

Die SHK-Betriebe laufen auf Hochtouren. Der Auftragsvorlauf steht auf einem Allzeithoch. Und auch die zukünftige Geschäftsentwicklung sehen die Betriebe nach Verbandsaussage rosig. Ist deshalb alles gut? "Mitnichten", sagt Rolf Steffen. Er betreibt eine Weiterbildungsakademie für SHK-Handwerker und ist selbst als SHK-Meister lange selbstständig gewesen. Im Interview erklärt er, wie Betriebe mit der Extrem-Belastung richtig umgehen und einen Ausweg aus der 'Vollast-Krise' finden.

Volldampf ohne Strategie

Herr Steffen, im SHK-Handwerk läuft es derzeit doch eigentlich prima: 12 Wochen Auftragsvorlauf. Das ist Rekord. Wie sehen Sie die Lage als Berater und Beobachter?

Steffen: Die aktuell gute Auftragslage täuscht über viele Probleme hinweg. Paradox ist dabei, dass die gute Auftragslage einerseits Ursache vieler Leiden ist, aber gleichzeitig die Schmerzen betäubt. Fast täglich werden wir als Berater mit akut auftretenden Problemen in Handwerksunternehmen konfrontiert. Mit Aussagen wie: „Zurzeit ist es sehr heftig, mehr arbeiten geht nicht mehr.“; „Wenn noch einer krank wird, dann wird es richtig ernst.“; „Wir reiten auf einer Rasierklinge, jede zusätzliche Belastung kann uns aus der Kurve schmeißen.“; „Ich kann mich um nichts, aber um gar nichts mehr kümmern, außer um das Tagesgeschäft.“; „Meine Frau sagt, wenn das noch zwei Wochen so weiter geht, dann bringt sie mich in die Klinik.“

Also das Gefühl von Überlastung.

Steffen: Lassen Sie mich auf Entwicklungen hinweisen, die ich als Leiden bezeichne. Jedes dieser Leiden beschreibt nur die Spitze eines Eisberges. Da ist z. B. die Arbeitszufriedenheit. Sie hat im Gegensatz zu deutschen Industrieunternehmen in vielen Handwerksunternehmen infolge der übervollen Zeitkonten schleichend abgenommen, was den Fachkräftemangel weiter verschärft. Gleichzeitig hat die Lebensqualität der meisten Chefs sogar einen neuen Tiefpunkt erreicht, weil viele Chefs infolge eines Unternehmenswachstums selbst wieder mehr arbeiten müssen als gesund ist. Zudem ist es ihnen nicht gelungen, erfolgreich Verantwortung zu übertragen bzw. Führungskräfte zu gewinnen, die bereit sind diese anzunehmen.



Trotzdem verdient das Handwerk aktuell doch gut?
Steffen: Das muss man schon differenziert sehen. Aufträge sind zwar da, aber die wirtschaftlichen Ergebnisse in vielen Handwerksunternehmen bleiben hinter der Umsatzentwicklung zurück. Das wiederum ermöglichen nicht die so dringenden Investitionen in die Prozess- und Mitarbeiterentwicklung. Fest steht auch, dass viele Handwerksunternehmer im Verhältnis zu dem, was sie leisten, also im Verhältnis zum Arbeitseinsatz, viel zu wenig Einkommen haben. Das ist Harz IV für Unternehmer. Auch in Sachen Digitalisierung entwickelt das Handwerk keine Eigeninitiative, sondern verlässt sich darauf, dass Lieferanten oder andere Marktpartner dies im Sinne des Handwerks übernehmen. Das ist strategisch gefährlich.

So, wie Sie es darstellen, führt der Weg ja fast unweigerlich in die Katastrophe.

Steffen: Richtig. Allerdings existieren wir ja trotz aller Mängel. Dieser Erfolg wird mehr und mehr von den Chefs und auch Führungskräften mit hohen Opfern bezahlt bzw. subventioniert. Geopfert wird die Freizeit, die Zeit für die Familie und Freunde, sogar die eigene Zufriedenheit und letztlich die Gesundheit. Manches Mal

auch die Beziehung und das ganze Vermögen, wenn es nicht gelingt, rechtzeitig die Kurve zu bekommen.

Hat sich denn eine Veränderung im Handwerk in den letzten 20 Jahren ergeben?

