



Interview mit Rolf Steffen

Handwerksmeister und Unternehmensgründer der Team Steffen AG
Vorstandsvorsitzender

Gründer der AKADEMIE ZUKUNFT HANDWERK

Wo liegen die Ursachen für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens wirklich?

1983 gründete Rolf Steffen sein Unternehmen als Ein-Mann-Betrieb. Mit zukunftsweisenden Ideen und engagierten Mitarbeitern gelang es ihm, die kleine Firma zu einem der innovativsten Handwerksunternehmen der Branche auszubauen, in dem inzwischen rund 60 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig sind. Parallel dazu hat er ein einzigartiges Weiterbildungsinstitut gegründet: die AKADEMIE ZUKUNFT HANDWERK, das einzige Live-Trainingsinstitut für das Handwerk. Auf der Basis der eigenen Erfahrungen entwickelte das Team Steffen ein ganzheitliches Management- und Qualifizierungs-Modell, die UPTODATE-Offensive®, die mit der TÜV-Zertifizierung zum „Profi im Handwerk“ abschließt. Die Fachpresse bezeichnet dieses Prädikat als eine der anspruchsvollsten Zertifizierungen im Handwerk. 2009 wurde die Team Steffen AG als „Exzellente Wissensorganisation“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ausgezeichnet.

Rolf Steffen führt seit Jahrzehnten regelmäßig Umfragen zu den Themen Unternehmensführung, Erfolg und Misserfolg von Unternehmen durch. Deren Ergebnisse und seine eigenen Erfahrungen zeichnen ein klares Bild darüber, wie der Erfolg eines Unternehmens im Inneren entsteht oder auch verhindert werden kann. Im folgenden Interview erläutert Rolf Steffen seine Thesen.

„Herr Steffen, viele Unternehmer neigen ja dazu, die Ursachen für Misserfolge bei der Politik zu suchen oder mit der allgemeinen wirtschaftlichen Lage zu begründen. Sie sagen: Unternehmer und Führungskräfte sind viel häufiger selbst die Ursache für Unternehmenskrisen als äußere Umstände und Wirtschaftskrisen.

Wie kommen Sie zu dieser These?“

Der mangelnde Erfolg vieler Wirtschaftsunternehmen im Produktions- und Dienstleistungsgewerbe geht nicht allein auf äußere Einflüsse wie schwierige wirtschaftliche Bedingungen oder eine Krise zurück. Auch sind in den meisten Fällen mangelnder Einsatz oder eine fehlende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen nicht die ausschlaggebenden Ursachen schlechter Umsätze und Wirtschaftlichkeit. Im Gegenteil: Das Potenzial der meisten Mitarbeiter wird von Unternehmern und Führungskräften selten erkannt und somit zu wenig gefördert und nicht sinnvoll genug genutzt. Die übertriebene Verschlossenheit innerhalb der Führungsriege, die Angst, über Zahlen und Fakten zu reden, das mangelnde Vertrauen in die Mitarbeiter sowie eine miserable Informationspolitik und fehlende Transparenz setzen oft eine Entwicklung in Gang, an deren Ende nicht nur schlechte Umsätze, sondern auch Entlassungen und Unternehmenspleiten stehen.

„Und was sind die Folgen dieser nicht vorhandenen Transparenz?“

Untersuchungen haben Folgendes bewiesen:

1. Mitarbeiter, die nicht in die unternehmerische Planung einbezogen werden, können zwangsläufig keine Verantwortung übernehmen.
2. Mitarbeiter, die informiert sind und in die Planung integriert werden, können nicht anders, als Verantwortung zu übernehmen und zum Unternehmenserfolg beizutragen.
3. Ein Mangel an Transparenz und ein reduzierter Informationsfluss hemmt Unternehmenserfolge und schafft Raum für Misswirtschaft in allen Bereichen.

4. Viele Unternehmer und Führungskräfte möchten sich nicht in die Karten gucken lassen und hegen Misstrauen gegenüber ihren Mitarbeitern. Sie übersehen dabei, dass informierte Mitarbeiter den Unternehmenserfolg langfristig und nachhaltig steigern.
5. Viele Unternehmen geben vor, das Potenzial ihrer Mitarbeiter zu fördern und zu nutzen, misstrauen ihnen aber in Wahrheit und schädigen das Unternehmen dadurch doppelt.

