

**General Electric 1981-2001 (Teil A):
Wellen Strategischen Wandels in der Ära Jack Welch**

This case was written by Günter Müller-Stewens (University of St Gallen) and Carlotta Johanna Glatzel (University of St.Gallen). It is intended to be used as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of a management situation. The case was compiled from published sources.

© 2014, University of St. Gallen

No part of this publication may be copied, stored, transmitted, reproduced or distributed in any form or medium whatsoever without the permission of the copyright owner.

*Welch will leave behind a company
that remains synonymous with
the ever-changing American economy
(Smart, 1996).*

Zahlreiche Unternehmen haben sich als Zeichen ihrer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit die Fähigkeit zu wiederholter fundamentaler Erneuerung auf die Fahnen geschrieben. Kaum eines ist dabei so erfolgreich wie der traditionsreiche amerikanische Mischkonzern General Electric (GE) mit seinem breiten Geschäftsspektrum von Glühbirnen und Toastern bis hin zu Kraftwerken und Flugzeugtriebwerken.

Die Geschichte von GE geht auf die 1878 durch Thomas A. Edison gegründete Edison Electric Light Company zurück, die 1892 mit der Thomas-Houston Electric Company zu General Electric fusioniert wurde. Von den zwölf Werten, mit denen der erste Dow-Jones-Index am 26. Mai 1896 startete, befindet sich heute lediglich noch General Electric im Index.¹

Immer wieder wurde das Unternehmen durch prägende Führungspersönlichkeiten und entsprechende Corporate Transformations zu neuen Ufern des Erfolgs geführt: Nach dem 2. Weltkrieg war es zuerst Ralph Cordiner (1950-63), der die Chancen der Nachkriegszeit zum Wachstum in neue Geschäfte und Märkte nutzte. Fred Borch reorganisierte zwischen 1963 und 1972 den Konzern in neun strategische Geschäftseinheiten, von denen jede als eigenständiger Wachstumsbereich betrachtet wurde. Reginald Jones etablierte 1972-81 die neuen Managementsysteme der strategischen und finanziellen Planung, die weltweit Beachtung fanden. Er war eine der am meisten bewunderten Führungspersönlichkeiten seiner Zeit.

Als Jack Welch 1981 die Nachfolge von Jones antrat, stand das stark diversifizierte Unternehmen nach immer wieder wechselnden Phasen der Zentralisation und Dezentralisation im Zeichen straffer Planung und Kontrolle sowie einer durch mächtige Finanz- und Auditstäbe dominierten, streng hierarchisch geprägten Struktur und Kultur.

Welch hätte als Nachfolger von Jones kaum unterschiedlicher sein können. Während Jones in Grösse, Ressourcen und Finanzwerten dachte, bezog sich Welch primär auf Geschäfte und Wettbewerbsvorteile. Jones sprach gewandt und vornehm, Welch formulierte extrem dicht und aggressiv.

Welch ist Jahrgang 1935. Er promovierte als Chemie-Ingenieur und übernahm 1960 zunächst die Leitung der damals neuen General-Electric-Sparte Technische Kunststoffe. Seit 1973 war er Vice President und Group Executive der Components and Materials Group. 1977 wurde er Senior Vice President und Sector Executive im Consumer Products and Services Sector, ab 1979 Vice Chairman und Executive Officer. 1981 wurde er dann zum Chairman und CEO von GE berufen. Er ist verheiratet und Vater von vier Kindern.

Im Juli 2000 hatte Welch seinen eigenen Abtritt für April 2001 angekündigt - genau 20 Jahre nach seiner Berufung zum CEO. In den 20 Jahren unter seiner Ägide wuchs die Performance von GE um durchschnittlich 25,81% pro Jahr² (gegenüber 18% beim S&P 500 Index). Hätte man 1982 die Wahl gehabt 100% der GE-Aktien oder für den gleichen Betrag den S&P 500 zu kaufen, so hätte die Index-Strategie über die Ära Welch nur ca. ein Drittel des Wertes von GE erbracht. Dies zeigt, dass eine ausserordentliche Wertsteigerung über Diversifikation offensichtlich möglich ist.

Im Folgenden wird die strategische Konzernentwicklung von GE aus einer Corporate-Perspektive nachgezeichnet. Dazu wurde zuerst die Zeitspanne 1981-2001 in drei Phasen (bzw. Wellen der Corporate Transformation) untergliedert, die jeweils durch neue strategische Akzente und Prioritäten sowie die dazugehörigen Anpassungen der Führungsorganisation gekennzeichnet sind. In Teil B der Fallstudie wird dann die vierte Welle nach dem Führungswechsel auf Jeff Immelt näher betrachtet.

1. 1981-1988: Strukturelle Reformen und Neupositionierung

Portfolio repositioning takes two forms: strengthening our core businesses and developing new, fast-growth businesses. We are revitalizing our cash-generating core businesses by pointing their products and services toward changing market directions and dimensions.
(Welch LTS, 1981)³

In die erste Hälfte der achtziger Jahre fiel eine erste grosse Welle der Veränderung, in der sich das Gesicht des eigentlich finanziell gesunden Konzerns grundlegend veränderte. Der neugewählte CEO Jack Welch trat 1981 in einer Situation an, die durch Stagnation auf den meisten Märkten, in denen GE tätig war, und einen sich stetig verschärfenden internationalen Wettbewerb geprägt war. Viele amerikanische Grossunternehmen sahen sich zum ersten Mal ernsthafter Konkurrenz aus dem Ausland ausgesetzt - und das auch auf ihrem Heimatmarkt.

Auf die Veränderungen des Umfeldes reagierte Welch mit ersten Massnahmen zur Neuauftellung des nahezu 350 Produktsegmente umfassenden Geschäftsportfolios. Ambitionierte Wachstumsziele und Portfoliobereinigungen lösten eine erste Welle von Akquisitionen und Desinvestitionen aus. Im Jahr 1984 fasste Welch sein Vorgehen mit seiner berühmten Losung zusammen: „*To become the most competitive enterprise in the world by being number one or number two in market share in every business we are in.*“⁴. Alle Geschäftsbereiche sollten nun an ihrer Position im internationalen Markt gemessen werden, um die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Konglomerates zu sichern. Die Binnenorientierung an der erfolgsträchtigen Vergangenheit sollte durch eine weltweite Marktorientierung abgelöst werden.

Im Jahr 1984 war eine Situation gegeben, in der 75% des Umsatzes aus unterdurchschnittlich wachsenden Geschäften kam; 46% des Umsatzes kam aus Geschäften, bei denen man einen kleineren Marktanteil hatte als der jeweilige Hauptwettbewerber. Abbildung 1 zeigt das Portfolio auf Ebene der strategischen Geschäftseinheiten.

