

An unsere Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter

Das Jahr 2000 war für GE ein denkwürdiges Geschäftsjahr: Wir haben erneut Rekordergebnisse erzielt, wir haben die Akquisition und Integration der Geschäftsbereiche von Honeywell initiiert, und es wurde zudem die Übergabe der GE Konzernleitung an ein neues Team eingeleitet.

- ◆ Der weltweite Umsatz stieg um 16 % auf \$ 129,9 Mrd. – und erreicht damit eine neue Rekordmarke.
 - ◆ Der Reingewinn stieg um 19 % auf \$ 12,7 Mrd. – ebenfalls ein neuer Rekord in unserer 123-jährigen Firmengeschichte. Dabei realisierten 15 der 20 umsatzstärksten GE Geschäftsbereiche ein zweistelliges Gewinnwachstum.
 - ◆ Der Gewinn pro Aktie erhöhte sich ebenfalls um 19 %.
 - ◆ Der operative Cash Flow erreichte die Rekordmarke von \$ 15,4 Mrd. – gegenüber 1999 bedeutet dies eine Steigerung von 31 % bzw. \$ 3,6 Mrd.
 - ◆ Die Operating Margin (OM) – eine der zentralen Messgrößen für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens – lag bei knapp 19 %: eine beeindruckende Leistung, wenn man bedenkt, dass es immerhin 111 Jahre gedauert hat, bis GE erstmals eine OM von über 10 % realisieren konnte.
- ◆ Im Jahr 2000 hat GE zum vierten Mal in Folge über 100 Akquisitionen durchgeführt. Von herausragender Bedeutung ist hierbei die geplante Übernahme von Honeywell, deren Geschäftsbereiche sich nahezu perfekt mit den Portfolios von Aircraft Engines, Industrial Systems und Plastics ergänzen. Im Januar haben die Honeywell-Aktionäre der Fusion zugestimmt, so dass derzeit beide Unternehmen eng mit den Regulierungsbehörden zusammenarbeiten, um die Transaktion so früh als möglich im Jahr 2001 abzuschließen. Von der Honeywell-Akquisition erwarten wir uns einen zweistelligen Zuwachs beim Gewinn pro Aktie und binnen zwei Jahren eine Steigerung unseres Gesamtwachstums von 1 bis 2 Prozentpunkten.
- ◆ Im Jahr 2000 hat GE sein Aktienrückkaufprogramm fortgeführt, die Dividende um 17 % erhöht und einen Aktiensplit im Verhältnis 3-für-1 durchgeführt.
- ◆ Unsere Aktien sind zwar um 7 % gefallen, haben aber besser als der S&P 500-Index abgeschnitten, der insgesamt um 10 % fiel. Damit konnten wir im Jahr 2000, und dies trotz der besten operativen Ergebnisse in unserer Firmengeschichte, nicht an die exzellenten Steigerungsraten der GE Aktie in der jüngsten Vergangenheit anknüpfen. Betrachtet man allerdings die vergangenen fünf Jahre, dann wurden die GE Aktionäre für ihr Vertrauen in unser Unternehmen mit jährlichen Steigerungsraten von 34 % nachhaltig belohnt. Und für den Zeitraum der letzten 10 bzw. 20 Jahre ergibt sich immer noch eine jährliche Wertsteigerung von 29 % bzw. 23 %.
- ◆ Bezüglich der weiteren Diversifizierung unserer Management-Teams haben wir enorme Fortschritte erzielt. Zur Zeit sind rund 26 % der insgesamt 3.900 Top-Management-Positionen von Frauen und Angehörigen diverser Minderheitsgruppen besetzt. Allein im Jahr 2000 haben die Geschäftsbereiche, die von diesen Managern geleitet werden, Umsätze von über \$ 30 Mrd. generiert.
- ◆ Auch im Jahr 2000 war GE das meist geachtete Unternehmen der Welt. So wurden wir unter anderem von *Fortune* zum vierten Mal in Folge zum „angesehensten Unternehmen in Amerika“ und von der *Financial Times* zum dritten Mal zum „meist respektierten Unternehmen der Welt“ gewählt.

Im Geschäftsjahr 2001 wird die Konzernleitung an ein neues Team übergeben. Vor diesem Hintergrund möchten wir im Folgenden darlegen, was genau GE heute wesentlich kennzeichnet, warum dieses Unternehmen so ausgezeichnet funktioniert, auf welche Werte und Überzeugungen wir uns stützen und wie alle diese Komponenten wirkungsvoll dazu beitragen werden, dass wir in Zukunft noch größere Erfolge erzielen können als bisher.

Das Wichtigste zuerst: GE ist wahrhaft eine „Wachstumsmaschine“. Oder wie sonst soll man ein Unternehmen bezeichnen, dass im Vergleich zu 1999 seinen Umsatz um \$ 18 Mrd. und den Gewinn um \$ 2 Mrd. gesteigert hat? Allein mit dem, was wir im Geschäftsjahr 2000 als Umsatz- und Ertragswachstum ausweisen, zählen wir bereits zu den großen internationalen Mischkonzernen. Und mehr noch: Im Geschäftsjahr 2000 haben wir nicht nur den bis dato höchsten Konzernumsatz ausgewiesen, sondern zugleich auch eine der höchsten Zuwachsraten unserer Firmengeschichte realisiert.

