

R E S C H K E G R O U P



seit 1965

**VERMIETUNG
TOP-EXPERTEN
ERFAHRUNG & WISSEN
RESCHKE 5M SYSTEM**

UNTERNEHMENS - PROFIL

RENT A EFFICIENCY PROFESSIONAL

RESCHKE@RESCHKE-GROUP.COM • WWW.RESCHKE-GROUP.COM

KURZDARSTELLUNG

1. **1965 durch Diethelm Frederic Reschke als Anti-Berater-Gruppe gegründet**
2. **100 zertifizierte Ex-Chef Kollegen mit insgesamt ca. 3000 Mannjahren Lebens- und Berufserfahrung, bestehend aus 15 Nationalitäten**
3. **Ergebnis-Steigerung mit Return on Input (ROI) von 10:1 und mehr, in Einzelfällen von 3000:1, nachweislich mit Referenzen umgesetzt, d.h. für einen Schweizer Franken fließen 10 bzw. 3000 Schweizer Franken zurück**
4. **Reschke 5M System
(Methoden, Maschinen, Material, Mittel, Menschen)**
5. **Dienstleistungsprodukte:**
 - **Effizienz - Steigerungs – Projekt**
 - **Aufsichtsrat / Vorstand / Geschäftsführer**
 - **Joint Venture für Führungskräfte**
 - **Unternehmens-Kauf / -Verkauf**
 - **Effizienz - Projekt - Simulator**
6. **Aufträge / Projekte mit:**
 - **definierter Zielsetzung**
 - **quantifizierten Messgrößen**
 - **ergebnisorientierter Umsetzung**
7. **Moderation von Kundenteams zusammen mit kundenseitigen Projekt- und Teilprojekt-Koordinatoren**
8. **Maßgeschneiderte Vorgehensweise mit System-Kompetenz
„Stand-by“, d.h. täglicher Projekt-Beginn und tägliche Kündigung möglich**
9. **Lenkungs-Ausschüsse
14tägig bzw. jeden Monat als Projekt-Fortschritts-Kontrolle mit abschließender Erfolgsbestätigung**
10. **Weltweit zur Zeit in 25 Ländern für Unternehmen aller Art und Branchen tätig**

Buch: „Effizienz-Steigerung durch Moderation“ (ISBN 3-7938-7227-0)

G E S C H Ä F T S G E G E N S T A N D

Heute wird in zunehmendem Maße erkannt, dass Projekt-Umsetzungen verglichen mit “Nur-Studien” deutlich bessere Erfolge erzielen. Projekt-Umsetzungen sind das Unternehmens-Erfolgsrezept, das unseren Kunden Effizienz-Steigerung bringt und unsere Kernkompetenz darstellt.

Wir sind ein privatwirtschaftlich und ohne Hierarchien organisiertes virtuelles Unternehmen von zertifizierten Top-Fifty Profis - nunmehr Selbständigen mit jahrzehntelanger Berufs-Praxis und -Erfahrung, d.h. ehemalige Chefs, die sich zu der Reschke Gruppe zusammengeschlossen haben. Sie als Kunde mieten uns als erfahrene Umsetzer nach dem Stand-by-Prinzip ohne jegliche Vor- und Nachlaufkosten.

Wir arbeiten weltweit für Unternehmen aller Branchen sowie für Regierungen, Organisationen und Kirchen.

Wir schätzen die Zusammenarbeit mit aufgeschlossenen Kunden, die mit definierten Zielen die Effizienz-Steigerung und deren Umsetzung mit Moderation als richtig und notwendig erkannt haben.

Fachliche und menschliche Qualifikation für eine effektive und effiziente Arbeitsweise mit hoher Akzeptanz werden ergänzt durch Branchenkenntnisse. Wir garantieren eine Symbiose von gebündeltem Know-how und optimalem Preis-/Leistungs-Verhältnis. Unsere Kollegen sind Multiplikatoren für die Mitarbeiter des Kunden.

Unser Motto lautet: Gemeinsam in Kooperation mit Ihnen und Ihren Mitarbeitern sowie unseren individuell von Ihnen ausgesuchten Professionals zu einer durchschlagenden Effizienz-Steigerung. Hierin sind wir unübertroffen.

Sie als Profi brauchen Profis. Profis bringen Profit - aus der Praxis für die Praxis. Sie werden Freude an der vollendeten Zusammenarbeit und Ihrem Erfolg mit uns haben.

Nicht kurzfristige Einmal-Aktionen, sondern dauerhafte und griffige Effizienz-Steigerungs-Maßnahmen (ESM) und darüber hinausgehende eventuell notwendige Hilfestellungen werden umgesetzt.

<h1>GESCHÄFTS - BEREICHE</h1>	<p>Unsere Produktpalette umfasst fünf Geschäftsbereiche, in denen wir unseren Kunden erfahrene Professionals temporär anbieten</p>
<p>1. Effizienz- Steigerungs- Projekt</p>	<p>Im 1. Geschäftsbereich, der Effizienzsteigerung, moderieren wir die Mitarbeiter des Kunden unter Anwendung des Reschke 5M Systems z.B. zu nachhaltigen Ergebnisverbesserungen, Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen.</p>
<p>2. Aufsichtsrat/Beirat Vorstand Geschäftsführer Experte</p>	<p>Im 2. Geschäftsbereich stehen wir dem Kunden bei aktuellen Personallücken, auch als operatives Organ, mit Experten, Vorständen oder Aufsichtsräten zur Verfügung.</p>
<p>3. Joint Venture für Führungskräfte</p>	<p>Der 3. Geschäftsbereich, das Joint Venture, trägt dazu bei, dass aus dem Knowhow von geplanten, vorzeitig zu pensionierenden Mitarbeitern kombiniert mit dem Reschke 5M System Nutzen generiert wird, anstatt kostenaufwendige Sozialpläne zu bezahlen.</p>
<p>4. Unternehmens- Kauf / -Verkauf</p>	<p>Der 4. Geschäftsbereich ist die praxisbezogene Unterstützung des Kunden beim Kauf oder Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen. Hierdurch werden Fehlentscheidungen vermieden.</p>
<p>5. Effizienz- Projekt- Simulator</p>	<p>Der 5. Geschäftsbereich trägt dazu bei, dass die Geschäftsprozesse effizienter und effektiver als bisher abgewickelt werden können. Durch praxisbezogene Projektsimulation qualifizieren sich die Teilnehmer zu Projekt-Koordinatoren. Führungskräfte, die erfolgreich an einem Simulator teilgenommen haben, erwerben damit den sog. Manager-Führerschein.</p>

PHILOSOPHIE

Unsere tägliche Arbeit zeigt, dass das “Verhältnis Output zu Input” effizient genutzt mehr Gewinn bringt. Der gewünschte Erfolg wird abgesichert durch die Messbarkeit Ihrer definierten und gesetzten Ziele sowie der Umsetzungsergebnisse.

Anhand von persönlichen Profilen wählen Sie aus unserer Gruppe Ihre idealen Professionals aus, die Sie und Ihre Mitarbeiter vom Projektstart bis zum Abschluss der erfolgten Implementierung moderierend durch ein Projekt-Vorhaben führen und Hilfestellung geben.

Ergänzend hierzu stellen Sie Projekt-Koordinatoren/Teilprojekt-Koordinatoren und Projekt-Teams von Beginn an zur Verfügung. Damit wird erreicht, dass die Vorgehensweise und die Ergebnisse gemeinsam erarbeitet, folglich von Ihren Mitarbeitern akzeptiert und getragen werden und damit von Dauer sind.

Die für Sie maßgeschneiderte Arbeitsweise verbessert aufgrund der intensiven und aktiven Zusammenarbeit vor Ort mit Ihren Mitarbeitern das Effizienz-Niveau bereits nach kurzer Zeit; das bedeutet Hilfe zur Selbsthilfe mit Umsetzung.

Die Moderation Ihrer Mitarbeiter durch unsere Kollegen steht für die Qualität der gemeinsamen Projekt-Arbeit, sie geben ihre langjährigen Erfahrungen an Ihre Mitarbeiter weiter, die die Lösungen selbst erarbeiten und umsetzen, damit ihnen die Anerkennung für den Projekterfolg gehört.

Synergie-Effekte werden durch Teamarbeit und Know-how-Verwertung erzielt. Nur die ganzheitliche Betrachtung löst das spezifische Problem - Sie wollen keine Insellösungen. Unser Grundsatz ist, Ihren Ertrag nachhaltig zu steigern und ein erhöhtes Bewusstsein Ihrer Mitarbeiter für ihre wachsende Problemlösungs-Kompetenz zu schaffen.

Effizienz bedeutet Lebenstüchtigkeit, verstanden als harmonisches Streben nach optimalen Leistungen mit einem möglichst geringen, effektiven und konzentrierten Einsatz von Methoden, Maschinen, Materialien, Mitteln und Menschen - bei gleichzeitiger Förderung der Lebensfreude bei sich selbst und seinen Mitmenschen durch beruflichen Erfolg.

INSTRUMENTARIUM

Das seit vier Jahrzehnten erprobte und nach DIN EN ISO 9000ff zertifizierte duale Dienstleistungsprodukt setzt sich zusammen aus dem Effizienz-Moderator und dem 5M System. Es steigert auf der Basis von normierten Lösungsschritten die Effizienz der wichtigsten Produktionsfaktoren:

- M1 Methoden**
- M2 Maschinen**
- M3 Materialien**
- M4 Mittel**
- M5 Menschen**

Das 5M System hat sich als logisches Instrumentarium mit normierten Lösungsschritten bewährt. Durch funktionsorientierte Vorgehensweise wird Wertsteigerung, Umsatzsteigerung, Erfolgssicherung, Geschäftsausweitung, Ertragserhöhung, Kostensenkung, Gewinnsteigerung usw. erzielt.

Die Umsetzung mit Hilfe des 5M Systems besteht in pragmatischer Durchforstung der operativen Einheiten, Geschäftsbereiche, Aktivitäten, Problemkreise, und Funktionen. Effizienz-Steigerungs-Potentiale werden aufgedeckt, gemessen und Lösungsvorschläge erarbeitet. Diese werden von Ihren Mitarbeitern mit dem Zahlenwerk bewertet, und sie werden bei der Umsetzung, bei der der Erfolg messbar Ihr Ergebnis verbessert, durch uns moderiert.

Durch das effektive, effizienz- und produktivitätssteigernde sowie qualitätsverbessernde 5M System haben Kunden Ergebnissteigerungen mit einem Return on Input (ROI) von mindestens 10 : 1 und mehr erreicht.

Unser Rezept ist daher: Man nehme ein gemeinsam definiertes und quantifiziertes Projektvorhaben, Projekt-Koordinatoren und Projekt-Teams von Ihnen plus Effizienz-Moderatoren von uns und wende zur Problemlösung das 5M System an.

Erfahrungsgemäß benötigen wir nur Tage, um Ergebnisse entscheidend verbessern zu helfen. Schon zu Beginn der Problemdiagnose lernen Ihre Mitarbeiter das einfache und daher so erfolgreiche 5M System kennen und anwenden. Professionalität steht für uns im Vordergrund.

R E S C H K E 5 M S Y S T E M

M 1 Methoden (10)*

Prozeßgestaltung
Wertanalysen
Kommunikation
Arbeitsabläufe
Pflichtenheft
Produktivität
Kulturen/Mentalitäten
Strategien
Strukturen
Produktgestaltung
Organisation
Marketing
Logistik
Änderungsdienste
Vertrieb
EDV-Unterstützung

M 2 Maschinen (30)*

Fertigungsplanung
Fertigungssteuerung
Quality Circles
Arbeitspläne
Auslastung
Zeiten
Zustand/Status
Investitionen
Instandhaltung
Durchlaufzeiten
Automatisierung
Rationalisierung
Innovation
Output
Energie
Herstellkosten

M 3 Materialien (30)*

Lost Time
Just in Time
Einstandskosten
Terminwesen
Stücklisten
Qualität
Bestandführung
Disposition
Bestellwesen
Liegezeiten
Formularwesen
Materialfluß
Warenverteilung
Lagerorganisation
Abrechnung
Entsorgung

M 4 Mittel (10)*

Kapitalbindung
Kapitaleinsatz
Cash Controlling
Joint Ventures
Nachkalkulation
Clearing House
Zero Base Budgeting
Forderungen
Finanzcontrolling
Budget Planning
Nutzen/Kosten
Bewertung
Preisbildung
Umlaufvermögen
Liquiditätsstatus
Kauf/Verkauf

M 5 Menschen (20)*

Corporate Identity
Kernkompetenzen
Projekt-Koordination
Brainstorming
Qualifikation
Auslastung
Überstunden
Schulung/Seminare
Vergütungssysteme
Personalstand
Out-/Inplacement
Flexibilität
Lebensqualität
Funktionsausübung
Routine
Beurteilung/Test

* durchschnittlich umgesetzte Effizienz-Steigerung in % gegenüber IST-Zustand für die Produktionsfaktoren M1-M5 (inklusive Modebegriffe)

PRINZIPIEN

Wenn Sie als Unternehmer hochqualifizierte und gestandene Spitzenkräfte als professionelle Problemlöser wünschen, bieten wir Ihnen unsere unternehmerisch erfahrenen Kollegen an. Diese haben als Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat, Beirat oder Hauptabteilungsleiter die Karriereleiter bereits erklommen. Unsere effizienzerfahrenen Professionals mit Umsetzungspraxis und großer Kompetenz helfen Ihnen überall dort, wo ein spezifischer Handlungsbedarf quantifiziert vorliegt.

Jeder unserer Kollegen hat mindestens 25 Jahre Berufserfahrung als Betriebswirt, Ingenieur, Trainer, Psychologe oder Wissenschaftler gesammelt. Wir sprechen Ihre Sprache. Mit Engagement und Wissen leisten wir Außergewöhnliches.

Wir sind zur Zeit 100 Kollegen, zusammengesetzt aus 15 Nationalitäten, arbeiteten bislang in 25 Ländern der Welt und bieten mehr als 3000 Mannjahre Erfahrung an. Wir haben eine positive Einstellung zu Problemlösungen und finden auch dort Wege, wo andere nur Grenzen sehen. Wir wissen aus Erfahrung, dass Massen von Externen nicht die Lösung sind. Deshalb arbeiten wir bei allen Aufgabenstellungen mit einer adäquaten Anzahl von Professionals - in Kooperation und Integration mit den Mitarbeitern der Auftraggeber - als ausgeliehene, vorübergehende und ergänzende Kapazitäten zur Förderung der ergebnisverantwortlichen unternehmerischen Kultur.

