

GEWINN FÜR ALLE

Interview mit Personalberater

Wie gehen Sie, als Inhaber eines Handwerksbetriebs, vor, wenn Sie einen neuen Mitarbeiter suchen? In der Regel läuft es doch so ab: Anzeigen entwerfen, Schaltung der Anzeige in der regionalen Presse, Bewerbungsunterlagen sichten, Bewerber einladen und viele Gespräche führen, Qual der Wahl, Entscheidung. Und wie viel Zeit geht für diesen Prozess drauf? Und auf was verlassen Sie sich als Handwerker bei Ihrer Entscheidung – nur auf Ihr Bauchgefühl oder haben Sie einen großen Erfahrungsschatz in Personalfragen? Die Unterstützung durch einen Profi und Personalberater kann in diesem Fall durchaus auch in Handwerksbetrieben eine große Hilfe sein. Die SHK Profi-Redaktion sprach hierzu mit dem Personalberater Ewald W. Schneider.

Autor: Christoph Brauneis, Gütersloh



Moderierte Personalsuche
Personalberater Ewald W. Schneider im Bewerber-Workshop bei der Stöver GmbH

geplanter 600 000 € Zusatzumsatz pro Verkäufer nur schlappe 300 000 € Umsatz pro Jahr generieren. Da macht es schon Sinn über die professionelle Personalsuche mit einem erfahrenen Personalberater nachzudenken. Aus dem verlorenen Ertrag pro Jahr können Handwerksbetriebe durchaus ein Beraterhonorar finanzieren. Nur sollte der Berater die Besonderheiten des SHK-Umfeldes sehr genau kennen. Dann ist der Personalberater durchaus ein intelligentes Investment.



Für die Suche nach einem Azubi ist es wohl kaum erforderlich, sich einen Personalprofi zur Seite zu holen. Ab welcher gesuchten Funktion im Betrieb halten Sie es denn aus eigener, langjähriger Erfahrung für sinnvoll, sich Unterstützung zu holen. Und gibt es eine Grenze, was die Betriebsgröße angeht?



Herr Schneider, eine etwas ketzerische Frage zum Start: einen Personalberater zu beauftragen, wenn man als Handwerksbetrieb einen Mitarbeiter sucht – heißt das nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen?

Ewald W. Schneider: Nein, keineswegs. Es gibt Handwerksbetriebe, die erkannt haben, dass man mit leistungsfähigen Verkäufern seinen Marktanteil signifikant erhöhen kann. Gleichzeitig sind diese Verkäufer bei richtiger Vorgehensweise kostenneutral und erbringen einen Beitrag zur Rohertragssteigerung des Handwerksbetriebes. Damit meine ich nicht diese „Pseudoverkäufer“, die passiv warten, bis ein Kunde sich meldet. Wenn Sie als Handwerksbetrieb eigenständig einen schlechten Verkäufer einstellen – z.B. für Ihre Badausstellung oder für regenerative Energielösungen –, kann das durchaus bedeuten, dass Sie auf längere Sicht statt

Ewald W. Schneider: Es macht sicher keinen Sinn, einen Personalberater bei der Suche von Azubis einzusetzen. Das wäre in der Tat mit Kanonen auf Spatzen schießen. Bei dem aktuellen Fall, auf den Sie hier ansprechen, hatte mein Auftraggeber zwei Profi-Verkäufer, einen Vertriebsingenieur und einen kaufmännischen Betriebsleiter gesucht. Mein Kunde will seine Verkaufszahlen mit renditestarken regenerativen Konzepten im privaten- und gewerblichen Bereich deutlich erhöhen. Einen Personalberater wie mich engagieren Unternehmen aller Größenordnungen, wenn sie Verkaufsprofis suchen. Die heutige Betriebsgröße sollte schon ab zehn Mitarbeiter liegen. Entscheidend ist, was die Erwartungshaltung des Handwerksbetriebs an den zusätzlichen Umsatz ist. Ich kann natürlich nicht für einen Handwerksbetrieb arbeiten, der alte und renditeschwache Systemlösungen, wie Brennkessel, favorisiert. In solchen Betrieben herrscht

KONTAKT

Unter der Internetadresse www.ewald-w-schneider.de erhalten Interessierte weitere Informationen über das Trainings- und Beratungsangebot von Ewald W. Schneider. Dort finden sich auch die Kontaktdaten, veröffentlichte Fachbeiträge und Stellenangebote.

BETEILIGTEN

Ewald W. Schneider

häufig die Auffassung vor, dass beim Verkauf dieser Dinosaurier die Preiskeule zusätzliche Kunden und Umsätze bringen kann. Innovatives Denken in Produkten und Dienstleistungen setze ich bei meinen Auftraggebern schon voraus. Sonst bin ich der falsche Gesprächspartner.



SHK PROFI

Beschreiben Sie doch einmal kurz den Ablauf der Personalsuche und -auswahl, wie Sie sie für einen Handwerksbetrieb durchführen? Gehen Sie dabei anders vor als bei einem großen Konzern?

