

Ewald W. Schneider

Netzwerker baut Netzwerk

Ewald W. Schneider ist seit 1989 überregional und branchenorientiert tätig. Über 600 Personalvermittlungen und über ein Dutzend Projekte als Interim Manager hat er seitdem realisiert. Seit 2010 baut er das neue Geschäftsfeld „Unternehmensverkauf“ konsequent aus. Mit mehr Manpower möchte Schneider mit regionalen Lizenzpartnern mit Gebietsschutz ein dichtes leistungsfähiges Netzwerk für die Dienstleistungen aufbauen.

RAS: Herr Schneider, Sie waren jahrelang als Personal- und Unternehmensberater als "One man show" in der SHK-Branche unterwegs. Seit zwei Jahren haben Sie mit Uwe Wenzel einen Mitstreiter an Ihrer Seite. Welche Leistungen bieten Sie unter der Marke Ewald W. Schneider derzeit an?

Schneider: Ich muss Sie leider korrigieren Herr Klein. Ich hatte immer mindestens drei interne Mitarbeiter, die mich bei der Suche im Internet nach passenden Bewerbern aktiv unterstützt haben. Gerade in den letzten Jahren hat sich ja die Suche nach interessierten Bewerbern stark verändert. Ohne professionelles und arbeitsintensives Searching im Internet könnten wir unsere gute Auftragslage kaum in erträglichen Zeitfenstern realisieren. Hier sind Internetplattformen, wie die der Agentur für Arbeit (oft unterschätzt), Monster, XING usw. für uns wichtige Teiche, in denen wir fischen. Bei dem ständig wachsendem Volumen an Personalsuchaufträgen, kann man das als „One man show“ gar nicht leisten. Richtig ist aber, dass ich bis vor zwei Jahren alle Kundentermine alleine wahrgenommen habe und keinen Partner auf „Augenhöhe“ hatte. Irgendwann hatten mich meine eigenen Aufträge überholt – da musste ich reagieren. Die Alternative wäre gewesen, Aufträge abzulehnen – was sicher auch seinen Charme gehabt hätte. Hierzu muss man wissen, dass ich seit Ewigkeiten keinerlei Akquisition mehr machen muss und mich komplett auf meinen Markenbe-

kanntheitsgrad verlassen kann. Ich habe bis heute massiv in die Marke „Ewald W. Schneider“ investiert, und irgendwann haben mich dann meine eigenen Marketingaktivitäten überholt. Also musste ich meine Kapazitäten auf Beraterebene verdoppeln – auch um die Qualität der Arbeit weiter auf hohem Niveau zu halten. Ich habe dann mit Uwe Wenzel einen hervorragenden Partner gefunden. Und fast noch wichtiger: Ich habe auch die Erkenntnis gewonnen, dass ich plötzlich teamfähig geworden bin. Das hätte ich mir ehrlich gesagt gar nicht zugetraut. Zu Ihrer Frage, was wir unter der Marke „Ewald W. Schneider“ anbieten: Personalberatung ist mittlerweile mit Abstand unser stärkstes Standbein, wobei wir hier die Branchenorientierung als unverzichtbar sehen. Unsere Branchenkompetenz und die Marke sind eindeutig die treibenden Kräfte. Verkaufstraining war noch vor 10 Jahren mein Basisgeschäft. Mittlerweile ist es eher ein Hobby geworden, auch deshalb, weil sinnvolle Intervalltrainings vom Markt kaum noch gewünscht werden. Und als Festtagsredner taugte ich überhaupt nicht. Coaching von Gruppen oder Einzelpersonen – häufig in Konfliktsituationen oder als Projektworkshops – machen wir gelegentlich für Stammkunden. Bei den Stammkunden kennen wir nun mal die „Seele des Unternehmens“ aus langjähriger Zusammenarbeit. Erfolgreiches Coaching setzt halt voraus, dass wir ein Unternehmen nicht nur aus dem begrenzten Blickwinkel eines Besprechungsraumes hinaus kennen. Nicht zu vergessen: Die Beratung von kleineren Unternehmen, die Ihre Unternehmensnachfolge regeln wollen! Das Thema liegt uns ganz besonders am Herzen und ist die erste Dienstleistung, die ich nicht alleine entwickelt habe, sondern im Team mit Uwe Wenzel. Hier sehen wir beide das wichtigste Wachstumsfeld für unsere Unternehmensberatung. Leider stoßen wir immer noch auf zu viel Naivität bei potenziellen Unternehmensverkäufern. Oft ist die Erwartungshaltung dass wir wie Immobilienmakler arbeiten mögen – Annonce in die Zeitung – Käufer „überreden“ – Notartermin machen – nach Unterschrift schnell Provision kassieren – fertig! Leider funktioniert das bei der Suche nach dem richtigen Konzept für die Unternehmensnach-