Die Wirtschaft braucht Effizienz, und wir sind die Nr. 1 in dem ganzheitlichen Ansatz zur Effizienz-Steigerung. Wir arbeiten kreativ, unabhängig, praxisnah, hierarchielos, vertrauensvoll, behutsam, systematisch, erfolgreich, zuverlässig, geräuschlos und entsprechend gemeinsamer Zielvorgaben.

Es werden keine Berichte geschrieben und keine Fragebogenaktionen veranstaltet. Wir sind für zukunftsorientierte Kunden da, die sich nicht von Modebegriffen beeindrucken lassen und bei denen Partnerschaft, Loyalität, Objektivität, Durchsetzungswille, Diplomatie, Tradition, Vernunft, Diskretion, Teamgeist, Harmonie, Vertrauen, Dynamik sowie Mut zum Widerspruch und der Transfer von Erfahrungen zählen. Unsere Kunden schätzen die Unterstützung und die Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns.

IHR NUTZEN MIT UNSEREN VORTEILEN

1. **Helfer und Instrumentarium der Unternehmerschaft**
2. **Jahrzehntelange Berufserfahrungen als Führungskräfte**
3. **Lieferant von Know-how mit Umsetzungserfahrung**
4. **Nicht nur Interims-Manager sondern auch Effizienz-Moderatoren**
5. **“Kostenlos”, da das Ergebnis die Auftragskosten mehrfach übersteigt**
6. **Keine Ausgabe sondern eine Investition - Fehler vermeiden helfen**
7. **Reduktion der Kostenflut durch Umsetzen von Sofortmaßnahmen**
8. **Nahezu alle Aufgaben schon mehrfach erfolgreich praktiziert**
9. **Durchsetzen unbequemer Entscheidungen ohne Hierarchie**
10. **Abbau von Kommunikationsbarrieren - Neuordnung**
11. **Akzeptanz der Lösungen durch gemeinsames Erarbeiten mit den Benutzern**
12. **Erfolgreiche Zusammenarbeit mit Betriebsräten**
13. **Keine "Nur-Berater / Berichte-Schreiber" sogar Anti - Berater**
14. **Moderatoren sind die wertsteigernde Alternative zu Beratern**
15. **Berater kosten Geld - unsere Moderatoren steigern das Geschäftsergebnis**
16. **Integrierende Kraft mit Langzeitwirkung (Kulturänderung)**
17. **Professional, Beobachter, Kontrolleur, Coach und Promotor**
18. **Erfolgsmessung der gemeinsamen Projektarbeit**
19. **Hilfe zur Selbsthilfe zur Umsetzung und Nutzung**
20. **Leistungsfähigkeit und realistisches Anforderungsprofil**
21. **Moderation im sokratischen Sinne für Verbesserungs-Maßnahmen**
22. **Spezielle Ordnung - wir sind anders / Experten für Effizienz**
23. **Erfolgssicherheit durch Projektarbeit vor Ort in kleinen Schritten**
24. **Lenkungs-Ausschuss zwecks Projekt-Steuerung**
25. **Adäquates Vorgehen mit “Biss” je nach Situation**
26. **Benutzerorientiertes Moderieren - wir sind praxisnah**
27. **Brainstorming im Team mit Begeisterung und Umdenk-Prozess einleiten**
28. **Begrenztes Kostenrisiko durch gemeinsam geplanten Projekt-Einsatz**
29. **Maximaler Nutzen bei minimaler Anzahl von Externen**
30. **Es gibt keine Probleme - nur Entscheidungen**

KUNDEN - A U S Z U G

ABB	G + H Montage	PAN ISOVIT
AGIV	Gaggenau Werke	Papierfabrik Albrück
Alstom	Giulini Chemie	Pfaff
Aluminium Werke	GKB	Pfisterer
Amadeus	GMN	
AMAG	Gruner & Jahr	
Andritz	GTZ	RAG
ASTA		Regierungen
AURICON	Hellmann	Remy Industries
Axair	Henkel	Rhenus Weichelt
	Hochtief	Robert Bosch
Babcock	Hoechst	Röchling
Bakelite	Hoesch	Ruberoid
Bank Austria	Hotelplan	RÜFAS
Bank für Sozialwirtschaft	HT Troplast	Rütgers
BEHR	Hüls	
B.G.A.	Hutter & Schrantz	SaarEnergie
BHS		Sandoz
Biochemie	IVM	Schock
Böhler Uddeholm		Schoeller Bleckmann
Bopp & Reuther	Jenbacher	Semperit
Bosch	Jet Aviation	SIEMENS
Bosch Siemens Hausgeräte		START
Brau-Union	Kalle	STEAG
	Kraftanlagen Heidelberg	Steirerbrau
Ciba-Geigy	Krankenhäuser	Swissair Technik
Coop Schweiz	Krupp	
Creditanstalt Bankverein	Krups	Teerbau
	Kühne + Nagel	Tiroler Loden
Danzas		TRW
Degussa	L'Oreal	
DEKRA	Leistritz	Universitätskliniken
Deutsche Bahn	Lentjes mce	
Deutsche Bank	LTU	VEGLA
Deutsche Lufthansa		Veitscher Magnesitwerke
Douglas	MACOR	Victoria Versicherung
3 M	MAN	Voest Alpine
	Mautner Markhof	VFT
EFFBE	MEWA	
Elin	MILO	Waagner Biro
Entwicklungsbanken	Ministerien	WEF
Erzbistümer		Weyl
EU	Neptun Industrie Rostock	WMH
		Wörl
Flughafen Frankfurt	Oertli Wärmetechnik	
Fürstenberg	ÖAG Gruppe	Zumtobel
	ÖIAG	



Diethelm Frederic Reschke, geboren 1941, Wirtschaftsingenieur - weltweit tätig als Unternehmer, Effizienz-Moderator, Problemlöser, Promotor, Beirat, Coach und Autor des Buches „Effizienz-Steigerung durch Moderation“ sowie Mitglied in internationalen Kommissionen und Clubs, wie z.B. Industrie Club Düsseldorf, Airport Club Frankfurt sowie u.a. Präsident der Efficiency Foundation International (EFI).

Das innovative 5M System mit Moderation ist eine Reschke-Erfindung. Das Marktvolumen für Effizienz-Moderation beläuft sich weltweit auf mehrere Milliarden CHF. Seit dem Gründungsjahr 1965 haben unsere Kunden mit dem Reschke 5M System insgesamt Ergebnisse in einem Umfang von hunderten Millionen CHF verbessert durch Senken von Kosten, Ausweiten von Umsätzen und sonstige ergebnissteigernde Maßnahmen. Damit haben wir eine Spitzenstellung, entsprechend hohes Ansehen und werden weltweit als Pioniere bezeichnet.

Rufen Sie uns an, wenn Sie professionelle Hilfestellung wünschen. Wir verfügen über ein internationales Netzwerk von Professionals und stehen für Innovation ohne Personalabbau. Wir sind rund um die Uhr für Sie über die höchst effektive Kommunikationstechnik - Voice Mail Box, d.h. unter ein und derselben Nummer überall - erreichbar.

Ihre Erfolgspotentiale können wir gerne in einem persönlichen und vertraulichen Gespräch kalkulieren.

**Für das Lesen dieses Profils bedanke ich mich bei Ihnen und grüße Sie
Ihr**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Diethelm Reschke". The signature is fluid and cursive.

**Diethelm Frederic Reschke
Chairman**

(Stand 09.2005)

Jetzt 2. Auflage !



Diese Publikation basiert auf dem internen Moderatorenhandbuch der seit 40 Jahren erfolgreichen Reschke Gruppe - Rent a Professional. Moderatoren sind qualifizierte, sich durch langjährige Berufspraxis auszeichnende Persönlichkeiten, die im Unternehmen Verbesserungsvorschläge, die von innen kommen, unterstützen und durchzusetzen helfen.

In diesem außergewöhnlichen Ratgeber sind neueste Erkenntnisse fundiert und wissenschaftlich, dennoch praktisch und plausibel aufgezeichnet. Erläutert werden Wege zur Gewinnoptimierung durch Effizienz-Steigerung mit Hilfe des 5M-Systems als Ausgangspunkt. Dieses System ermöglicht, die gesamte Struktur von Projektablaufen zu definieren und die wichtigsten Produktionsfaktoren - Methoden, Maschinen, Materialien, Mittel und Menschen - herauszufinden und entsprechend weiterzuentwickeln.

Kein geringeres Ziel haben sich die Autoren gesetzt, als ein nützliches Standardwerk mit gesicherter Alternative zur herkömmlichen Unternehmensberatung zur Verfügung zu stellen.

ISBN 3-7938-7227-0

**Verlag Recht und Wirtschaft GmbH (ex Sauer)
Mainzer Landstr. 251, D 60325 Frankfurt
Fax 0049 (0) 69 7595 2780 Telefon 0049 (0) 69 7595 2722
Herr Helmut Wagner direkt 2722, wagner@ruw.de**

**TEL. & FAX & MAIL BOX + 41 (0) 86 079 400 4995
RESCHKE@RESCHKE-GROUP.COM • WWW.RESCHKE-GROUP.COM
UBS AG UNITED BANK OF SWITZERLAND, ZÜRICH**

RESCHKE GROUP



4 von 100 Miet-Effizienz-Experten
seit 1965

Business Simulator (BS) 2011

Sehr geehrte Damen und Herren,

Fallstudien und Projekte ersetzen die klassischen Vorlesungen im BS. Geschult werden auch Entscheidungsfähigkeit, Auftreten, Äußerliches, Benehmen, Gestik, Vortragstechnik und Verhandlungsführung sowie Effizienz-Moderationsfähigkeit. Das ist umso effektiver, je mehr Teilnehmer vorher schon im Beruf Erfahrung gesammelt haben. Diese Erfahrungen können sie in den BS gut einbringen.

Für den geringen Kostenbeitrag vermittelt der BS nicht nur eine Selbstauskunft über das Wissen, das der einzelne Teilnehmer schon früher erlernt hat, sondern auch neue Lösungsmittel und Fähigkeiten der optimalen Effizienz-Moderation von Kollegen.

Lizenzen, Zertifikate, Zeugnisse und „Scheine“ sind dringende Muss-Voraussetzungen für z.B. Autofahrer, Zugführer, Piloten. Alle lernen zunächst unter simulierten Bedingungen. Aber 97% der Manager würden bei einer offiziellen Lizenzierung im Simulator durchfallen, denn sie erfüllen nicht ihre tatsächlichen Aufgaben. Schlimmer noch, keiner will sie kontrollieren. Nie müssen sie ihr Können in einer systematischen Prüfung unter Beweis stellen. Der BS ist quasi ein Einweisungsflug in der Fliegersprache ausgedrückt auf einem bestimmten Fluggerät. Im BS zeigt sich, was eine Führungskraft wirklich kann. Der BS wurde wegen der oben genannten Misstände entwickelt und an den Erfahrungen von älteren Managern systematisch geprüft. 100 Ex-Manager mit jeweils ca. 30 Jahren Führungserfahrung haben daran mitgearbeitet – sie sind die Mitglieder der Reschke Group. Seit 10 Jahren praktizieren wir den BS – ursprünglich in 7 Tagen und heute in 3 Tagen bei einer max. Teilnehmerzahl von 10. Bisher besuchten über 1000 Teilnehmer den BS; Aufsichtsräte, Geschäftsführer, Unternehmer, Betriebsräte, Beamte, Kirchenvertreter und Politiker haben schon daran teilgenommen. In Rollenspielen mit tatsächlichen Positionen aus Unternehmungen bzw. Institutionen erproben die Teilnehmer anhand des Reschke 5M Systems Effizienzsteigerung durch Moderation.

Das Reschke 5M System kombiniert 180 Erfolgsfaktoren auf die denkbar effizienteste Art und nutzt dabei das Know-how der Mitarbeiter in der jeweiligen Firma/Organisation (weshalb die Reschke Group keinen Auftrag annimmt, wenn bei dem Projekt Mitarbeiter entlassen werden sollen).

Mit freundlichen Grüßen



**Diethelm Frederic Reschke Chairman & President of Efficiency Foundation International
The world's first virtual Group of Anti-Consultants**

**FAX & TEL & VOICE MAIL BOX : ☎ 41 (0) 86 079 400 4995
RESCHKE@RESCHKE-GROUP.COM ♦ WWW.RESCHKE-GROUP.COM**

Einladung Business Simulator (BS)

Zielgruppe: Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer, Unternehmer, Abteilungsleiter, Direktoren, Betriebsräte, Politiker, Ministerialbeamte, Präsidenten, Kirchenvertreter, Bewerber

Ziel:

- Simulation von Geschäftsprozessen an 180 Produktionsfaktoren
- Situationsadäquates Verhalten bei Effizienz-Steigerungs-Projekten, moderiert mit dem Reschke 5M System und Lösungsfindung
- Projekt-Planung und -Umsetzung, Erfahrungsaustausch
- Zertifizierung- und Lizenzvergabe zur Kostenfaktoren-Minimierung

Vorgehensweise:

- Projekt-Simulation mit Stärken-Schwächen-Profil, Lösungsvorschlägen, Wirtschaftlichkeitsrechnung, Realisierungsstufen
- Vortrag, Rollenspiel, Echt-Problem-Gruppenarbeit, Video

Termine/Ort: 17. 03. – 19. 03. 2011 12. 05. – 14. 05. 2011
25. 08. – 27. 08. 2011 13. 10. – 15. 10. 2011

Termin bitte ankreuzen (Wunschtermine ankreuzen),
London, Luxembourg, Mannheim, Monte Carlo, New York,
Paris, Singapore, Wien, Zürich (Wunschort unterstreichen)

Teilnehmerzahl: max. 10 Personen

Sie, als Führungskraft, können Ihre Problem-Lösungskompetenz mit Hilfe des 5M Systems und der Moderation stärken und ausbauen. Das 5M System garantiert Ihrem Unternehmen einen Return on Input (ROI) von größer als 10:1 (ohne Personalabbau !).

Lesen Sie als Grundlage und Vorbereitung unser Buch „Effizienz-Steigerung durch Moderation“ (ISBN 978 3 8370 2346 6 Verlag: Books on Demand, Norderstadt) und Homepage www.reschke-group.com

Teilnahmegebühr: Schweizer Franken 3.000 inkl. Unterlagen (KIT CD, Video)
(diese Einladung gilt effizient gleichzeitig als Rechnung)

A n m e l d u n g / R e c h n u n g

Name:

Firma:

Adresse:

Tel./Fax/Handy:

Email:

Unterschrift:

Bei Anmeldung bestätige ich mit der Unterschrift, dass ich die Teilnahmegebühr (bei Storno werden 20% fällig) auf unten stehende Bank überwiesen habe und die Übernachtungs-, Verpflegungs- und Tagunspauschale-Kosten zu Sonderkonditionen (die wir Ihnen empfehlen) selbst trage.

