



TEAM STEFFEN AG

Wissenstransfer unterstützt verantwortliches Handeln



Unternehmen: Team Steffen AG

Hauptsitz: Alsdorf (Nordrhein-Westfalen)

Branche: Heizungs- und Klimatechnik, Sanitär- und Elektrotechnik

Produkte: Planung und Montage von Heizanlagen, Badsanierungen, Elektroinstallation; Technologielösungen für die Industrie

Gegründet: 1983, als Einzelunternehmen Rolf Steffen

Mitarbeiter (2009): 41

Internet: www.steffen.de

DAS UNTERNEHMEN

Das 1983 gegründete Einzelunternehmen Rolf Steffen firmiert seit 2006 als Aktiengesellschaft. Seit 1984 ist das Unternehmen ein Ausbildungsbetrieb. Die Team Steffen AG bietet Leistungen in den Bereichen Heiztechnik, Sanitärtechnik, Bäder und Elektrotechnik an. Zusätzliche besondere Leistungen wie Notdienst, Nach-Feierabend-Service oder Terminvereinbarung auch per Internet runden das Service-Spektrum ab, erfordern allerdings auch einen erhöhten Aufwand in der Koordination. Das Unternehmen gliedert sich in fünf Leistungszentren:

- 1. Leistungszentrum Management**
Managementzentrum für modernes Management im Handwerk; Ausbildung – Lernen im Kundenauftrag
- 2. Leistungszentrum Industrie**
Maßgeschneiderte Technologielösungen für Medien-(Wasser, Gas) und Rohrtechnik, Wartung von Produktionseinrichtungen, Betreuung von Gebäudetechnik
- 3. Leistungszentrum Elektro**
Sicherheits- und Kommunikationstechnik, Lichtsysteme, Klimatechnik, Photovoltaikanlagen
- 4. Leistungszentrum Handwerk**
Heiztechnik: Wärmepumpen, Solaranlagen, Heizanlagen, Kraft-Wärme-Kopplung; Sanitärtechnik: Badgestaltung, Installation
- 5. Leistungszentrum Handel**
Fachhandel

Team Steffen ist seit 1996 nach ISO 9001 zertifiziert. Das Unternehmen hat schon verschiedene Preise gewonnen, darunter der Marketingpreis des Deutschen Handwerks (2001), der Qualitätspreis NRW (2002) und der Hermann-Schmidt-Preis für innovative Ausbildung. Zu den Kunden zählen Privatkunden und Industrieunternehmen.

AUSGANGSSITUATION: MOTIVATION FÜR DAS WISSENSMANAGEMENT

Warum professionelle Wissensarbeit? 1988 stieg Udo Steffen, der Bruder des Vorstands, in das Unternehmen ein. Er übernahm die Leitung des Finanz- und Rechnungswesens und stieß schnell auf ein Problem: Die Rechnungsstellung auf Basis von Stundenzetteln und weiteren Dokumenten der Techniker oder Außendienstmitarbeiter erforderte enormen Aufwand. Mühsam mussten Rolf Steffen oder die Meister die Texte und Zahlen auf den eingereichten Dokumenten interpretieren. Es gab ständige Nachfragen.

Daher baute man, beginnend mit dem Erfahrungsaustausch zwischen den Beteiligten, ein eigenes System auf, das die Rechnungsstellung für alle erleichterte. Mit Hilfe dieser Erfahrung ließen sich weitere verbesserungsbedürftige Punkte identifizieren und schrittweise optimieren. So wurden gute Lösungen für echte Probleme entwickelt – das fand nicht nur unter den Mitarbeitern großen Anklang, sondern auch bei den Lieferanten.

Weiter so!

Rolf Steffen wollte die positiven Erfahrungen nutzen, um das Klima der Offenheit und des Erfahrungsaustausches nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Zu diesem Zweck wollte er für alle Mitarbeiter größtmögliche Transparenz schaffen. Denn nur so war es seiner Überzeugung nach möglich, seinem Team auch Verantwortung zu übertragen: Erst wenn die Mitarbeiter alle relevanten Informationen bekommen und das Vertrauen des Chefs genießen, können sie eigenverantwortlich handeln und entscheiden. Dass damit zugleich ihre Zufriedenheit steigt, war und ist selbstverständlich ebenfalls erwünscht.

Im ersten Schritt haben Rolf und Udo Steffen ihre organisationsrelevanten Erfahrungen in einer Wissensdatei festgehalten, die sie laufend mit neu gewonnenen Erkenntnissen aktualisieren.

