Gebr. Steffen GmbH – Innovation und Service für Wärme und Bäder

# Lehr-Meister mit Unternehmergeist

Ob Internet- oder Marketing-Wettbewerbe – überall räumt das erst 18 Jahre alte Unternehmen der Gebrüder Steffen die Preise ab. Oder ist zumindest ganz vorne mit dabei. Grund genug für die SBZ-Redaktion, den agilen Vorzeigebetrieb im rheinischen Alsdorf anläßlich seines Umzugs in neue Räumlichkeiten mal genauer unter die Lupe zu nehmen.

reative Unzufriedenheit, einen zielgerichteten Blick in die Zukunft und die Umsetzung neuer Ideen ohne lange zu fackeln - das wovon der Steffensche Betrieb\* heute noch profitiert – führte auch zu seiner Gründung am 8. August 1983. Zwei Monate vorher kam der damals 23jährige Rolf Steffen wie gewohnt gegen 15 Uhr nach Hause. Mit den Worten "So, das war's. Ich habe gekündigt!" überraschte er die Eltern und seine heutige Ehefrau Karin. Bis zu dieser Stunde war Steffen, der 14jährig eine Ausbildung als Heizungsbauer begann und 1982 seine Meisterprüfung als Gas- und Wasserinstallateur ablegte, bei einem regionalen Gasversorger als Meister beschäftigt. Die Kündigung war der Schlußstrich unter den monate- und jahrelangen Ärger, daß er bei seinem früheren Arbeitgeber wenig bewegen konnte. Ergo wollte er selbst etwas auf die Beine stellen.



#### Aufbruch mit Hindernissen

Außer seinem starken Willen und dem Unternehmergrundsatz "jedem Kunden höchste Qualität zu bieten" hatte der junge Mann nicht allzu viel für den Start in die Selbstständigkeit: Einen Autoanhänger im Wert von 1500 DM und 5000 DM Startkapital. Dies reichte gerade, um die erste Ware einzukaufen. Um seine Selbstständigkeit bekannt zu machen, trugen der damalige Jungunternehmer, der 1987 seine zweite Meisterprüfung als Zentralheizungs- und Lüftungsbauer ablegte, sowie seine heutige Ehefrau Karin, zunächst einzige Mitarbeiterin der "Firma Rolf Steffen - Gas- und Wassertechnik" und für die Büroarbeiten zuständig - im Ort Werbeblättchen aus. Diese erste "Marketingaktion" ging bei strömendem Regen über die Bühne. Mit der Folge, daß das Unternehmen Steffen in den nachfolgenden Tagen einen Krankheitsstand von 100 % hatte. Aber es ging weiter. Ein gebrauchter VW-Bulli wurde angeschafft, nach sechs Monaten der erste Monteur und nach einem Jahr der erste Auszubildende eingestellt. Der Handwerksbetrieb wuchs

und der Organisationsaufwand stieg ständig. Zu jenem Zeitpunkt sah auch Rolf Steffens zweieinhalb Jahre jüngerer Bruder Udo, ein gelernter Groß- und Einzelhandelskaufmann, der als Assistent der Geschäftsleitung in einem mittelständigen Unternehmen tätig war, bei seinem Arbeitgeber keine Perspektive mehr. Da Karin Steffen ihr erstes von heute drei Kindern erwartete, paßte es besonders gut, daß er in das Unternehmen seines Bruders einstieg. Fünf Jahre nach der Unternehmensgründung, im Jahre 1988, trafen zwei Welten aufeinander: Der zweifache Handwerkmeister Rolf Steffen und Udo Steffen, der Kaufmann und Organisationsprogrammierer, später auch Betriebswirt

<sup>\*</sup> Gebr. Steffen GmbH, Schaufenberger Str. 61, 52477 Alsdorf, Telefon (0 24 04) 55 15-0, Telefax (0 24 04) 55 15-11, Internet: www.steffen.de, E-Mail: info@steffen.de



Werbewirksam und verkehrsgünstig an der Bundesstraße von Aachen nach Mönchengladbach gelegen: Der neue Firmensitz der Gebr. Steffen GmbH

des Handwerks. Die Brüder gründeten gemeinsam zum 1. Januar 1989 die "Gebrüder Steffen GmbH – Moderne Heiztechnik und Bäder", die neben der Sanitär- und Heiztechnik auch die Datenverarbeitung und Systemtechnikberatung beinhaltet. Im Dezember des Jahres wurde eine 400 m² große Betriebsstätte im Industrie- und Gewerbepark Alsdorf, in der Max-von-Laue-Straße 12 bezogen. Über je 80 m² erstreckten sich Büro und Ausstellungsfläche. Dem angegliedert waren Sozialräume und ein 200 m² großes Lager mit integrierter Werkstatt.