Darauf aufbauend definierte man ein „Portfolio der Zukunft“. Es umfasste drei Arten von Geschäften: (1) Kerngeschäfte, (2) Dienstleistungsgeschäfte und (3) Hochtechnologiegeschäfte. Geschäfte aus diesen Feldern sollten durch internes Wachstum und Akquisitionen gestärkt werden. Geschäfte, die ausserhalb dieser Zukunftssegmente lagen, unprofitabel oder international zu klein waren, wurden - sofern keine Aussicht auf rasche Sanierung bestand - geschlossen oder verkauft. Von 1981 bis 1989 waren dies 348 Geschäfte und Produktlinien. Ihr Verkauf brachte ca. 10 Mrd. \$ ein. In die verbleibenden Geschäfte wurden ca. 18 Mrd. \$ investiert. Zudem wurden sie durch Akquisitionen im Wert

von ca. 17 Mrd. \$ arrondiert. Für jeden Unternehmensteil galt daher gleichermassen: „*Fix, sell or close.*“

Rückwirkend kommentierte Welch im Jahr 1999 diese Phase wie folgt: „*Alle hielten mich für verrückt. [...] In den frühen achtziger Jahren florierte GE, und in der Öffentlichkeit stellten viele die kritische Frage, warum wir in einem erfolgreichen Unternehmen derart radikale Veränderungen ansteuerten. So wie man in einem Garten das wild wuchernde Gestrüpp beschneidet, mussten wir GE von Ballast und Unkraut befreien, [...]. Der erste Schritt war die Festlegung der Hardware, das heisst der Führungsstrukturen und der Unternehmensbereiche.*“ Neben der Anpassung der Geschäftsbereiche an den Wandel im Wettbewerbsumfeld forcierte Welch somit auch eine korrespondierende Veränderung der Führungsorganisation.

Zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der traditionellen GE-Geschäfte zielten Initiativen auf Kostensenkungen und Produktivitätsverbesserungen ab. GE entliess zwischen 1981 und 1986 130.000 Mitarbeiter und reduzierte die Hierarchie um vier bis fünf Ebenen. Ziel war stets, GE so dynamisch und agil wie möglich zu halten – dabei orientierte man sich an der Kultur von Start-Ups. Die Presse beschimpfte Welch daraufhin als „Neutronen-Jack“ - in Anspielung auf die Neutronenbombe, die Menschen tötet, Gebäude aber unversehrt lässt. Viele fragten sich „*if he makes or breaks the company*“.

Die strategische Planung wurde unter dem Motto „Ownership“ – als Ausdruck von Verantwortung und Kompetenz – weitgehend in die Geschäftseinheiten verlegt. Die zentralen Stäbe sollten sich von nun an als Dienstleistungsabteilungen der Linienmanager verstehen.

Um in dieser Dezentralisierungswelle die Einheit des Konzerns nicht zu gefährden, institutionalisierte man auf höchster Führungsebene den *Corporate Executive Council*. Dieser setzte sich zusammen aus Führungspersonen aller Abteilungen des Konzerns, welche durchschnittlich 20 Jahre Erfahrung in der Leitung eines Multi-Business-Unternehmens aufwiesen. Er fungierte als Forum, welches den Ideentransfer und Entscheidungsprozesse beschleunigen und das gesamte Top Management auf den Wandelprozess einschwören sollte.

Auf der Ebene der Unternehmenskultur wurden die uniformen Anreizsysteme neu ausgerichtet. Dabei orientierte man sich an drei Grundprinzipien für Mitarbeiterverhalten: Realitätssinn, Verantwortung und Exzellenz. Als weitere entscheidende Werte und Massstäbe galten Entscheidungsgeschwindigkeit, Ehrlichkeit, Moral und Kommunikationsfähigkeit.

Über die Jahre entstand nun eine schlanke, hochprofitable Organisation. Der Gewinn wuchs während der 80er-Jahre jährlich um 7,6%. Im gleichen Zeitraum verfünffachte sich der Marktwert von GE von 12 Mrd. \$ im Jahr 1981 auf 66 Mrd. \$ Ende 1991. Somit erreichte GE sein Ziel, nachhaltig Mehrwert für Investoren zu schaffen.

Doch die Massnahmen dieser Jahre hinterliessen auch traumatische Unsicherheit und Misstrauen unter den Mitarbeitern. Wer nicht in einem der Zukunftsfelder tätig war, konnte sich seines Arbeitsplatzes nicht sicher sein. Welch nahm eine zunehmend zynischere Grundstimmung im Unternehmen wahr. Grund dafür war, dass der Erfolg des Unternehmens zu Beginn auf den Rationalisierungsergebnissen beruhte. Diese waren aber mit Massenentlassungen erkaufte worden. Welch erkannte, dass sein primär auf die Verbesserung des Unternehmenswertes ausgerichteter Transformationsprozess über kurz oder lang zusammenbrechen würde: „*I didn't start with a moral problem. I created it.*“

2. 1988-1995: Mobilisierung der kollektiven Energien

*That's the value of the informal culture of GE
– a culture that breeds an endless search for ideas
that stand or fall on their merits,
rather than on the rank of their originator,
a culture that brings every mind into the game.
(Jack Welch LTS, 2000)⁵*

Eine zweite unternehmensweite Veränderungswelle sollte nun sämtliche Mitarbeiter involvieren. Im Zentrum stand eine deutlich weitreichendere Delegation von Entscheidungs- oder Handlungsbefugnissen. Die technischen Voraussetzungen dafür waren durch die Reorganisationen Anfang der 80er-Jahre bereits geschaffen worden. Es mangelte aber an der Verdeutlichung dieser Möglichkeiten durch das Management sowie häufig auch an der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. Stattdessen war diese Phase von radikalen Restrukturierungen und wenig Kooperationsbereitschaft geprägt. Welch verdeutlichte seinem Management und der Belegschaft, wie wenig man bisher über die „hard facts“ hinausgeblickt hatte, aber er den Fokus neu auch auf die Mitarbeiter richten werde. Er beschrieb GE in einer Analogie als einen von Menschen angetriebenen Motor: *„The key characteristics of the human engine are self-confidence, simplicity and speed. Self-confident people are able to be simple, not clutter the organization with bureaucracy, and hence create speed.“* Geschwindigkeit war in einer zunehmend veränderlichen Welt für ihn zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden und für ihn war klar, dass dazu die Mitarbeiter entscheidend mit einbezogen werden mussten.

