

Wurzelbehandlung

Weil es ist, wie es ist, ist es, wie es ist.
Wie wäre es, auf Traditionen zu pfeifen?
Den Dingen auf den Grund zu gehen?
Etwas Neues zu machen?

**RADIKAL SEIN.
DIE REALITÄT ERKENNEN.
UND GEWINNEN.**

Text: Wolf Lotter Foto: Berthold Stadler

01 IN DER MUNDHÖHLE

Wer heute nicht radikal ist, ist nicht bei Trost.

Was? Da bleibt Ihnen der Mund vor Staunen offen?

Na, ausgezeichnet!

Denn dann kann man sich da drin mal ein wenig umsehen.

Manche Mundhöhlen sind ein maßstabsgetreues Modell der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Realität. Einstürzende Eckzähne, marode Molare, Zahnfleischtaschen und Kraterlöcher, eine einzige Abbruchstimmung, über der ein leichter Fäulnisgeruch schwebt.

Schön ist das nicht.

Mund, Augen und Ohren offen lassen!

Der Zahnarzt weiß:

„Karies ist Folge einer Kettenreaktion (...). Speisereste bleiben an und zwischen den Zähnen zurück und bilden einen Belag, die Plaque, der für Bakterien einen hervorragenden Nährboden darstellt. Diese Bakterien erzeugen Säure und zerstören den Zahnschmelz. Schmerzen entstehen, wenn Karies den Zahn so stark zerstört hat, dass der Nerv im Inneren des Zahnes gereizt wird.

Karies ist eine Folge von falscher Mundhygiene und schlechten Angewohnheiten.“ (1)

Falsche Pflege, miese Traditionen – na, das haben wir doch schon mal gehört, nicht wahr, das ist nicht wirklich neu? Schon eigenartig, wenn passiert, was passieren muss. Und keiner hat's gewusst. Tut's weh? Geht's noch?

Offen lassen!

Jetzt haben wir drei Möglichkeiten:

Wir bohren ein wenig herum, füllen ein bisschen was rein und spachteln ab – Zahnreformation sozusagen, geht schnell, bringt wenig. In ein paar Monaten liegen Sie wieder hier, mit größerem Loch, mit stärkeren Schmerzen. Geht aber schnell. Versprochen. Tut kaum weh.

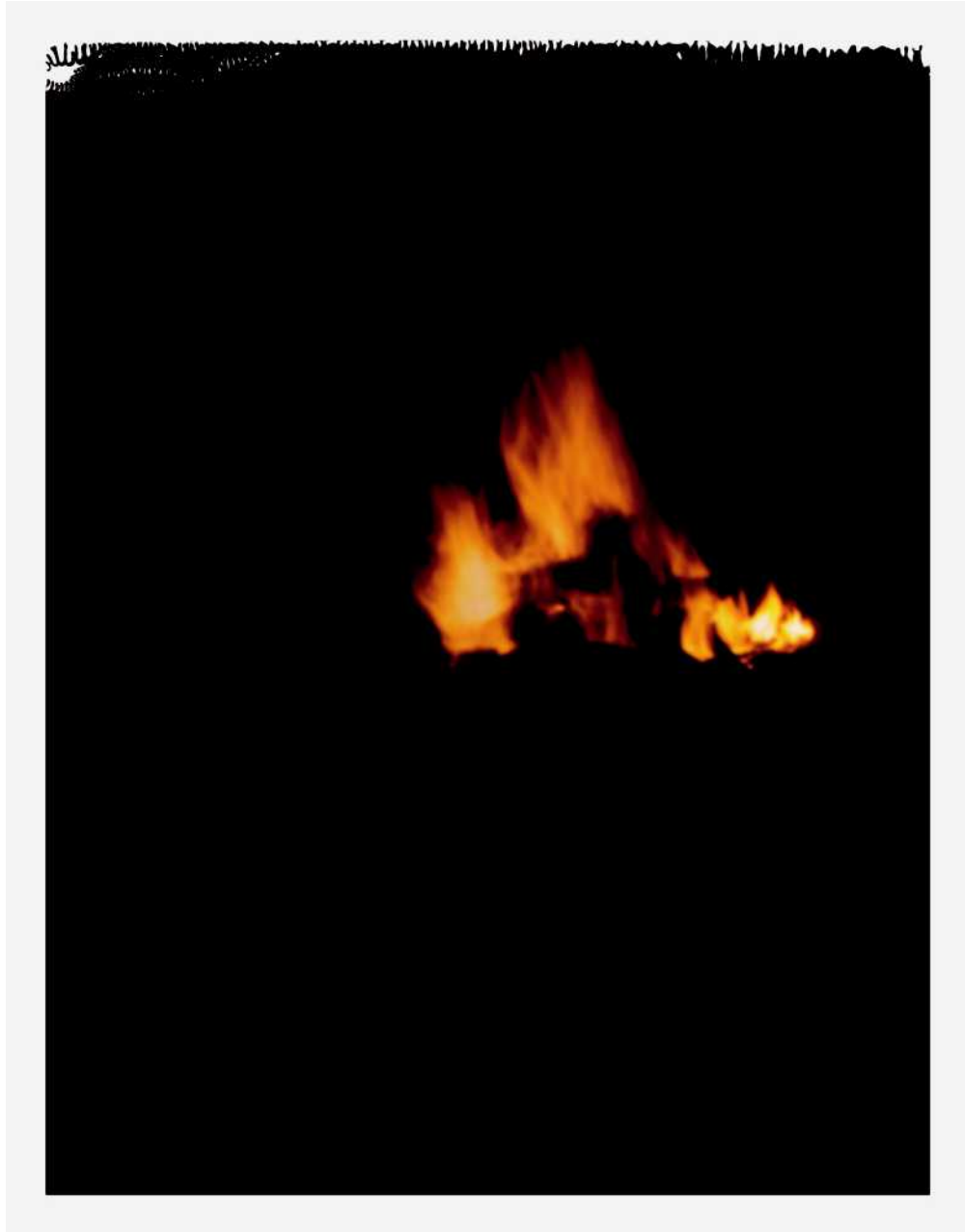
Wie sieht's aus?