folge so nicht. Eine intensive Analyse vor der Entscheidung, was denn nun das richtige Konzept für die Unternehmensnachfolge ist, liegt auch im Interesse des potenziellen Käufers oder des möglichen Nachfolgers. Aber: Das kostet erst mal Zeit und Geld. Um hier genauso erfolgreich zu werden, wie bei der Personalberatung, brauchen wir Geduld und vor allem eine Regionalisierung unserer Aktivitäten

RAS: Nun planen Sie ein Netzwerk mit regionalen Lizenzpartnern aufzubauen, was hat Sie zu dieser Überlegung jetzt gebracht?

Schneider: Einen Teil meiner Antwort habe ich bereits in der ersten Frage gegeben. Nach vielen Gesprächen mit potenziellen Unternehmensverkäufern (speziell aus dem SHK Umfeld) glauben wir, dass vor allem eine regionale Präsenz und ein regionales Beziehungsnetzwerk den Knoten lösen wird. Käufer und Verkäufer müssen uns schlicht und ergreifend als regionale Kompetenz wahrnehmen. Nur so werden wir dieses wichtige Geschäftsfeld massiv ausbauen können. Aber es treiben mich noch zwei weitere Gründe



Die Verkaufsberater
Ewald W. Schneider (vorne)
und Uwe Wenzel

um: Erstens brauche ich für mich irgendwann mal Alternativen, wenn es darum geht die Marke „Ewald W. Schneider“ weiter führen zu lassen. Einfach „nur verkaufen“ will ich nicht. Ich möchte, dass meine nunmehr über zwei Jahrzehnte entwickelte Marke weiter an Wert gewinnt und ich als Seniorberater dort noch Platz zum Arbeiten finde. Ich bin zwar mit fast 62 noch topfit, aber ich möchte mir schon in Zukunft noch mehr kreative Auszeiten nehmen können. Und zweitens kommen wir derzeit erneut an unsere Kapazitätsgrenzen. Das liegt aber nicht nur an noch mehr Aufträgen. Das hat vor allem damit zu tun, dass viele Personalsuchaufträge deutlich mehr Zeit und Energie benötigen, als noch vor einigen Jahren. Ich muss ihnen ja nicht erzählen, dass wir zwischenzeitlich einen massiven Mangel an Fachkräften in Deutschland haben. Das wird in allen Fachbereichen deutlich. Mittlerweile schieben wir einige hartnäckige Projekte wie eine Bugwelle vor uns her. Und das ist überhaupt nicht gut. Wir sind nicht glücklich darüber, einige Projekte nicht in den üblichen 90 Tagen abschließen zu können; unsere Kunden erst recht nicht. Und es besteht die Gefahr, dass wir unseren Qualitätsanspruch nicht aufrechterhalten können. Nur bei der „Hauptlingssuche“, also der Suche für Leitungsfunktionen ist die Suche weiterhin recht einfach für uns – hier leben wir von unserem ständig größer werdenden Netzwerk an Internetkontakten. Alleine mein Netzwerk an Kontakten bei XING hat sich in den letzten sechs Monaten gewaltig erhöht. Bei den „Indianern“ stochern aber auch wir zunehmend in einem überschaubaren Misthaufen. Schlimmer noch: Die Indianer geben sich nicht so freimütig im Internet zu erkennen. Schauen Sie sich mal in beruflichen Netzwerken - wie XING – an, wie viele Führungskräfte sich da offen anbieten und wie wenige Fachkräfte auf Indianerebene hier Flagge zeigen! Dann bekommen Sie einen Eindruck, was ich damit meine.

RAS: Welches Anforderungsprofil muss vor diesem Hintergrund ein Lizenzpartner erfüllen?