## Lernen vom Kollegen

Udo Steffen prägte damals den Satz: "Bei uns steht der Handwerksmeister im Mittelpunkt - also allen im Weg." So sollte es natürlich nicht sein. Gemeinsam entwickelten die Brüder eine Organisationsform mit entsprechenden Marketingkonzepten, die es erlaubt, daß das Handwerksunternehmen heute von Führungskräften mit entsprechender Verantwortung und Kompetenz geführt wird. Hierzu schrieben sie im

Jahr 1994 das SHK-Organisationsbuch. Im selben Jahr erhielt das Unternehmen den IMM-Preis, einen Bundespreis der "Initiative Mittelstand und Markenhersteller" für besondere Leistungen der Unternehmensführung.

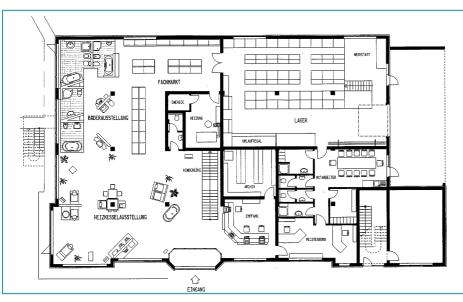
Seit 1994 geben die Brüder ihr Wissen auch an Berufskollegen aus dem gesamten Bundesgebiet weiter. Sie entwickelten 1994/95 ein Seminar mit dem Titel "Modernes Management im SHK-Handwerk". Ein Teil davon beschäftigt sich mit dem Thema Zeitund Zielplanung, dem Auslöser für die "Wende" bei den Heizungsbauern Steffen.

Hinzu kommen Organisations- und Qualitätsmanagement, Verhaltens- und Verkaufstraining sowie Betriebswirtschaftslehrgänge. Neu ist ein Seminar zum Thema "Internet und Pressearbeit". Sicherlich einmalig in Deutschland, erfolgt neben den klassischen Seminaren eine Ausbildung unter Live-Bedingungen. Das bedeutet, Unternehmer und Führungskräfte, mittlerweile sogar ganze Betriebe, werden im real existierenden Betrieb der Gebrüder Steffen ausgebildet. So können die Teilnehmer, die aus dem ganzen Bundesgebiet, aus Österreich, der Schweiz, Türkei und aus Slowenien kommen, beispielsweise bei einem Verkaufsgespräch dem Anbieter über die Schulter sehen.

Ihr Know-how haben die beiden Brüder zudem in den Büchern "Qualitätsmanagement ISO 9001" und "Controlling im SHK-Handwerk" festgehalten. Als erstes SHK-Handwerksunternehmen im Kreis Aachen wurde das Qualitätsmanagement der Gebrüder Steffen 1996 nach ISO 9001 zertifiziert.

