

# Team Steffen AG

Vom Installationsbetrieb zum Bildungsanbieter



Die Team Steffen AG hat sich von einem kleinen Installationsbetrieb nicht nur zu einem bundesweit und sogar international agierenden Unternehmen in der Wärme-, Wasser- und Elektrobranche, sondern auch zum Bildungsanbieter entwickelt. Im repräsentativen Firmensitz in Alsdorf bei Aachen offeriert das Unternehmen neben handwerklichen Dienstleistungen auch Fortbildungen für andere Handwerksunternehmen. Das von der Team Steffen AG entwickelte Qualifizierungsprogramm heißt „UPTODATE-Offensive“ und vermittelt moderne Managementstrukturen für Handwerksbetriebe. Das Programm besteht aus einem Mix von Seminaren, E-Learning und einem speziellen Transfer-Konzept, das die Umsetzung der vermittelten Inhalte in den Betrieben erleichtert. Zwei Potentialberatungen, die vom Land Nordrhein-Westfalen, kofinanziert durch den Europäischen Sozialfonds, gefördert wurden, haben mit zur erfolgreichen Entwicklung der Team Steffen AG beigetragen.

Inhaber Rolf Steffen gibt im Rahmen der „UPTODATE-Offensive“ gemeinsam mit seinem Bruder Udo und weiteren Dozenten die Erfahrungen weiter, die beim Aufbau der Team Steffen AG gemacht wurden. Gegründet hat der Sohn eines Bergmanns den Betrieb gemeinsam mit seiner Frau Karin im Jahr 1983 als Zwei-Personen-Unternehmen in einer Gara-

ge. Für den Heizungsbaumeister damals kein leichter Schritt, ließ er doch im Alter von 23 Jahren eine sichere Festanstellung im öffentlichen Dienst hinter sich. 1987 war der Betrieb auf acht Mitarbeiter gewachsen, und als der Bruder Udo Steffen, gelernter Groß- und Außenhandelskaufmann und Wirtschaftsinformatiker, heute Prokurist, 1988 in das Unter-

nehmen einstieg, gründete man die Gebr. Steffen GmbH. Die erste eigene Betriebsstätte wurde 1990 in Alsdorf gebaut. Nach weiterer Expansion errichtete das Unternehmen im Jahr 2000 an der Schaufenberger Straße den heutigen Firmensitz. Im Januar 2006 wurde die GmbH schließlich zur Aktiengesellschaft und firmiert seitdem als „Team Steffen AG“.

## Unternehmensentwicklung durch Potentialberatungen

Zu diesem Zeitpunkt hatte sich das Unternehmen durch interne Qualifizierungen entscheidend weiterentwickelt, unterstützt durch Potentialberatungen, das vielfach bewährte Förderangebot in Nordrhein-Westfalen, kofinanziert mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds. Im Jahr 2005 wurden bei dem Alsdorfer Unternehmen im Rahmen der ersten Potentialberatung die Kosten- und Leistungsrechnung und das sogenannte Leistungscenter-System eingeführt, bei dem feste Teams selbstverantwortlich wirtschaften. Im Januar 2006 folgte die zweite Potentialberatung, die zur Einführung der leistungs- und erfolgsorientierten Mitarbeiter-Gewinnbeteiligung (LEO-Gewinnbeteiligung) führte. Außerdem nutzte die Steffen AG auch das Instrument der Bildungsschecks, zum Beispiel für Schweißkurse und kaufmännische Weiterbildungen, mit denen die nordrhein-westfälische Landesregierung die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung in kleinen bis mittelgroßen Betrieben fördert.

Die Erfahrungen, die man mit den durch die Potentialberatungen vermittelten neuen Konzepten der Unternehmensführung machte, flossen in die angebotenen Qualifizierungs-Programme ein und werden

so an die teilnehmenden Handwerksbetriebe weitergegeben. Die Team Steffen AG fungiert also auch als Multiplikator der neuen Ideen zur Unternehmensführung. Im Jahr 2005 bekam das von dem Alsdorfer Unternehmen angebotene Qualifizierungsprogramm den Namen „UPTODATE-Offensive“ und hat sich seitdem auch unter Bildungsexperten einen guten Namen gemacht.