Schneider: Er oder Sie müssen vor allem den unbedingten Willen haben, in der Selbstständigkeit seine persönliche Zukunft zu sehen. Hohe soziale und verkäuferische Kompetenz und natürlich Führungskompetenz runden das Profil ab. Industrieerfahrungen sind unverzichtbar. Zusätzliche Handelser-

fahrungen schaden nicht. Idealerweise kommt der neue Partner aus einem gehobenen mittelständischen Umfeld, wo noch jede Führungskraft fast alles machen kann. Er muss in einer Region mit hoher Industriedichte seine Wurzeln haben. Und ein bisschen Geld auf der „hohen Kante“ sollte er auch haben, um die möglicherweise schwierige Startphase seiner Selbstständigkeit abfedern zu können. Viele sind es ja gewohnt, jeden Monat üppige Zahlungen aufs Konto zu bekommen und auch den Sprit für's Auto nicht selbst bezahlen zu müssen. Damit ist dann Schluss. Dann gibt es eher Berg- und Talfahrten, an die ich mich bis heute nicht gewöhnt habe. Solange die Fünfjahresbilanz stimmt, ist aber auch für mich die Welt wieder in Ordnung. Und er muss die Bereitschaft mitbringen, den Wert der Marke „Ewald W. Schneider“ fördern zu wollen. Dafür erhält er viel Unterstützung von mir, braucht keine Eintrittsgelder, Franchisegebühren oder sonstige Unverschämtheiten zu zahlen. Bei Erfolg zahlt er mir eine moderate Umsatzbeteiligung – das ist alles! Wie ich meine eine rundum faire Basis einer Zusammenarbeit

RAS: Gibt es ein abweichendes Vertriebs- und Marketingkonzept für die regionalen Lizenzpartner?

Schneider: Ja. Wir werden massiv auf Regionalmessen präsent sein und auch unsere Branchenorientierung etwas aufweichen. Wir wollen Ansprechpartner aller mittelständischen Unternehmen in der jeweiligen Region werden. Da ist es wichtiger, die lokalen Besonderheiten zu kennen als am Branchenkonzept festzuhalten. Natürlich werden wir das rund um die Qualifikation des Lizenzpartners aufbauen. Exotische Zielgruppen außerhalb des produzierenden Gewerbes, der Handwerkerschaft oder des Handels können wir uns jedoch nicht vorstellen. Denn wir müssen auch sicherstellen, dass sich alle Lizenzpartner und auch Uwe Wenzel und ich auf eine Vertretungssituation einstellen können. Aber wir können uns auch vorstellen, dass ein regionaler Partner mindestens eine spezielle Dienstleistung entwickelt, die dann alle Partner bei Bedarf nutzen können.

RAS: Es bleibt ein Kaltstart für einen potenziellen Lizenzpartner: Welche Unterstützung bieten Sie zu Beginn einer Zusammenarbeit den Bewerbern?

Schneider: Mein Partner Uwe Wenzel hat für

sich, einen mit mir abgestimmten Businessplan, für die ersten drei Jahre gemacht. Er hat alle Planziele frühzeitig erreicht. So soll es auch bei den regionalen Partnern werden. Ich habe ein vitales Interesse an deren Erfolg. Erstens bekomme ich nur Umsatzprovisionen bei Erfolg; Zweitens helfen die neuen Partner, den Wert der Marke „Ewald W. Schneider“ zu steigern. Und Drittens schaffe ich mir potenzielle Nachfolgekandidaten. Ich wäre dumm, wenn ich mich mit allen erdenklichen Nachfolgekonzepten für Kunden beschäftige, aber meine eigene Nachfolgeregelung schlicht vergesse oder mit zu wenigen Optionen angehen würde.

RAS: Sie sind seit 1989 – Zitat – „Die Vertriebswege und Branchenspezialisten“. Wovon sehen Sie denn aktuell die konkreten Herausforderungen in der Personal-, aber auch in der Unternehmensberatung?