Schlecht?

Offen lassen!!!

Ach so, das reicht Ihnen nicht.

Dann ziehen wir das Ding – dann ist er weg, tot. Na ja, ►



man kann auch Brei essen, nicht wahr? Oder Tütensuppe. Der Hunger treibt's schon rein.

Nicht gut? Nein?

Mund auf!

Oder wir bohren den Zahn bis zur Wurzel auf, räumen den ganzen Dreck raus und bauen das Beißerchen wieder auf. Wurzelbehandlung. Danach können Sie auch morgen noch kräftig zubeißen. Das wäre gut? Ja? Ernsthaft? Wollen Sie das?

Ooooooffenlaaaassen!

Und zuhören: Die Wurzel heißt auf Lateinisch Radix. Wer an die Wurzel geht, ist radikal.

Wollen Sie an die Wurzel gehen? Wer Schmerzen leidet, ist vielleicht dazu bereit. Oder hat neben dem Leiden auch noch ein wenig Vernunft Platz? Gehen wir an die Wurzel?

Das Narkosemittel ist übrigens alle.

Wollen wir?

02 IN DER KLEMME

Marcel Appolt hat seine Wurzelbehandlung schon hinter sich. Er sagt von sich selbst, dass er ein Radikaler ist. Das ist jemand, der von Grund auf neu denkt. Einer, sagt er, der rücksichtslos denkt.

Das klingt schrecklich.

Das ist gut.

Vor vier Jahren, er ist 25, da hat er noch Träume. Als Gründer einer Dreimannfirma bewundert er die regionalen Größen der New Economy. „Das waren für mich die Helden schlechthin, die hatten ein Geschäftsmodell, um ihre Firma über den Neuen Markt hochzukriegen und sie dann so schnell wie möglich für viel Geld zu verkaufen. Ich dachte, das kannst du auch, da wirst du schnell reich, na ja, vielleicht drei Millionen, damit kannst du in Ruhe leben.“ Appolt sucht den Kontakt zu den Vorbildern. Und die Helden lassen den hungrigen jungen Mann ein wenig ran. Sie werden seine Partner. Appolts kleine Internetfirma verschmilzt mit dem Heilbronner New-Economy-Unternehmen ConnectX.

Sechs Geschäftsführer sind da am Werk. Alles ganz locker. Sie haben Erfahrung, sagen sie, sind seit anderthalb Jahrzehnten im Geschäft. Kein Problem. Ende 2000 ist der Neue Markt zwar angeschlagen, aber an ein abruptes Ende des Booms will niemand glauben. Appolt wird Entwicklungsleiter im neuen Unternehmen. Das klingt gut. Aber bei den Sitzungen der Geschäftsführer muss er noch draußen bleiben. Kein Problem für ihn. Die machen das schon richtig, denkt er. Ist schon okay.

Aber hier ist gar nichts okay.

Anfang 2001 wird immer klarer, dass der Traum vom schnellen Geld am Neuen Markt eine Illusion ist. Appolt dämmert, dass die Helden, denen er blind vertraut hat, im Grunde keine einzige Antwort auf relativ einfache Fragen haben: Was können wir besser als die anderen? Was unterscheidet uns? Was ist die Zielrichtung, mal abgesehen von schnell viel Geld verdienen?

Das trifft den Nerv. Die logische Folge: Heldenausfall.

Der leitende Geschäftsführer wird depressiv. Burnout, sagt er. Auszeit, sagt er.

Er wird nicht wiederkommen.

Und nicht einer der Helden will auf den heißen Stuhl folgen. Lasst doch mal den Kleinen ran!

Der Kleine holt den Bohrer raus. Er ackert die Bilanzen durch. Die Abteilungen. Den Vertrieb. Die Doppel-, Dreifach-, Vierfachkompetenzen. Die Wurzel sitzt tief.