Verpflichtung auf gemeinsame Werte

Welch erkannte nun deutlicher, wie sehr die Wettbewerbsfähigkeit jedes Unternehmens auch auf den Fähigkeiten und dem Wissen seiner Mitarbeiter beruht. So war es unverzichtbar, beides gezielt zu fördern. Die Erschliessung der internen Ressourcen und deren konzernweite Verbreitung und Nutzung erschienen Welch als entscheidende Schritte auf dem Weg in die nächste Dekade: *„Our dream for the 1990s is a boundary-less Company, a Company where we knock down the walls that separate us from each other on the inside and from our key constituencies on the outside“*, verkündete er den GE-Aktionären⁶. Auf diese Weise wollte Welch Nutzen aus der Grösse und den umfangreichen Ressourcen des gesamten Unternehmens ziehen. Die inneren und äusseren Grenzen behinderten den Fluss der Ideen und lebenswichtigen Informationen unter den Divisionen und über die Hierarchieebenen hinweg. Diese Idee der „grenzenlosen Organisation“ („boundaryless company“) war für Welch von nun an prioritär: *„Grenzenloses Denken und Handeln ist unser Wert Nummer eins. Sie müssen offen sein für Ideen von überall: von innen, von aussen, von oben, von unten. Diese Denkweise fliesst ständig ins Tagesgeschäft ein.“*

Konsequenterweise fand diese Idee dann auch Eingang in die gemeinsamen Werte von GE. *„Die Werthaltungen beeinflussen die gesamte Unternehmenssprache. Jeder bei GE hat zum Beispiel stets unseren kleinen Value Guide in der Tasche. Diese Werte sind Bestandteil unseres*

Lebens. Und für diejenigen, die sie sich nicht zu eigen machen, ist bei uns kein Platz, [...] selbst wenn sie erstklassige Ergebnisse erwirtschaften.“

GE Values: GE Leaders throughout the Company...⁷

- Create a clear, simple, reality-based, customer-focused vision and are able to communicate it straightforwardly to all constituencies,
- Understand accountability and commitment and are decisive ... set and meet aggressive targets ... always with unyielding integrity,
- Have a passion for excellence ... hate bureaucracy and all the nonsense that comes with it,
- Have the self-confidence to empower others and behave in a boundaryless fashion ... believe in and are committed to *Work-Out* as a means of empowerment ... are open to ideas from anywhere,
- Have, or have the capacity to develop, global brains and global sensitivity and are comfortable building diverse global teams,
- Stimulate and relish change ... are not frightened or paralyzed by it, see change as opportunity, not just a threat,
- Have enormous energy and the ability to energize and invigorate others, understand speed as a competitive advantage and see the total organizational benefits that can be derived from a focus on speed.

Konzept zur Beschleunigung des Wandels

Als Transmissionsriemen, der die Kompetenz jedes Organisationsmitgliedes in den Transformationsprozess integrieren sollte, führte GE 1989 ein Seminar-Konzept namens *Work-Out* ein.⁸ Es zielte auf vier konkrete Wirkungen:

- (1) Aufbau von Vertrauen,
- (2) Stärkung des Selbstvertrauens der Mitarbeiter durch deren Einbeziehung in Entscheidungsprozesse und Verantwortung,
- (3) Identifizierung und Abschaffung überflüssiger Arbeitsbestandteile zur Steigerung der Produktivität und Entlastung der Beschäftigten,
- (4) Symbolisierung einer neuen Unternehmenskultur.

Das grosse Ziel beschreibt Welch wie folgt: „*The ultimate objective of Work-Out is so clear. We want 300.000 people with different career objectives, different family aspirations, different financial goals, to share directly in this company's vision, the information, the decision-making process, and the rewards.*“⁹ Es war somit in besonderem Masse die Absicht, die Human Resources eines solch grossen Unternehmens zusammenzuführen und in vollem Potential zu nutzen, um die Reaktionszeit auf die sich verändernde Umwelt zu verkürzen. Dazu wurde das Konzept unternehmensweit einheitlich – evtl. an Bedürfnisse in bestimmten Bereichen geringfügig angepasst – angewandt.

Bei den Seminaren kamen Mitarbeiter, über alle Bereiche und Hierarchie-Ebenen hinweg, zusammen, die zu dem entsprechenden Seminar-Thema in Beziehung standen. Jeder sollte die Möglichkeit haben Inputs – hauptsächlich in Form von Verbesserungsvorschlägen – einzubringen. So sollte „bottom-up“ das Wissen derer genutzt werden, die am nächsten am Prozess sind und für die schnelle und erfolgreiche Umsetzung entscheidend sind. Die *Work-*

Outs waren zu Beginn eher auf schnelle Erfolge und alltägliche Prozesse abgezielt, behandelten aber mit der Zeit auch komplexere Fragestellungen. Der Fokus blieb allerdings stets auf der kontinuierlichen Verbesserung.

Im Kern des Erfolgsrezeptes liegt dessen kompromisslose Massenwirksamkeit. Innerhalb weniger Jahre hatten nahezu alle der 270.000 Beschäftigten an mindestens einem *Work-Out* teilgenommen. Darüber hinaus wurden auch *Work-Out*-Veranstaltungen mit externen Partnern durchgeführt, um Prozesse zwischen GE und seinen Geschäftspartnern zu verbessern.

Welch legte grossen Wert darauf, dass jeder – meist unter Ausschluss der direkten Vorgesetzten – seine ehrliche Meinung und seine Verbesserungsvorschläge in Form von Best Practices einbringen konnte, ohne negative Folgen für seine Tätigkeit befürchten zu müssen. Im Jahr 1999 beschreibt er die Ergebnisse wie folgt: „[...] *ich habe so eine Menge grossartiger Impulse bekommen. [...] Das Work-Out war der Initialfunke, unser gesamtes festgefügtes Unternehmensgebäude zu sprengen. Heute kommt es nicht mehr auf den Status der Person an, sondern nur auf die Qualität der Idee. Für dieses Ziel haben wir hart gearbeitet.*“ Vorschläge, nur weil es sich um „not-invented-here“-Vorschläge (NIH-Vorschläge) handelte, wurden nicht mehr per se abgelehnt.

Folglich konnte eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die ständige Verbesserungen als Hauptmaxime zum Ziel hat und bei der alle Mitarbeiter Beachtung finden und sich mit dem Wandel identifizieren können. GE wurde schneller, die Abläufe übersichtlicher und die Mitarbeiter nutzten die grösseren Freiräume. Die Resultate dieser Transformationswelle verdreifachten GE's Marktwert noch einmal, von 60 Mrd. \$ 1991 auf 157 Mrd USD 1995. Produktivität und Gewinne erreichten kontinuierlich neue Rekordniveaus, und das *Work-Out* Programm wurde weltweit zum Musterbeispiel für veränderungswillige Konzerne.