Schneider: Der zeitliche Aufwand für die Personalbeschaffung ist seit ca. fünf Jahren etwa 50% größer geworden, unsere moderaten Honorare haben sich aber nicht verändert. An der Honorarschraube wollen wir dennoch nicht drehen, weil ich auch zutiefst davon überzeugt bin, dass man bei dem eigenen Verdienst „die Kirche im Dorf“ lassen muss. Uns geht es auch so wirtschaftlich hervorragend. Wir stutzen aber derzeit unsere Ausgaben gewaltig. Beispielsweise haben die meisten Printmedien für uns Ihre Daseinsberechtigung verloren. Um Regional- und Überregionale-Tageszeitungen machen wir schon seit Jahren einen großen Bogen. Fachmedien mit Anspruch und alternativen Präsentationsformen, wie beispielsweise Video oder Medien mit herzerfrischender Schreibweise werden wir aber weiter die Treue halten. Das Gleiche gilt für gute Online Newsletter und Onlinemedien im Generellen. Wir sehen eine weitere Herausforderung in der Personalberatung, unseren Kunden noch deutlicher zu machen, dass sie wieder attraktiver für zukünftige Mitarbeiter werden müssen. Mit Geld hat das aber nichts zu tun. Mir ist die Identifikation von Unternehmen zu Mitarbeitern und leider auch umgekehrt in den letzten Jahren irgendwie „auf der Strecke liegen geblieben“. Da gibt es viel Handlungsbedarf. Mich erschreckt es zutiefst, dass sieben von zehn Lebensläufen eines Bewerbers kaum noch Kontinuität zeigen. Da versucht man uns dauernd den Wechsel von A nach B und dann nach C in Zwei- bis Dreijahreszyklen als Erfolgsstory zu verkaufen.

Das muss sich drastisch ändern, sonst sind diese Leute dauerhaft nicht mehr vermittelbar und reduzieren den Kandidatenpool weiter deutlich. Was mich auch zutiefst irritiert, ist: dass die Einkommen bei den „Indianern“ teilweise ins Uferlose gestiegen sind. Viele Außendienstmitarbeiter glauben ernsthaft, dass das, was sie derzeit verdienen ihren Marktwert widerspiegeln würde. Dem ist nicht so. Die Einkommen und hier besonders das fixe Einkommen hat sich einfach hochgeschaukelt - ähnlich wie das mit Rabatten geschieht. Fängt man mal mit 20% an, darf man sich später nicht wundern bei 50% und mehr angekommen zu sein. Besonders leiden unter dieser Entwicklung die Handwerksbetriebe. Warum sollte ein gut ausgebildeter SHK Fachmann (mit sozialer Kompetenz) bei einem Handwerker rund um die Uhr schufteten, wenn ihm der Großhändler 30% mehr für weniger Arbeitsleistung bezahlt? Und, die Industrie zahlt noch mal

30 % mehr. Da bekommen sie sogar ein Homeoffice und können bei Bedarf mal so richtig ausschlafen, um dann im schicken Firmen Passat incl. Eigennutzung ein paar Kunden zu besuchen. Eigentlich paradox, wo doch vor allem die Industrie möchte, dass der Großhändler und der Verarbeiter erfolgreicher seine Produkte verkaufen soll. Dazu brauchen die aber gute Mitarbeiter, die sie dann auch leicht finden müssen. Derzeit reines Wunschdenken - es gibt zu wenig gute Leute. Und wenn, dann gehen die dahin, wo am meisten gezahlt wird. Selbst beim Hochbauamt kann man als SHK Fachmann (da geht's auch ohne soziale Kompetenz) mehr verdienen und dafür auch regelmäßig in Bildungsurlaub fahren, „krank feiern“ und vor allem Freitags pünktlich um 13:00 den Stift fallen lassen. Mein Schlusswort zu erfolgreicher Personalberatung: Nachhaltig wirtschaften werden die, die bei Kunden und Bewerbern gleichermaßen einen guten Namen

haben und die die Personalberatung seriös betreiben - also beispielsweise das gezielte Abwerben von Mitarbeitern (head-hunting) ablehnen. Überleben werden die, die auch ohne üppige Anzeigenbudgets erfolgreich agieren können. Überleben werden die, die die meisten beruflichen Netzwerkontakte haben. Ich hatte Anfang Oktober 2012 beispielsweise deutlich über 3.000 Kontakte alleine bei XING (Startschuss bei Null war März 2012) und werde weiter jeden Monat über 100 zusätzliche Kontakte dort schaffen. Wer die beruflichen Netzwerke kennt, weiß, dass es nicht ganz einfach ist, als Kontakt akzeptiert zu werden. Dazu brauchen Sie einen guten Namen, eine Branchenorientierung und Idealerweise den Status einer Marke. Alle drei Kriterien erfüllen wir. Zusätzlich pflegen wir seit vielen Jahren eine eigene Datenbank von Kontakten. Über deren Umfang und Qualität schweige ich mich lieber aus.