### Qualifizierung basierend auf betrieblichen Erfahrungen

Die Weitergabe des großen Erfahrungsschatzes, der in über 25 Jahren Firmengeschichte gesammelt wurde, ist möglich, weil man die Erfahrungen und organisatorischen Lösungen im Hause Steffen systematisch gesammelt und seit etwa 1990 in einer Wissensdatei dokumentiert hat. „Daraus haben wir im Jahr 1994 ein erstes Buch gemacht – das ‚Organisations-Handbuch SHK‘ (SHK = Sanitär, Heizung, Klima), heute bundesweit ein Standardwerk für die Branche“, blickt Rolf Steffen auf die Anfänge zurück. „Allerdings haben wir schnell erkannt: Das muss man erklären“, so Steffen weiter. Im April 1995 folgte deshalb nach einer Testphase ein erstes Seminar für Handwerker. „Die Teilnehmer waren begeistert“, berichtet der Firmengründer. Viele lobten nach seinen Worten die Praxisnähe und stellten fest, dass ihre Erwartungen weit übertroffen worden seien. Entsprechend positiv war auch die Resonanz in Fachzeitschriften und so wurde das Seminarangebot fester Bestandteil im Unternehmens-Portfolio.

Der Bildungsexperte Professor Dr. Manfred Hoppe von der Forschungsgruppe Praxisnahe Berufsbildung der Universität Bremen stellte dem Angebot der Team

Steffen AG im Rahmen einer Untersuchung im Vergleich mit anderen Anbietern ein gutes Zeugnis aus. Gleichzeitig sei aber auch deutlich geworden, dass die Umsetzung der Seminar-Inhalte in den an den Seminaren teilnehmenden Betrieben verbesserungswürdig war. „Die Frage war: Warum gelingt es trotz guter Vorsätze nicht, die Änderungen in den Betrieben zu implementieren?“, so Steffen.

### Ideen zum Wissens-Transfer

Doch den Gebrüdern Steffen gingen auch, was die Umsetzung der Lerninhalte in den Handwerksbetrieben angeht, die Ideen nicht aus und so entwickelten sie im Rahmen eines Forschungsauftrages der Uni Bremen das „UPTODATE-Schulungskonzept“, bei dem ein besonderer Schwerpunkt auf dem Transfer der in den Seminaren vermittelten Inhalte liegt. Dieses Konzept besteht aus einem innovativen Methodenmix, bei dem die Unternehmen ganzheitlich – also über alle Abteilungen und Ebenen hinweg, sogar bis hin zu den Lebenspartnern der Unternehmensleitung – angesprochen werden.

Die Fortbildung nutzt viele Facetten eines „Blended-Learnings“. Am Anfang steht das Seminar für die Unternehmerinnen und Unternehmer als Präsenzveranstaltung bei der Steffen AG oder in Handwerks-Seminarzentren. Dabei stellt sich nach Worten von Rolf Steffen die räumliche Einheit von Fortbildungs- und Handwerksbetrieb in seiner Firma als großer Vorteil dar: „Nach 90 Minuten PowerPoint-Präsentation in unseren Seminarräumen können wir nach unten in den Handwerksbetrieb gehen und uns ansehen, wie die Umsetzung in der Praxis aussieht“, erklärt Steffen.

Weitere Bausteine sind Live-Trainings mit den Technikern der Unternehmen, „Hausaufgaben“ für die Chefs und Chefinnen mithilfe von Praxisleitfäden sowie Erfolgs- und Erfahrungstreffen der lernenden Unternehmer. Als weitere Stufe finden dann später Trainingseinheiten in den teilnehmenden Unternehmen mit den Chefs als Trainern statt, wobei diese mit Präsentationen, Formularen und Checklisten, ja sogar Einladungsschreiben und Stichpunkten für den mündlichen Vortrag unterstützt werden. Die 20 Trainingseinheiten werden über zwei Jahre verteilt, können von einer Stunde bis zu zwei halben Arbeitstagen in Anspruch nehmen und sind ein ganz wichtiger Transfer-Schritt. Außerdem werden nach vorherigem Chef-Briefing 90-minütige Online-Seminare für alle Mitarbeiter in den teilnehmenden Betrieben veranstaltet. Das Büro oder der Besprechungsraum wird dann zum virtuellen Klassenzimmer, bei denen sich ein Mitarbeiter der Steffen AG online zuschaltet und in kleine Schulungs- und Trainingseinheiten aufgeteilt noch einmal in die Umsetzung eingreift.