CHATEAU PERIGORD II, MC 98007 MONTE CARLO
FAX & TEL & VOICE MAIL BOX : ☎ 41 (0) 86 079 400 4995
RESCHKE@RESCHKE-GROUP.COM ♦ WWW.RESCHKE-GROUP.COM
UBS AG, P.O.BOX, CH 8098 ZÜRICH ♦ ACCOUNT NO: 206 – P 0437 253.0 (D.F.RESCHKE)
SWIFT NO: U B S W C H Z H 80 A ♦ IBAN: CH 93 0020 6206 P043 7253 0

Programm Business Simulator (BS)

Vortag:	Anreise	
	20.00 h	Hotel-Lobby: Let's come together
	20.30 h	Opening mit Dinner / Road-Show
1. Tag		
08.00 - 20.00 h	Modul 1	Vorstellung Teilnehmer, Referenzen, Erarbeitung Profile und Referenzen, Video-Beispiele
	Modul 2	Ergebnis-Steigerung durch Moderation & 5M System Einführung und Überblick
	Modul 3	Auftrags-Vorbereitung, Wirtschaftlichkeitsrechnung/Return on Input Projektplanung (Muster – Unternehmen)
2. Tag		
08.00 - 20.00 h	Modul 4	Problemdiagnose
	Modul 4.1	Kick Off und Mengengerüst
	Modul 4.2	Effizienz-Projekt-Simulator (EPS)
	Modul 4.3	Stärken-/Schwächen-Profil Fachgespräche Erfassung Mengengerüst / Ist-Kosten M1 bis M5
3. Tag		
08.00 - 20.00 h	Modul 4.4	Lösungsvorschläge und Sofortmaßnahmen
	Modul 4.5	Realisierungsstufen und Zeitplanung - Teilprojekte - Projekt-Struktur / Netzplan - Projekt-Nutzen-Erfassung - Projekt-Kosten-Erfassung
	Modul 4.6	Wirtschaftlichkeitsrechnung Return On Input (ROI) detailliert
	Modul 4.7	1. Lenkungs-Ausschuss (LA)
	Modul 5	Umsetzung
	Modul 5.1	Pflichtenhefte
	Modul 5.2	Implementierung, Projekt-Begleitung Nutzen-Kosten-Verfolgung (DIN 69910 und 33430)
		Manöverkritik, Beurteilung, Zertifikat
4. Tag	Abreise	
täglich		
12.00 - 14.00 h		Mittagspause, gemeinsames Arbeitsessen mit Manöverkritik
20.30 h		Abendessen mit Gruppenarbeit nach Vereinbarung

Äusserungen von Teilnehmern Business Simulator (BS)

Der BS auf der Basis des Reschke 5M Systems ist hervorragend geeignet, Systematik und Effizienzkriterien in die Arbeitswelt und in das Privatleben zu bringen. Erfolge werden durch Quantifizierung und damit Bewusstmachung von Problemen erzielt, wobei die Nachhaltigkeit im Gegensatz zu den üblichen Beratertätigkeiten gewährleistet ist.

G. Ihlefeldt, Personalabteilung, Siemens AG, München

Der BS ist etwas ganz Besonderes. Hoher Arbeitsdruck bei der Simulation realer Fälle in Kombination mit dem Lernen eines ausgezeichneten Systems – dem Reschke 5M System – waren für mich die sinnvolle Mischung für eine gelungene Veranstaltung.

Dr. G. Urlaub, Geschäftsführer, DEKRA Umwelt GmbH, Stuttgart

Eine Klasse Sprache und die zielführende Systematik des „Chefpiloten“, fordernde Rollenspiele und die kritische Selbsterkenntnis, dass trotz vorhandenem präzisen KIT, logisches Denken eine permanente Anforderung ist und bleibt, um künftig das Erlernte effizient zur Zukunftssicherung des Unternehmens, in dem ich tätig bin, anwenden zu können.

H. Kürten, Leiter Mechanische Werkstätten, HT Troplast, Troisdorf

Das Reschke 5M System ist hervorragend geeignet, die in meinem Bereich laufenden zahlreichen Projekte zu beschleunigen, besser zu strukturieren und erfolgreich umzusetzen; der BS hat mir gezeigt, wie das geht.

P. Cartus, Arbeitsorganisation, Deutsche Bahn, Mainz

Der BS zeigt, wie die Bedingungen, die bei der Bearbeitung von Projekten entstehen, wirklichkeitstreu bearbeitet, das heißt simuliert werden.

F. Hasselbring, Vorstandsvorsitzender, ABB Gebäudetechnik, Ladenburg

Ich habe bisher noch kein Werkzeug kennen gelernt, das so zielgerichtet und umsetzungsorientiert Projekte realisieren hilft wie das Reschke 5M System. Die Moderation der Projekte durch berufserfahrene Profis, die hier eine „dritte“ Karriere starten können, ist besonders interessant.

R. Wussow, Personalabteilung, Deutsche Bank, Frankfurt

Der BS ist eine gute Ergänzung zum Buch. Die Grundzüge der Systematik werden durch das praktische Spielen sehr klar. Auch der am Rande stattfindende Austausch mit Erfahrungen aus Anwendungen des Reschke 5M Systems hat mir geholfen.

Dr. E. Heinen-Konschak, Leiter Competence Center e-Enabling, Lufthansa, Frankfurt

Nach anfänglicher Skepsis - schon wieder ein neues System - war ich am Ende begeistert: das Reschke 5M System ist sehr systematisch in der Anwendung und durch die Moderationstechnik einfach und schnell in Erfolge umsetzbar, im Gegensatz zu vielen anderen Vorgehensweisen, bei denen hauptsächlich Papier vollgeschrieben und nichts umgesetzt wird.

M. Bacher, Einkauf, SIEMENS, München

Erwartet habe ich im BS Informationen, die Darstellung und die Plausibilität. Gelernt habe ich den Nutzen von Effizienz-Standardisierung.

Die Art des „Chefpiloten“ gefällt mir – ist aber gewöhnungsbedürftig.

Ulrike Stroh, Bayer Business Services GmbH - Consulting, Leverkusen

Nach Abschluss des BS

- finde ich mich bestätigt (in dem Bestreben), dass Messgrößen für (fast) alle das Geschäft bestimmenden Faktoren erarbeitet werden können – und dies mit Hilfe des Reschke 5M Systems schnell!
- werden, von mir ausgehend, die Methoden „klassischer“ Unternehmensberater viel stärker auf ihre Effizienz hin „abgeklopft“ werden.

K. J. Wießner, Controlling, BASF AG, Ludwigshafen

Ich erlebte eine Veranstaltung von höchster Effizienz, die wohl alle Teilnehmer nachhaltig verändert hat. Beindruckend war die Offenheit, mit der Herr Reschke jeden Kandidaten führte. Der entstandene Arbeitsdruck konnte durch Leisure-Veranstaltungen wieder genommen werden, wie sie wohl nur Monte Carlo zu bieten in der Lage ist.

Die Vorgehensweise ist hart, Teilnehmer, die nicht die erforderliche persönliche Stärke mitbringen, werden gnadenlos „aussortiert“. Doch letztendlich führt auch diese Vorgehensweise zum Erfolg. Der Checkup ist mehr als nützlich für das Bestehen in der freien Wirtschaft.

Dr. M. Berg, Vorstandsvorsitzender, Pfaff, Kaiserslautern

Gerne möchte ich mich für die lehrreichen und interessanten Tage im BS bedanken. Ihre Persönlichkeit hat es bewirkt, dass sich neben dem technischen Lern-Effekt auch in psychologischer Hinsicht überraschende Erkenntnisse eingestellt haben.

So mancher Teilnehmer hat sehr viel von seinem Verhalten gezeigt, wodurch ich in dieser Hinsicht sehr profitieren konnte. Das Leben geht weiter. Sie haben mich überzeugt.

J. Sumpf, Director, ABB Insurance Brokers AG, Baden CH

Ich wurde im BS mit Themen und Fragestellungen konfrontiert, die ich so noch nie vorher in einer Veranstaltung erlebt habe. Ich nehme für mich persönlich und meine innere Grundhaltung viel mit. Danke Herr Reschke.

H. Roth, Leiter Controlling, BBS, Schiltach

Leicht verständliche Systematik, gestützt durch klare Bearbeitungsformulare.

F. Elskemper, Leiter Finanzen, Isola AG, Düren

Der BS hat sich als sehr zielgerichtetes System erwiesen; nämlich einfach und deshalb sehr gut. Geeignet für jeden als „Manager – Führerschein“, .

D. Pelz, Vorstand, Brau Union, Graz A

Das Reschke 5M System eine Bibel zu nennen, ist berechtigt, weil es genial ist in allen 3 Ebenen: Sachebene: neue Auflistung der 5M Produktionsfaktoren führt zu neuem Zugang,

Metaebene: externer Effizienz-Moderator-Simulator, Idee: Ausbildung, Werbung, Rekrutierung.

W. Probst, Geschäftsführer, Jungbunzlauer, Ladenburg D

Gesamturteil sehr hilfreich, exzellente Führung ins Licht der logischen Prozessabläufe.

V. Hauff, Geschäftsführer, Bosch Management Support, Stuttgart D

Ich war begeistert, gekennzeichnet durch die konsequente, stringente Struktur das Wissen zu vermitteln und die Effizienz zu steigern. Schade, dass mir nicht schon vor 10 Jahren das Reschke 5M System bekannt war. Unternehmensberatungen wären ganz sicherlich in eine andere Richtung verlaufen, nämlich gemeinsam mit den Mitarbeitern anstatt gegen den Willen einiger umgesetzt worden.

M. Bassüner, Direktor, Hauck & Aufhäuser, Frankfurt D

Der BS ist für mich ein neues System: die Moderation wird gefördert (Einbindung der Mitarbeiter), schlummernde Potenziale werden geweckt, Lösungen von den Mitarbeitern erarbeitet und garantiert, Leitfaden durch System hält am richtigen Pfad, Anwendung 1:1 in meinem Unternehmen bedarf zum Teil geänderter Rahmenbedingungen, Härte der Teilnehmer-Beurteilung ungewohnt.

J. Mayer, Leiter RW, ÖBB Personenverkehr, Wien A

Erwartungen erfüllt betr. Verständnis über den Weg zur Gewinnoptimierung durch Effizienzsteigerung mittels 5M System; Kenntnis Reschke Gruppe und über die Eignung für Gewinn-Optimierungs-Projekte.

W. Pressmann, Leiter Logistik; Saarlouis, Völklingen D

Ich habe zu meiner Freude ein einmaliges System kennen gelernt und mich von dessen Praktikabilität und Erfolg überzeugt und äußerst interessante und erfahrene Menschen kennen gelernt, die völlig sachorientiert effizient arbeiten.

K. Westhoff, Prof. Dr., TU Universität, Dresden D

Ein praktikables System, um die Effizienz der Stabsarbeit bei uns zu steigern.

J. Hilde, Vorstandsvorsitzender, Kreissparkasse, Göppingen D

Unternehmen

RESCHKE GROUP / Der Club der alten Lotsen

Ein Netzwerk älterer Exmanager berät Unternehmen, weil das Pensionärdasein so langweilig ist.

Auf die Dauer ist Golf spielen furchtbar anstrengend, zumindest, wenn man sonst nichts zu tun hat. Deswegen haben sich 100 Exvorstände, Exgeschäftsführer und im öffentlichen Dienst ergraute Wirtschaftsprofessoren zusammengetan, um Unternehmen auf die Sprünge zu helfen - als Manager zur Miete.

Sie suchen sich vor Ort junge Mitarbeiter, die Lösungen erarbeiten. Wir bringen dem Nachwuchs bei, auf gleicher Augenhöhe mit der Geschäftsführung zu sprechen, sagt Diethelm Reschke, 60, der den Altherrenclub vor 36 Jahren gründete. Die Arbeit machen die jungen Leute selber, wir sitzen als Moderatoren im Hintergrund, sagt Gunter Müller, 59, der früher Bauunternehmen führte. Wir nehmen uns zurück, sagt Walter Simon, 55, Professor für Personal- und Unternehmensführung an der Fachhochschule Wiesbaden. Die Leute im Unternehmen sollen selbst erarbeiten, was passieren muss.

Dabei werden nur Aufträge angenommen, bei denen der zu erwartende Nutzen den Aufwand mindestens um das Zehnfache übersteigt. Effizienzlücken zu schließen mache großen Spaß, so Reschke, doch reine Kostensenkungsprojekte mit Entlassungen kommen ihm nicht ins Haus. Lager schließen und Leute rausschmeißen, das kann es nicht sein. Damit sind sie auch einigermaßen glaubwürdig, denn wer in Reschkes Datenbank will, muss eigentlich nicht mehr arbeiten - aber einige Kriterien erfüllen. Er muss

- finanziell unabhängig sein,
- ein sauberes polizeiliches Führungszeugnis und ein ärztliches Attest über seine Leistungsfähigkeit haben,
- bereit sein, sich mit den Gepflogenheiten als Effizienzmoderator vertraut zu machen, - vier Referenzen vorweisen: drei Vorstände oder Aufsichtsräte und einen Betriebsrat.

Leider, so Reschke, verabschieden sich 97 von 100 Bewerbern, wenn sie hören, dass sie als Pensionäre noch mal die Schulbank drücken sollen - oder weil sie sich von Betriebsräten nicht beurteilen lassen wollen. Aber große Egos können wir nicht gebrauchen, so Reschke, entscheidend sei das Gespür für Leute. Wir sehen uns eben nicht als Kapitäne, sagt Professor Simon, sondern bloß als Lotsen.

Auch das Wort Unternehmensberater ist in der Reschke Group verboten, genauso wie Bärte, Rolex-Uhren und auffällige Kleidung. Sie seien erstens keine Kinder im Anzug, so Reschke, jeder in seiner Datenbank habe mindestens 25 Jahre Berufserfahrung. Zweitens verhalte man sich wie Sokrates: Führen durch Moderation. Drittens wolle man nicht den Widerstand in den Unternehmen aufbauen, der mit der Nennung vieler Beratungen einhergeht. Und man verhalte sich möglichst geräuschlos. Deswegen gibt es auch keine Werbung, Mund-zu-Mund-Propaganda reiche, um jeden der Herren im Schnitt 100 Tage im Jahr zu beschäftigen. Mehr nicht, schließlich müsse man ja nicht mehr schuften wie ein Junger.