Steffen: In Sachen Kundenorientierung und Prozessoptimierung wurden teils tolle Fortschritte erreicht, die das Wachstum der letzten Jahre erst möglich gemacht haben. Allerdings ist vieles im Handwerk trotz aller Anstrengungen noch genau so wie vor 10 oder 20 Jahren. Oder auch

wieder wie vor 20 Jahren, weil man nicht am Ball geblieben ist und „in Ermangelung von Zeit“ hinter das einmal Erreichte wieder zurückgefallen ist.

Was ist hier nicht ausreichend?

Steffen: Auch heute kennen zum Beispiel Mitarbeiter, die Umsatz erwirtschaften, also im täglichen Kundeneinsatz stehen, den Gewinn des Unternehmens nicht. Sie wissen nicht, welchen Umsatz sie persönlich erwirtschaften müssen, damit auch die fixen Kosten gedeckt werden können. Dies auch deshalb, weil es keine Umsatzplanung gibt, die auf Abteilungen, Teams oder einzelne Mitarbeiter heruntergebrochen ist. Viele Unternehmen handeln immer noch nach der Überzeugung: Umsatz lässt sich nicht planen, daher lassen wir es.

Der einzelne Techniker vor Ort weiß also sein Handeln im Sinne des Unternehmenserfolges nicht richtig einzuschätzen.

Steffen: Genau dies ist der Grund, dass viele Bemühungen, die auf Kostenreduzierung, Sicherung und Steigerung der Produktivität oder auf aktiven Verkauf abgestellt sind, völlig ins Leere laufen. Unwissenheit. Viele Mitarbeiter erfahren nicht, wie erfolgreich sie ihren Auftrag wirklich ausgeführt haben. Wie hoch der erwirtschaftete Deckungsbeitrag am Ende wirklich war. Vielen wird nicht einmal gesagt, welches Ziel sie in Sachen Deckungsbeitrag erreichen sollten. Meist geht es nur um die Arbeitszeit. Dafür erhalten viele zwar Vorgaben, allerdings handeln zu viele Chefs nach dem Grundsatz, das Unmögliche zu fordern, um das Mögliche zu erreichen: Sie kürzen heimlich die kalkulierten Zeiten, bevor sie diese den Mitarbeitern als Vorgabe nennen. Dann ist natürlich fraglich, ob man auf Basis dieser Unternehmenskultur gemeinschaftlich an den gleichen Zielen arbeiten kann.

Das Problem ist nur, dass für die Weiterbildung der Mitarbeiter bei Volllast der Betriebe keine Zeit ist.

Steffen: Ohne Strategie unter Volldampf zu arbeiten, macht aber keinen Sinn. Obwohl die Qualität der Arbeitsergebnisse aller „produktiven Mitarbeiter“ unmittelbaren Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg hat, wird für die Förderung der Prozess-Qualität, der fachlichen Weiterbildung und auch der Entwicklung der Persönlichkeit der Mitarbeiter nur wenig Zeit und Geld aufgewendet. Viel zu wenig im Vergleich zur Industrie.

Was sind die Gründe für den Stillstand?

Steffen: Das sind immer die gleichen: Keine Zeit, keine Lust, kein Geld. Hinter dem Zeitproblem stehen meist mangelhaftes Selbstmanagement, unzureichende Konsequenz, chaotisches Prioritätenmanagement, Fehlen einer klaren Zielbeschreibung und manches Mal sogar der Mut, das Thema Zukunftsperspektiven überhaupt ernsthaft anzupacken. Beim fehlenden Geld sind die Erlöse in vielen Unternehmen wirklich zu gering, was fast immer ein klares Zeichen der eigenen Leistungsschwäche ist. Denn Kunden sind nur bereit, einen besonderen Preis – einen für Anbieter gewinnbringenden Preis – zu zahlen, wenn auch die Leistung für sie einen besonderen Nutzen bietet. Und zum Thema fehlende Lust: Wenn dem Chef die Lust fehlt, wie soll er dann erst seine Mitarbeiter begeistern?

Wo brennt es denn in den Betrieben am meisten?