Die nachgeschalteten von den jeweiligen Chefs geleiteten Workshops vertiefen danach die angesprochenen Inhalte und brechen sie auf die individuellen Anforderungen in den teilnehmenden Betrieben herunter. Vertrauliche Online-Befragungen der Mitarbeiter und Stimmungsbarometer geben während des Qualifizierungsprogrammes Auskunft über den Stand des Unternehmens im Optimierungsprozess. Auch bei der Evaluation werden die Teilnehmer der UPTODATE-Offensive also nicht allein gelassen. Bei Bedarf werden nach den Auswertungen der Befragungen geeignete Steuerungsmaßnahmen empfohlen. Viele der vermittelten organisa-



Rolf Steffen,  
Inhaber der Team Steffen AG

torischen Systeme können eins zu eins von den Teilnehmern der Qualifizierung übernommen werden, seien es Prozesse, Formulare, Abrechnungssysteme oder Systeme für den Verkauf – alles wird frei nutzbar auf Datenträgern zur Verfügung gestellt.

### Mut zur Offenheit gefordert

Die Lerninhalte des Qualifizierungsprogrammes sind umfassend. Es geht um die Rolle des Chefs im Unternehmen, um die Unternehmensphilosophie, um Teambildung und Organisation, um die Darstellung des Betriebes nach innen und außen, um die strategische Ausrichtung unter Berücksichtigung der Marktentwicklung und der Kundenwünsche sowie um die gezielte kaufmännische Steuerung des Unternehmens. Dies verlangt nicht selten ein radikales Umdenken von den Teilnehmern. Besonders die von der Team Steffen AG vermittelte Unternehmensphilosophie, die auf Werten wie Transparenz, Teamarbeit und fairen Umgang mit Kunden, Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Mitbewerbern beruht, ist für viele Chefs der alten Schule zumindest gewöhnungsbedürftig.

Die UPTODATE-Offensive verlangt von den Firmeninhabern die Bereitschaft zur Offenheit. Jeder Mitarbeiter soll betriebswirtschaftlich denken lernen, er soll wissen, was hinter der Kalkulation der Preise steckt, er soll einen Überblick über die Eingangs- und Ausgangsrechnungen haben und die strategischen Unternehmensentscheidungen verstehen und mittragen. Nur so ist auch eine Entlastung des Chefs möglich, der in dem UPTODATE-Modell nicht mehr der alleinige Herr über Preiskalkulation, Angebotserstellung und Auf-

tragsabrechnung ist und so mehr Zeit für die Entwicklung strategischer Ideen und nicht zuletzt auch mehr Freizeit hat.

### Die Team Steffen AG lebt das UPTODATE-Modell vor

Dass das funktionieren kann, wird in der Steffen AG vorgelebt: Beim monatlichen „ZDF-Frühstück“ trifft sich die gesamte Firma, vom Chef bis zum Auszubildenden, zu einem gemeinsamen einstündigen Frühstück. Dann legt jede der verschiedenen Abteilungen – die hier Leistungszenter heißen – ihre Zahlen, Daten und Fakten (ZDF) vor. Das heißt, jeder Mitarbeiter hat Einblick in die monatliche betriebswirtschaftliche Auswertung, jeder sieht die Eingangs- und Ausgangsrechnungen und so wird für jeden transparent, wo das Unternehmen steht. Das bedeutet unter anderem auch, dass kein Euro schwarz in die Kassen fließen kann.