Um das Wandelmoment aufrechtzuerhalten, sollte zusätzlich ein *Change Acceleration Process* (CAP) das *Work-Out* Programm kontinuierlich mit neuer Energie versorgen. Ausgewählte GE-Manager wurden zu Change Agents ausgebildet. Von ihnen wurde erwartet, dass sie in ihren Verantwortungsbereichen im Sinne der Visionen handeln, Strukturen und Prozesse änderungsfähig gestalten und das Unternehmen so zu ständiger Wandelbereitschaft aktivieren. Dieses *CAP-Programm* diente ferner der proaktiven Verbreitung der mit dem Transformationsprozess gewonnenen Fähigkeiten und Erfahrungen innerhalb von GE.

Zwischenzeitlich zeigten sich auch die Früchte des Anfang der 80er-Jahre eingeleiteten aktiven Portfoliomanagements: Wie Abbildung 2 illustriert konnte das ursprünglich von „Armen Hunden“ (Umsatzanteil: 44%) dominierte Geschäftsportfolio in ein von „Stars“ (52% gegenüber 23% in 1984) beherrschtes transformiert werden.

3. 1995-2001: Die Transformation zum Dienstleistungsunternehmen

*Services is so great an opportunity
for the Company that our vision
for the next century is a GE
that is, a global service company
that also sells high-quality products'.*

(Jack Welch LTS, 2006)¹⁰

Mitte der 90er-Jahre drohten ein zähes Wachstum in den USA und ein unerbittlicher Preiswettbewerb auf den internationalen Märkten das Wachstum von GE zu verlangsamen. Kürzere Produktlebenszyklen und eine rasche Imitation neuer Technologien egalisierten Wettbewerbsvorteile in kürzester Zeit.

Strategisch reagierte der Konzern auf diese Entwicklungen in zweierlei Form: Erstens sollten durch eine Qualitätssteigerungsinitiative die Prozesse weiter verbessert werden. Zweitens sollte das Wachstum der Gruppe mittels einer Dienstleistungsinitiative gestärkt werden. Ziel war es hier durch vertikale Vorwärtsintegration in Servicetätigkeiten die Wertschöpfung in den Geschäften, in denen man tätig war, zu vergrößern. Weiter fortgesetzt wurde die aggressiv betriebene *Globalisierung* des Konzerns, der inzwischen 40% des Umsatzes ausserhalb der USA generierte. Die Nutzung konzernweiter strategischer Initiativen zur Beschleunigung und Fokussierung des strategischen Wandels wurde ein entscheidendes Führungsinstrument von Welch und ein Alleinstellungsmerkmal von GE gegenüber der Konkurrenz. Später wird deutlich, wie diese GE-Kompetenz langfristig Erfolge und Wettbewerbsvorteile für den Konzern schaffte. Konkurrierende Unternehmen haben lange primär weiter auf der Produktebene mit GE konkurriert, bevor sie erst spät den Mehrwert von Corporate Initiativen für sich entdeckten.

Qualitätsführerschaft als Ziel

Welch wollte seinen Konzern in allen Belangen zum unumstrittenen Qualitätsführer machen, um so Gewinnsteigerungspotenziale zu erschliessen. Ganz bewusst knüpfte das Unternehmen hiermit an die im *Work-Out*-Prozess erarbeiteten Stärken an, bspw. die Prozessanalysen. Mit dem Programm *Six Sigma* sollte die Fehlerrate in GEs Geschäftsaktivitäten innerhalb von nur 5 Jahren von eher durchschnittlichen 35.000 Defekten in einer Million Operationen auf gerade einmal 3,4 Fehler je eine Million (das sogenannte Six-Sigma-Niveau) reduziert werden.¹¹ Dieses Programm lehnte sich an eine spezifische von Motorola entwickelte Methodik der Messung, Analyse, Verbesserung und Kontrolle sämtlicher Abläufe im Unternehmen an, die mit der GE eigenen Besessenheit zu einem Teil der Kultur gemacht wurde. Ausgerichtet ist diese Qualität auf die Bedürfnisse des Kunden, die akribisch bei ihm erfragt und quantifiziert werden.

Six Sigma umfasste alle Geschäftsbereiche des Unternehmens und bezog sich somit auf so unterschiedliche Objekte wie eine nicht korrekte Rechnungsstellung an NBC's Werbekunden, die Reaktionszeit bei GE Capital, die Lebensdauer der Röhren in Röntgengeräten oder ein schadhaftes Kabel in der Elektrik einer Lokomotive. Zudem sollte nicht nur die Qualität der Fertigungsprozesse bzw. der hergestellten Güter exponentiell verbessert werden. Auch die Leistung der Produkte über ihren gesamten Lebenszyklus musste sich an dem hohen Standard messen lassen, um sicherzustellen, dass wirklich Mehrwert für die Kunden generiert wird. Diese Initiative zielte somit nicht nur auf die internen Prozesse, sondern v.a. auch auf den Nutzen für den Kunden. Abbildung 3 zeigt den sogenannten „GE-Trotter“ – eine Form des Performance Measurement bei GE in der Umsetzung von *Six Sigma*. Es wird deutlich, dass sowohl interne als auch externe Perspektiven einfließen.

Wie ernst Welch dieses Qualitätsziel nahm, spiegelt die Tatsache wider, dass 40% des Bonus für Top Manager an die Erfüllung der *Six-Sigma*-Vorgaben gekoppelt wurde.¹² „Irgendwann in diesem Jahr (1999), sind wir an der Marke von 100.000 *Six-Sigma*-Projekten vorbeigerauscht“, sagte Piet van Abeelen, der Leiter des Programms. Zudem investierte GE bereits 1997 325 Mio. \$ allein in Mitarbeiterschulungen zum *Six-Sigma*-Programm - und 1999 waren es sogar schon 550 Mio. \$. Ziel war es in kürzester Zeit eine möglichst weitgehende Durchdringung des Konzerns mit dieser Qualitätsinitiative zu erlangen.

Nimmt man das Beispiel der Power Systems Division, so sind dort alle Angestellten in einem etwa 2-wöchigen Training an der *Six-Sigma*-Academy ausgebildet worden. Auch wurden alle Arbeiter „on the job“ zu den wichtigsten Inhalten des Programms instruiert. Einige Mitarbeiter wurden zur Vermittlung der Initiative im Unternehmen sogar für 2 bis 3 Jahre auch ganz in deren Dienst gestellt und während dieser Zeit von ihrer Linienfunktion entbunden.

