

Beziehung Business Manager – Berater: Treue oder Allianz?

Frédéric Le Pennec · 30. April 2025



Die Beziehung zwischen Business Manager und Berater kann nicht mehr auf einer einfachen hierarchischen Logik beruhen. Um nachhaltig zu sein, muss sie zu einer Allianz werden, die auf Transparenz, Mitgestaltung und geteilter Verantwortung basiert.

In den ESN und Beratungsgesellschaften ist die Beziehung zwischen Business Manager und Berater oft unklar und ambivalent. Von außen betrachtet mag sie wie eine einfache hierarchische Kette erscheinen: der Business Manager findet die Aufträge, der Berater führt sie durch. Doch dieses von einem alten Funktionsmodell übernommene Modell zeigt heute seine Grenzen.

Das traditionelle Modell: eine unausgeglichene Beziehung

In vielen Strukturen, insbesondere in jungen oder stark auf "Zahlen" ausgerichteten ESN oder Beratungsfirmen, basiert die Beziehung auf einem absteigenden Logik: der Business Manager wird als Vorgesetzter wahrgenommen und der Berater als Erfüllungsgehilfe. Von ihm wird erwartet, dass er verfügbar, anpassungsfähig und still ist. Solange er im Einsatz ist, ist alles gut. Sobald er im Bench ist, wird die Beziehung angespannt: der Berater wird zu einem "zu lösenden Problem".

Dieses Modell kann kurzfristig funktionieren. Aber es erzeugt eine tiefe Frustration: Verlust der Motivation, Gefühl der Geringschätzung, psychischer Verschleiß... und vorzeitiger Abgang der besten Profile.

Paradigmenwechsel: hin zu einer Partnerschaftsbeziehung

Ein alternatives Modell existiert: das einer **wirklichen Partnerschaft** zwischen Business Manager und Berater. Eine Partnerschaft ist eine Beziehung auf Augenhöhe, in der jeder eine ergänzende Rolle hat und in der Kommunikation, Vertrauen und gemeinsame Gestaltung wichtiger sind als Machtverhältnisse.

Diese Partnerschaft basiert auf:

- **Einer gemeinsamen Vision** der geschäftlichen Herausforderungen, der zu erreichenden Ziele und der jeweiligen Zwänge.
- **Einer Transparenz** in Bezug auf Margen, Möglichkeiten und Auftragswahl.
- **Einer Mitgestaltung** der Karrierewege mit regelmäßiger Begleitung.
- **Der Anerkennung** der Rolle des Beraters im kommerziellen Erfolg.

Aber Vorsicht: Damit diese Partnerschaftslogik funktioniert, **muss der Berater auch seine Haltung weiterentwickeln.**

Ein Akteur sein, nicht nur ein Ausführender

Der Übergang von einem Unterordnungsverhältnis zu einer Partnerschaftsbeziehung erfordert auch, dass der Berater nicht mehr in einer abwartenden Haltung verweilt. **Er kann nicht mehr einfach nur hoffen, dass der Business Manager ihm eine "interessante" Mission findet.** Er muss sich einbringen, sich äußern und beitragen. Kurz gesagt, er muss **Akteur seiner Karriere werden.**

Das bedeutet konkret:

- **Seine Wünsche, Ziele und Interessen klar auszudrücken.**
- **Erfahrungsberichte, Kundenhinweise und die von ihm wahrgenommenen Gelegenheiten zu teilen.**
- **Zur eigenen Sichtbarkeit beizutragen:** aktuelles Profil, beherrschtes Pitch, Teilnahme an internen Veranstaltungen, etc.
- **Sich am Unternehmensleben zu beteiligen:** Mentoring, interne Initiativen, Feedback zu Praktiken.
- **Die geschäftlichen Herausforderungen zu verstehen**, ohne zwangsläufig Vertriebler zu werden, aber mit einem Bewusstsein für das Geschäftsmodell.

Es handelt sich nicht um eine zusätzliche Arbeitsbelastung. Es ist ein **Haltungswechsel**. Solange er Teil des Unternehmens ist, hat der Berater ein starkes Interesse daran, dass es gut funktioniert. Denn je gesünder die Struktur ist, desto interessanter sind die Aufträge und desto anregender sind die Perspektiven.

Eine Beziehung, die sich über die Zeit entwickelt, nicht nur am Ende einer Mission

Ein weiterer häufiger Fehler ist der Glaube, dass diese Beziehung nur dann nützlich wird, **wenn die Mission endet.** Doch darauf zu warten, um zu entdecken, was ein Berater kann (oder nicht kann), was

er mag oder was er nicht mehr tun möchte, ist bereits zu spät. Eine solide Partnerschaft erfordert **regelmäßige und strukturierte Treffen während des gesamten Projekts**, nicht nur am Ende des Prozesses.

Diese Treffen ermöglichen es:

- Die Wünsche nach Weiterentwicklung oder die schwachen Motivationssignale zu antizipieren,
- Wege der geschmeidigen Umlagerung zu konzipieren, ohne die laufende Mission zu gefährden,
- Neue Möglichkeiten intern oder beim Kunden zu erkennen,
- Und manchmal sogar... einen Wechsel der Mission **sogar vor dem Ende der vorherigen Mission vorzubereiten**, in einer Win-Win-Logik für alle — **einschließlich des Kunden**.

Denn nein, dieser Ansatz ist nicht unvereinbar mit den Interessen des Kunden. Ganz im Gegenteil. Ein zufriedener Berater, der sich gehört und unterstützt fühlt, ist engagierter, zuverlässiger und leistungsfähiger. Und ein Kunde, der gut durch einen gut durchgeführten Übergang begleitet wird, bleibt treu.

Die Beziehung zwischen Business Manager und Berater darf weder eine verkappte Hierarchie noch das Fehlen einer Verbindung sein. Es ist eine Allianz, die aufgebaut werden muss, mit der Zeit, mit Transparenz, Dialog und Mitverantwortung. Denn ein aktiver Berater ist auch ein engagierterer, sichtbarer und besser unterstützter Berater.