Die nach der entsprechenden Potentialberatung im Jahr 2006 eingeführte leistungs- und erfolgsorientierte (LEO) Mitarbeiter-Gewinnbeteiligung wurde von den Mitarbeitern mitgestaltet. 20 Prozent des Unternehmensgewinns gehen an die Belegschaft. Der Schlüssel, nach dem die Höhe der Gewinnbeteiligung auf der Grundlage der Verantwortung im Betrieb und der geleisteten Stundenzahl festgelegt wird, wurde von den Mitarbeitern selbst erarbeitet und jeder kann die Zahlen mithilfe einer Excel-Tabelle sogar selbst berechnen. „Bei uns gilt der Grundsatz: Kein Unternehmen kann mit unzufriedenen Mitarbeitern zufriedene Kunden gewinnen“, sagt Rolf Steffen. Deshalb sind die genannten Instrumente feste Bestandteile der Unternehmensführung beim „Team Steffen“ und werden

im Rahmen der UPTODATE-Offensive an andere Unternehmen weitervermittelt. Bei der Team Steffen AG funktioniert das UPTODATE-Modell also und trotzdem ist der Aspekt der Offenheit für viele Fachbetriebe eine unüberwindbare Hürde. Die, die sich darauf einlassen, berichten jedoch vielfach: „Der Spaß an der Arbeit kehrt zurück.“

### Zurzeit 200 Unternehmen in der Qualifizierungsphase

Die Teilnehmer an dem Qualifizierungsprogramm sind nicht nur Sanitär- und Heizungsinstallateure. Schreiner, Putzer, Fliesenleger, Stuckateure, Elektro-Installateure – alle möglichen Handwerksbranchen nutzen das Angebot. Zurzeit sind es 200 Firmen, die sich qualifizieren. Insgesamt haben mehrere tausend Unternehmen an Fortbildungen der Team Steffen AG teilgenommen. Allein im Jahr 2008 zählte man am Unternehmenssitz in Alsdorf 2.700 Übernachtungen von Kursteilnehmern.

Referenten sind neben den Brüdern Steffen zahlreiche externe Experten aus den Bereichen Recht, Steuern, Marketing, Controlling, Unternehmensführung, Zeitmanagement, Organisation, Gesundheit und weiteren. Große Unternehmen wie Stiebel Eltron, Gira, Kessel und Shell Deutschland haben als Partner des Bildungsanbieters die Entwicklung des Schulungskonzeptes unterstützt und waren auch bei der Kunden-Akquisition behilflich.

### Überschaubarer Zeitaufwand

Das gesamte Qualifizierungs-Paket dauert zwei Jahre und kostet 460 Euro pro Monat. Der Zeitaufwand ist dank des in-

novativen didaktischen Konzepts überschaubar: 13 Präsenztage zu den Seminaren stehen für den Unternehmer, 10 Tage für Partner und 2 für die Mitarbeiter an. Dazu kommt der Zeiteinsatz für Online-Seminare im eigenen Betrieb sowie Umsetzungs- und Vertiefungstage im Unternehmen, deren Anzahl abhängig ist von der Unternehmensgröße und bestehenden Strukturen. Insgesamt kann man von einem Zeitaufwand von etwa 60 Stunden für den Firmeninhaber ausgehen.

### Durch „UPTODATE“ zum „Profi im Handwerk“

Am Ende der Qualifizierung durch die UPTODATE-Offensive steht die Möglichkeit, sich vom TÜV Hessen mit dem Güte-Siegel „Profi im Handwerk“ zertifizieren zu lassen. Diese Marke wurde von der Team Steffen AG in Zusammenarbeit mit dem TÜV Hessen entwickelt. Die so zertifizierten Unternehmen unterwerfen sich einem Handwerker-Kodex, der eine besonders hohe Servicequalität beinhaltet wie zum Beispiel einen 24-Stunden-Notdienst an 365 Tagen im Jahr, einen Nach-Feierabend-Service für berufstätige Kunden und ein Sauberkeitsversprechen.