In Reschkes Datenbank finden sich erfahrene Manager wie Dieter Reckziegel, 63, zuletzt stellvertretender Geschäftsführer der Schott Glaswerke; Robert Schönig, 67, zuletzt Vorstand bei der ATT-Transporttechnik; Wolfgang Bresser, 62, ehemals Generaldirektor bei Gerling. Oder der Tübinger Wirtschaftsprofessor Eckhard Wandel, 59, der zuletzt als Liquidator für die Treuhandanstalt arbeitete, und Henning Müller-Gerbes, 61, seinerzeit Vorstand bei der Rosenthal AG. Insgesamt 3000 Jahre Berufserfahrung. Die Kunden sind vor allem mittelgroße Unternehmen: das Chemieunternehmen VFT etwa, das über die Rütgers-Gruppe mit der Ruhrkohle verbunden ist, und sein Schwesterunternehmen HT Troplast. Der Schweizer Hersteller von Heiz- und Klimatechnik Walter Meier Holding oder die ABB Installationen GmbH in Wien.

Die müssen für die alten Herren tief in die Tasche greifen: Jeder ist selbstständig und berechnet pro Tag bis zu 7000 Franken (8400 Mark). Die Zentrale in Monte Carlo besteht nur aus Reschkes Adressbuch und einem Anrufbeantworter. Mögliche Kunden ruft Reschke zurück, vermittelt den Besuch von vier oder fünf großen Bellheims - der Kunde entscheidet, wem er zutraut, sein Problem zu lösen. Wer von ihnen auch nach der zehnten Präsentation nicht zum Zug kommt, weiß zumindest eines: dass endgültig der Golfplatz angesagt ist.

Autor: Bierach, Barbara

R E S C H K E G R O U P

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), der Sarbanes-Oxley-Act sowie der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) usw. führen zu steigenden Anforderungen an Aufsichtsräte und Beiräte. Ziffer 5.6 des DCGK fordert, dass der Aufsichtsrat regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen soll.

Die bisherige Praxis zeigt, dass mehr als die Hälfte börsennotierter Unternehmungen die Eigenbeurteilung bevorzugt, was überspitzt formuliert darauf hinaus läuft, dass „die Katze mit der Bewachung der Wurst“ beauftragt wird. Fremdbeurteilungen sind eine Domäne großer Personalberatungsfirmen, die ein vitales Interesse an nachfolgenden Such- und Coaching-Aufträgen haben.

In Kooperation mit Professor Welge, Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Dortmund, bietet die Reschke Group die Durchführung von Board Reviews an. Diese Kooperation hat folgende Vorteile:

- nicht interessengeleitet**
- umfangreiche Erfahrungswerte zum Thema Board Review**
- hochqualifiziertes Expertenteam**
- reichhaltiges Know-how aus eigenen Aufsichtsratsmandaten**
- systematische Einbringung neuester Forschungsergebnisse**
- geringer Gemeinkostenapparat**

Das bedeutet für Ihr Unternehmen:

- vergleichsweise geringer monetärer Aufwand**
- hohe Durchführungsqualität**
- objektive und verwertbare Resultate**

TEL & FAX +41 (0) 86 079 400 4995 ♦ RESCHKE@RESCHKE-GROUP.COM

R E S C H K E G R O U P

E i n l a d u n g

Strategieseminar für Aufsichtsräte und Beiräte

Zielgruppe: Aufsichtsräte, Beiräte

Inhalte:

- **Ziele des Strategischen Managements**
- **Prozeß des Strategischen Managements**
 - **Strategische Zielplanung**
 - **Strategisches Analyse**
 - **Strategieformulierung**
 - **Umsetzung der Strategie**
 - **Strategie-Controlling durch den Aufsichtsrat / Beirat**

Methoden: Inputvortrag, Fallstudien, Workshops

Termine/Ort: 26.03.-27.03.2007 in Mannheim
24.09.-25.09.2007 in Frankfurt

Teilnehmerzahl: max. 12 Personen

Sie als Aufsichtsrat / Beirat werden mit den modernsten Methoden des Strategischen Managements vertraut gemacht und sind so in der Lage, die Strategie des Vorstandes / der Geschäftsführung kompetent und proaktiv zu überwachen.

Teilnahmegebühr: 1.500 EUR

RESCHKE GROUP

PREIS LISTE

Pos.	Leistung	Honorar EUR
1	Board Review	90.000*
1.1	Klärung des Evaluations-Setup mit dem AR-Vorsitzenden	
1.2	Durchführung der Gespräche mit den AR-Mitgliedern	
1.3	Auswertung der Erhebungsergebnisse	
1.4	Präsentation der Ergebnisse	
2	Strategieseminar für Aufsichtsräte und Beiräte (2 Tage)	1.500**

*** Hat der Aufsichtsrat weniger als 7 Mitglieder, beträgt der Preis 45.000**

**** Pro Teilnehmer**

TEL & FAX +41 (0) 86 079 400 4995 ♦ RESCHKE@RESCHKE-GROUP.COM

(bb2RG 09.02) RENT A PROFESSIONAL FOR EFFICIENCY IMPROVEMENT ©

Überlegungen zum idealen Reschke Moderator *

Dr. Jürgen Stadelhofer, Vorsitzender des Vorstandes
VFT AG, Duisburg, Deutschland

Meine Herren, nach über einjähriger Erfahrung mit Reschke International und seinem System freue ich mich, Ihnen heute einige Gedanken zum idealen Reschke-Moderator vorzustellen. Ich konzentriere mich dabei auf den klassischen Moderator der als Selbständiger für Reschke International tätig ist, und nicht etwa auf einen Mitarbeiter in einer Firma, der im Schnellkurs zum Moderator ausgebildet wird.

Wenn Sie die Ergebnisentwicklung unseres Unternehmens sehen, dann werden Sie verstehen, warum ich Herrn Reschke und seine Mannen verbunden bin und gerne bei dieser Veranstaltung referiere, um Ihnen über unseren Fortschritt zu berichten, und um so vielleicht andere Unternehmen zu überzeugen, daß der Einsatz von Reschke International sehr zielführend sein kann.

Wie sieht der ideale Reschke-Moderator aus und welche Funktion, welche Aufgaben, welche Charaktereigenschaften sollte er haben? Dies sind Fragestellungen aus der Sicht des industriellen Auftraggebers, auf die ich in meinem heutigen Referat eingehen möchte.

Zusammenarbeit zwischen Reschke International und VFT AG:

Bevor ich zu diesem Thema komme, möchte ich Ihnen zunächst über die Arbeit mit Reschke International und über unser Unternehmen berichten.

Ich referiere als Vorsitzender des Vorstandes der VFT AG, einem Unternehmen, das vollständig zur Rütgers Gruppe gehört. Die Rütgers-Gruppe beschäftigt 15.000 Mitarbeiter bei einem Umsatz von 5 Mrd. DM; das Aktienkapital beträgt 230 Mio.. Rütgers wiederum gehört mehrheitlich zur Ruhrkohle AG, die mit über 100.000 Mitarbeitern eines der größten Unternehmen Deutschlands ist.

Die Aktivität von VFT AG besteht in der Herstellung von Basischemikalien auf der Grundlage von Kohle und Mineralöl. Unser Unternehmen stellt seit ca. 150 Jahren Grundchemikalien her, die vorwiegend von der Chemischen Industrie und der Aluminiumindustrie weiterverarbeitet werden.

* Kurzfassung des Vortrages anlässlich des Effizienz Moderations Simulators am 21.1.1995 in Heidelberg

Werke	
Deutschland	Castrop-Rauxel Duisburg-Meiderich Hanau
Belgien	Zelzate
Kanada	Hamilton
Frankreich	Paris Marienau

Abbildung 5 VFT-AG-Werke

Unsere Werke (**Abbildung 5**) befinden sich in Deutschland in Castrop-Rauxel bei Dortmund und in Duisburg-Meiderich im Ruhrgebiet sowie in Hanau; in Belgien sind wir in Zelzate bei Gent lokalisiert, und in Kanada betreiben wir eine Anlage im Staate Ontario in Hamilton nahe Toronto, wo sich die Hochöfen der kanadischen Stahlindustrie befinden. In Frankreich sind wir in Paris und Marienau tätig.

1994	
Umsatz	ca. 650 Mio. DM
Mitarbeiter	ca. 1.300

Abbildung 6 VFT-Daten 1994

Der Umsatz (**Abbildung 6**) des VFT-Konzerns wird im Jahre 1994 ca. 650 Mio. DM betragen, und diesen Umsatz erzielen wir mit ca. 1300 Mitarbeitern. Damit haben wir einen sehr guten Pro-Kopf-Umsatz. Sie können daraus schon erkennen, daß die Firma heute in einem nicht ganz so schlechten Zustand sein kann.

Wir haben, seit wir 1993 Reschke International zu uns hereingenommen haben, eine neue Identität. Die Identität heißt: " We are a winning Team ". Das heißt, wir haben einen dramatischen Turnround mit Reschke International und seinen Partnern durchgeführt. Reschke International hat uns in der entscheidenden letzten Phase begleitet. Wir haben Freunde gefunden.

Die nachfolgende Ergebnisentwicklung (**Abbildung 7**) spiegelt das Ergebnis unserer Arbeit in den letzten Jahren wieder. Aufgrund dieser Entwicklung empfinden wir großen Respekt vor der Leistung von Herrn Reschke und seinen Mannen.

Ergebnisentwicklung (in Mio. DM)	
1990	- 4,2
1991	- 86,6
1992	- 37,9
1993	- 60,0
1994	10,0
1995	28,0
1996	40,9

Abbildung 7 VFT-Ergebnisentwicklung

Das Unternehmen kam 1990 in eine Schieflage, die sich 1991 dramatisch verschärfte, als wir fast 90 Mio. DM Verlust auswiesen, bei einem Umsatz von 600 - 700 Mio. DM - eine beträchtliche Größenordnung, die das Unternehmen an den Rand der Existenzmöglichkeit führte.

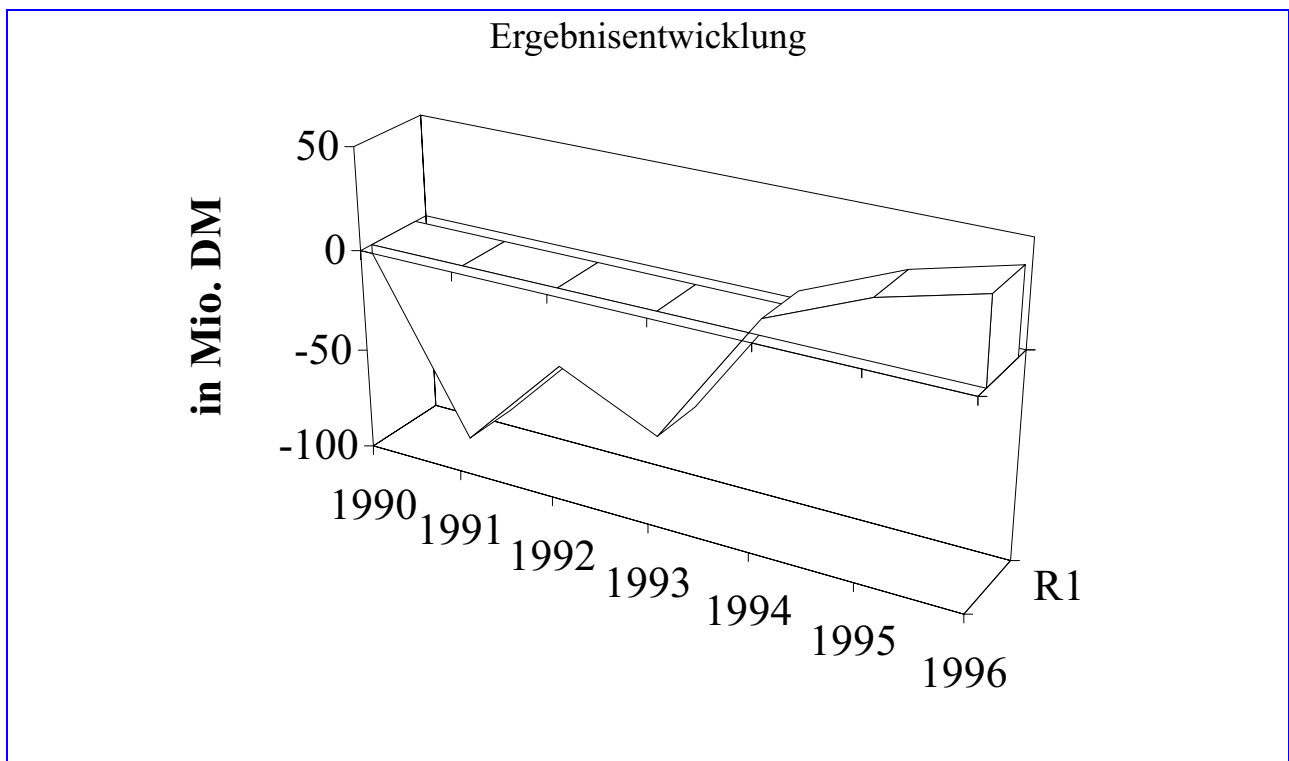


Abbildung 8 Ergebnisentwicklung VFT AG

1991 wurde ich zum Vorstandsvorsitzenden bei VFT AG bestellt. Zunächst haben wir das komplette Management ausgetauscht, ganze Organisationsebenen aufgelöst und die Belegschaft nahezu halbiert bei weitgehend konstantem Umsatz.

Das war vor der Zusammenarbeit mit Reschke International:

Den ersten Sanierungserfolg hatten wir 1992 (**Abbildung 8**) - Sie sehen eine bereits kurzfristig realisierte positive Ergebnisentwicklung. Leider wurden wir dann im zweiten Halbjahr 1992 dramatisch zurückgeworfen durch die beginnende Krise der Eisen- und Stahlindustrie und der Chemischen Industrie. Das sind unsere beiden wesentlichen Industrieumfelder - so daß wir 1993 noch einmal nachfassen mußten, insbesondere mit außerordentlichen Aufwendungen; fast die Hälfte des Verlustes von 60 Mio. DM sind Sonderaufwendungen für Personalmaßnahmen und außerordentliche Abschreibungen. 1994 werden wir über 10 Mio. DM Ergebnis erzielen. Nachdem wir 1991, 1992 und 1993 nahezu „klinisch tot“ waren, werden wir 1995 und 1996 eine der ergebnisstarken Einheiten im Rütgers-Konzern werden.