Steffen: Die Umsatzrendite ist wegen mangelhafter Produktivität tatsächlich in vielen Handwerksunternehmen unzureichend, was jedoch oft das Ergebnis einer mangelnden Motivation der Mitarbeiter ist. Die Reibungsverluste sind infolge holpriger Prozessabläufe oft wirklich hoch, was die Einstandskosten in die Höhe treibt. Dies ist jedoch meist eine Ursache mangelhaften Managements in der zweiten Führungsebene. Zu hohe Warenbestände und unnütze Ausgaben belasten zudem das Betriebsergebnis, weil es an klaren Strategien, Umsatz- und Kostenplanungen mangelt. Auch dies darf ohne Umschweife als Folge einer Schwäche der Unternehmensleitung bezeichnet werden.

Wo ist dann der Ausweg?

Steffen: Ein Ausweg wäre eine brauchbare Unternehmensstrategie. Sie ermöglicht vorausschauendes Handeln, wie ein Schachspieler, der mehrere Züge im Voraus denkt. Diese Strategie muss den Belangen der Mitarbeiter und den Belangen der Unternehmen gleichermaßen gerecht werden. Und zwar so, dass daraus eine Symbiose entsteht, die nachhaltigen Bestand hat. Abwanderung der Mitarbeiter muss verhindert, die Motivation erhöht und der Kundennutzen gesteigert werden.

O.k., hört sich nett an. Aber kann man das echt umsetzen?

Steffen: Ja. Auf lokaler Ebene muss man „der Platzhirsch“ sein, der das beste Image hat, also den besten Zuspruch von Kunden und Mitarbeitern zu Qualität, Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit erfährt. Einkaufsvolumen, Zahl der Mitarbeiter, Fachkompetenz, aber auch Unternehmenskultur wie Werteverständnis, Zielsetzung des Betrie-



“Der Erfolg der Betriebe wird von den Chefs und auch Führungskräften mit hohen Opfern bezahlt. Geopfert wird die Freizeit, die Zeit für die Familie und Freunde, sogar die eigene Zufriedenheit und letztlich die Gesundheit.”

bes, Mitarbeiterbeteiligung oder Kundenorientierung sind Einflussfaktoren für unternehmerischen Erfolg, die geplant und systematisch verfolgt werden müssen.

Also ist der erfolgreiche Handwerker der ‘local hero’?

Steffen: Nicht nur. Es gilt auch die globale Marktsituation zu beobachten. Heute kann sich kein Unternehmen mehr den globalen Einflüssen entziehen. Auch nicht solche, die auf treue Kundenbeziehung in ländlichen Gebieten setzen oder die glauben, dass ihre Leistungen weiter von Menschen erbracht werden müssen, die vor Ort verfügbar sind. Provokant gesagt: Handwerkerdienste bleiben unverzichtbar, aber Handwerksunternehmen nicht. Es sind nicht nur die großen bisher marktbeherrschenden Unternehmen wie Aldi und Lidl, deren Positionen von Amazon und Co. angegriffen werden. Nein, es sind auch die kleinen lokal tätigen Handwerksunternehmen, deren Kunden- und Lieferantenbeziehungen sich teils schon heute dramatisch verändern. Auch wenn My Hammer, Reuter-Bad, Thermondo und Co. für viele Handwerksunternehmen (noch) keine Bedrohung darstellen, wäre es doch mehr als fahrlässig, die Entwicklung zu unterschätzen.

Geben Sie bei den beiden großen Branchenthemen ‘Fachkräftemangel’ und Digitalisierung bitte noch ein Statement.

Steffen: Das Thema Digitalisierung geht am Handwerk vorbei und wird nicht ernsthaft mitgestaltet. Wieder nehmen sich Handwerker nicht die Zeit, über die Entwicklungen und Herausforderungen „vorzudenken“. Wieder sind viele nicht bereit oder auch nicht in der Lage, Geld in die Hand zu nehmen, um in die eigene Zukunft zu investieren. Wieder gehen auch die Handwerkerverbände das Thema nicht im Sinne ihrer Mitglieder an. Es besteht die Gefahr, dass an dieser Stelle andere mit ihren Internetportalen und „Digitalen-Serviceangeboten“ die Rolle des Auftragsnehmers übernehmen und die Handwerksunternehmen in die Rolle der „Lohnschrauber“ gedrängt werden, wenn viele Handwerksunternehmen weiter tatenlos bleiben.