Die Entsendung auf das 2-Wochen-Seminar erfolgte auf der Basis eines konkreten Verbesserungsprojektes. Die Auswahl dieser *Six-Sigma*-Verbesserungsprojekte wurde auf der Grundlage von Kundenbefragungen und eines Benchmarking vorgenommen. Die Projektvorhaben wurden bewusst klein und überschaubar definiert, so dass sie auch sicher in relativ kurzer Zeit umsetzbar waren. Alle Projekterfahrungen wurden auf einer Datenbank zusammengetragen. Der Wandeffect entstand aus der Bewegung von hunderten Projekten dieser Art. Diese lebten oft vom Wettstreit zwischen den Divisionen.

Den Gesamtertrag aus diesem Programm sah man bei 2 Mrd. \$. Allein in 1997 erbrachte es Einsparungen von ca. 650 Mio. \$ und eine Verbesserung der operativen Marge auf 15.7%.

Vom Industrieunternehmen zum Dienstleister

Die zweite Corporate Initiative griff noch tiefer: Das klassische Industrieunternehmen GE sollte auch ein *Premium-Dienstleister* werden. Im Geschäftsbericht für das Jahr 1996 verkündete Welch, dass die Vision für GE im kommenden Jahrzehnt darin besteht, ein globaler Service-Anbieter zu werden, der gleichzeitig hochqualitative Produkte verkauft. Welch sah darin ein grosses Potential für GE. Die Grundlage der Überlegung war es, die aufgebauten Verbesserungskompetenzen kombiniert mit dem spezifischen Branchenwissen für die Erbringung von Service-Dienstleistungen bei Dritten zu nutzen. Auf diese Weise verlängerte man die Value Chain, das heisst man vergrösserte die unternehmensinterne Wertschöpfung und steigerte somit das Umsatzpotenzial. Dazu sei folgendes Beispiel gegeben:

Schon seit langem verkaufte GEs Sparte Medical Systems ihre medizinischen Diagnosegeräte auch an die über dreihundert Krankenhäuser der Columbia Healthcare-Gruppe in den USA. Im März 1995 schlug GE seinen Kunden vor, den Service für die komplette Diagnosetechnik-Ausstattung der Krankenhäuser zu übernehmen – einschliesslich der Geräte der Konkurrenz. Da GE die Service-Verträge oft auf Flat-fee-Basis abschloss, untersuchte man die Service-Abläufe genauso rigoros auf Produktivitätslücken wie ein Jahrzehnt zuvor alle Produktionsprozesse. Dabei entdeckte man z.B., dass 10% aller Wartungsfälle auf unsachgemässe Bedienung zurückgingen. GE bot daraufhin dem Krankenhauspersonal mehr

Training an. Ein Teil der Geräte wurde ausserdem mit Sensoren bestückt, die es GE erlauben, den Funktionsverlauf rund um die Uhr online aus ihren Servicezentren mitzuverfolgen und präventiv einzugreifen.

GE gelang es, durch diese Zusammenarbeit die Columbia Healthcare-Gruppe von seiner Managementkompetenz zu überzeugen und den Servicevertrag auf die gesamte Medizintechnik – auch ausserhalb der Produktparten von GE – auszudehnen und um einen Beratungsauftrag im Rahmen des Krankenhausmanagements zu erweitern. GEs Erfahrungen und Kompetenzen wurden nun auch zur Verbesserung der Produktivität der Krankenhäuser eingesetzt. Columbia sparte dadurch bis 1998 fast 100 Mio. \$ ein und bei GE Medical resultierten inzwischen 40% des Umsatzes aus begleitenden Dienstleistungen. GE Medical Systems baute seine Position durch Akquisitionen kleiner Serviceunternehmen und Ausweitung des Dienstleistungsangebotes weiter aus.

Einen einzigartigen Wettbewerbsvorsprung besass GE in der riesigen Anzahl bereits installierter Geräte: 9.000 Flugzeugtriebwerke, 10.000 Turbinen, 13.000 Lokomotiven, 84.000 medizinische Diagnoseapparate verschiedenster Natur – und alle mussten gewartet werden. Man erkannte, dass Erfahrungen aus dem Medizinbereich, z.B. die 24 Stunden verfügbare Online-Diagnose für Equipment, sich auch auf die Produkte anderer Konzerneinheiten übertragen liessen. Von nun an betrieb und wartete GE Power Systems für seine Kunden Kraftwerke; GE Aircraft Engines übernahm Service-Shops für Flugzeugtriebwerke für grosse Airlines; GE Capital betrieb Computer-Netzwerke und GE Transportation koordinierte Logistik für Eisenbahnunternehmen. Dabei kombinierte GE seine neuen Dienste mit Prozessanalysen und Organisationsmethoden wie Just-in-time-Systemen oder autonomen Teams.

Neben den Dienstleistungen für bereits installierte Geräte waren auch Finanzdienstleistungen ein entscheidender Bestandteil des Konzerngewinns und wurden im Rahmen dieser Neuausrichtung als Dienstleister nachhaltig gefördert. Die damit betraute Tochtergesellschaft GE Capital vermarktete – auch aufgrund des Triple-A-Rating von GE günstig refinanziert – erfolgreich Finanzdienstleistungen (Leasing, Mittelstandskredite u. a.) und wurde zu einer wesentlichen Einnahmequelle. GE Capital erwirtschaftete auf dem Höhepunkt 2007 55% des Konzernergebnisses (2008 schon nur noch 37%).

Auf diese Weise wollte Welch seinen primär industriell geprägten Geschäftsbereichen neue Wachstumsfelder eröffnen: *„Wir verkaufen mehr als nur die Box. Wir sind im Service-Geschäft, um unseren Kuchen zu vergrössern.“* 1980 erzielte GE 16.4% seiner Gewinne im Dienstleistungsgeschäft – heute sind es über 60%. *„Ich wünschte, es wären 80%“*, gibt Welch Ende der 90er-Jahre als Richtung vor. In allen Fällen eröffnete sich das Unternehmen dadurch neue Geschäftsquellen und band Kunden enger an sich, indem es die im Industriegeschäft erworbenen Fähigkeiten konsequent auf die Dienstleistungsbranchen übertrug. Reengineering-Guru Michael Hammer bezeichnete GE als Vorreiter auf dieser „nächsten grossen Welle, die die amerikanische Industrie erfassen wird“. Unternehmen wie IBM, Otis Elevator oder Xerox schwammen schnell mit, wenn auch noch mit einigem Abstand.