Vor diesem Hintergrund haben wir Ende 1993 zur Abrundung der Sanierung Reschke International zu uns gebeten, um den Sanierungserfolg und die Implementierung des Change-Managements nachhaltig sicherzustellen.

Wir wollten mit dieser Wahl bewußt von dem Einsatz von klassischen Unternehmensberatern absehen. Das Prinzip von Reschke International, nämlich den Erfolg durch Moderation der Gedanken, der gestalterischen Phantasie und Visionen unserer Mitarbeiter zu sichern, schien uns besonders erfolgversprechend und hat sich bewährt.

Wir hatten das Glück, zwei besonders zu uns passende Moderatoren aus einer Vielzahl von berufserfahrenen Moderatoren auszusuchen; diese beiden Herren haben zusammen mit Herrn Reschke diese Sanierung abgerundet. Sie waren also nicht die eigentlichen Initiatoren der Sanierung - das beanspruchen sie auch gar nicht -, sondern sie halfen mit, die Sanierung bei uns zu vollenden.

Externe Hilfe - Ergänzung eigener Ressourcen und Spiegel des Unternehmens:

Warum brauchten wir externe Helfer? Nicht etwa, weil wir die betriebswirtschaftlichen Analysen nicht selbst durchführen konnten, auch nicht, weil uns unsere Zukunft nicht klar war, da hatten wir schon relativ klare Vorstellungen. Aber nach dem dramatischen Personalabbau und den wirtschaftlichen Schwierigkeiten unseres Unternehmens, war die Psychologie der gesamten Mannschaft in einer Schieflage.

Jede Sanierung und eine Halbierung der Belegschaft schlägt tiefste Wunden in das Selbstverständnis der Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter sind, wenn man in einer zweijährigen Periode die Belegschaft halbiert, völlig verunsichert, sie finden keinen erholsamen Schlaf, ihre Familien sind in die Sorgen in dieser Angstphase involviert. Viele Mitarbeiter sind gereizt und nicht belastbar, und die Zeit, die sie im Unternehmen verbringen, wird dazu benutzt, um über ihr eigenes Schicksal und nicht, um über die Arbeit nachzudenken und zu diskutieren.

Externe Moderatoren, und das gehört zum Thema: „Wie sollte ein idealer Moderator sein?“, sind unvoreingenommen und werden deshalb als Gesprächspartner, als Beichtvater, als Zuhörer, als Mensch besser akzeptiert als ein Vorstand, der die unpopulären Maßnahmen der Sanierung zuvor veranlaßt hat.

Externe Moderatoren können durch Kompetenz und Autorität Vertrauen schaffen. Und diese beiden Begriffe sind im folgenden besonders wichtig.

Externe Moderatoren können darüber hinaus als Spiegel/Reflektor der Moral des Unternehmens wirken und so dem Vorstand und dem Aufsichtsrat Einblick in den Zustand des Unternehmens geben.

Für den Vorstand und Aufsichtsrat erfordert diese Abbildung des Unternehmens von außen Mut, denn der Spiegel zeigt ja nicht nur immer die Schönheit des eigenen Gesichtes, sondern auch die Falten. Die Kommentare, die mir zu dem Stil meiner Unternehmensführung von den Moderatoren vorgetragen wurden, waren nicht immer schmeichelnd für mich, sondern auch kritisch; ich habe sie vielfach umgesetzt und nutzbringend anwenden können.

Im Gegensatz zur traditionellen Erfahrung von Reschke International haben wir zwei Moderatoren gleichzeitig eingesetzt. Wir haben die traditionelle „One-man-show“ ersetzt durch ein Zwei-Mann-Team, gelegentlich sogar Drei-Mann-Team. Wir hatten bei VFT insgesamt vier Moderatoren von Reschke International und bei unserer Schwestergesellschaft HT Troplast zwei bis drei, so daß wir im Gesamtkonzern Rütgers jetzt schon insgesamt sieben unterschiedliche Moderatoren der Reschke-Gruppe eingesetzt haben.

Das Einsetzen mehrerer Moderatoren hat den Vorteil, daß die Akzeptanz bei der Belegschaft nahezu 100%ig stimmt. Die Autorität und Akzeptanz sind weitaus besser, wenn man als Team auftritt und nicht als Einzelperson.

Glaubwürdigkeit und Autorität steigen, da ein intensiver Gedankenaustausch zwischen den Moderatoren möglich ist und somit die Objektivität weiter gesteigert wird.

Requisiten eines Moderators wie wir sie kennenlernten und wollen:

Was sind die wichtigsten Requisiten, die wichtigsten Ausstattungen eines Moderators?

Die erste Antwort hierauf ist relativ einfach und ergibt sich aus der Verkaufsabsicht von Herrn Reschke, der beansprucht, Professionalität zu verkaufen.

RENT A PROFESSIONAL[©]

Die Ware - das Wirtschaftsgut - die der Kunde kauft (er bezahlt ja durchaus teuer dafür), ist Professionalität; man kann dies auch anders ausdrücken und als Fachkompetenz formulieren.

Das Schlimmste, was der Reschke-Gruppe passieren könnte, wäre, daß ein Kunde einen Moderator auswählt und dieser nicht fachkompetent ist. Dies ist nicht nur unvorteilhaft für den Moderator und das Kundenteam und für Reschke International. Weil sich der Erfolg langsam herumspricht, der Mißerfolg sich aber in Windeseile verbreitet, ist jeder Flop eines Moderators für die Gesamtorganisation viel wirkungsvoller, und zwar im Negativen. Das heißt: Ein Moderator äußert sich nicht zu einem Thema, von dem er nur partielle Kompetenz hat, damit er nicht seinen Ruf und den von Reschke International riskiert.

Nun, unterstellen wir, der Moderator hat Fachkompetenz. Jetzt stellt sich die Frage des äußeren Erscheinungsbildes, welches nicht quantifizierbar ist, es wirkt auch auf jeden Menschen unterschiedlich. Das äußere Erscheinungsbild ist mit dem Auftreten gekoppelt: Es sollte eine gewisse Dynamik vorhanden sein, und diese Dynamik muß idealerweise gepaart sein mit einem gepflegten äußeren Erscheinungsbild.

Der Reschke-Moderator wird sich niemals underdressed präsentieren. Er wird eher wie ein sachlicher Bankier wirken. Das scheint mir sehr wichtig, denn dieser erste persönliche Eindruck kann über Erfolg oder Mißerfolg des Auftrages entscheiden. Der erste persönliche Eindruck kombiniert mit der Ausstrahlung bestimmen die „Chemie“ zwischen Moderator und dem Auftraggeber. Meine Berufserfahrung, das sind jetzt 25 Jahre, sagt mir, daß das „chemische Verhältnis“ gleichwichtig ist wie Fachkompetenz; Fachkompetenz ist absolut essentiell, sie ist notwendig, aber eben nicht hinreichend.

Stimmt nun die Chemie zwischen Auftraggeber und Moderator, so ist häufig die Auffassungsgabe des Moderators von Bedeutung. Für einen Moderator sind intellektuelle Fähigkeiten sowie eine rasche Auffassungsgabe unbedingt notwendig. Der Auftraggeber hat vielleicht nicht die letzte geschliffene Fähigkeit, seine Probleme darzustellen. Der Moderator muß also, wenn der Auftraggeber rhetorische und sprachliche Defizite aufweist, diese überbrücken, indem er heraushört, was der Auftraggeber eigentlich will. Er muß das relativ rasch tun, damit unverzüglich mit der Arbeit und dem Auftrag begonnen werden kann. Wenn der Moderator 14 Tage benötigt, um herauszuhören, was der Auftraggeber für ein Problem hat, dann entsteht beim Kunden der Eindruck, der Moderator versteht ihn nicht. Diese intellektuelle Fähigkeit, schnell komplexe Sachverhalte aufzunehmen, ist also sehr wichtig. Der Moderator sollte stets klar im Kopf sein, er muß diszipliniert leben, wie ein Manager auch; denn er muß wechselnde Probleme rasch aufnehmen.

Neben diesen intellektuellen Fähigkeiten ist eine soziale Tüchtigkeit sehr wichtig. Ein Moderator muß „gut ankommen“, d. h. der Partner von Reschke International muß als Mensch über sein optisches Erscheinungsbild hinaus mit seiner „Sozialkompetenz“ ankommen. Er sollte die ideale Kombination haben zwischen der Seriosität eines Bankiers und der Kumpelhaftigkeit eines Industriemeisters aus dem Ruhrgebiet.

Weitere Requisiten für einen guten Moderator sind eine geschickte verbale Ausdrucksfähigkeit und eine rhetorische Begabung. Der Moderator kann sich knapp und präzise ausdrücken und beherrscht die Fachausdrücke in dem relevanten Gebiet. Er spricht z. B. die Sprache des Betriebswirtschaftlers, wenn die Terminologie der Betriebswirtschaft gefragt ist. Die Benutzung der richtigen Terminologie zum richtigen Zeitpunkt ist von großer Bedeutung. Damit weist sich der Moderator als Fachmann aus. Ein guter Moderator kann sich also knapp, präzise und fachgerecht - eben kompetent - ausdrücken.

Nun gibt es natürlich auch noch charakterliche Eigenschaften und Fähigkeiten, die notwendig sind. Disziplin ist ganz wichtig. Ein Moderator braucht neben der beschriebenen Diskretion noch eine weitere charakterliche Fähigkeit: Die Disziplin im Wort. Er redet z. B. nicht über seine früheren Großtaten. Wenn er einen Karrierebruch hatte, ist das für Reschke International nicht zwingend nachteilig. Reschke International hat immer Männer aufgenommen, die einen Karrierebruch hatten. Reschke International will Professionals. Der Moderator sollte allerdings nicht unentwegt darstellen, was er früher für ein „toller Kerl“ war und welche Funktion er besetzt hatte. Das kann man allenfalls gelegentlich ganz dezent anführen, um als Professional anerkannt zu werden.

Der Moderator sollte außerdem gelegentlich seine wirtschaftliche Unabhängigkeit durchblicken lassen. Der Moderator hat also auch die notwendigen finanziellen Ressourcen, um als Partner eines Vorstandes oder Aufsichtsrates anerkannt zu werden.

Geben Sie als Moderator klar zu verstehen, daß Sie das Projekt aus Begeisterung machen! Herr Reschke und Sie haben eine Vision für den Auftraggeber. Ihre Vision und Ihre Erfahrung sind ein Schatz, und diesen Schatz versuchen Sie, an den Kunden zur Lösung der Probleme weiterzugeben.

Das sind die prinzipiellen Notwendigkeiten für einen guten Moderator, der als selbständiger Professional bei Reschke International arbeitet.

Jetzt gibt es auch noch die „roten Karten“, die neben den Requisiten genauso wichtig für den Erfolg sind, vielleicht sogar noch wichtiger.

Es ist verboten, undiszipliniert (z. B. unpünktlich) oder frustriert wegen eines Karriereknicks in der Vergangenheit zu sein. Und es ist verboten, Frust über einen früheren Arbeitgeber zu äußern.

Ganz wichtig ist auch die Diskretion des Moderators im Betrieb, da er, wenn er zehn bis zwölf Monate in einem Unternehmen ist - und nur dann ist er erfolgreich - vollständig in den Betrieb integriert wird. Es war beispielsweise bei uns so, daß die Moderatoren von Herrn Reschke mehr über das Seelenleben von einzelnen Mitarbeitern kennenlernen konnten, als ich es je kennenlernen werde, weil sie besseren Zugang zu den Mitarbeitern gefunden hatten.

Es ist verboten, Intrigen im Betrieb zu fördern. Reschke-Moderatoren verhalten sich im Konfliktfall möglichst diskret. Sensationslust ist völlig unproduktiv, weil nämlich später, nach zwei, drei Monaten, wenn sich die rivalisierenden Gruppen wieder einigen, eine Ungeschicktheit des Moderators negativ auf ihn zurückfallen wird. Wenn sich zwei Parteien streiten, wird sich der Moderator möglichst heraushalten.

Es ist auch verboten, Streßsignale zu zeigen. Es kann durchaus sein, daß auch ein Moderator einmal am Ende seines Lateins ist. Und vielleicht verliert er auch einmal den Überblick, da gibt's mal einen Rückschlag, da gibt es mal ein schlechtes Monatsergebnis oder das Projekt scheint in Frage gestellt. Gerade dann muß ein Moderator mit ruhiger sachlicher Hand aus dem Hintergrund moderieren und darf keine gestreßten Frustrations- bzw. Überforderungssignale zeigen.

Was darf und wird ein Reschke-Moderator nie tun? Die Antwort ist einfach: Er wird nie aufgeben. Der Moderator hat mit sich und Herrn Reschke ein Abkommen: „Ich gebe nie auf“. Der Moderator ist der Apostel, er hilft anderen Menschen Probleme zu lösen - aber aufgeben will, darf und wird er nie.

Das Un-Wort „Berater“ mag der Herr Reschke nicht; ich verwende es trotzdem bewußt hier, weil die Moderatoren auch Rat geben, denn über die menschliche Beziehung sind die Moderatoren auch Ratgeber. Die Moderatoren sind nicht nur Moderatoren; der Moderator steht zwar im Vordergrund, aber nicht ohne menschliche Bezugskomponente. Eine Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit ist immer, daß er als Mensch auch vertrauenswürdiger Coach ist, nicht nur ein Professional. Reschke-Moderatoren denken also auch an die psychologische Komponente ihres Auftrages.

Schlußbetrachtungen:

Lassen Sie mich abschließend noch ein Wort zu den langfristigen Perspektiven von Reschke International sagen.

Welche Chance hat Reschke International mittel- und langfristig?

Es ist erstaunlich und bewundernswert, wie Herr Reschke es versteht, gestandene Männer um sich zu scharen und die Mission: „Ergebnissteigerung und Effizienzverbesserung“ umzusetzen in wirtschaftlichen Erfolg - auch bei sich selbst. Reschke-Moderatoren sind nicht die billigsten, aber gleichzeitig sind die Erfolgchancen beim betreuten Unternehmen signifikant. Reschke International hat bei der zunehmenden Globalisierung und Wettbewerbsorientierung der Unternehmen große Chancen in der Zukunft.

Aus der Entwicklung der VFT AG und der Rütgers AG kann ich Ihnen sagen, daß wir einen bedeutenden Ergebnissprung erreicht haben, den wir anfangs nicht für möglich gehalten haben. Deshalb sind wir Reschke International verbunden, auch unsere Schwestergesellschaften, wo Reschke International inzwischen auf unsere Empfehlung hin tätig ist.