#### Eine Vision wird wahr

Die Entwicklung der Unternehmensphilosophie begann mit der Erarbeitung von Unternehmensgrundsätzen, die von den Mitarbeitern mitgetragen werden. Diese Unternehmensgrundsätze waren Auslöser für eine im Jahre 1996 erdachte und 1997 dokumentierte Vision "Gebrüder Steffen 2010". Zu deren Verwirklichung war ein Neubau für den Handwerksbetrieb mit integriertem Schulungs- und Trainingszentrum nötig. Statt eines Grundstücksgesuchs reichten die Gebrüder Steffen einfach ihre Firmenvision beim damaligen Stadtdirektor und heutigen Bürgermeister von Alsdorf, Wolfgang Schwake, ein. Der war von der außergewöhnlichen Anfrage begeistert und unterstützte das Unternehmen nach Kräften bei der Suche nach einem neuen Standort. So konnten die Brüder im Jahre 1999 ein entsprechendes Grundstück erwerben und sich damit medienwirksam (rund 40 Berichte in der regionalen Presse) gegen so starke Wettbewerber wie z. B. McDonalds durchsetzen. Auch wenn die Steffen GmbH preislich nicht mithalten konnte, zählte letztendlich doch die Schaffung und Erhaltung von regionalen Arbeitsplätzen. Spatenstich war im November 1999 und der Baubeginn im Dezember 1999. Nach nur zehnmonatiger Bauzeit konnte das Gebäude am 3. Oktober 2000 bezogen werden. Zu diesem Zeitpunkt wurde im Zuge der Aktualisierung des Coperate-Designs auch der Zusatz "Moderne Heiztechnik und Bäder" in der Firmenbezeichnung durch "Innovation und Service für Wärme und Bad" ersetzt. Das 4400 m<sup>2</sup> große Grundstück des Unternehmens liegt in bester und exponierter La-



Soviel Platz braucht ein aktives Handwerksunternehmen gar nicht: Erdgeschoßgrundriß des neuen Betriebsgebäudes





Aus einem Traum wurde Wirklichkeit: Die 1997 dokumentierte Vision "Gebrüder Steffen 2010"





sbz 16/2001 31



Im Eingangs- bzw. Empfangsbereich erhalten Kunden sofort einen Termin (Onlinebuchungen sind Rot gekennzeichnet)

ge, direkt auf Höhe einer Ampelkreuzung an der vielbefahrenen Bundesstraße zwischen Aachen und Mönchengladbach. Der moderne dreigeschossige Bau mit einer Gebäudefläche von 1700 m<sup>2</sup> beinhaltet, wie in der Vision beschrieben, auch ein Schulungszentrum. Die Gebrüder Steffen nutzen selbst 900 m<sup>2</sup>, etwa 300 m<sup>2</sup> sind fremdvermietet (zum Teil an Geschäftspartner), der Rest dient als Reserve. Die Ausstellungsfläche im neuen Komplex beträgt 350 m<sup>2</sup>. Sie besteht aus einer Heiztechnik-, einer Badausstellung und einem SB-Abholmarkt. Das Lager mit Werkstatt ist wie gehabt 200 m² groß. Die restliche Fläche gliedert sich in Büro, Seminar- und Sozialräume. Auch

ein separater Raum für gewerbliche Mitarbeiterinnen wurde nicht vergessen. Aufmerksamkeit zieht eine ebenerdige Solaranlage auf sich, die zu Demonstrationszwecken genutzt wird.

## Im Dienst des Kunden

Nach stetigem Wachstum werden mittlerweile 23 Mitarbeiter beschäftigt, die einen Jahresumsatz von rund vier Millionen DM erwirtschaften. Neben den beiden Geschäftsführern, gibt es

zwei Meister, von denen einer noch produktiv mitarbeitet, sechs Kundendiensttechniker, zwei Projektmonteure, zwei kaufmännische Angestellte, sieben gewerbliche und zwei kaufmännische Auszubildende. Margit Steffen, zweifache Mutter und Ehefrau von Udo, widmet sich der Dekoration im Ausstellungsraum. Die Mutter der beiden Brüder, Christa Steffen, sorgt für Ordnung und Sauberkeit, Vater Herbert kümmert sich um die Werkstatt. Neun Kundendiensttransporter, ausgestattet vom elektronischen Meßgerät bis hin zum Gasspürgerät, ein Meisterfahrzeug und zwei Geschäftsführerfahrzeuge sind im Einsatz. Die Pflege obliegt dem jeweiligen Fahrer. Als

> Montagekolonne sind je ein Geselle sowie ein Auszubildender eingeteilt. Betreut werden weit über 3000 Kunden beziehungsweise haustechnische Anlagen. Etwa 80 % der Auftraggeber sind Privat- und 20 % Industriekunden. Zu größeren

Aufträgen in den vergangenen Jahren gehörten die Stadthalle Alsdorf, exklusive Bäder sowie große Heizzentralen für Schulen und Schwimmbäder.