Er weiß: Der Laden ist demnächst pleite. Er begreift, dass die Helden nichts weiter sind als Typen, die auf einem Hype surften, von Wissen keine Spur. Als es darum geht, die ersten Kündigungen auszusprechen, ist Appolt allein.

Das ist symptomatisch bei Wurzelbehandlungen.

Der Nerv liegt frei.

Das Bohren geht weiter, radikal. Mit jeder Umdrehung des Bohrers verschwindet eine Illusion. „Das ist keine Bauchentscheidung. Radikal ist man mit dem Verstand.“

Am Ende die Wurzel: die Realität. Kosten reduzieren, Personal entlassen, umstrukturieren, klar planen, Kernkompetenzen festmachen. Und das Wichtigste von allem: den Leuten, die bleiben, all das klar zu machen. Appolt stellt fest, dass das Bohren etwas genutzt hat: „Der neue Hintergrund ist die Realität, wie sie ist. Und davor heben sich gute und schlechte Leute ganz klar ab. Radikalität schärft den Kontrast.“

Nach mehr als einem halben Jahr kennt Appolt jeden Stein im Unternehmen, und vor allem weiß er, warum er dort steht und nicht irgendwo anders. Es gibt keine Mitläufer mehr in der Firma. Die, die geblieben sind, wissen, was sie tun, wozu und mit welchen Mitteln.

50 Mitarbeiter hatte die Firma vor vier Jahren, 35 auf dem Höhepunkt der Wurzelbehandlung, 60 hat sie heute und Kunden wie die Volkswagen-Gruppe.

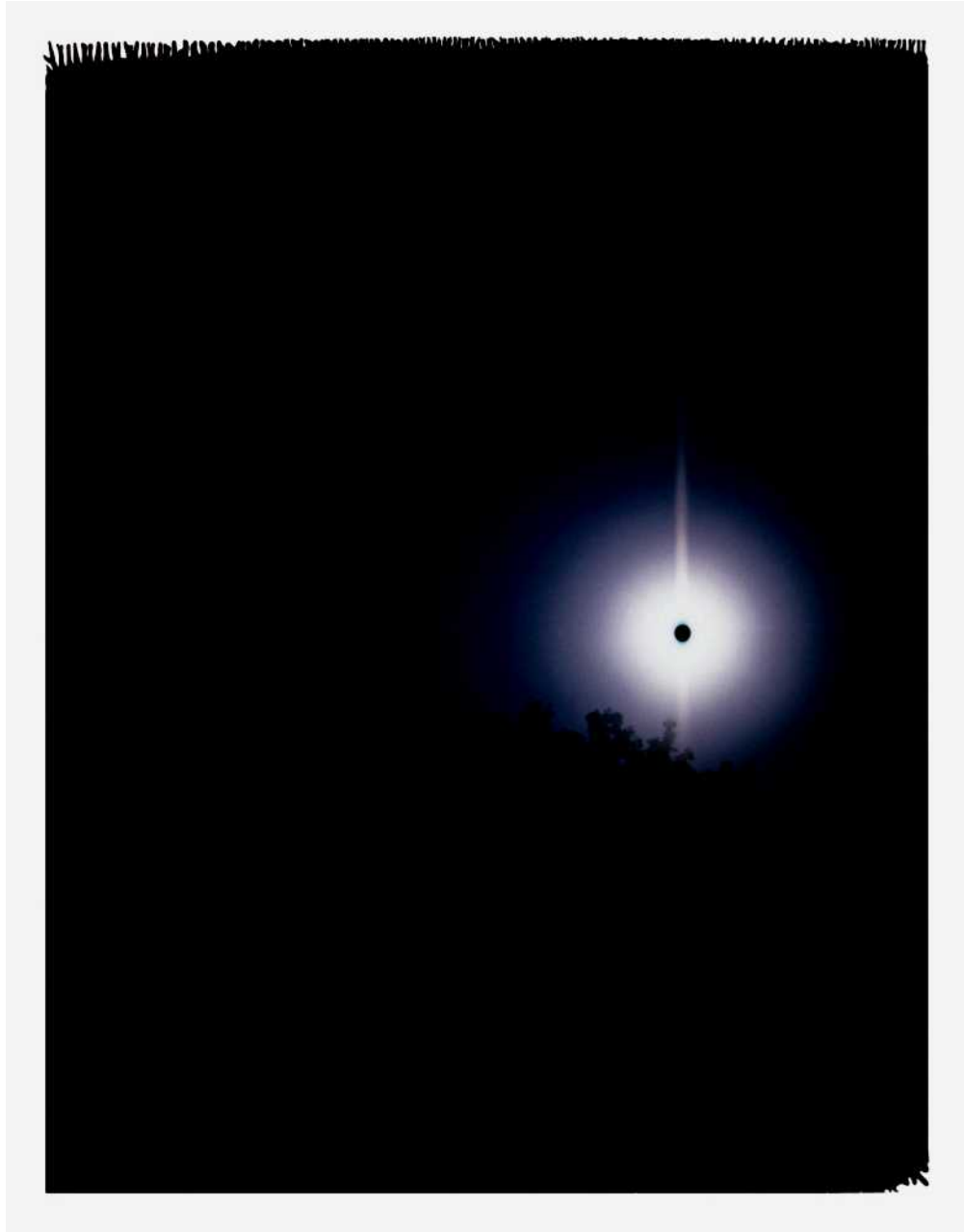
Der Zahn steht.