Ich bin sicher, daß unser Unternehmen - die VFT AG - durch die Professionalität der Reschke-Gruppe auf eine höhere Ebene des Erfolges gehoben werden konnte.

Wir wünschen Herrn Reschke und seinen Mannen weiterhin viel Erfolg.

**Wertanalyse als Werkzeug zur Effizienz-Steigerung
W.G. Bradley, Projektkoordinator
Ministry of Defense, London, Großbritannien**

Effizienzsteigerung mit dem ganzheitlichen 5M System

Immer neue Modetrends, zelebriert von selbsternannten Management-Gurus, füllen die Managementliteratur. Zahlreiche sogenannte Unternehmensberatungen bringen diese anscheinend revolutionären Heilslehren an den Mann bzw. die Unternehmen; sie brauchen dazu nur ihre schicken Charts und Analysen umzuetikettieren und ihre Berater als auch in der neuen Managementtechnik seit Jahren erfahrene Supermänner anzupreisen.

So verkaufen die einen unter dem Etikett Prozeßanalyse das, was sie schon immer als Mittel zur Ergebnis-Steigerung betreiben; alles Brimborium läuft letztlich auf einen simplen Personalabbau hinaus.

Andere stützen unter dem Etikett Reengineering die Belegschaft zusammen und machen glaubend, auf diese Weise dem Unternehmen eine Wunderkur verschrieben zu haben.

Dabei wissen wir doch alle aufgrund eigener Beobachtungen und Erfahrungen, daß Quantensprünge in der Entwicklung von Unternehmungen und Spitzenleistungen nur erreicht werden können, wenn ganzheitliche Ansätze unter Einbeziehung der Unternehmenskultur in Gestalt von konkreten und überschaubaren Teilprojekten definiert, zeitlich und bezüglich Kosten sowie Nutzen quantifiziert und dann zügig von den eigenen Mitarbeitern umgesetzt werden.

An der Umsetzung der als richtig erkannten Maßnahmen hapert es aber vor allem deshalb, weil die Unternehmensleitung so stark in das laufende Tagesgeschäft eingebunden ist, daß sie sich nicht auch noch um die Strukturierung eines Effizienz-Steigerungs-Projektes und um die Umsetzung der Teilprojekte im erforderlichen Maße kümmern kann; so kommt es häufig dazu, daß vielversprechende Teilprojekte dümpeln und versanden.

Deshalb stellt das 5M System, weltweit einmalig, der Unternehmensleitung ein Werkzeug für die Umsetzung der Ergebnis-Steigerung durch Moderation zur Verfügung. Es verhilft dazu, daß gemeinsam gesetzte Ziel der Ergebnis-Steigerung von den Mitarbeitern des Unternehmens selber systematisch umzusetzen, so daß sich das Ergebnis deutlich verbessert.

Das Besondere am 5M System durch Moderation liegt im einfachen und effektiven Werkzeug, das jenseits aller Modetrends seit über drei Jahrzehnten als wahre Wunderwaffe mit einem Nutzen/Kosten-Verhältnis von mindestens 10:1 wirkt und wegen seines ganzheitlichen Ansatzes nicht zuletzt auch Betriebsräte begeistert.

Mit diesem Beitrag wird über ein Reschke Effizienz-Steigerungs-Projekt berichtet, bei dem nach dem klassischen Schema der Wertanalyse vorgegangen wurde

Was versteht man unter Wertanalyse (WA)? Dazu gibt es die Begriffsbestimmungen nach DIN 69 910, denn die Wertanalyse ist seit über zwei Jahrzehnten genormt. Ich darf zitieren:

„Wertanalyse ist das systematische analytische Durchdringen von Funktionsstrukturen mit dem Ziel einer bestimmten Beeinflussung von deren Elementen (z.B. Kosten, Nutzen) in Richtung einer Wertsteigerung. Sie bietet methodische Hilfe sowohl für eine Entscheidungsvorbereitung (z.B. Abgrenzen von Aufgaben, Beschreiben der Funktionen, Finden von Lösungen) als auch für die Verwirklichung im Rahmen der vorgegebenen Zielsetzung.“ Mit anderen Worten: Die Wertanalyse ist ein genormte Denkschema zur konsequenten, analytischen Durchdringung eines Produkts oder Vorgangs.

Ziel einer WA sind die Produktivitätssteigerung oder die Steigerung des Nutzens einer Einrichtung oder die Qualitätsverbesserung. Am bekanntesten ist die Anwendung der WA zur optimalen Gestaltung von neuen Produkten und zur Verbesserung bestehender Produkte. Ein wichtiger Einsatz ist aber auch die Gestaltung oder Planung neuer Arbeitsabläufe und deren Arbeitsmittel und die Verbesserung (Modernisierung) bestehender Arbeitsabläufe einschließlich der Maschinen, Vorrichtungen und Hilfsmittel.

Die Wertanalyse ist durch vier wesentliche Merkmale gekennzeichnet:

- Ein Arbeitsteam, das sich aus Fachleuten aus den Bereichen zusammensetzt, die schwerpunktmäßig vom WA-Projekt berührt sind.**
- Teamarbeit (Zusammentragen, Diskussion und Konzentration) aller für das WA-Objekt wichtigen Informationen.**

- **Definition von konkreten und quantifizierbaren Kostenzielen.**
- **Vorgehensweise nach einem genormten Arbeitsplan in 6 Stufen.**

Der Arbeitsplan der WA besteht nach DIN 69 910 aus sechs Grundschritten:

- **Vorbereiten des WA-Objekts**
- **Ermitteln des Ist-Zustandes**
- **Prüfen des Ist-Zustandes**
- **Ermitteln von Lösungen**
- **Prüfen von Lösungen**
- **Vorschlag und Verwirklichung der Lösung**

Die Grundschritte unterteilen sich in Teilschritte. Auch diese Teilschritte sind durch die Industrienorm 69 910 vorgeschrieben, sollen aber an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden.

In Abgrenzung der WA gegenüber anderen Verfahren ergeben sich folgende wirtschaftlichen Vorteile der Wertanalyse:

- **Einfacher, plausibler Arbeitsplan (genormte Vorgehensweise).**
- **Wegen des Arbeitsplans ist der Arbeitsfortschritt leicht überprüfbar.**
- **Quantifizierte Zielvorgabe ist obligatorisch.**
- **Wertanalytische Vorgehensweise ist teamneutral.**
- **Unterteilung in Haupt- und Nebenfunktionen ermöglicht klare Kostenzuordnung.**
- **Wertanalyse ist schon in der Entwicklungsphase möglich (im Gegensatz zu Ratio-Verfahren).**
- **Dokumentation ist an Norm (DIN 69 910) gekoppelt.**

Wichtige Vorteile sind der genormte Arbeitsplan und die dadurch leichte Überprüfbarkeit des Arbeitsfortschritts sowie die eindeutige Vorgabe eines Kostenzieles. Im Gegensatz zu Rationalisierungsvorhaben kann die WA schon in der Entwicklungsphase eines Produkts ein wichtiges Instrument zur Effizienzsteigerung sein. Dafür werde ich Ihnen am Ende meiner Ausführungen ein Beispiel aus der Praxis bringen. Die Dokumentation der WA-Arbeit ist durch die Norm vorgegeben.

Von Resche International wurde die Wertanalyse als bewährtes Instrument zur Lösung von Kostenproblemen und zur Effizienz-Steigerung vielfach erfolgreich eingesetzt. Schwerpunkte der Anwendungen sind neben der Analyse von Produkten und Fertigungsprozessen, über die in der einschlägigen Literatur hauptsächlich berichtet wird, die Wertanalyse von Dienstleistungen, Verwaltungsabläufen und Informationsprozessen, um deren Effizienz zu verbessern.

Als Beispiel aus der Praxis möchte ich Ihnen nun über die Wertanalyse an einem internationalen Entwicklungsprojekt berichten. Reschke International hatte vom Ministerium den Auftrag erhalten, dieses Entwicklungsvorhaben einer Wertanalyse nach DIN 69 910 zu unterziehen und diese zu moderieren. Für die Entwicklung hatte der Generalunternehmer den beteiligten Regierungen ein Angebot über umgerechnet 2,3 Mrd. DM gemacht. Der Vorschlag, das Entwicklungsprojekt einer Wertanalyse zu unterziehen, resultierte aus der Tatsache, daß diese Summe in den Haushaltsansätzen der beteiligten Nationen nicht eingeplant war.

Für die WA wurden vom Auftraggeber folgende Ziele vorgegeben: Erhöhung der Planungssicherheit und Verbesserung des Kosten-Leistungsverhältnisses für die erforderlichen Arbeiten zur Entwicklung des Waffensystems. Es sollte sichergestellt werden, daß alle für das Vorhaben erforderlichen Entwicklungsleistungen im Rahmen des gebilligten Mittelansatzes von 1,4 Mrd. DM bleiben. Das WA-Team setzte sich darüber hinaus das Einzelziel, durch die Untersuchung des Entwicklungsangebotes unter technischen und kommerziellen Gesichtspunkten die erforderliche Leistungsfähigkeit mit möglichst niedrigen Entwicklungskosten zu erreichen.

In der Regel soll sich das Arbeitsteam bei einer Wertanalyse aus Fachleuten all derjenigen Bereiche zusammensetzen, die schwerpunktmäßig vom WA-Projekt berührt sind. Da es sich um ein internationales Entwicklungsprojekt handelte, stand bei der Bildung der Arbeitsgruppe neben der Fachkompetenz die nationale Ausgewogenheit der Zusammensetzung im Vordergrund. In die Arbeitsgruppe wurden deshalb

je drei Vertreter aus den beteiligten Ländern Großbritannien, Norwegen und der Bundesrepublik berufen, drei Repräsentanten einer Projektgruppe jeweils als Angehörige der drei Länder, die sich bereits vorher mit dem Entwicklungsangebot des Generalunternehmers beschäftigt hatte, ein Vertreter des Generalunternehmers sowie der Moderator von Reschke International. Das achtköpfige Arbeitsteam setzte sich so aus drei Engländern, drei Deutschen und zwei Norwegern zusammen. Als Verhandlungssprache war Englisch naheliegend. Durch die internationale Besetzung kam aber die Fachkompetenz des Teams nicht zu kurz. Von den acht Mitgliedern waren drei Offiziere im Dienstrang Major und höher oder mit Vorbildung durch ein technisches Studium, drei Ingenieure bzw. Techniker und ein Kostenfachmann, der mit größeren Entwicklungsprojekten vertraut war.

Das dienstälteste Mitglied der Arbeitsgruppe hatte die Funktion des Sprechers. Der Sprecher hielt den Kontakt zur Leitung des Projekts. Er wurde von der Gruppe dann bemüht, wenn Entscheidungen von außen notwendig wurden. Ein Protokollführer hatte die Aufgabe, von jedem Sitzungstag ein Protokoll anzufertigen, das zu Beginn des nächsten Tages vom Team verabschiedet wurde. Die detailliert geführten Protokolle waren bei der Abfassung des WA-Berichts eine große Hilfe. In der Zusammenarbeit der Arbeitsgruppe kam es zu keinen bemerkenswerten Schwierigkeiten, wie z.B. Abbruch einer Sitzung durch Verärgerung oder Mißverständnisse. Dafür möchte ich zwei Gründe anführen: Zum einen setzte sich die Gruppe aus ausgeglichenen, teamfähigen Persönlichkeiten zusammen, von denen keiner profilierungssüchtig war. Zum anderen motivierte die Gruppe ein gemeinsames Ziel, nämlich durch den Nachweis einer möglichst hohen Einsparung einen kurzfristigen Entwicklungsbeginn sicherzustellen.

Die Methode der Wertanalyse war den fünf ausländischen Mitgliedern der Arbeitsgruppe aus Großbritannien und Norwegen nicht bekannt. Die beiden deutschen Mitglieder hatten von WA gehört, waren aber noch nicht geschult. Es war also die Aufgabe des Moderators, die Einweisung in die Methode der Wertanalyse nach DIN 69 910 durchzuführen.

Die Wertanalyse wurde mit der Aufnahme des Ist-Zustandes begonnen. Dazu wurde die Struktur des Angebots untersucht und die Preise für die vierstufige Struktur beschafft. Beim Durcharbeiten der Preisstrukturen wurde festgestellt, daß gewisse Funktionen wie z.B. Management und Software- Entwicklung diffus über die vier Stufen verteilt waren. Aus diesem Grund wurde die Erarbeitung einer eigenen, vom Angebot des Generalunternehmers unabhängigen Funktionsstruktur notwendig. Die Struktur der Sollfunktionen für die System-Entwicklung waren die

Funktionen und damit zentraler Orientierungspunkt der WA-Arbeit. Es handelt sich um eine zweistufige Struktur mit Haupt- und Nebenfunktionen, in der alle wichtigen Tätigkeiten enthalten sind, die zur Entwicklung zählen. Im Sinne der Wertanalyse sind die Funktionen bis auf wenige Ausnahmen mit einem Tätigkeitswort und einem Hauptwort beschrieben.

Die Hauptfunktionen sind:

- 1. Projekt führen und unterstützen**
- 2. Technische Bedingungen spezifizieren**
- 3. System entwerfen**
- 4. Hard- und Software herstellen**
- 5. System erproben**
- 6. Versuchsfertigung vorbereiten**
- 7. Versuchsfertigung durchführen**

Für das Entwicklungsprojekt wurden 18 Funktionsbereiche definiert, die im wesentlichen mit seinen Hardware-Komponenten übereinstimmen. Mit den neuen Funktionen und den Funktionsbereichen wurde eine neue Preismatrix gebildet, die Grundlage für alle Arbeiten war.

Zur Ideensuche wurden eine Reihe von Brainstorming-Sitzungen durchgeführt. Die Ideen für Einsparungen im Entwicklungsprogramm wurden durch Diskussion innerhalb der Arbeitsgruppe gewonnen, aber auch durch ausführliche Präsentationen von Teilgebieten durch den Generalunternehmer und einer Reihe von Subcontractoren.

Die Grundschrirte 1 bis 5 wurden innerhalb von 12 Sitzungen an 34 Arbeitstagen durchlaufen. Das Team konnte Vorschläge zur Einsparung von 1,07 Mrd. DM, das sind 47% des Angebotswertes erarbeiten. Diese Einsparungen sollten ohne Reduzierung der Leistungsfähigkeit des zu entwickelnden Systems, ohne Verlängerung der Entwicklungszeit und ohne Erhöhung der Produktionskosten erreicht werden.