WAS KONKRET GESCHIEHT

1. Innerbetrieblicher Know-how-Transfer

Führung basiert bei Team Steffen auf drei zentralen Gedanken:

1. Ziele statt Aufgaben
2. Transparenz für alle
3. Verantwortung für alle

Führen heißt nicht mehr, Aufgaben zu verteilen, sondern Ziele zu setzen. Aus den Meistern, den Leitern der Leistungszentren, sind de facto eigenständige Unternehmer geworden. Das funktioniert reibungslos, denn die Meister kennen ihre Aufgabengebiete gut und haben wenig Führungsbedarf. Zusätzlich hat man einige administrative Aufgaben zentralisiert, um die Führungskräfte zu entlasten. Der Erfolg ist sichtbar. Rolf Steffen führt inzwischen nur noch sechs Mitarbeiter – hauptsächlich die Leiter der Leistungszentren. Dadurch braucht er nur noch 30% seiner Kapazität für die Mitarbeiterführung aufzuwenden; die übrigen 70% stehen ihm für sein eigenes Leistungszentrum – Management – zur Verfügung.

Verständnis und Transparenz wichtiger Kennzahlen

Eine zentrale Voraussetzung hat dieses System: Jeder im Unternehmen braucht die volle Transparenz, insbesondere Einblick in das gesamte Zahlenwerk. Innerhalb der Branche ist eine solche Transparenz nicht üblich. Zahlen, Daten und

Fakten bilden jedoch die Grundlage der zielorientierten Führung. Daher bindet die Team Steffen AG ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die unternehmensinternen Abläufe, Zusammenhänge und Entscheidungen ein. Jeder soll weitgehend selbstständig, eigenverantwortlich und an den gemeinsamen Zielen ausgerichtet arbeiten. Um das zu erreichen, erörtert man mit der Belegschaft unter anderem Fragen wie diese:

- Wie viel verdient mein Chef?
- Was passiert mit meinem Lohn?
- Wie hoch ist die Umsatzrendite im Handwerk?

Aufgrund des vermittelten Know-hows über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge haben die Mitarbeiter ein größeres Verständnis für betriebswirtschaftliche Zahlen. Es gibt daher weniger Missverständnisse oder falsche Einschätzungen, wie sie aus Unwissenheit entstehen würden. Ein Beispiel macht das deutlich: Die Techniker von Team Steffen, die für die praktische Projektausführung verantwortlich sind, erhalten vollständigen Einblick in die Kalkulation (Zeitkalkulation, Einkaufspreise, Kalkulationszuschläge ...) und die Vertragsmodalitäten. In kritischen Momenten oder an kritischen Punkten im Projektverlauf können die beteiligten Techniker in die Entscheidung über das „Ob“ und „Wie“ des Projekthandlings eng eingebunden werden, ja sogar beim Kunden vor Ort selbstständig Entscheidungen treffen.



Tafel-Runde: Beim monatlichen „ZDF“-Frühstück berichtet der Chef über Zahlen, Daten, Fakten

Das „ZDF-Frühstück“: innerbetriebliche Offenheit ...

Einmal im Monat sind alle Mitarbeiter des Unternehmens eingeladen zum „ZDF“-Frühstück – das Kürzel steht für Zahlen, Daten, Fakten. Die Veranstaltung beginnt jeweils eine Stunde vor der offiziellen Arbeitszeit, die Teilnahme ist freiwillig. Bei diesem Zahlenfrühstück erläutert Rolf Steffen die aktuelle Situation des Unternehmens und der einzelnen Leistungszentren.

Aus didaktischen Gründen präsentiert er die Informationen auf einer eigens dafür hergestellten großen Magnettafel, obwohl im Raum ein Laptop mit Beamer zur Verfügung steht. Die Mitarbeiter bekommen die aktuelle Erfolgsrechnung detailliert vorgeführt, angereichert mit zahlreichen Trendkennzahlen und weiteren Fakten. Als Grundlage dafür dient die von den Leitern der fünf Leistungszentren aufgestellte Jahresplanung nach Umsatz, Kosten und Gewinn.

... als Gewinn für alle

An der Tafel sehen die Mitarbeiter außerdem deutlich, welchen Einfluss die aktuelle Auftragslage auf Ihre Gewinnbeteiligung hat. Dieser Leistungs- und erfolgsorientierte Bonus (LEO-Gewinn-Beteiligung®) honoriert das Interesse und den Einsatz für das Unternehmen. Er steigert die Bereitschaft, verkaufsaktiv tätig zu sein und kontinuierlich an Verbesserungen mitzuwirken. Grundlage der Ausschüttung ist immer der Gesamterfolg des Teams; ein Verteilerschlüssel berücksichtigt die Stellung und Verantwortung der einzelnen Teammitglieder.

DAS IST FÜR UNS DIE GELEGENHEIT, GANZ GENAU ZU ERFAHREN, WO DAS UNTERNEHMEN STEHT – UND WARUM.