Ein wesentlicher Grund für den Erfolg dieser Dienstleistungsinitiative ist ihre organisatorische Verankerung. So beauftragte man eine Gruppe von Nachwuchsmanagern, Dienstleistungen für die Produktionsbereiche zu entwickeln. Vice Chairman Paolo Fresco rief

zudem ein *Service Council* ins Leben, in dem die Top Manager aller Geschäftsbereiche ihre Ideen austauschten. Ganz genauso hatte man 10 Jahre zuvor die Produktivitätsoffensiven organisatorisch verankert. Denn eines hatte GE schon damals gelernt: Die grösste Herausforderung besteht darin, den Mitarbeitern die Dienstleistungsmentalität nahezubringen. Welch kommentierte dies wie folgt: *„It's been hard for the old equipment businesses, where building the latest high-efficiency this and high-efficiency that was the route to epaulets on your shoulders.“*¹³

4. Jack Welchs Erbe: Das GE Betriebssystem

Welch hatte GE über die Jahre mit einem eigenen „Betriebssystem“ versehen, eine Art „Betriebs-Software“, mit der die Lernkultur des Unternehmens in der betrieblichen Praxis zur Wirkung gebracht werden sollte. Man vergleiche dazu den Jahresplan in Abbildung 4. Die Software basiert auf einer Reihe intensiv und in regelmässigen Abständen durchgeführter Veranstaltungen, in deren Rahmen sich Führungskräfte und Mitarbeiter von GE, die besondere Beiträge zur Förderung der Initiative geleistet haben, sowie Vertreter anderer Unternehmen treffen und ihr Know-how austauschen. Damit sollen die GE-Geschäftsbereiche ein Leistungsniveau und ein Tempo halten, wie es kein Einzelunternehmen alleine erzielen könnte. Das Modell zeigt deutlich den durch Initiativen gekennzeichneten Führungsstil von Welch. Die einzelnen Corporate Initiatives – sowohl die oben genannten, als auch alle Weiteren – konnten dabei je nach ihrem Alter mehrfach verfeinert werden: *Globalisierung* ging bereits durch ein Dutzend Zyklen; *Six Sigma* befindet sich bereits im fünften, die *Dienstleistungsinitiative* im sechsten und *E-Business* im dritten Zyklus.

5. 2001: Der neue CEO

Als Jeff Immelt am 1.9.2001 im Alter von 44 Jahren sein Amt als CEO und Chairman von General Electric übernahm, wusste er, dass es kein Leichtes sein wird, nach 20 Jahren Regentschaft von Jack Welch – in der der Wert des Unternehmens auf ein 30faches anwuchs – in die Fussstapfen dieser Managementlegende zu treten. Er hatte aber wohl kaum erahnt, wie gross diese Herausforderung tatsächlich für ihn sein wird. Bereits ein paar Tage nach seinem Amtsantritt, am 11. September 2001, sah er sich mit den Terrorattacken in New York und Washington konfrontiert, deren Folgen die Welt nachhaltig verändert sollten.

Jack Welch hatte den Konzern an eine Welt wachsender Unsicherheit und Komplexität angepasst. Strukturen und Systeme wurden auf eine Erhöhung der Flexibilität und Reaktionsfähigkeit ausgerichtet. Gleichzeitig nutzte man gezielt die Grösse des Konzerns. In seinem Vorgehen folgte er dabei im Kern einem recht einfachen Grundkonzept: Immer wieder lancierte er neue Wertsteigerungsprogramme basierend auf einem immerwährenden Streben nach Verbesserung. Den durch sie generierten Cash nutzte er dazu, um über M&A sich führende Positionen in den Geschäften aufzubauen, die man als zukunftssträftig erachtete. Die anderen Geschäfte wurden nach und nach verkauft.

Für Jeff Immelt war es von Anfang klar, dass er diesen Kurs seines Vorgängers nicht fortsetzen konnte. Dies nicht nur wegen der Folgen der Terrorattacken, sondern zum einen

weil viele der innovativen Methoden zur Wertsteigerung ihren Vorteil verloren hatten, da sie inzwischen auch zur Konkurrenz diffundiert waren. Zum anderen waren am Markt für Unternehmen nun auch die Private Equity-Unternehmen als ernst zu nehmende Konkurrenten um attraktive Zielunternehmen aufgetaucht, was die Preise für Akquisitionen nach oben trieb.

Man war nun gespannt, wie Jeff Immelt die Corporate Strategy des Unternehmens neu auf die Herausforderungen seiner Amtszeit ausrichten würde und wie die Governance des Konzerns an diese Veränderungen angepasst würde.

Abbildungen Teil A:

Abbildung 1: Das Geschäftsportfolio von General Electric im Jahr 1984 (Stelter, 2007)

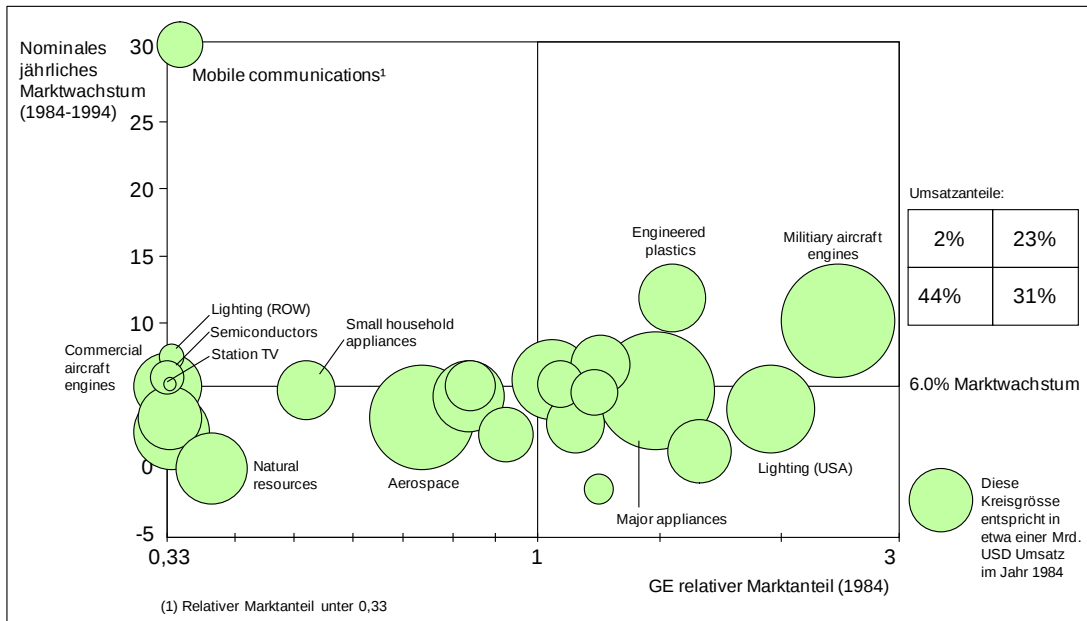


Abbildung 2: Das Geschäftsportfolio von General Electric im Jahr 1994 (Stelter, 2007)