„Können Sie dazu auch ein paar exemplarische Zahlen nennen, die diese Haltung empirisch untermauern?“

1. Rund 90 % der Mitarbeiter kennen weder Umsatz noch Gewinn des Unternehmens, in dem sie arbeiten.
2. Über 90 % der Mitarbeiter überschätzen den Gewinn drastisch (sie gehen im Schnitt von 25 % Umsatzrendite aus). Die meisten Chefs wissen von diesen Fehleinschätzungen und wissen auch, wie schädlich diese sind. Sie tun aber nichts dagegen.
3. Über 90 % der Unternehmer informieren ihre Mitarbeiter nicht regelmäßig über die aktuelle betriebswirtschaftliche Entwicklung.
4. Über 90 % der Unternehmer und Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern keinen oder nur unzureichenden Einblick in die unternehmerische Planung.
5. Rund 80 % der Mitarbeiter haben keine konkrete Vorstellung von den Unternehmenszielen des laufenden Jahres.
6. Rund 75 % der Mitarbeiter sind bereit, private Zeit zu investieren, um mehr Informationen über Ziele des Unternehmens zu erfahren.
7. Über 90 % der Unternehmen haben keine schriftlich festgelegte Unternehmensphilosophie oder Qualitätspolitik.
8. Rund 80 % der Mitarbeiter haben keine Ahnung von der Entwicklung der Produktivität und der Fehlerkosten.
9. Über 90 % der Unternehmen beteiligen ihre Mitarbeiter nicht am Unternehmensgewinn.

Paradox ist, dass weder die Inhalte noch die Ergebnisse der Umfragen für die meisten Unternehmen und Führungskräfte neu sind. Im Gegenteil, fast allen ist klar, dass Mitarbeiter, die die Unternehmensgewinne überschätzen, kaum für eine Steigerung der Produktivität zu begeistern sind. Aus dem gleichen Grund bleiben viele Marketing- und Verkaufsförderprogramme im Sand stecken, denn kaum ein Mitarbeiter setzt sich dafür ein, dass „die da oben“ noch mehr verdienen.

Klagen und Bedauern bringen keine Veränderung. Selbst die Einsicht allein bringt uns nicht wirklich weiter. Alleine die Bereitschaft zur Veränderung, die richtige Konsequenz, die passende Strategie, gepaart mit einer erheblichen Ausdauer, sichern den dauerhaften Erfolg.

„Wie setzen Sie diese Erkenntnisse in Ihrem eigenen Unternehmen um?“

In der Team Steffen AG spiegelt sich die Unternehmenskultur in den Führungsgrundsätzen wieder, die wir festgeschrieben haben und die jeder Mitarbeiter kennt.

1. Wir führen mit Zielen, statt Anweisungen zu geben
 - Alle Mitarbeiter werden umfassend über die Ziele der Team Steffen AG informiert. Sie kennen die strategischen und betriebswirtschaftlichen Ziele und die Art und Weise, wie wir unsere Ziele erreichen wollen. Sie erhalten alle Informationen, um selbst Zielabweichungen erkennen zu können.
 - Im Jahreszielgespräch, das wir mit jedem Mitarbeiter führen, werden die erbrachten Leistungen fair beurteilt, neue Ziele gesteckt und Maßnahmen zur Verbesserung definiert.
2. Wir übertragen Verantwortung, statt Aufgaben zu verteilen
 - Jeder Mitarbeiter trägt die volle Verantwortung für die Erreichung der gemeinsam gesteckten Ziele – auch über die persönliche Zuständigkeit hinaus.
 - Im Rahmen dieser Verantwortung ist jeder Mitarbeiter verpflichtet, selbstständig Kurskorrekturen einzuleiten und alle Mitwirkenden über die erkannte Abweichung und die getroffene Maßnahme zu informieren.
 - Führungskräfte übertragen im Kontext der Unternehmensstrategie klar formulierte Verantwortlichkeiten für die Erfüllung eines Teilzieles auf ihre Mitarbeiter.
 - Mitarbeiter, die bereit sind, die Verantwortung für die Erfüllung eines Teilzieles zu übernehmen, genießen die Freiheit und die Vollmacht, alles Erforderliche zu tun, um das Ziel im Einklang mit der Unternehmensstrategie zu erreichen.
3. Wir lassen berichten, statt zu kontrollieren
 - Mitarbeiter, die in der Verantwortung für eine Zielerfüllung stehen, berichten ihren Führungskräften selbstständig und zeitnah über den Prozessverlauf.