Ewald W. Schneider: Bei Ihrer ersten Frage möchte ich mich etwas zugeknöpft äußern. Die Personalsuche ist mein Betriebsgeheimnis. Sie ist generell anzeigengestützt. Das Internet ist ein wichtiger Suchbaustein. Head-hunting, also das gezielte Abwerben von Verkäufern bei anderen Unternehmen, lehne ich aber kategorisch ab. Ich halte

so ein Vorgehen für unseriös. Zu Ihrer zweiten Frage: Ja, ich gehe total anders vor, wenn ich für die Industrie oder einen Handwerksbetrieb tätig werde. Von Haus aus bin ich Verkaufstrainer und nutze meine Erfahrungen, um bei der entscheidenden Personalauswahl einen Bewerber-Workshop zu moderieren. Nachdem ich vorab mit 10 bis 15 potentiellen Bewerbern Einzelgespräche in meinen Geschäftsräumen geführt habe, lade ich fünf bis sieben der aussichtsreichsten Bewerber für eine Position in die Geschäftsräume meines Kunden zu dem alles entscheidenden Bewerberworkshop ein.

Ich habe dabei das Ziel, meinem Auftraggeber die Qual der Wahl zu machen. Neben mir sind immer mindestens zwei Entscheider meines Auftraggebers anwesend. Wir definieren den Bewerber-Workshop als Info-Veranstaltung und ich moderiere eine offene Dialogatmosphäre. Der Workshop dauert bis zu acht Stunden, ist aber deutlich weniger zeitintensiv, als wenn meine Kunden sieben mal zwei Stunden Einzelinterviews führen würden. Nach max. acht Stunden haben wir gemeinsam den Bewerbern so sehr „auf den Zahn“ gefühlt, dass wir aus dem Bauch die richtigen Entscheidungen treffen. Interessanterweise kommen meine Kunden dann zu der gleichen Entscheidung wie ich, obwohl sie morgens zur ersten Kaffeepause noch eine andere Einschätzung hatten. Wichtig ist auch, dass ich

meinen Auftraggebern vorab keinerlei Einblick in die Bewerbungsunterlagen gewähre. Sie sollen möglichst vorurteilsfrei in den Bewerber-Workshop gehen. Nach der Entscheidung meiner Auftraggeber für einen Bewerber muss ich mir dann häufig anhören: „Wenn Sie uns die Bewerbungsunterlagen vorher gezeigt hätten, Herr Schneider, hätten wir DIESEN Bewerber bestimmt nicht eingeladen“.

Bei allen Überlegungen muss ich auch berücksichtigen, dass der Handwerksbetrieb dem Verkäufer in aller Regel nur ca. 50 – 70 % des Jahreseinkommens zahlen kann, wie es in der Industrie üblich ist. Da muss ich bei der Bewerbervorauswahl auch mal „beide Augen zudrücken“, wenn ich die Bewerbungsunterlagen studiere. Meine Suche konzentriert sich daher auf Potentiale, nicht auf einen möglichst optimalen Lebenslauf. Das Verfahren hat mich in zwanzig Jahren noch nie im Stich gelassen. Über 90 % aller eingestellten Verkäufer erfüllen später die Erwartungen meiner Kunden. Und nur darauf kommt es an!

SHK PROFI

Ein Bewerber-Workshop, wie Sie ihn eben beschrieben haben, ist sicher für alle Beteiligten eine ungewohnte Situation. Welche Resonanzen hatten Sie denn bislang von den Bewerbern und Ihren Auftraggebern nach solchen Workshops?

Ewald W. Schneider: Dieses Verfahren ist in Abwandlungen in der Großindustrie üblich und wird dort unter deutlich theoretischeren Ansätzen als so genanntes „Assessment-Center“ realisiert. Ich nutze dessen Grundprinzip; moderiere jedoch mit meiner zwanzigjährigen Erfahrung als Verkaufstrainer und Personalberater eine offene Dialogatmosphäre. Damit schaffe ich eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Die Resonanzen von Bewerbern und Auftraggebern sind nahezu 100 % positiv, wie Sie am Beispiel des aktuellen Auftraggebers ja selbst erleben konnten.

SHK PROFI

Verbessern Sie als Berater nur die Effektivität des Suchprozesses nach einem neuen Mitarbeiter oder glauben Sie, dass ein Betrieb hinterher auch bessere Mitarbeiter erhält als bei einer eigenen Suche?

Ewald W. Schneider: Meine Kunden bescheinigen mir eine enorme Effektivität. Ich habe sehr viel Erfahrung, wie eine effektive Personalsuche regional oder überregional zu erfolgen hat. Ich trete

in dieser Suche eher als Verkäufer für meine Auftraggeber auf. In dieser Phase geht es darum, potentielle Bewerber für diese Herausforderung begeistern zu können. Ich rede dabei viel von Perspektiven und Möglichkeiten. Die klassische Frage: „Was haben Sie denn früher gemacht?“ ist nicht besonders hilfreich und kommt bei den interessanten Bewerbern gar nicht gut an. Ich forsche immer nach Potentialen und nicht nach angeblichen Erfolgen in der Vergangenheit. Aber ich experimentiere auch, speziell wenn es um regionale Besonderheiten wie in dem vorliegenden Fall geht. Der Betrieb erhält definitiv anschließend die besseren Verkäufer. Wenn ich nicht ständig den Beweis antreten würde, würde ich keine Aufträge mehr erhalten. Ich bin sehr stark auf zufriedene Kunden angewiesen, die mich gerne weiterempfehlen.