Tätig ist der Betrieb hauptsächlich im Kreisgebiet und der Stadt Aachen sowie den Randgebieten der Nachbargemeinden Düren und Heinsberg. "Für einige Kunden fahren wir aber sogar bis Köln", sagt Rolf Steffen. Alle Kernaufgaben des SHK-Handwerks gehören zum Geschäft, insbesondere die Installation von Heizungs- (70 %) und Sanitäranlagen (30 %) in Neu- (10 %) und Altbauten (90 %). Hier liege der wesentliche Anteil im Modernisierungsgeschäft, sprich dem Erneuern von Heizkesselanlagen und Umgestalten von Bädern, angefangen vom Kleinsiedlungsbad bis zum Luxusbad. Die Installation wird geplant und projektiert. Dazu zählen alle technischen Berechnungen, aber auch gestalterische Dinge, wie das Design von Bädern. Im Zuge der "Sorglos-Modernisierung" bietet der Badspezialist Komplettbäder aus einer Hand. Dabei kooperiere man mit Fliesenlegern, Malern und anderen Handwerkern, erläutert Udo Steffen.

Kunden erhalten bei der Firma Steffen für Reparatur-, Wartungs- und allgemeine Kundendienstarbeiten schon beim ersten telefonischen Kontakt oder Besuch in der Firma einen verbindlichen Termin. Ein Freiruf-Service 0800 gehört genauso dazu, wie ein 24-Stunden-Dienst. Der Internetauftritt unter www.steffen.de (SBZ 19/2000) ist nicht nur ein Marketinginstrument, sondern wurde ins Tagesgeschäft integriert. Ob Kundenaufträge, Schriftverkehr, Rechnungen oder Lieferantenbestellungen, für fast alle Geschäftstätigkeiten wird das Internet täglich genutzt. Zum eigenen virtuellen Leistungsangebot gehören neben Informationen über die Leistungspalette und Preise auch ein Call-Back-Dienst, eine Online-Terminvergabe, eine Variantenauswahl zur Heizkesselsanierung mit Preisangabe (Der

> flotte Dreier) sowie die Möglichkeit, den verbindlichen Preis für eine Heizungswartung selbst auszurechnen. Außer internen Schulungen um und über das Internet erhielt jeder Mitarbeiter



Blick in die neue Bäder- und Heizungsausstellung: Dort können Interessenten per Touchscreen auch das Internetangebot des Unternehmens nutzen



Wenn direkt im Anschluß ein gut sortiertes Lager bereitsteht, muß der Fachmarkt nicht gleich ein halber Baumarkt sein



eine eigene E-Mail-Adresse. Darüber hinaus dürfen alle Bürokräfte kostenlos surfen. Überhaupt wird permanentes Training und Förderung der Mitarbeiter im Betrieb groß geschrieben. Zum jährlichen Mitarbeitergespräch bringt jeder die Liste seiner Fortbildungswünsche mit. In einem Ausbildungsplan werden die vereinbarten Fortbildungen technischer oder auch anderer Art, wie Rhetorik und Verkaufstraining, terminiert. Zu jedem Jahreswechsel wird auch für die Chefs ein Seminarplan erstellt. Die besuchten Seminare beinhalten zum Beispiel Unternehmerstrategien, Rhetorik, Controlling und Finanzen.

#### Konsequente Konzepte

Obwohl ein wirtschaftlich völlig unabhängiges Unternehmen, wickelt der Betrieb etwa 95 % der Handelsware mit einem Großhändler ab. Dies geschehe aus logistischen und kaufmännischen Gründen, erläutert Udo Steffen. Daneben werden Heizkessel direkt von Viessmann bezogen. Als



Gemeinsam mit Dr. Martin Vießmann überzeugten Rolf und Udo Steffen in der neuen Heizungsausstellung Landrat Carl Maulenbergh von den Vorteilen von Markenprodukten aus Meisterhand

#### Offizieller Startschuß

Ihre neuen, nach 10 Monaten Bauzeit schon am 3. Oktober letzten Jahres bezogenen Betriebsräume in der Schaufenberger Straße 61, weihte die Gebr. Steffen GmbH am 11. und 12. Mai 2001 nun auch formell ein. Kennzeichnend für die hohe Wertschätzung des Unternehmens in Alsdorf und der Region war die Anwesenheit von rund 120 hochrangigen Vertretern von Kommune, Landkreis, Handwerksverbänden, Geschäftspartnern und engen Freunden während der offiziellen Eröffnungsfeierlichkeiten am Freitag. Zu den Ehrengästen gehörten neben Landrat Carl Meulenbergh, Bürgermeister Wolfgang Schwake und dem Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Aachen, Otto Brink, auch so bekannte Branchenpersönlichkeiten wie Dr. Martin Vießmann.