Ein Mitarbeiter von Team Steffen über das „ZDF“-Frühstück

Die Aufgabenbesprechung der Techniker

Jeden Morgen kommen die Techniker (Monteure) bei Team Steffen zusammen, um die anstehenden Aufträge zu besprechen. Anhand von Auftragsmappen verteilt man einerseits die Aufträge, andererseits ordnet man auch die Mitarbeiter und Auszubildenden den einzelnen Technikern zu. Doppel-Auftragskarten mit Ortskennzeichen halten das Ergebnis dieser Aufteilung fest. Je einen Teil der Karte nimmt der Techniker mit, das Doppel wird in eine Tafel mit der Übersicht aller Techniker und ihrer Touren integriert. Dadurch weiß die Zentrale zu jedem Zeitpunkt, wer wo unterwegs ist und welche Touren die Mitarbeiter fahren. So kann sie Serviceanfragen schnell beantworten – in der Regel mit der sogenannten Sofort-Termin-Kompetenz: Der Kunde bekommt beim ersten Anruf einen Termin für eine Fachberatung oder einen Reparaturauftrag.

Stets ist in der morgendlichen Aufgabenbesprechung auch ein Vertreter aus dem Servicebereich anwesend, um beispielsweise die eingetroffenen Kundenaufträge abzustimmen. So erfahren einerseits die Techniker zeitnah von zusätzlichen Aufträgen; andererseits kann der Service-Mitarbeiter seinem Kunden verbindlich Auskunft geben, ob und wann der Techniker kommen kann. Auch weitere wichtige Informationen werden in dem Kreis ausgetauscht – beispielsweise über laufende Aufträge oder über Probleme mit der Warenabholung beim Großhandel.

Das Bemerkenswerte an der Besprechung: Die Mitarbeiter haben sich selbst freiwillig auf diese Weise organisiert und erscheinen etwa 20 Minuten vor ihrem eigentlichen Arbeitsbeginn.

2. Überbetrieblicher Know-how-Transfer: das Netzwerk UPTODATE

Die Ausgangsfrage für den Transfer von Wissen zu anderen Unternehmen war: Warum gelingt es den Chefs in anderen Handwerksunternehmen nicht, die guten Ansätze umzusetzen?

Bereits vor über 20 Jahren begannen die Gebrüder Rolf und Udo Steffen, ihr Wissen durch Seminare und Live-Trainings im eigenen Unternehmen an Kollegenbetriebe weiterzugeben. Die Teilnahme an einem Modellversuch zu einer neuen Ausbildungskultur von Meistern und Gesellen – unter Führung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) – bildete dann die Basis dafür, den Wissenstransfer noch weiter zu professionalisieren.

Die Ergebnisse des Modellversuchs flossen in die überbetriebliche UPTODATE-Initiative ein, die Team Steffen aus den Erfahrungen im eigenen Hause entwickelt hatte. Ziel dieser Initiative ist es, andere Unternehmen mit den Grundsätzen und den Erfahrungen der Team Steffen AG vertraut zu machen und nach gleichem Standard zu qualifizieren. Doch wie stellt man sicher, dass die in Seminaren und Praxisphasen erworbenen Kenntnisse im Unternehmen auch wirklich umgesetzt werden, dass die Führungskräfte einen echten Wandel vollziehen? Beispielsweise holt man von den Mitarbeitern der teilnehmenden Unternehmen anonyme Rückmeldungen ein. Auch muss das Unternehmen ein Ausbildungsbetrieb sein. Nur durch den TÜV Hessen qualifizierte Unternehmen dürfen anschließend die Bezeichnung „Profi im Handwerk“ tragen.



Wer ist gerade wo? Bei Team Steffen ist die Zentrale stets im Bilde



Praxisnaher Transfer: UPTODATE-Seminar für Handwerksbetriebe

Die „Profis im Handwerk“

Auf diese Weise entstand ein bundesweites Netzwerk von derzeit rund 200 gleichgesinnten Unternehmen. Sie betreiben einen regen Informations- und Erfahrungsaustausch über ein eigenes Portal, mit Präsenzveranstaltungen und Online-Angeboten. Solche Termine können mehrere hundert Mitarbeiter im ganzen Bundesgebiet erreichen. Die Mitgliedsunternehmen haben sich außerdem regional organisiert und unterstützen sich gegenseitig, sogar durch den Austausch von Mitarbeitern.

Regelmäßige Umfragen via Internet unter den Mitgliedsunternehmen helfen die Themen zu lokalisieren, die den Handwerksbetrieben wirklich wichtig sind. Die Mitglieder des Netzwerks unterstützen sich gegenseitig, gegebenenfalls ist Rolf Steffen auch mit persönlichem Einsatz vor Ort, wenn es zum Beispiel um die Lösung einer Nachfolgefrage geht.