03 IRRTÜMER

Danach sind immer alle dafür. Und nichts ist leichter, als das Wort „radikal“ misszuverstehen. Rücksichtslos, von Grund auf? Das passt so gar nicht in die Mama-er-hat-überhaupt-nicht-gebohrt-Gesellschaft, die das, was sie hat, nicht pflegt und ihre schlechten Angewohnheiten nicht ablegen will, sich aber mordsmäßig wundert, dass ihr das Gebiss wegbricht.

Radikal ist ein böses Wort. So böse wie Extremismus. Dabei könnten die Gegensätze nicht größer sein als zwischen diesen beiden so gern miteinander verwechselten Begriffen.

In den meisten westlichen Kulturen steht das Wort „radikal“ nicht etwa für einen wirren, gewalttätigen Aktionismus, sondern ist ein Wort, das fest mit der Aufklärung verbunden ist. Radikalität ist nichts anderes als eine Methode, um sich vor dem ►



Hintergrund der Realität darüber klar zu werden, woher man kommt, was man ist, kann und wohin man will. Lange Wege bringen es mit sich, dass man sich nicht an jeden Meter, den man hinter sich gebracht hat, erinnert. Wer an die Wurzel geht, kann sich neu aufstellen – den alten Kurs, der vielleicht nicht so übel war, wiederentdecken und den Faden noch mal aufnehmen oder einen neuen Kurs einschlagen. Der Weg über die Wurzel, über das Radikale, führt also ins Freie, in einen neuen, besseren Zustand.

„Extrem“ hingegen hat mit einem solchen Ausrichten des Kompasses an der Wirklichkeit nichts zu tun. Das Wort „extrem“ bedeutet „Bewegung bis zum Äußersten“, und zwar, wohlge-merkt, zum Äußersten dessen, was das vorhandene, bekannte System zu bieten hat. Extreme überschreiten den Tellerrand nie. Im Gegenteil: Sie brauchen das Alte, denn sie sind nichts weiter als Kursabweichler, gestörte Teilchen des alten Systems, die wir – aber unausweichlich – immer nur an die Wände des Bestehen- den schlagen. Extremisten sind durchgeknallte Reformer.

04 DIE EHRE DES RADIKALEN

Es sind die Reformer, die Extremisten des Bestehenden, die gern anbohren, ein wenig füllen und spachteln, kaschieren, was das Zeug hält – und das Zeug hält nicht ewig. Die Verwechslung zwischen Reform und radikal ist auf deutschem Boden seit langem verbreitet. So nennt man etwa einen der berühmtesten Söhne des Landes, Martin Luther, den Reformator. Nur zur Erinnerung: Der Herr Doktor wütete gegen die beliebige, willkürliche Interpretation des christlichen Glaubens, gegen Ablasshandel und anderen Schutt, der sich in 1500 Jahren bürokratischer und machtpoliti- scher Praxis des Katholizismus allmählich angehäuft hatte. Er war der Auffassung, dass sich die katholische – mithin damals die einzig verfügbare – Lehre „weit von den Wurzeln des Glaubens“ entfernt habe. Gegen die geballte Macht der Koalition von Vati- kan und Kaiser hätte der kleine dicke Theologieprofessor zu Wit- tenberg aber wenig ausgerichtet, wäre er nicht auch radikal, also logisch, vernünftig, vorgegangen. Hunderte Kritiker des Katholi- zismus waren Jahrhunderte vor – und etliche Jahrzehnte nach Luther – der römischen Machtsucht zum Opfer gefallen. In der Regel machte man Kursabweichlern, Extremisten, Wiedertäufern, Selbstgeißlern und anderen systemimmanenten Amokläufern den kurzen Prozess. Doch Luther bot nicht etwa eine Erweiterung des Glaubens an, keine Ergänzung oder Alternative zur reinen Lehre, sondern pochte schlicht auf die Grundlagen dessen, worauf sich anderthalb Jahrtausende korruptes Christentum aufbauten. Chris- ten glauben an Christus. Deshalb gehört zur Wurzelbehandlung des realen Glaubens die Freilegung der realen Quelle. Luther über- setzte also die Bibel, insbesondere das Wort Christi, das neue Testament, in die allen verständliche Volkssprache.

Heute würde man sagen: You have to know the rules to break them.

Jeder sieht die Realität. Und daran geht letztlich jedes mor- sche System zugrunde.