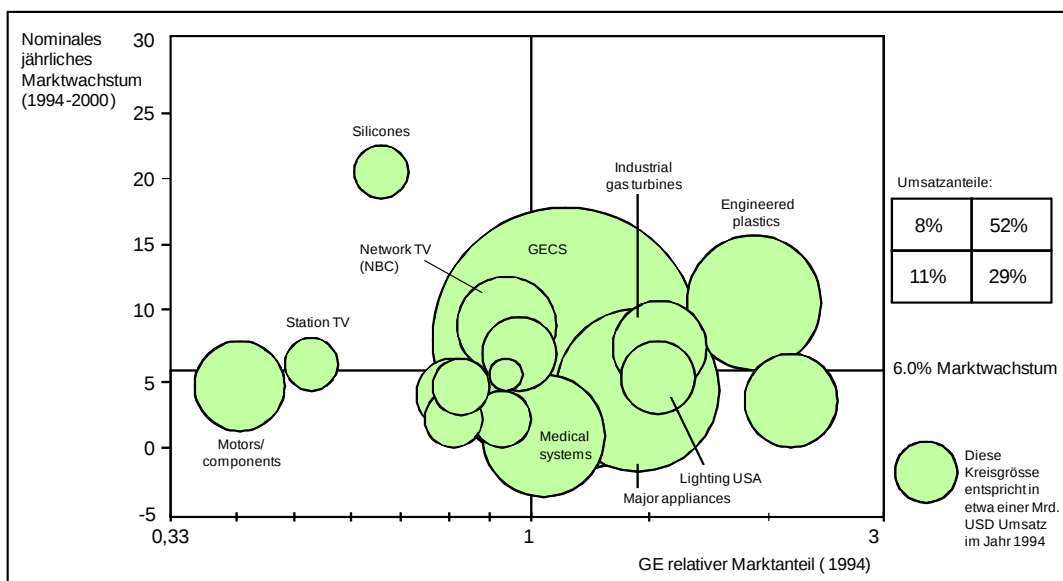


Abbildung 3: „GE-Trotter“ zum Performance Measurement der Six Sigma-Initiative
(Eigene Darstellung)

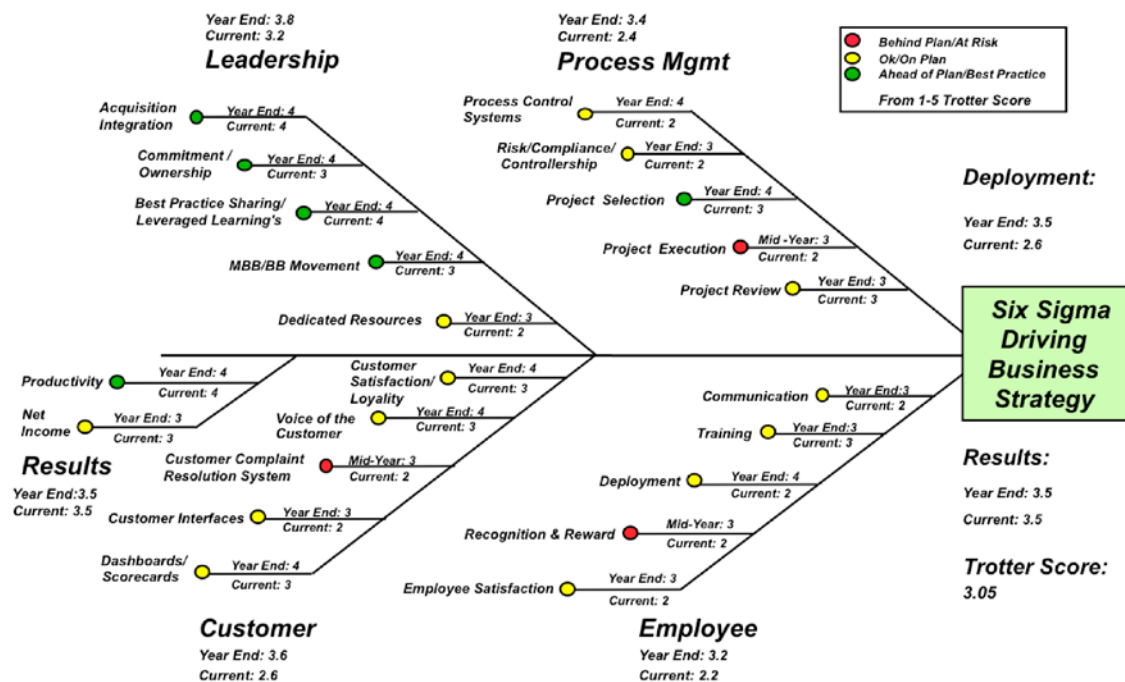


Abbildung 4: Das GE Betriebssystem (General Electric, 2000; Knoll, 2008, S. 93)