- Über auftretende Prozesskonflikte wird die zuständige Führungskraft bzw. deren Vertreter stets umgehend informiert.
- Unter Abwägung der erkennbaren Möglichkeiten sucht der Mitarbeiter nach Wegen, das Ziel zu erreichen, und schlägt diese seiner Führungskraft bzw. dessen Vertreter unaufgefordert vor.

„Und was bewirken diese Führungsgrundsätze bei Ihren Mitarbeitern und im Unternehmen?“

Diese Führungsgrundsätze sind ein wesentliches Element der Unternehmenskultur in der Team Steffen AG. Denn letztlich ist die Unternehmenskultur der entscheidende Erfolgsfaktor. Ob es um die Veränderungsbereitschaft, die Bereitschaft zur Transparenz oder die Strategieentwicklung geht, alles fußt auf den Unternehmensidealen. Und die Summe der Unternehmensideale ist die täglich erlebbare Unternehmenskultur. Sie bestimmt, wie das Unternehmen von außen wahrgenommen und nach innen geführt wird. Wird sie von allen Beteiligten gelebt, nimmt der Kunde das positiv wahr und das wirkt sich dann ebenso positiv auf den Erfolg eines Unternehmens aus.

Begeisterung und Engagement sind untrennbar miteinander verwoben. Beides bedingt Ziele und Träume, die, und das ist wichtig, die Mitarbeiter auch erreichen sollten. Beides bedingt, dass Mitarbeiter daran teilhaben können, denn ich bin überzeugt davon: Es ist ein Grundbedürfnis aller Mitarbeiter, am Erfolg teilzuhaben.

„Aufgrund Ihrer jahrzehntelangen Erfahrungen haben Sie sich bewusst dazu entschlossen, Ihre Mitarbeiter weitgehend in die Unternehmensplanung mit einzubeziehen. Sie geben Ihnen damit die Möglichkeit, ihren Ehrgeiz und ihr Potenzial in vollem Umfang auszuschöpfen. Warum ist Ihnen das so wichtig?“

Ich bin überzeugt: Mitarbeiter, die Verantwortung tragen, sind zufriedener. Und wenn es den Mitarbeitern gut geht, dann geht es auch dem Unternehmen gut. Das weitverbreitete Denken „Wenn es dem Chef gut geht, dann geht es auch den Mitarbeitern gut“ ist dagegen schlicht falsch.

Die deutsche Wirtschaft ist bärenstark, die Motivation unserer Mitarbeiter ist sehr gut, unsere Gesellschaft ist realistisch, leistungsbereit und werteorientiert. Allein kriminelle Manager, fehlende Ethik oder eine unprofessionelle Regierung können die Moral der Leistungsträger und ein werteorientiertes Unternehmertum zerstören. Chefs dürfen Fehler machen. Das ist so lange in Ordnung, wie sie diese verantworten und bezahlen können.

Was tun Sie denn dafür, um in Ihrem Unternehmen Transparenz zu schaffen und für Gerechtigkeit zu sorgen?“

Wir bieten beispielsweise jeden Monat ein sogenanntes ZDF-Frühstück an. Dabei werden jedem (!) interessierten Mitarbeiter alle Zahlen, Daten und Fakten der letzten vier Wochen sowie die Ziele und Vorhaben der Zukunft präsentiert. Die Folge: Alle Unternehmensziele sind jedem verständlich, und es wird verhindert, dass die Mitarbeiter Umsatz-, Kosten- und Gewinnverhältnis falsch einschätzen. Jeder Einzelne kennt sowohl seine Aufgaben und Ziele als auch seinen Wert im Unternehmen. Dadurch können sich die Mitarbeiter deutlich mehr mit der Firma identifizieren, höhere Motivation entwickeln und bessere Ergebnisse erzielen.

Außerdem hat die Team Steffen AG ein Gewinnbeteiligungssystem entwickelt, die Leo-Gewinn-Beteiligung® (Leo = leistungs- und erfolgsorientiert). Jeder Mitarbeiter, von der Reinigungskraft bis zum Manager, wird anteilmäßig am effektiven Gewinn des Unternehmens beteiligt und kann diesen auch bis ins Detail nachvollziehen. Verantwortung wird also nicht nur inhaltlich übertragen, sondern auch finanziell belohnt.