Die Arbeit des Radikalen hat also wenig mit der eines Stür- mers und Dränglers zu tun, einem Menschen also, der entweder wegen zu hoher Geschwindigkeit oder zu schmaler Durchgänge immer mit dem Bestehenden kollidiert. Systemanalyse und Wur- zelziehen sind die Waffen des Radikalen, pragmatisches Vorgehen sein Handwerkszeug.

Luthers genialer Trick, das Alte mit den ihm zugrunde liegen- den Regeln zu schlagen, indem er diese Regeln aufdeckt und verbreitet, ist zu seiner Zeit schwer im Kommen. Im 16. und 17. Jahrhundert eröffnen neue Radikale der Welt den Zugang zur Vernunft und zur Logik. Galileo Galilei, Isaac Newton, René Des- cartes und Blaise Pascal, Radikale allesamt, ein jeder von ihnen verfolgt – und richtungsweisend auch.

Es sind Zeiten, in denen es nicht mehr genügt, mit Glauben und Weitermachen allein zu überleben. Auch nach Newton fallen Äpfel weiterhin auf den Boden. Aber man weiß, was Schwerkraft ist. Die Welt, auf die die Äpfel fallen, ist nicht mehr dieselbe.

Nur in der Legende steckt dahinter Träumerei. Die Wahrheit des Radikalen ist harte Arbeit. Blaise Pascal, Philosoph und Ma- thematiker, beklagte diese Kärnerarbeit, sein eigenes Schicksal:

„Auf einer unermesslichen Mitte treiben wir dahin, immer im Ungewissen, und während wir treiben, werden wir von einem Ende gegen das andere gestoßen. (...) Wir brennen vor Gier, einen festen Platz, einen wirklich beständigen Grund zu finden, um dort den Turm zu erbauen, der ins Unendliche ragt; aber alle Fundamente zerbrechen, und die Erde öffnet sich bis zu den Abgründen.“

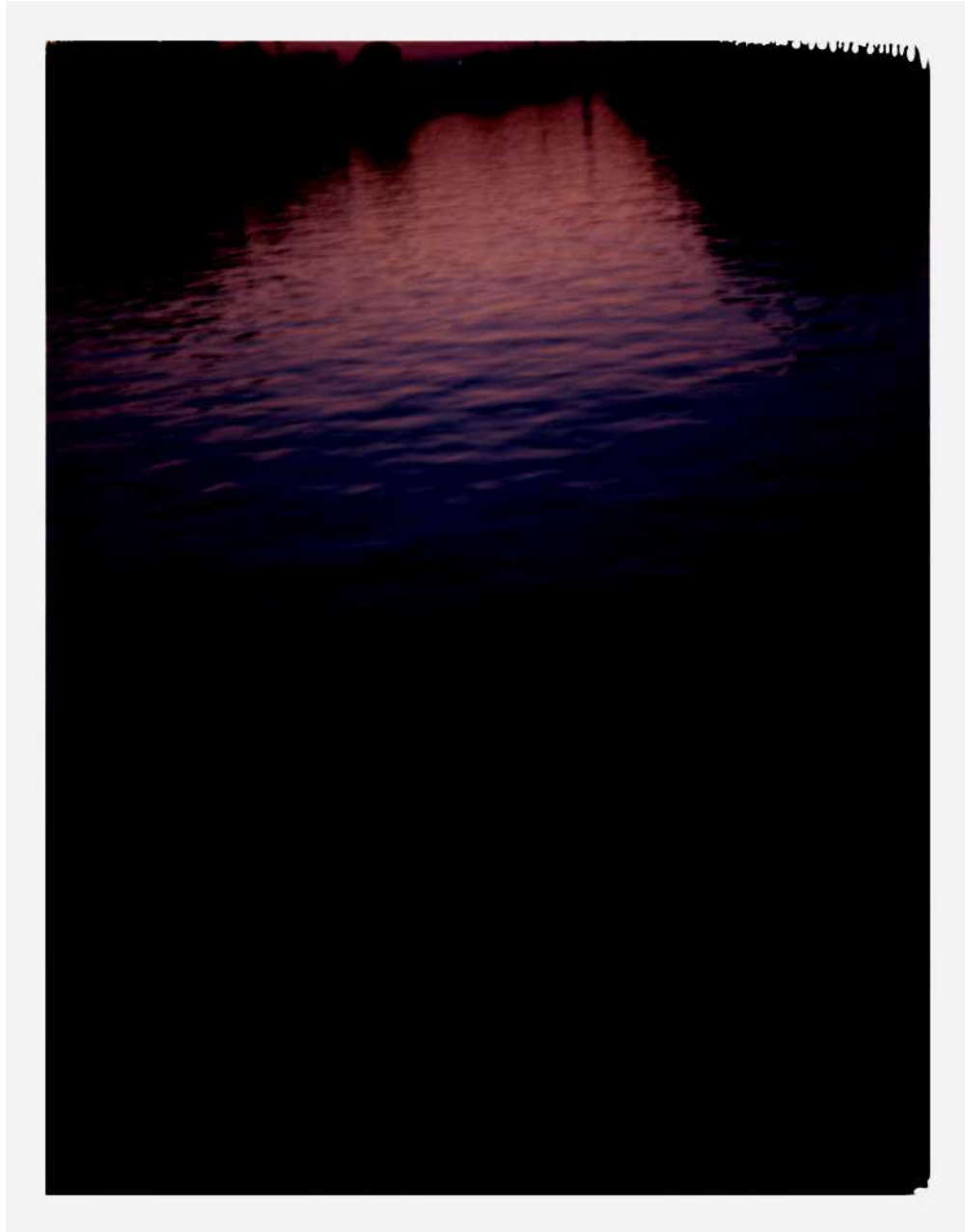
Blaise Pascal ist ein guter Radikaler. Nachdem er sich seinen Frust von der Seele geschrieben hat, geht er an den Arbeitstisch. Er entwickelt die erste funktionierende Rechenmaschine. Wird neben seinem Freund René Descartes der wichtigste Vertreter der aufblühenden Naturwissenschaften und der Logik, des radikalen, an Vernunft gebundenen Denkens und initiiert, nebenbei, die erste mit Pferden betriebene Omnibuslinie in Paris, Mitte des 17. Jahrhunderts eine reife Leistung.