Bemerkenswert war auch das für einen mittelständischen SHK-Handwerksbetrieb hohe Interesse der regionalen Presse, mit der die Steffens einen traditionell guten Kontakt pflegen. Sicherlich, ebenso wie der gelungene Ablauf der Veranstaltung und die vielen lobenden Worte der Gastredner, kein Zufall. Sind die Brüder doch für ihre hochwertige, durchdachte und zielstrebige Vorbereitung nicht nur im Unternehmensalltag bekannt. So war dann am Vorabend der Veranstaltung auch erst um 4 Uhr in der Früh "Feierabend" für sie.

Ähnlich erfolgreich und vor allem öffentlichkeitswirksam verlief der "Tag der offenen Tür" am Samstag. Über 600 interessierte Besucher aus der näheren und weiteren Umgebung besichtigten den neuen Betrieb mit seiner Bad- und Heizungsausstellung sowie dem Fachmarkt. Als besonders prominenter Gast erschien der dreifache Olympiasieger und Rodel-Weltmeister Georg Hackl. Er hatte seinen Rodelschlitten im Gepäck und gab eine Autogrammstunde für die großen und kleinen Fans. Zusätzlich war ein original Viessmann-Viererbob zu bewundern.



sbz 16/2001 33

# PORTRÄT



Das Lager sagt viel über die Qualität des "Firmenkopfes": Auch hier ersetzt Steffen unübersichtliche Masse durch Grips und Organisation

Servicestation des Herstellers steht man voll hinter dessen Technik und Philosophie. Die Mitarbeiter seien bestens auf alle Produkte geschult, alle nötigen Ersatzteile vorrätig und jeder Kundendiensttechniker hat zu jeder Tag- und Nachtzeit Zugriff auf diese Ersatzteile. Hierzu wurde ein computergesteuertes Umlaufregal in das Lager integriert. Auch im Sanitärbereich setzen die Brüder auf wenige aber dafür kompetente Partner. Hierzu gehören unter anderen die Firmen Villeroy & Boch, Hansa, Dornbracht und Duscholux. Kunden, die sich partout nicht von den Vorteilen dieser Beschränkung auf wenige Marken überzeugen lassen wollen, werden notfalls auch schon mal dem Wettbewerb überlassen.

Beim Verkauf setzt die Firma Steffen vor allem auf eine freundliche, kompetente und schnelle Betreuung des Kunden sowie auf die Kundendiensttechniker als Verkäufer vor Ort. Nach wie vor präsentiert sich das Unternehmen auf regionalen Schauen. Unterstützt wird das durch Marketingmaßnahmen wie Kfz-Werbung, Arbeits- und Freizeitkleidung mit Firmenaufdruck, Geschäftsdrucksachen, Arbeitsmittel, Aktionen wie "Der älteste Heizkessel", Internetauftritt, Kundenseminare und Printwerbung. Jedes Firmenfahrzeug ist z.B. entsprechend dem Design-Leitfaden der Firma beschriftet. Neben dem Firmennamen ist selbstverständlich ein Hinweis auf die Internet-Adresse zu finden. Es wurde eine

umfangreicher Corporate-Identity-Leitfaden geschrieben, der genau festlegt wie das Firmenlogo aussieht. Groß geschrieben wird in dem Unternehmen auch der Umweltschutz. Um eine wirkliche Trennung vornehmen zu können, wurde auf dem neuen Firmengrundstück eigens eine kleine Containerhalle gebaut, die die umweltfreundliche Trennung und Entsorgung aller Abfallstoffe ermöglicht.

In Kooperation mit der Forschungsgruppe Praxisnahe Berufsbildung (FPB) der Universität Bremen unter der Leitung von Prof.