Den Projektkosten von etwa 0,35 Mio. DM steht ein Projektnutzen von 1,07 Mrd. DM gegenüber, so daß der Return on Input mehr als 3000 : 1 beträgt.

Schließung der Ergebnislücke aus der Sicht des Betriebsrates*
Willi Bröhl, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats, stellvertretender
Vorsitzender des Aufsichtsrates, HT Troplast AG, Troisdorf

Mein Bericht über die Schließung der Ergebnislücke bei HT Troplast aus der Sicht des Betriebsrates wäre unvollkommen, wenn ich nicht gleichzeitig etwas zu der Entwicklung der HT Troplast durch die Eigentümerwechsel sagen würde, die ich in diesem Unternehmen habe erleben müssen.

Dynamit Nobel ist ein familiengeprägtes Unternehmen gewesen, ein Imperium des großen alten Friedrich Flick, Ihnen sicherlich allen bekannt. Von den großen Firmen, die er gebaut hat seien nur einige schlagwortartig genannt: Maxhütte, Buderus, Krauss Maffei, Feldmühle, Mercedes, Dynamit Nobel. Ein Familienunternehmen, in dem Selbstverständnis, in dem Kultur zuhause war.. Schon der alte Flick, den ich noch persönlich kennengelernt habe, hatte eine einzige Sorge: Die Nachfolge in seinem Imperium, in seinem von ihm geschaffenen Familienunternehmen.

Biologisch ergaben sich Tatsachen, die nicht abzuändern waren. Es ereignete sich, was Friedrich Flick nie gewollt hatte, daß er seinem Sohn das Familienimperium übergeben mußte. Einem Sohn, dem die unternehmerischen Tätigkeiten nicht lagen, ihm vielmehr das schöne Leben angeraten schien. Ich erinnere mich noch an Aufsichtsratssitzungen, wo FK, der junge Flick, nur eine einzige Sorge hatte, daß er einmal arm sterben müßte. Und so blieb es auch nicht aus, daß die unternehmerischen Qualitäten, die Führungsqualitäten, nicht von der Größenordnung waren, wie sie ein solches Imperium brauchte. Und sehr schnell - aus seiner Sorge heraus, einmal arm sterben zu müssen - hat er den bekannten Deal mit der Deutschen Bank geschlossen und das Unternehmen für ca. 5 Mrd. DM verkauft.

1986 - und hier sage ich heute aus der Sicht des Betriebsrates - hat auch der Leidensweg unseres Unternehmens angefangen. Damals wurden die Feldmühle und Dynamit Nobel, genannte FeNo, zusammengeführt. Die Feldmühle hatte damals schon große Sorgen im Papierbereich, und bei Dynamit Nobel bestand kein besonderes Interesse an diesem Verbund und an uns.

So blieb es nicht aus, daß schon 2 Jahre später, im Jahre 1988, die Hüls AG, unter dem Dach der VEBA, die Dynamit Nobel, und damit auch uns, übernahm. Auch hier erlebte unser Unternehmen einen Schlingerkurs, weil der wirtschaftliche und industrielle Verfall auch an der Hüls AG nicht

* Kurzfassung des Vortrages beim Efficiency Symposium am 16.3.1995 in Frankfurt/M.

vorbegegangen ist. Wir paßten in die Strategie des Unternehmens Hüls AG, weil die Hüls AG - als einer der größten Kunststoff-Rohstoff-Hersteller in der Bundesrepublik - ein Unternehmen der Kunststoffverarbeitung mit eigenen Produkten brauchte.

Durch die defizitäre Entwicklung wurde die Hüls Troisdorf AG an die Rütgers AG verkauft. Unsere Großmutter war damit nicht mehr VEBA, sondern die Ruhrkohle AG. So entstand 1994 die heutige HT Troplast. Für HT Troplast war dieser Schritt positiv, da unter dem Dach von Rütgers die HT Troplast ein entscheidendes Unternehmen ist, während sie bei Dynamit Nobel ein Unternehmen unter vielen war.

Unter Dynamit Nobel waren wir z.B. im Chemiebereich auf der Silizium-schiene spezialisiert. Die Silizium-schiene hat uns zum Marktaufbau sehr viel Geld gekostet. Sie ist von Hüls übernommen worden, ohne daß wir daran finanziell partizipiert hätten. Das war ein bitterer Negativpunkt in unserer Beziehung zur Hüls Troisdorf.

Ferner möchte ich zum Wechsel des Selbstverständnisses und der Kultur Stellung nehmen. Während bei Flick der industrielle Aufbau von entscheidender Bedeutung war, und die Kultur des Unternehmens der Patriarch Flick selbst war, war das Selbstverständnis der Deutschen Bank die Finanzbeteiligung und die Kultur, jene der Banker. Bei Hüls waren wir ein Randgeschäft in der Großchemie und bei Rütgers eine Kernaktivität als mittelständiges Unternehmen.

Für mich war von Bedeutung, und damit schließt sich der Kreis zu Reschke International, daß bei jedem Eigentümerwechsel der neue Eigentümer sagte, wohin die Reise zu gehen hat. Und jeder Eigentümer sagte auch aus seiner Sicht, wie der Erfolg zu erreichen ist. Dabei wurde die Ansicht vertreten, daß ohne Unternehmensberatung kein Erfolg zu erzielen sei. Sichtbar wird dieser Erfolg und das Heil des Wirkens aber aus meiner Sicht erst richtig, wenn die Berater wieder weg sind. Und wie sah dieses Heil aus? Das schildere ich jetzt gern aus der Sicht des Betriebsrates.

- 1982 McKinsey, Gemeinkostenwertanalyse.**
- 1988 nochmals McKinsey, Vermögenswertanalyse, weil der erste Versuch nichts gebracht hatte.**

Dieser Spaß hat uns 10 Mio. DM gekostet, aber dem Unternehmen nichts gebracht. Diese Arbeit hätte ich mit einigen Kollegen aus meinem Beritt und einigen Herren aus der Unternehmensleitung im Einverständnis und Selbstverständnis mit viel viel weniger Geld erfolgreich abgeschlossen.

1990 folgte das Fraunhofer-Institut, weil man meinte, die Logistik völlig neu organisieren zu müssen. Aus 80 Mio. DM Logistikkosten 10% zu sparen, wie uns vorgerechnet wurde, reizte natürlich. Leider ist auch diese Konzept nicht aufgegangen und führte eben so wenig zum Erfolg wie McKinsey.

1992 Ingersoll, weil wir Probleme mit unserer Trolitax-Fertigung hatten. Ingersoll hatte als Sanierer nur eines im Sinn, an wen kann man HT Troplast verkaufen. So sind Sanierer, mehr kennen die nicht.

1993 A.T. Kearney, Verwaltung war das nächste große Schlagwort. Auch hier eine Nullrunde, hat uns auch viel Geld gekostet.

1994 wieder Ingersoll, mit dem Ziel, die Trolitax Fertigung in der Produktion total platt zu machen. Dies ist auch gelungen! Das haben wir als Betriebsrat sogar mitgemacht, weil uns gerade diese Schiene innerhalb der letzten 3 Jahren blanke 115 Mio. DM gekostet hat.

Dann kam Reschke International.

Betriebsräte sind ja bekanntlicherweise mißtrauische Leute, und das ist sicher gut! So war es auch bei mir, als unser Vorstandsvorsitzender, Herr Heep, mich in einer Konzern-Betriebsratssitzung anrief, in der ich mit meinem Kollegen, Herrn Morawec von der VFT AG, Duisburg, ebenfalls Betriebsratsvorsitzender, zusammensaß.

Herr Heep sagte mir: „Herr Bröhl, wir haben das Ei des Kolumbus gefunden!“ und dann wollte er mir Reschke International nahebringen. Da habe ich gesagt: „Okay, da machen wir die Reise halt noch mal mit, es ist schon so viel passiert, es kann ja eigentlich nur besser werden!“

Und mit diesem Tag hat die positive Wandlung in unserem Unternehmen begonnen. Dabei bekenne ich völlig frei und mit aller Deutlichkeit, daß ich zunächst, durch die Erfahrungen mit all den Beratern äußerst mißtrauisch geworden bin, und wirklich nicht mit offenen Armen auf die beiden Moderatoren von Reschke International zunging. Es hat auch da einige Meinungsverschiedenheiten und Stöße gegeben. Das mußte aber wohl so sein und ist heute längst vergessen!

Das Nahebringen einer Philosophie, der Philosophie wie Reschke International das macht, ist das eine, die Möglichkeit zu erkennen, daß eine Philosophie, wenn sie denn auch zu einer Umsetzung führt, für ein Unternehmen nutzbringend ist, ist die andere Sache.

Nach einigen sehr offenen Vieraugen- und Sechsaugen-Gesprächen, in denen die Möglichkeiten einer Unternehmens-Effizienz-Steigerung abgeschätzt wurden, wie sie der Betriebsrat und wie Reschke International diese beurteilte, immer im Mittelpunkt sehend die Chance für das Gesundwerden der HAT Troplast, haben wir uns dann dazu entschlossen, miteinander zu arbeiten, und das muß ich heute bekennen war das beste, was wir machen konnten.

In diese Arbeit wurden gleichberechtigt Vorstand, Betriebsrat und Reschke International integriert, das war für mich etwas Neues.

Etwas Neues, ich bekenne das völlig offen, weil zum ersten Mal auch der Betriebsrat eingebunden war, weil zum ersten Mal der Betriebsrat Gelegenheit hatte, aus seinem Erfahrungsschatz, eben dem Erfahrungsschatz der Pleiterunden, die ich Ihnen eben erklärt habe, das Gelernte zu verwerten und in die Arbeit mit einzubringen.

Etwas völlig Neues, was mir gefallen hat, war auch die Information und Abstimmung vor dem Start. Das „Sich-miteinander-unterhalten“, die Erläuterungen der Reschke International Vorgehensweise sowie die ständige Beurteilung, was gut und was schlecht war, das waren die wesentlichen Faktoren, die letztlich zum Erfolg führten.

Ich habe auch eine sehr tiefe Achtung vor den zwei Projekt-Koordinatoren, die von uns in das Projekt einzubringen waren. Diese hatten die Kündigung in der Tasche, als sie gefragt wurden, ob sie als Projekt-Koordinatoren das Unternehmen wieder auf Vordermann bringen möchten. Sie haben die Aufgabe vorbehaltlos angenommen! Die hätten weiß Gott etwas anderes machen können, als den Buckel krumm zu machen. Bei aller Kritik, die diese Beiden im Laufe des erfolgreichen Projektes ertragen mußten, auch aus dem eigenen Führungsbereich - diesen Weg mitzugehen, verdient meine absolute Hochachtung, der sich auch der weitere Betriebsrat nicht verschließt.

Die Einladung an mich als Betriebsrat zur Mitarbeit in Teilprojekten durch die Moderatoren - gut! Wenn der Betriebsrat mitarbeiten kann, hat er die Möglichkeit, sich auch weiter zu profilieren. Ich habe trotzdem nicht mitgearbeitet als Teilprojekt-Koordinator, was Reschke International gern gesehen hätte. Mir ist und war es allemal lieber, mir meine persönlichen Entscheidungsfreiheiten offenzuhalten, um dann am Ende einer Maßnahme, wenn sie auf dem Tisch lag, noch sagen zu dürfen: „Halt Freunde, stopp, hier müssen wir uns anders orientieren!“ Denn, aus einer Diskussion noch etwas Besseres machen zu können, ist immer besser, als

eine Entscheidung zu tragen ohne eine Möglichkeit zur Veränderung zu haben. Und diese Mitarbeit habe ich mit Freuden mitgemacht.

Ganz besonders wichtig war und ist die regelmäßige Abstimmung zwischen Vorstand, Betriebsrat und Reschke International. Wenn alle Beteiligten sich über das partnerschaftliche Verhältnisses in einem Unternehmen klar sind, Vorstand und Betriebsrat oder Betriebsrat und Vorstand, gleichwohl, wie Sie es wollen, dann ist es gut für ein Unternehmen, besonders gut, wenn man in diesem Unternehmen etwas verändern muß.

Die Abstimmung vor jeder Lenkungs-Ausschuß-Sitzung, wie vom Reschke 5M System gefordert, war für mich als Betriebsrat die interessanteste Phase. Ich habe mir vorgenommen, an der Teilnahme des Betriebsrates an jeder dieser LenkungsAusschuß-Sitzungen keine Kritik zu üben, obwohl mir klar ist, daß durch diese Teilnahme diejenigen, die im Projekt arbeiteten, das Gefühl haben konnten, auf einmal das Schwert des Betriebsrates im Nacken zu haben und sich dadurch unter Umständen gestört fühlten. Ich habe meine Chance als Betriebsrat in diesen Sitzungen gesehen, in Abstimmungsgesprächen vor und während der Lenkungs-Ausschuß-Sitzung meine Möglichkeiten wahrzunehmen und Vorstand und Moderatoren sehr deutlich zu sagen, wenn aus meiner Sicht etwas nicht in Ordnung war.

Und meine Ansicht war und ist richtig, denn wenn etwas nicht in Ordnung war, wurde es genau an dieser Stelle sehr schnell geändert und dann direkt in die Umsetzung hineingetragen.

Die rasche Umsetzung, bedingt durch die Moderation, daß die Sachbearbeiter die Vorschläge selbst erarbeiteten, ist von unschätzbarem Wert. Mitarbeiter machen selbst die Vorschläge - das ist etwas völlig neues gewesen. Das war in der Denke der Mitarbeiter ja erst einmal ein Quantensprung gewesen, nach den Sanierungsphasen, die man ja nun so gekannt hat, bei den Beratungs-Vorgängern, jetzt auf einmal der zu sein, der mitmachen, der mitbestimmen, der mitsteuern konnte.

80% Umsetzung der angedachten Veränderungen genügt zunächst! Vorstand und auch Betriebsrat waren sich völlig darüber im klaren, 80% der Vorschläge zunächst einmal umgesetzt zu wissen und zu erkennen, das ist wirklich geschafft, das genügt schon mal, es brauchen keine 100% zu sein, diese Erkenntnis hat allen mächtig geholfen.

Fehler sind erlaubt, jawohl, Menschen, die keine Fehler machen dürfen, das sind keine Menschen. Hier in diesem Projekt waren Menschen tätig. Und es erscheint mir ganz besonders wichtig, daß auch die Fehlerquote, realistisch

betrachtet wurde und wir übereinstimmend feststellen konnten, daß wir damit leben konnten.