Wer an den Grund will, muss gründlich sein.

Die Einsicht, dass vor jeder Veränderung harte Arbeit steht, macht aus dem jungen Romantiker Karl Marx aus Trier einen der wichtigsten Veränderer. Es ist schwierig, „Das Kapital“ zu lesen, und ohne Zweifel war es Schwerstarbeit, die Grundlagen des Industriekapitalismus zu erkennen.

05 EXTREM-KARIES

Die, die sich Generationen später auf ihn berufen, sind in der Regel aber nichts weiter als kleine Extremisten, starrsinnige, klein- karierte und innerhalb ihres engen Weltbildes aggressive Refor- mer, denen genügt, was sie glauben, ohne irgendetwas davon ▶



jemals gewusst zu haben. Der Erfurter Philosoph Eberhard Tiefensee hat sich die Spezies der Pseudoradikalen angesehen. Sie legen, schreibt Tiefensee, Wert auf eine eigene, krude Sprache, auch deshalb, weil sie mit dem Rest der Welt gar nichts zu besprechen haben. „Verschwörungstheorien, verfestigte Feindbilder und eine verminderte Wahrnehmungsfähigkeit hinsichtlich dessen, was die Allgemeinheit denkt und will“, zeichnen die Extremisten aus. Sie wissen immer, wie das Volk, der Bürger, der Kunde, der Feind, der Leser, der Freund denkt. Nachfrage lohnt nicht. In den siebziger Jahren schossen sich Andreas Baader und Gudrun Ensslin mit Genossen in diesem Bewusstsein durch die Republik. Das ganze Land jagte ein halbes Dutzend Terroristen. Die hörten im Radio aber nicht etwa diese Realität, sondern meinten, bis kurz vor ihrer Festnahme, dass sich längst die Stimmung im Lande für sie gedreht habe.

So etwas kennt man, mit weniger Blei in der Luft, aber ansehnlichen Folgen, auch von anderswo. Bis kurz vorm Untergang war Ken Olson, Präsident des einst machtvollen Computerkonzerns Digital Equipment Corporation (DEC), davon überzeugt, dass Personal Computer für zu Hause völliger Unsinn seien. Der Ende der siebziger Jahre mächtigste Mann der Computerindustrie untersagte seinen besorgten Managern, sich diesem Thema auch nur über Marktforschung zu nähern.

Andere wiederum bohren, spachteln und füllen, was sich nur mehr mit Müh und Not in der Mundhöhle halten lässt, nennen das Reform und haben dazu sogar eine Agenda, also einen Plan. Weil Extremisten von oben nach seitlich denken und ihre Arbeit nie gründlich machen, kommen dabei so tolle Ideen heraus wie die von einem Gesundheitssystem, das mit 90 Prozent der Bevölkerung als Einzahler erwiesenermaßen nicht funktioniert, aber mit 100 Prozent plötzlich funktionieren soll. Die Bürgerversicherung ist blanker Extremismus.

Statt 52,27 Milliarden Euro – das Gesamtbudget der Bundesagentur für Arbeit – in die Schaffung von Arbeitsplätzen zu investieren, verbrät man das Geld lieber für die Verwaltung von Arbeitslosigkeit. Hauptsache, das System bleibt. So verrückt, so sinnlos, so zweckentfremdet, so wirr – so extrem – kann dann gar keine Idee sein.