Und der Fachkräftemangel?

Steffen: Den Fachkräftemangel halte ich inzwischen viel mehr für eine Chance als eine Krise. Denn ich bin fest davon überzeugt, dass nur solche Unternehmen die Zukunft meistern werden, die taugliche Konzepte besitzen,

mit denen es ihnen gelingt, alle Mitarbeiter für die unternehmerischen Ziele zu begeistern. Ohne diese Begeisterung bleiben alle Unternehmen weit hinter ihren Möglichkeiten zurück. Durch den Fachkräftemangel müssen wir uns genau damit, also den Mitarbeitern beschäftigen und neue Strategien finden. Die Betriebe, die das tun, wird die Krise auf Dauer auch stärker machen.

“Die Umsatzrendite ist wegen mangelhafter Produktivität in vielen Handwerksunternehmen unzureichend, was jedoch oft das Ergebnis einer mangelnden Motivation der Mitarbeiter ist.”



Zur Person:

Handwerksmeister Rolf Steffen wagte 1983, im Alter von 23 Jahren, den Schritt in die Selbstständigkeit. Sein erfolgreiches SHK Handwerksunternehmen überführte er 2006 in die Aktiengesellschaft Team Steffen AG. 2015 waren insgesamt über 70 Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt.

In Kooperation mit der Forschungsgruppe Praxisnaher Berufsbildung der Universität Bremen wurden zudem seit 1998 Modelle für erfolgreiche Unternehmensführung im Handwerk entwickelt. Hierzu zählt die UP-TODATE-Offensive, ein ganzheitliches Qualifizierungsmodell für Handwerksunternehmen.

Als Autor veröffentlichte Steffen seither 10 Bücher für modernes Management im Handwerk und ist als Seminarleiter, Referent und Berater für erfolgreiche Unternehmensführung im Handwerk bundesweit tätig.

In 2016 gründete Rolf Steffen die ‘Akademie Zukunft Handwerk’, deren Vorstand er seither ist. Die Akademie gilt als eines der größten Weiterbildungsinstitute der Branche. Hier wird unter anderem ein duales-Management-Studium für Bürokaufleute und Gesellen angeboten. Aus dem operativen Geschäft seines Handwerksunternehmens hat sich Steffen 2016 zurückgezogen.



Profis im Handwerk in Bad Neuenahr

Die UPTODATE Unternehmertage 2018 der Akademie Zukunft Handwerk fanden vom 22. bis zum 24. Februar in Bad Neuenahr statt. Zu 30 Vorträgen und Workshops sowie zwei Abendveranstaltungen waren rund 250 Gäste vor Ort.

Unter dem Dach der Akademie Zukunft Handwerk bietet die UPTODATE-Offensive ein Qualifizierungsangebot für Handwerksbetriebe, wo die fachspezifische Ausbildung zum Meister oder Ingenieur aufhört. Es werden Schulungen in allen Bereichen angeboten, die den Erfolg der Betriebe ausmachen. Heute haben rund 300 Betriebe – vor allem aus den Gewerken Sanitär, Heizung, Elektro – die UPTODATE-Offensive durchlaufen. Ein auf 24 Monate ausgelegtes Trainings- und Schulungsprogramm verbessert die Prozesse im Betrieb. Es besteht aus Präsenz- und On-

line-Seminaren, Live-Trainings, Praxisleitfäden, sowie Erfolgs- und Erfahrungstreffen. Längst hat sich das entstandene Netzwerk zur Drehscheibe für den Erfahrungsaustausch innerhalb der meist inhabergeführten Handwerksbetriebe entwickelt.

Dazu gehört das jährliche Treffen zu den Unternehmertagen, dessen Höhepunkt die Auszeichnung der wieder und neu zertifizierten Betriebe mit der Auszeichnung 'Profi im Handwerk' ist. Zudem stand bei dem Treffen in Bad Ahrweiler auch die Weiterbildung in rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und teamorientierten Bereichen für SHK-Führungskräfte auf dem Programm. Zu den Höhepunkten zählten unter anderem Vorträge von Extremsportler Hubert Schwarz, Managementtrainerin und Tierexpertin Daniela A. Ben Said und Comedian Klaus-Jürgen „Knacki“ Deuser.