Die Selbstverpflichtung beinhaltet auch die Pünktlichkeit bei der Ausführung der Arbeiten sowie die Verpflichtung zur Erstellung eines Angebotes binnen drei Tagen. Die „Profis im Handwerk“ sind durch ein prägnantes Logo, das nur diese Betriebe bei ihrem öffentlichen Auftritt verwenden dürfen, als besonders qualifizierte Unternehmen zu erkennen. Das „Prädikat für Spitzenleistungen“ bringt für die Zertifizierten also einen realen Wettbewerbsvorteil. 50 Unternehmen haben diese Auszeichnung bisher bundesweit erhalten.

### Gutes Zeugnis von Bildungsexperten – weiterhin neue Ideen

Viele Bildungsexperten sind von dem Bildungsangebot der Team Steffen AG überzeugt. Professor Helmut Pütz, der ehemalige Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), sagt zum Beispiel: „Wichtige Aufgabenbereiche wie Unternehmensorganisation sind leider nicht Bestandteil klassischer Ausbildungsformen im Handwerk. Hier bedarf es ergänzender Angebote. Die UPTODATE-Offensive eignet sich ideal. In der Praxis erprobt und durch wissenschaftliche Studien untermauert, ist sie wertvoll für alle Unternehmen, die im Handwerk nachhaltig erfolgreich bleiben wollen.“ Klaus Hahne (BIBB) stellt fest: „UPTODATE ist die Abkehr vom veralteten Modell der Handwerksunternehmens, bei dem der Meister im Mittelpunkt und damit allen im Weg steht.“ Mittlerweile wurde das UPTODATE-Modell sogar auf die Landwirtschaft übertragen. Die Land UPTODATE Aktiengesellschaft in Hannover hat es in Lizenz erworben und bietet das Qualifizierungskonzept, angepasst an die Landwirtschaftsbranche, jetzt auch Landwirten an.

So gut das von den Gebrüdern Steffen entwickelte Qualifizierungsprogramm auch von den Teilnehmern und den Bildungsexperten beurteilt wird, es gibt für sie keinen Grund, sich auf dem Erreichten auszuruhen. So veranstalten sie heute auch Seminare in Unternehmen in der Schweiz und Österreich und sind seit einigen Jahren renommierte Buchautoren. Bisher sind fünf Bände einer Reihe zu den Inhalten der UPTODATE-Offensive erschienen. Drei weitere sollen noch in diesem Jahr auf den Markt kommen und den

ersten Band gibt es jetzt sogar als Hörbuch. Das Unternehmen macht zurzeit mit über 40 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 5,2 Millionen Euro, davon etwa 650.000 Euro im Bildungssegment. Die Geschäfte in allen Unternehmensbereichen laufen gut. „Wir platzen an unserem jetzigen Standort aus allen Nähten“, sagt Rolf Steffen und so keimen beim Firmengründer langsam Pläne, sich zu vergrößern. Das wäre das nächste Kapitel in der Erfolgsgeschichte, die das Unternehmen schreibt, das von einer kleinen Installationsfirma zu einem innovativen mittelständischen Unternehmen und renommierten Bildungsanbieter wurde.

#### ABSTRACT

Unterstützt durch zwei Potentialberatungen entwickelte sich die Team Steffen AG von einem kleinen Installationsbetrieb zu einem international agierenden Unternehmen und Bildungsanbieter. Das Programm besteht aus einem Mix von Seminaren, E-Learning und einem Transfer-Konzept, das die Umsetzung der vermittelten Inhalte in den Betrieben erleichtert.

#### KONTAKT

Team Steffen AG  
Schaufenberger Str. 61, 52477 Alsdorf  
Tel.: 02404 5515-0, E-Mail: info@steffen.de

#### LINKS

[www.uptodate-offensive.de](http://www.uptodate-offensive.de)  
[www.profi-im-handwerk.de](http://www.profi-im-handwerk.de)  
[www.potentialberatung.nrw.de](http://www.potentialberatung.nrw.de)  
[www.regionalagentur-aachen.de](http://www.regionalagentur-aachen.de)

#### AUTOR

Frank Stefan Krupop  
Tel.: 02306 741093  
E-Mail: frank\_krupop@web.de