Und zunehmend vergreifen sich die Reformextremisten an einem Wort, das ganz anderes meint: radikal. Noch vor kurzem galt der Begriff, vor allem im Zusammenhang mit der Geschichte der RAF, als verpönt. Doch mittlerweile radikalisiert die Reformparteien, was das Zeug hält. Das lässt sich ganz einfach ausgooglen. Verbindet man in der Suche Gerhard Schröder mit radikal, so finden sich 15 700 Einträge im Internet – die Anzahl der wiedergegebenen Reden und Kommentare zum Oberreformer, die auch das Wort „radikal“ enthalten. Das ist – statistisch gesehen – immerhin das Doppelte, was bei seinem Vorgänger Helmut Kohl rauspringt. Auf den Plätzen zwei und drei folgen ganz dicht CSU-Chef Edmund Stoiber und Hans Eichel. Der

bayerische Ministerpräsident bringt es – bei insgesamt 87 600 Fundstellen im World Wide Web überhaupt – auf glatt 7500 Kombinationen mit dem Wort „radikal“. Zum Vergleich: Osama Bin Laden schafft im deutschen Abschnitt des Internets gerade mal 3250 Treffer.

Statistiken, wir wissen es, können einen falschen Eindruck hinterlassen, und das kann radikal ins Auge gehen. Das führt zu extremen Problemen. Deshalb ist es nützlich, das Gewicht von Radikalität und Reformen noch einmal zu wiegen.

06 GRASSROOTS, VON OBEN BETRACHTET

Damit ist, hauptamtlich sozusagen, Vinzenz Schwegmann beschäftigt. Der Mann ist Unternehmensberater bei AlixPartners in München und war zuvor lange Jahre bei McKinsey Deutschland.

„Radikales Denken ist unser Job“, sagt er ohne langes Hin und Her, „nur nennen wir das halt den Kern der Geschäftsprozess-Optimierung oder einfach kurz Kernprozesse.“ Schön und gut, aber ist es nicht so, dass viele Unternehmen, die nach dem Berater rufen, es so genau gar nicht wissen wollen? Wie macht man aus beratungsresistenten oder halbherzigen Kunden Radikale? „Indem man den Spieß umdreht“, sagt Schwegmann, „durch Umkehrung der Beweislast. Wir sagen in einem solchen Prozess: Nicht wir müssen beweisen, dass es den Idealweg gibt, sondern ihr müsst beweisen, dass es diesen radikalen Kurs nicht geben kann.“

Gegen Starrsinn hilft nur hartes Handeln. Ist das Vorhandene richtig oder falsch? Auf welchen Grundlagen handeln wir? Und warum handeln wir so, wie wir handeln? „Wenn Sie jemandem an die Wurzel gehen, wird er naturgemäß nervös. Dagegen hilft nur eine Luftveränderung: Man muss mal auf den Gipfel steigen, um die Wurzel zu sehen – im Gras ist die Übersicht einfach nicht da.“ Ordnen, Strukturieren, einen Plan entwickeln, das ist die Grundvoraussetzung für ein neues Startprogramm, sagt der Berater.

Jeder radikale Schritt, jede Wurzelbehandlung ist ein zeitlich begrenzter Prozess. Wer aber auf Dauer Erfolg haben will, muss in der Realität, die in den Wurzeln liegt, verankert werden – zum permanenten Revolutionär werden. Genau dieser Übergang, sagt Schwegmann, ist das deutsche Problem: „Da wird fulminant gestartet, umgebaut, aufgebohrt – und dann gibt’s einen Sprung nach oben.“ Sieht man sich das nach einiger Zeit an, dann zeigt sich bei den meisten deutschen Unternehmen die berühmte Sägekurve. Steil nach oben, dann in winzigen Zähnchen nach rechts weg – weitere Sprünge finden nicht mehr statt: „Da fehlt vielen die fundamentalistische Einstellung eines Konzerns wie Toyota. Die haben einen radikalen Grundansatz: das Wegschneiden von Verschwendung, wo immer es geht, und dabei höchste zuverlässige Qualität zu machen. Das ist kein Kompromiss, sondern permanentes Optimieren. Da wird auch nicht geschnipselt. ▶



Nur wenn man zulässt, dass eine solche radikale und fundamentale Kultur ein Unternehmen bestimmt, kann man kontinuierlich weiterkommen – und die Prozesse auch selbst steuern.“

Rückfallgefahr bestehe nämlich immer: „Wer radikal etwas ändern will, muss unbedingt gegen Traditionen arbeiten. Traditionen sind nichts außer gefährlich.“

07 TOD DURCH TRADITION

Traditionen suggerieren, dass ein marodes System nur leichte Anpassungen braucht, um wieder in Fahrt zu kommen. Würde die Konjunktur nur um ein halbes, vielleicht ein ganzes Prozent anziehen – schon wären, nach der Lehre der Traditionalisten, alle Probleme, die heute das Land lähmen, aus der Welt.

Traditionen sind schlechte Angewohnheiten. Sie führen zu Karies. Die Gegenbehandlung ist einfach. Man braucht ein leeres Blatt Papier.

Anfang der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts erkannte das der MIT-Professor Michael Hammer. Es gehe, so schrieb er damals, nicht um die Frage kleiner Verbesserungen, inkrementaler Fortentwicklungen bestehender Systeme. Details bedeuten nichts. Das Existierende, das seit Jahren eingeführt, das geübte, kurz das Traditionelle, sei die Ursache für die Schwierigkeiten. Und deshalb muss es radikal abgeschafft werden.