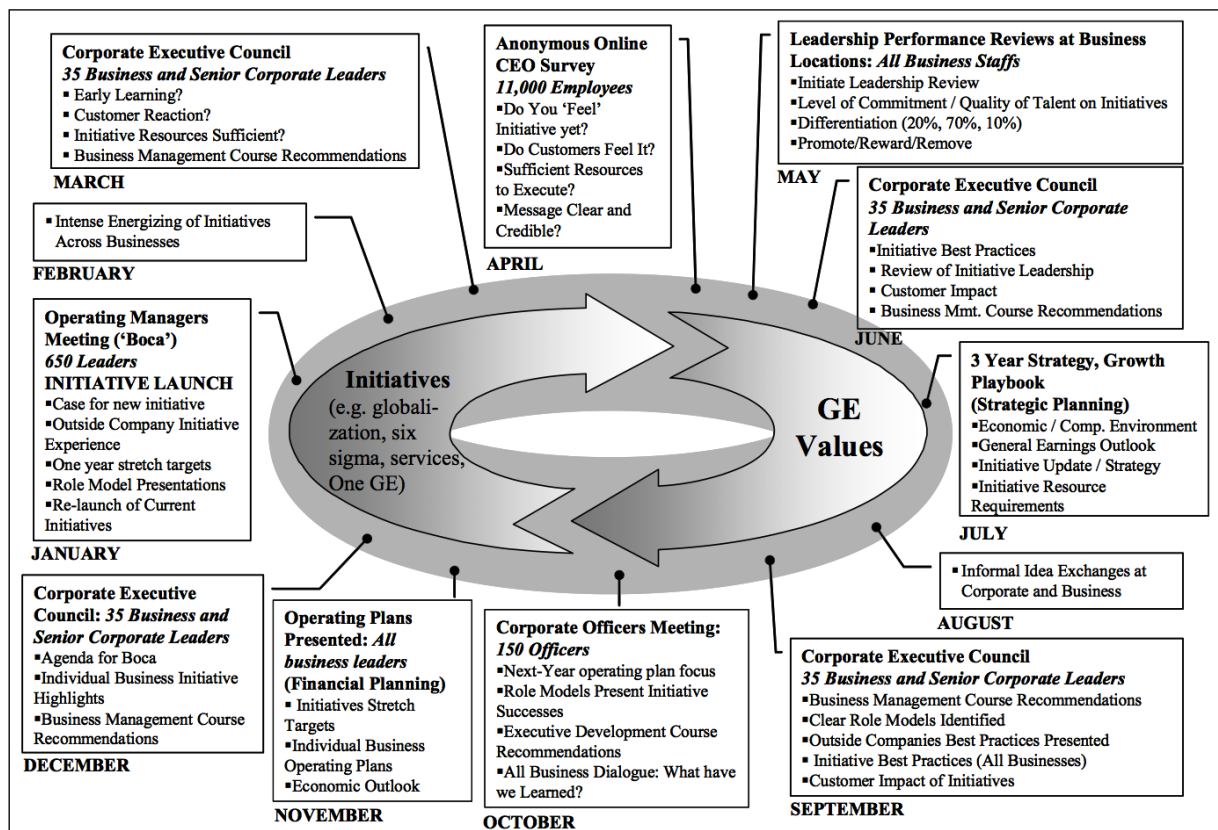


Abbildung 5: Finanzielle Kennzahlen General Electric 1981-2001
(Bloomberg, GE Jahresberichte)

	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981
Revenues (\$bn)	125.9	129.9	111.6	100.5	90.8	79.2	70	60.1	55.7	53	51.3	49.7	54.6	50.1	48.2	42	28.3	27.3	26.8	26.5	27.2
Net earnings (\$bn)	13.7	12.7	10.7	9.3	8.2	7.3	6.6	4.7	4.3	4.7	2.6	4.3	3.9	3.4	2.9	2.5	2.3	2.3	2	1.8	1.7
Return on av. shareholders' equity	26.0%	27.3%	26.8%	25.7%	25.0%	24.0%	23.5%	18.1%	17.5%	20.9%	12.2%	20.2%	20.0%	19.4%	18.5%	17.3%	17.6%	19.1%	18.9%	18.8%	19.1%
Total assets (\$bn)	495	437	405.3	355.9	304	272.4	228	194.5	251.5	192.9	166.5	152	128.3	110.9	95.4	84.8	26.4	24.7	23.3	21.6	20.9
Long-term borrowings (\$bn)	79.8	82.1	71.4	59.7	46.6	49.2	51	37	28.2	25.3	22.6	20.9	16.1	15.1	12.5	10	0.8	0.8	0.9	1	1.1
Total Employees at year end ('000)	310	313	310	293	276	239	222	221	222	268	284	298	292	298	322	373	304	330	340	367	404
→ United States	158	168	167	163	165	155	150	156	157	168	173	183	243	255	277	302	236	248	246	n.a.	n.a.
→ Other countries	152	145	143	130	111	84	72	60	59	58	62	62	49	43	45	71	68	82	94	n.a.	n.a.
Discontinued operations	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	5	6	42	49	53	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.

Fragen zu Teil A:

1. Wenn Sie die drei Wellen des Wandels in der Ära Welch betrachten, was ist typisch für die Art des Corporate Management in dieser Zeit? Welcher Wertsteigerungshebel bedient sich Welch? Lässt sich hier ein gewisses Muster erkennen?
2. Angenommen Sie befänden sich in der Situation von Jeff Immelt im Herbst 2001. Welche Optionen zur Wertsteigerung würden Sie nutzen, um Akzente im Corporate Management zur Weiterentwicklung von GE zu setzen?

Weiterführende Literatur:

Grant, R. M. (2005b). General Electric: Life After Jack. In *Contemporary Strategy Analysis* (S. 336–353). John Wiley & Sons.

Grosse-Oetringhaus, W. F. (1996). *Strategische Identität - Orientierung im Wandel: ganzheitliche Transformation zu Spitzenleistungen*. Berlin: Springer.

Knoll, M. (2008). *Cross-Business Synergies: A Typology of Cross-business Synergies and a Mid-range Theory of Continuous Growth Synergy Realization*. Universität St. Gallen, Wiesbaden.

Müller-Stewens, G., & Brauer, M. (2009). *Corporate Strategy & Governance: Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Slater, R. (1993). *The new GE how Jack Welch revived an American institution*. Homewood, Ill: Irwin.

Tichy, N. M., & Sherman, S. (1993). *Control your destiny or someone else will how Jack Welch is making General Electric into the world's most competitive corporation*. New York <etc.>: Doubleday.

Endnoten:

¹ Allerdings mit einer Unterbrechung in den Jahren 1898 bis 1907.

² Average annual pre-tax ROE. Unter Jones waren es sogar 29,7%.

³ Die Zitate aus den „Letter to the Shareholder“ von Welch sind im Folgenden zusammengefasst in einem Literaturverweis – „Welch LTS“ – zu unterscheiden durch die entsprechenden Jahreszahlen.

⁴ Welch LTS, 1984. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

⁵ Welch LTS, 2000. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

⁶ Welch LTS, 1989. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

⁷ Welch LTS, 1991. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

⁸ Vgl. ausführlicher zu den Work-Outs Grosse-Oetringhaus (1996, S. 392 ff.), Slater (1993) und Tichy & Sherman (1993).

⁹ Kerr, S. (1997). *Ultimate Rewards: What Really Motivates People to Achieve*. Harvard Business Press. S. 141.

¹⁰ Welch LTS, 2006. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

¹¹ Six-Sigma-Güte bedeutet, dass die Toleranzgrenzen zu beiden Seiten vom Mittelwert sechs Standardabweichungen (Sigma) entfernt sind. Dabei beträgt die Fehlerquote nur 3,4 PPM (part per million). Solche Quoten werden z.B. bei den Airlines im Flugverkehr erreicht (1 Absturz pro 2 Millionen Flügen), aber nicht annähernd bei deren Gepäckdienst (die Fehlerrate der bei Landung nicht ausgelieferten Gepäckstücke beträgt ca. 4%).

¹² Bei GE gibt es folgende Entlohnungsbestandteile: das Grundgehalt, den Bonus, Aktienbezugsrechte sowie Restricted Stock.

¹³ Smart, T. (1996, Oktober 27). Jack Welch's Encore. *BusinessWeek*. Abgerufen am 30.04.14 von <http://www.businessweek.com/stories/1996-10-27/jack-welchs-encore>.