SHK PROFI

Neben dem Nutzen interessieren jeden Unternehmer natürlich auch die Kosten. Können Sie eine grobe Hausnummer nennen, was einen Handwerker die eigenständige Suche bzw. die mithilfe eines Personalberaters kostet?

Ewald W. Schneider: Firmen unterschätzen grundsätzlich den zeitlichen und finanziellen Gesamtaufwand, wenn es darum geht eine Schlüsselfunktion im Unternehmen richtig zu besetzen. In der Industrie werden 20 – 40 % vom Bruttojahresgehalt des Bewerbers für gute Personalberater fällig – sicher kein Pappenstiel, aber durchaus berechtigt. Im Hintergrund hat der Personalberater enorme Aufwendungen, wie Einzelinterviews und Background-Checks von Bewerbern. Da im Handwerk meistens deutlich weniger verdient wird als in der Industrie, muss ich hier immer Kompromisse mit meinen Handwerkskunden eingehen. Aber einige Monatsgehälter werden schon fällig. Davon müssen u.a. umfassende Print- und Online-Suchanzeigen finanziert werden. Ich mache mein Honorar aber auch vom späteren Erfolg des Verkäufers abhängig. Letztlich brauche ich Auftraggeber, die langfristig denken und den Nutzen des Personalberaters über die Umsatz- und Ertragsvorteile des neuen Verkäufers errechnen.

SHK PROFI

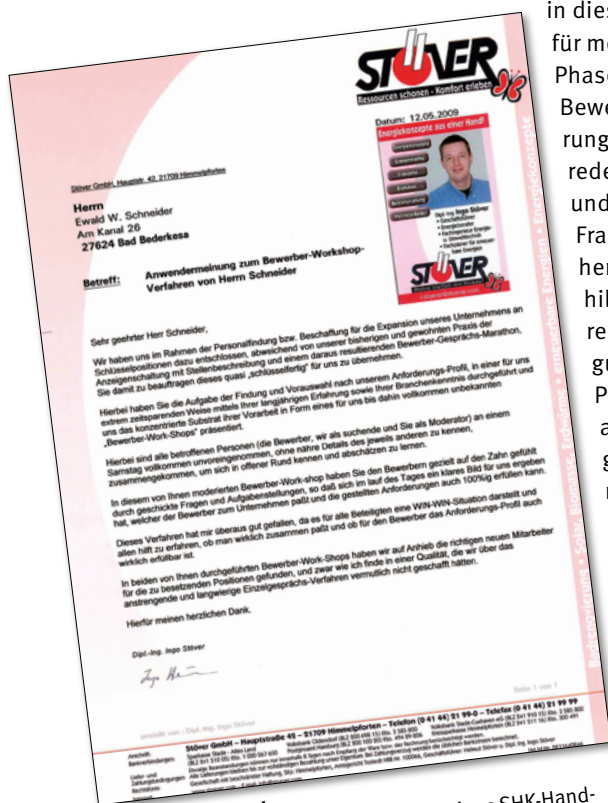
Fassen Sie doch bitte zum Schluss noch einmal in maximal fünf Sätzen die Vorteile für einen Handwerksbetrieb zusammen, wenn man die Personalsuche auf die beschriebene Art und Weise von einem Profi durchführen lässt?

Ewald W. Schneider:

Mein Kunde erhält Verkäufer, die höhere Umsätze generieren als üblich. Die Fluktuation der neu eingestellten Verkäufer ist deutlich niedriger als üblich. Bewerber, die aus dem Bewerberworkshop als „zweiter Sieger“ nach Hause gehen, berichten überall über das faire Verfahren und die positive Vorgehensweise des Handwerksbetriebes. Das ist enorm wichtig für das regionale Image des Betriebes.

Für meine Kunden schnüre ich ein „Rundum-Sorglos-Paket“. Viele Kunden unterschätzen den Zeitaufwand, der mit einer professionellen Personalsuche und -auswahl verbunden ist.

Ich sehe mich nicht nur als Personalberater, sondern auch als Ratgeber in allen Fragen der betrieblichen Optimierung. Dieses Know-how erhält mein Kunde quasi kostenfrei als Mehrwert von mir geliefert. Häufig kombiniere ich Personalsuchaufträge mit Verkaufstrainings der bestehenden Mitarbeiter, bzw. führe ein Life-Coaching der Mitarbeiter durch. Ich begleite also Verkaufsmitarbeiter „passiv“ bei ihren Verkaufsgesprächen und analysiere das Erlebte. Nach solchen Vertriebsanalysen gibt es meistens eine Menge Handlungsbedarf.



Positives Feedback
Empfehlung von Ingo Stoever, Inhaber eines SHK-Handwerksbetriebs, nach einer erfolgreichen Personalsuche