Hammers Überlegungen, die er mit dem Berater James Champy zum Konzept des Business Reengineering zusammenfasste, waren grundlegender und radikaler, als alle bis dahin getroffenen Überlegungen, Unternehmen und Systeme aus dem Schlamassel zu retten. Fast alle Konzepte vor Hammer waren Reform-Rezepturen. Sie legten eine Restaurierbarkeit des vorhandenen Organismus durch Detailreformen nahe. Trial and Error – Versuch und Irrtum – so hieß es, seien die notwendigen Experimente am lebenden Körper, um wieder zu Kräften zu kommen. Mal feuert man, mal stellt man ein, mal wird ausgelagert, dann wieder integriert. Die Säge kreischt am Zahn. Business Reengineering hält sich damit nicht auf. Es geht an die Wurzel.

Die erste und wichtigste Frage Michael Hammers lautet: „Wenn Sie heute Ihr Unternehmen neu gründen würden, mit heutigem Wissenstand und aktueller Technologie, wie würden Sie vorgehen?“ Reengineering habe keine kleinen Verbesserungen zum Ziel. Es geht um das fundamentale Überdenken, das radikale neue Design des Geschäftsprozesses, nicht zur vorläufigen Verbesserung oder Rettung, sondern um dramatische Verbesserungen zu erreichen.

Um an die Wurzel zu kommen, müssen bestehende Prozesse und Strukturen rücksichtslos ignoriert werden. Sie, die Traditionen und die schlechten Angewohnheiten, sind es, die den Blick auf die Wurzel versperren. Die Kur müsse dann fundamental, radikal und dramatisch durchgezogen werden. Fundamental bedeutet nach Hammer, dass die Frage nach den Zielen des

Ganzen gestellt wird. Wo genau, exakt, will man hin? Und radikal bedeutet, dass schnell zu den wesentlichen Prozessen der Veränderung vorgestoßen wird. Vollkommen neue Abläufe und Strukturen ersetzen die traditionellen, gewohnten Umgebungen. Das führt zur dritten Konsequenz: dem dramatischen Wandel. Dramatisch heißt: unübersehbar, eindrucksvoll, tief. Reengineering will nicht, wie es alle Reformer im Sinn haben, kleine, ein paar Prozent oder ein paar Regeln verändernde Prozesse in Gang bringen. „Dafür genügt Fine-Tuning, wenn das System stimmt“, sagt Hammer, „aber wenn sich ein System als solches als nicht mehr tragfähig herausstellt, dann hat so was einfach keinen Sinn.“

08 VIERHUNDERTZWANZIG ZU VIER

Einer der ersten Kunden der Reengineerer war die IBM Credit Corporation, der Finanzdienstleister des Anfang der neunziger Jahre schwer angeschlagenen Computerkonzerns. Das Unternehmen hatte die Aufgabe, Kunden Kredite zur Finanzierung von Hard- und Software zu beschaffen – ein im Grunde profitables Geschäft. Doch die Art und Weise, in der die IBM Credit Corporation arbeitete, war archaisch. Es gab weit mehr Kunden, die den Dienst in Anspruch nehmen wollten, als der Finanzdienstleister bearbeiten konnte. In jedem bürokratischen System ein Traumzustand. Genau besehen war im Unternehmen über die Jahre ein undurchschaubares Geflecht aus sozialen Regeln mit angeschlossenen Fachabteilungen entstanden, ein bürokratisches Monstrum, in dem dutzende hermetisch voneinander abgeriegelte Fachleute an ein und demselben Ziel bastelten: Naturgemäß wurde jedes Detail auf diesem Weg breit ausgewalzt. Um einen Kreditantrag abzuwickeln, brauchte das Unternehmen bis zu zwei Wochen, sechs Tage waren der Durchschnitt.

Dabei lag die Netto-Bearbeitungszeit eines Kredites – wenn man nur die direkt damit verbrachte Arbeitszeit herausrechnet – nur bei durchschnittlich anderthalb Stunden. Der Rest der sechs Tage ergab sich durch den internen Transport, Ablage und die Einholung nutzloser Expertisen von allen Seiten. Es war, wie es war, und es war schwierig.

Für die Radikalen war klar, dass man den gesamten Geschäftsprozess neu aufrollen musste. Statt Fachabteilungen und Spezialisten wurden Generalisten eingesetzt, die sich, mit mehr Kompetenz ausgestattet, um die anfragenden Kunden direkt kümmern konnten. Nach einigen Monaten, bei denen in der IBM Credit Corporation kein Stein auf dem anderen blieb, war die Bearbeitungszeit von 420 auf vier Stunden gesunken. Es konnten hundertmal mehr Anträge abgewickelt werden als zuvor.

09 OFFENE ZÄHNE

Das Reengineering der IBM Credit Corporation wurde zur Vorlage für die Gesamtanierung des Konzerns, der mit enormen