Das Selbst-Mitmachen, dieses Selbst-Mitmachen ist die neue Kultur gewesen, die bei Reschke International anders gewesen ist als bei allen anderen Sanierern, wie wir sie gekannt haben. Die pragmatische einfache Nachvollziehbarkeit, die Glaubwürdigkeit durch einfache Machbarkeit, das sind die Punkte gewesen, die für mich neu waren und durch und mit Reschke International einfach da waren. Dieses Vorgehen hat mich begeistert und mir die Gelegenheit gegeben, mich mit jedem Thema zu beschäftigen. Jeder Vorschlag und die daraus resultierenden Entscheidungen und Maßnahmen wurden mit Überzeugung mitgetragen!

Meine Damen und Herren, das ist einfach das, was ich erkannt habe und was alle Unternehmer wissen müssen: bei Reschke International wurden und werden Eigenständigkeiten geweckt, die von geradezu unheimlicher Tragweite für ein Unternehmen sind. Das Machbare in viele kleine Projekte zu gliedern, ist eines der Geheimnisse. Da muß man natürlich aufpassen, daß nichts gemacht wird, das am Ende Erbsenzählerei ist.

Commitment - daß selber vorschlagende Mitarbeiter quantifizieren, selbst vorstellen, selbst umsetzen, selbst über ihre eigenen Ergebnisse berichten dürfen, das ist von besonderer Tragweite und die erste Voraussetzung für den Projekterfolg. Die zweite Voraussetzung ist, daß der Vorstand in seiner Verantwortlichkeit selbst die Projekte mitträgt.

Hierarchien abbauen, Hierarchien durchlässig machen, ist auch in Unternehmerkreisen neu und ein Quantensprung. Die Angst der Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz abzubauen, die aus der Vergangenheit vorhanden war, die Angst vor Sanierern, die Sanieren mit Abbau von Arbeitsplätzen gleichsetzen, gelang Reschke International durch die Aussage: Bei uns und mit uns werden keine Mitarbeiter entlassen, wir helfen Ihnen die Effizienz zu steigern und dadurch ihre Arbeitsplätze zu sichern. Das ist genau die Aussage, wo der Betriebsrat die Möglichkeit hat, zu den Mitarbeitern zu sagen: „Freunde, hier ist etwas anders! Hier sieht die Welt anders aus!“ Und das denke ich mal, ist uns mit Reschke International hervorragend gelungen.

Wenn ich werte, möchte ich folgendes aus meiner Erkenntnis hervorheben:

Positiv war sicherlich die rasche Problem-Diagnose, die relativ schnelle Umsetzung, die Vielzahl der Teilprojekte,

Negativ zu nennen ist der Widerstand, der zu Beginn aus einigen Teilprojekten erwuchs. Aber das ist, wie erwähnt, bei uns nur in der Anfangsphase zu spüren gewesen, und war durch die immense Belastung, das tägliche Geschäft zu erledigen, und sich gleichzeitig der Projektaufgabe voll zu widmen, bedingt.

Wenn die Glaubwürdigkeit des zu erreichenden Zieles nicht gewesen wäre, hätten wir das nicht erreicht, was wir Ihnen heute voller Stolz mit Reschke International berichten. Der Druck, aber auch der Zwang dem neuen Eigentümer Vertrauen entgegenzubringen, Vertrauen aber auch meinen eigenen Kollegen im Rütgers Konzern, das war etwas, was mich tief belastet hat.

Betriebsräte sind ja Leute mit eigenem Charakter, mit Stärken und Schwächen wie sie jeder hat. Die Leitung unserer eigenen Sitzungen das war eine herausfordernde Problemstellung für mich als Betriebsratsvorsitzendem in einer neuen Umgebung, bei all den Problemen, die wir zu lösen hatten. Ein Problem war auch, den neuen Eigentümern offen zu sagen, wo die Stärken dieses Unternehmens sind und zu begründen, daß es sich dafür lohnt zu streiten und zu kämpfen. Den Eigentümern sagen zu dürfen, wie gut die Produkte und auch die Mitarbeiter im Unternehmen sind, wie hoch der Leistungswille der Mitarbeiter ist. Das ist praktische Betriebsratsarbeit, das sind die wichtigsten Betriebsratsaufgaben in solchen Situationen.

Warum Reschke International?

Ich fasse einmal zusammen, was mir gefallen hat. Mir hat gefallen, daß Reschke International im Gegensatz zu andern, kein Papier verstreut, daß Reschke International im Gegensatz zu andern eine echte Hilfe anbietet, daß Reschke International im Gegensatz zu andern Hilfe zur Selbsthilfe anbietet, pragmatisch, einfach, auf dem Boden der Tatsachen. Ferner möchte ich hervorheben, daß Reschke International durch Moderation das Machbare aufzeigen kann und vor allen Dingen konsequent die Umsetzung der Lösungsvorschläge durch die Mitarbeiter bewirkt und machen läßt. Diese Psychologie der Umsetzungsrealisierung durch unsere eigenen Mitarbeiter ist eigentlich das Entscheidende.

Eine persönliche Bewertung werden Sie mir erlauben:

Wenn Sie mich fragen: „Was würdest du als Betriebsrat denn tun, wenn du es noch mal zu entscheiden hättest?“ Ich würde Ihnen sagen: „Ich würde wieder mit und nur mit Reschke International gehen!“

Und erlauben Sie mir zum Schluß eine persönliche Note. Ich scheidet nächstes Jahr in Vollendung meines sechzigsten Lebensjahres, nach 40jähriger Tätigkeit, aus dem Unternehmen aus. Ich habe 28 Jahre verantwortliche Betriebsrats- und Aufsichtsratspolitik nicht nur gemacht, ich habe sie mitgetragen im Sinne des Unternehmens, und man sagt mir nach, ich wäre ein arbeitgeberfreundlicher Betriebsrat, gleichzeitig sagt man mir aber auch: „Wenn du gehst, geht das letzte Urgestein des Unternehmens!“ Ich möchte betonen, daß ich auf diesem langen Weg viele Menschen kennengelernt habe. Ich sage Ihnen auch, in Ihrer Verantwortlichkeit: Das höchste Kapital eines Unternehmens sind seine Mitarbeiter, sind die Menschen in Ihrem Unternehmen. Und tun Sie Ihren Kollegen den Gefallen, daß Sie sie behandeln, wie Sie persönlich sich von Ihren Partnern behandelt wissen wollen.

Ich sage Ihnen auch, daß es Mitarbeitern in der Maloche viel lieber ist, wenn man Ihnen begegnet, wenn man Ihnen dann auf die Schultern klopf, ihnen auch schon mal einen Tagesgruß anbietet, sie mal fragt nach persönlichen Gegebenheiten, als daß sie ihnen 10 Mark mehr in die Lohnblase geben. Denken Sie immer daran, der Mensch ist es wert, daß Sie ihn führen; das ist Ihre Aufgabe!



PPM

Professionalisierung Projektmanagement

Effizienz-Projekt-Simulator (EPS)

SIEMENS Building Technologies GmbH & Co OHG

hat mit der Zielsetzung im Bereich des Projektmanagements für GU-, TGU- und E-Projekte noch professioneller und effizienter zu agieren, das Projekt „Professionalisierung Projektmanagement“ gestartet.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde auch für die Vorgehensweise bei dieser Projektarbeit eine neue professionelle Systematik angewendet, die es ermöglichte, das Gesamtprojekt in nur 4 Monaten abzuschließen.

Mit einem von der Geschäftsleitung ausgewählten, bereichsübergreifendem Team und der Unterstützung eines externen Moderators aus der RESCHKE Group wurde der sogenannte Effizienz-Projekt-Simulator (EPS) gestartet.

Im EPS wird im Zeitrasterverfahren der gesamte Ablauf eines Effizienz-Steigerungs-Projektes mit einem von der Geschäftsleitung vorgegebenen Problem simuliert.

Am Ende des Simulators wurden vom Team, basierend auf Stärken- u. Schwächenprofilen, 5 Teilprojekte definiert.

Die Prämisse bei der Definition der Projekte war die Quantifizierbarkeit und der wirtschaftliche Erfolg der jeweiligen Teilprojekte. Die wirtschaftliche Zielvorgabe war das Erreichen eines **ROI (Return on Input) von 10:1**; d.h. der Projektnutzen muss das 10-fache der Projektkosten betragen.

Folgende Teilprojekte wurden mit den beschriebenen Inhalten erarbeitet:

Teilprojekt 01:

Projektdatenbank / Angebot

Definition einer Projektdatenbank mit der Funktion, sämtliche Projekttypen vergleichbar darzustellen und zur Budgetbewertung und Kalkulation von GU-, TGU-Projekten zu verwenden.

Zielsetzung ist, mit dieser Projektdatenbank auf zukünftige Markterfordernisse von „Funktionalen Ausschreibungen“ kurzfristiger und qualitativer reagieren zu können.

Teilprojekt 02:

Optimierung Bauleitung

Optimierung der Prozessabläufe im Kommunikationsbereich Projektmanagement und Bauleitung. Wesentliche Rationalisierungskonzepte wurden für das Bestellwesen und dem Dokumentenablauf definiert. Weiters wurde ein Schulungskonzept für die Bauleiter ausgearbeitet.

Teilprojekt 03:

Projektorganisation

Erarbeitung einer Projektmanagementsoftware, die das Softwareherzstück eines Projektes ist und die wesentlichen Bereiche (Aktenvermerke, Mängelverfolgung, Exposure, Protokolle,...) einheitlich abdeckt. Weiters wurden Konzepte bzgl. Projektorganisationen, Projekträume und Patenschaften für Großprojekte erarbeitet.

Teilprojekt 04:

Engineering CAD / CAE

Um dem Unternehmensziel der Generalunternehmenschaft gerecht zu werden, wurde ein Konzept für das zukünftige Engineering ausgearbeitet. Basierend auf einem definierten Anforderungsprofil wurde der Markt sondiert und eine entsprechende CAE Software angekauft, die es zukünftig ermöglicht, eine dynamische Projektplanung zu erstellen und die jeweiligen Hauptbereiche der Projektentwicklung (Terminplanung, Aufmasserstellung,...) unterstützt.

Teilprojekt 05:

Optimierung Eigen / Fremdpersonal

Aufgrund der Tatsache, dass es im Bereich der Montage ein unbefriedigendes Mischverhältnis zw. Eigen- und Fremdmontagepersonal gibt und daraus bereits erhebliche

Verluste entstanden sind, wurde ein Montagekonzept ausgearbeitet, welches ein Optimum an Eigen/Fremdpersonal definiert. Dieses sollte zur Verbesserung der Montagequalität, Ressourcennutzung und Verhinderung des Know-how Abflusses beitragen und somit die teilw. kostspieligen Nacharbeiten bei Fremdpersonal reduzieren.



Die Inhalte und Ergebnisse dieser Teilprojekte leisten in Summe einen wesentlichen Beitrag dazu, dass wir zukünftig im Bereich des Projektmanagements professioneller agieren können und ergeben einen wirtschaftlichen Gesamtnutzen von ca. 36 Mio. ATS (ROI 13:1).

Die niederlassungs-, fach- und bereichsübergreifende Teamarbeit hat außerordentlich zum Erfolg dieses Projektes beigetragen. Resümierend war einer der wichtigsten, jedoch nicht quantifizierbaren, Erfolge die Verbesserung der „Internen Kommunikation“ und eine daraus resultierende Motivation der Mitarbeiter, die zukunftsweisend ist.

1. Vorsitzender:
Prof. Dr. Walter Simon
Mittelstraße 19a
61231 Bad Nauheim
Telefon: (0 60 32) 92 13 60
Fax (0 60 32) 92 13 62

Auditbericht Nr. A-38/2

Reschke Group, Monte-Carlo (Monaco)

Das Unternehmen Reschke-Group (GbR) ist im Mai 2001 in das Zertifizierungsverfahren eingetreten. Es wurde eine Zertifizierung auf der Basis der DIN EN ISO 9001:(2000) angemeldet. Zertifiziert wurde das Qualitätsmanagement-System von beratungsähnlichen Dienstleistungen, die in der Reschke-Group in der konkreten Form als Effizienz-Moderation basierend auf dem 5M-System (Methoden, Maschinen, Materialien, Mittel, Menschen) erbracht werden. Diese Effizienz-Moderation ist in Verbindung mit dem Konzept des 'rent a professional' die Kernleistung der Reschke-Group.

Das Unternehmen hat am 25. Juni 2001 sein Qualitätshandbuch (QHB) zur Prüfung beim VfZ e.V. vorgelegt. Es handelt sich hierbei um ein 10 Kapitel umfassendes Handbuch, in dem die Arbeitsweise und –prinzipien für alle Partner der Reschke-Group verbindlich festgelegt sind.

Dieses QHB wurde von mir als zuständiger Auditor auf seine Konformität zur DIN EN ISO 9001:(2000) geprüft. Ich stelle fest: Das darin beschriebene QM-System ist geeignet, die Qualitätsstandards der Reschke-Group zu sichern und das Kundenvertrauen zu festigen.

Das Systemaudit habe ich in der Doppelrolle als Teilnehmer und Auditor in der Zeit vom 25.6 bis 3.7.2001 in Monte Carlo in einem sogenannten Effizienz-Moderatoren-Simulator (EMS) durchgeführt. Hierbei handelte es sich um eine Trainingssimulation, mit der zukünftige Effizienz-Moderatoren auf ihre Aufgabe vorbereitet werden. Gleichzeitig anwesenden Vertretern von Unternehmen bot sich die Gelegenheit, die Ausbildungsinhalte und –formen sowie Qualitätsstandards des EMS kennen zu lernen, um eventuell anstehenden Aufträgen eine zusätzliche Entscheidungsgrundlage zu geben.

Das QHB lag allen EMS-Teilnehmern als Arbeitsmappe vor. Dieses ist kein der Norm künstlich angepasstes Textkonstrukt, sondern ein ablauflogisch gegliederter Prozessleitfaden, der bei sachgerechter Anwendung bzw. Beachtung hohe Professionalität, Qualität und Seriosität gewährleistet.

Ich habe alle Punkte des Qualitätshandbuches mit dem Chairman der Reschke-Group, D. F. Reschke, besprochen. Alle Fragen wurden qualifiziert beantwortet. Er verkörpert durch sein persönliches Vorbild Geist und Ziel des RG-Qualitätsmanagement-Systems.

Eingedenk meiner Verantwortung als Auditor, geleitet von den für Auditoren geltenden Grundsätzen der ISO 10011, bescheinige ich der Reschke-Group die uneingeschränkte Qualitätsfähigkeit im Sinne der DIN EN ISO 9001:(2000).

Bad Nauheim, den 13. Juli 2001