NUTZEN FÜR DIE TEAM STEFFEN AG

Der Nutzen der Wissensmanagement-Maßnahmen ist deutlich spürbar und zeigt sich in allen Bereichen des Unternehmens. Beispielhafte Beobachtungen aus der Praxis:

- Messbar gesteigerte Produktivität
- Messbar gesenkte Fehlerkosten, durch stetiges Lernen aus Fehlern
- Geringeres Debitorenziel, durch schnelle Rechnungsstellung auf Basis der Stundenzettel und Materialnachweise
- Weniger unberechnete Leistungen (Fehlzeiten) als früher, dank optimierter Auftragsdokumentation
- Höhere Kundenzufriedenheit durch den ausgebauten, besseren Service: Notfall-Bereitschaft, Nach-Feierabend-Dienst, Online-Soforttermin ...
- Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zufriedener – ihr Engagement in den freiwilligen Veranstaltungen spricht für sich

UNSERE LEUTE SUCHEN HEUTE VIEL STÄRKER ALS FRÜHER NACH NEUEN AUFTRAGSPOTENZIALEN ODER UNNÖTIGEN KOSTENPOSITIONEN.

Udo Steffen, Controlling Team Steffen AG

IMPLEMENTIERUNG, ERFOLGSFAKTOREN, PROBLEME

Zu Beginn brachte die neue, hohe Transparenz auch Herausforderungen mit sich. Die Generationen reagierten unterschiedlich auf die Einführung der neuen Kultur im Handwerk – insbesondere ältere Mitarbeiter waren Transparenz nicht gewohnt. Auch im praktischen Informations-transfer ergaben sich Fragen, beispielsweise: Glauben die Mitarbeiter die vorgelegten Zahlen? Hier war zunächst Aufklärung notwendig, um Vertrauen zu schaffen.

Im Lauf der Zeit jedoch überwogen die positiven Erfahrungen. Parallel dazu kristallisierte sich heraus, auf welchen entscheidenden Faktoren der Erfolg der Maßnahmen basierte.

Zentrale Erfolgsfaktoren im Überblick

- Erzeugung von „gleichen Bildern im Kopf“ – gleiches Verständnisniveau
- Führung durch Ziele und Verantwortung statt durch Aufgaben
- Weitreichende Transparenz für alle, bis hin zu Löhnen und Gehältern der Mitarbeiter selbst
- Kaufmännische Kompetenz der „Handwerker“, Wissen über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge
- Auswahl der richtigen Leute, Kompetenzen und Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter
- Definition und Controlling interner und externer Leistungsversprechen –
Beispiel intern: „Die Rechnungserstellung erfolgt einen Tag nach Leistungserbringung“
Beispiel extern: „Der Kunde bekommt beim ersten Anruf eine Terminzusage“

... DER PREIS IST HOCH:
NICHT DER GELDPREIS, SON-
DERN DER EINSATZ, DER VON
ALLEN – AUCH DEN MITAR-
BEITERN – GEFORDERT WIRD ...
ABER ER IST ES MEHR ALS
WERT.

Heike Lantz, Teilnehmerin einer Schulung

STRATEGIE, NACHHALTIGKEIT UND NÄCHSTE SCHRITTE

In Zukunft sollen Ideen aus der Entwicklung noch schneller an den Markt gebracht werden. Dafür ist zunächst zweierlei zu leisten: Zum einen müssen die notwendigen finanziellen Mittel bereitgestellt werden. Zum anderen gilt es, die für die Umsetzung der Ideen geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu identifizieren und einzuplanen.

Geplant ist ferner die Einrichtung weiterer unternehmensübergreifender Arbeitskreise mit den Partnerbetrieben im Handwerk nach dem Muster „Ich schule dein Team, du schulst mein Team“. Chefs sollen bei diesem Modell wechselseitig die Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus Kollegenbetrieben übernehmen.

Ein weiterer Schritt ist, gemeinsam mit der Gruppe der qualifizierten Unternehmen, der Aufbau eines bundesweiten Servicenetzwerks für Fachberatung und Kundendienst im Bereich Haus- und Gebäudetechnik. Eine zentrale Plattform und ein Callcenter sollen fachkundige Handwerker vermitteln; die Fachberatung ist in ein strategisches Marketing integriert. Wichtig ist ferner, dass die Betriebe nicht an einzelne Hersteller gebunden sein dürfen. Dieses Netzwerk soll die Kompetenzen und Erfahrungen aller Teilnehmer bündeln, das Know-how dem gesamten Kreis zugänglich machen und den Kunden einen höchstmöglichen Nutzen bieten.

Das Netzwerk strebt an, neue Zielgruppen und Auftragspotenziale zu erschließen, die für einen Einzelbetrieb nicht erreichbar sind – eine interessante Perspektive für alle, die sich durch gute Organisation Vorteile verschaffen möchten.