Bei den Schulungen gibt's keine Geheimnisse vor Kollegen – auch nicht in den Bereichen Reklamation oder Kalkulation

Manfred Hoppe realisieren die Alsdorfer das Projekt "Lernen im Kundenauftrag". Azubis im dritten Ausbildungsjahr werden durch das sogenannte LIKA ganzheitlich an selbstständiges Ausführen von ausgewählten Aufträgen in ihrem zukünftigen Tätigkeitsfeld in der Praxis herangeführt. Für die Arbeiten, die die qualifizierten und geschulten Auszubildenden ausführen, können die Kunden mit einem Preisvorteil je Arbeitsstunde von bis zu 30 % rechnen. Die Gewährleistung für alle Arbeiten übernimmt das Unternehmen selbstverständlich



# **PORTRÄT**

in unveränderter Form. "Dieses neue Ausbildungsmodell soll, nach erfolgreicher Umsetzung, allen Betrieben der Metallbranche zugänglich gemacht werden", so Rolf Steffen.

ie Leistungen des Unternehmens und der Brüder wurden bereits mit vielen Preisen belohnt. Hierzu zählen der "Marketingpreis des Deutschen SHK-Handwerks 1999", der "1. SHK-Internet-Osc@r 2000" und der "Marketingpreis des Deutschen Handwerks 2001". Bei letzterem haben sie sich gegenüber mehr als 600 Mitbewerbern aller Handwerksbranchen und beim SHK-Internet-Osc@r gegen über 400 Handwerksunternehmen der Branche durchgesetzt. Aber nicht nur im eigenen Betrieb engagieren sich Rolf und Udo Steffen, zu deren Hobbys Gleitschirmfliegen und Joggen gehört. Udo Steffen ist sowohl im Innungsvorstand Aachen-Land aktiv sowie im Vorstand der Aktionsgemeinschaft Alsdorf, ein Zusammenschluß von Geschäftsleuten. Zudem arbeitet der leidenschaftliche 38jährige Taucher im Prüfungsausschuß der IHK sowie in der Erfa-Gruppe an der Uni Bremen. Bruder Rolf engagiert sich im betriebswirtschaftlichen Ausschuß des FVS-HK Nordrhein-Westfalen. Ihr persönliches Ziel formulierten die beiden Brüder wie folgt: "Zufriedenheit bei interessantem Aufgabenbereich für uns, unsere Familie und unsere Mitarbeiter." Aus Unternehmersicht gesehen, lautet das Ziel: "Als die Nummer Eins in unserem Wettbewerb allen Kunden und Mitarbeitern ein Partner für Verläßlichkeit Innovation und Qualität zu sein."



> Gute Ideen aus dem Hause Steffen: Gedächtnisstütze für die "Visitenkarte" Monteur, selbstentwickeltes Zeitplan- und Notizsystem, Marketingaktion "Der älteste Heizkessel" sowie Lagerordnung als "Selbstläufer" durch rotierende Verantwortlichkeit



## Kooperation mit Solar-Direct

Seit Anfang Mai ist auch die geplante Kooperation zwischen der Gebr. Steffen GmbH und dem Kölner Franchisesystem Solar-Direct perfekt. Beide Unternehmen wollen auf mehreren Ebenen zusammenarbeiten. So gestalten die Alsdorfer künftig beispielsweise das Betriebsund Organisationsmanagement für die Solar-Direct-Franchisepartner. Im Gegenzug bringt das Kölner Unternehmen sein Solar-Know-how in Technik und Marketing ein. Darüber hinaus will man gemeinsam Ideen entwickeln, die der ganzen Branche zugute kommen sollen. Solar-Direct versteht sich als ökologische Alternative im handwerklich organisierten Heizungs- und Sanitärmarkt. Die 31 Partnerbetriebe verkaufen und installieren bundesweit Solarkollektoren, Photovoltaikanlagen, Brennwertkessel und Anlagen zur Regenwassernutzung. Daneben bietet man aber auch klassische Produkte der Heizungs- und Sanitärtechnik an.



Wollen in Zukunft enger zusammenarbeiten: Rolf und Udo Steffen mit Markus Schmerbeck und Michael Schmitt von Solar-Direct