„Ihnen ist also jeder einzelne Mitarbeiter gleich wichtig?“

Selbstverständlich. Mitarbeiter müssen als Menschen und nicht als Kostenstellen begriffen werden. Nur auf dem Fundament von Glaubwürdigkeit und mit der Bereitschaft, alle Mitarbeiter am Erfolg teilhaben zu lassen, können praxisgerechte Modelle in Unternehmen eingeführt werden. Unternehmen, denen es gelingt, alle Potenziale ihrer Mitarbeiter zu aktivieren, sind in ihrem Wettbewerb unschlagbar. Eine lückenlose Transparenz ist dafür allerdings Voraussetzung.

Damit zeigt die Team Steffen AG, wie gute Unternehmensführung funktioniert. Ich habe in meiner langjährigen Tätigkeit erfahren, dass Menschen ihr Herzblut nur dann investieren, Verantwortung tragen und zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beitragen, wenn sie wissen, wofür sie all das tun. Und wenn sie Teil der Unternehmensethik und -planung sind.

„Wie lässt sich Ihre Unternehmensphilosophie zusammenfassen, damit sie auch auf andere Unternehmen übertragbar ist?“

Dazu möchte ich Ihnen die 7 Erfolgsfaktoren der Team Steffen AG nennen, die für jedes andere Unternehmen ebenso gelten können:

1. Visionen & Ziele: klare, konkrete und begeisternde Unternehmensziele, abgeleitet aus einer faszinierenden Vision
2. Werte & Regeln: wertorientiertes Verhalten und vertrauensbildende Führungsregeln
3. Qualifikation & Verantwortung: hohe Qualifikation aller Mitarbeiter und die Bereitschaft aller, Verantwortung zu tragen
4. Prozessoptimierung & Dokumentation: stetige Optimierung aller Prozesse und rechtssichere (Leistungs-) Dokumentation
5. Servicemaximierung & Kundenorientierung: außergewöhnliche Dienstleistung und konsequente Kundenorientierung
6. Transparenz & Controlling: transparentes Wirtschaften, wirkungsvolle Kostenrechnung und monatliche qualifizierte Erfolgsrechnung (BWA)
7. Motivation & Beteiligung: leistungs- und erfolgsorientiertes Lohnsystem und Gewinnbeteiligung

Im Übrigen: Diese Erfolgsfaktoren gelten nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Regierungen und deren Bürger. Denn sie sichern das wertvollste Gut von Unternehmen und Regierungen: das Vertrauen. Ohne Vertrauen, so sagte Albert Schweitzer, kann kein gutes Werk entstehen.

„Welche Erwartungen haben Sie in der Konsequenz an unsere Regierung?“

Ganz einfach, kurz und knapp: mehr unternehmerisches Handeln! Und zwar ein authentisches, auf Werten basierendes und visionäres Handeln.

„Können Sie das noch präzisieren?“

Gerne. Mit authentisch meine ich: Vertrauen ist das höchste Gut einer Führung. Dieses entsteht aus den Erfahrungen, die wir als Volk machen. Und zwar Erfahrungen mit den Versprechen, die uns vor einer Wahl gegeben werden. Diese können sowohl sehr positiv, aber auch sehr negativ enden. Worte und Taten müssen übereinstimmen, auch wenn es schmerzhaft ist. Der Bürger will spüren, dass man ihm ehrlich gegenübertritt und die Wahrheit spricht.

Wertebasierend: Regierungen fungieren als Vorbild für gesellschaftliches und unternehmerisches Handeln, ob sie das wollen oder nicht, ebenso wie Eltern für ihre Kinder. Positive Vorbilder verdienen sich durch anständiges Handeln im Sinne unserer christlich-abendländischen Kultur Respekt.

Visionär: Langfristige Ziele, die begeistern, geben die Kraft für das Überwinden von alltäglichen Herausforderungen. Wir brauchen wieder eine Vision für deutsche Kultur in der Bildung, für soziale Gerechtigkeit und einer internationalen Marktführerschaft durch deutsche Spitzenleistungen.

„Herr Steffen – herzlichen Dank für das Gespräch!“