Manager zum Telefon greift, um Akquise zu tätigen oder einen Kontakt nachzufassen. Nicht um etwas zu beweisen, sondern um **das zu verkörpern, was sie von anderen erwarten**. Die kommerzielle Haltung wird durch Handlung vermittelt, nicht durch Folien.

Wieder lernen, kommerziell zu sein, ist kein Rückschritt. Es ist eine Rückkehr zum Wesentlichen.