Durch die konsequente Umsetzung unserer vier globalen Firmeninitiativen – Globalisierung, Dienstleistungen, Six Sigma-Qualität und Digitalisierung – haben wir nicht nur Arbeitsumfeld und Geschäftsfokus entscheidend verändert, sondern vor allem auch die Art und Weise, wie wir arbeiten, wie wir denken und wie wir unsere Kunden ansprechen und unterstützen. Unsere **Globalisierungs-Initiative** hat GE von einem primär US-orientierten Anbieter zu einem multinationalen Unternehmen transformiert, das seinen Umsatz nunmehr zu 40 % außerhalb der USA generiert. Aber was noch wichtiger ist: GE ist heute ein wahrhaft global denkendes und handelndes Unternehmen, das nicht nur in aller Welt Tag für Tag mehr verkaufen und günstiger einkaufen will, sondern zudem seine internationale Präsenz konsequent dazu nutzt, um in jeder Region und in jedem Land das beste intellektuelle Kapital aufzuspüren. Denn eines ist klar: Wir wollen, dass überall in der Welt die besten Mitarbeiter mit den besten Ideen für GE tätig sind.

Unser Fokus auf **Dienstleistungen** hat ebenfalls zu einer grundlegenden Änderung unseres Unternehmens geführt. 1980 waren noch 85 % unseres Umsatzes an den Verkauf von Produkten gebunden. Heute ist es beinahe umgekehrt: Im Jahr 2000 stammen 70 % unseres Umsatzes aus dem Dienstleistungsbereich. Positive Konsequenz: Unser Marktpotenzial und unsere Fähigkeit, unseren Kunden einen konkreten Mehrwert anzubieten, haben sich entscheidend verbessert.

Six Sigma hat unsere Denkweise und die Art, in der wir unser zukünftiges Management ausbilden, entscheidend verändert. Statt „interne Nabelschau“ zu betreiben, haben wir durch Six Sigma gelernt, unseren Fokus konsequent auf unsere Kunden und deren Erfordernisse zu richten. Denn für diese – und damit unseren Erfolg – zählt allein, welcher Mehrwert sich ihnen durch unsere Produkte und Dienstleistungen eröffnet.

Im Unternehmensbericht 1999 haben wir bereits ausführlich darauf verwiesen, dass die **Digitalisierung** – als unsere vierte globale Firmeninitiative – alles verändert, was wir tun. In jedem Geschäftsbereich, an jedem Standort und in jeder Abteilung verspüren wir einen signifikanten Zuwachs an Energie und Elan, die es uns ermöglichen, noch schneller, schlanker und „smarter“ zu agieren – und dies, obwohl wir als Gesamtunternehmen immer größer werden. Im Jahr 2000 haben wir die Erwartungen von 1999 in konkrete Zahlen umgesetzt. So haben wir via Internet Produkte und Dienstleistungen von mehr als \$ 7 Mrd. verkauft und Online-Auktionen im Gesamtvolumen von \$ 6 Mrd. durchgeführt. Durch die unternehmensweite Digitalisierungs-Initiative erwarten wir für das Jahr 2001 eine Verbesserung in der Operating Margin von über \$ 1,5 Mrd.

Diese Initiativen spielen bei dem Wandel unseres Unternehmens eine entscheidende Rolle. Die wichtigste Veränderung innerhalb von GE ist aber ohne Frage die konsequente Umwandlung in ein **„Lernendes Unternehmen“**. Unsere wahre „Kernkompetenz“ besteht heute nicht in der Produktion oder im Dienstleistungssektor, sondern vielmehr in der Rekrutierung und Förderung der weltweit besten Mitarbeiter und der Kultivierung eines unersättlichen Wollens in ihnen, stetig dazulernen, sich immer höhere Ziele zu setzen und Dinge jeden Tag noch besser zu tun. Diese Mitarbeiter aufzuspüren, sie entsprechend zu fordern und zu belohnen, sie von bürokratischen Prozessen weitestgehend freizuhalten und ihnen alle Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die sie benötigen – ihnen also quasi ganz einfach aus dem Weg zu gehen – genau dies ist das Erfolgsgeheimnis eines rundum erfolgreichen Unternehmens. Trotz seiner Größe ist GE heute deutlich agiler als viele Unternehmen, die bedeutend kleiner sind. Warum? Ganz einfach! Wir sind ein erfolgshungriges und hochmotiviertes globales Team, in dem die Mitarbeiter ihre Ideen und Visionen frei entwickeln können und zugleich dazu motiviert werden, diese aktiv und verantwortlich umzusetzen. In einer kreativen Firmenkultur wie dieser wird „groß“ niemals „langsam“ bedeuten.

Man könnte hier kritisch einwenden, dass all diese Ausführungen von Menschen handeln – also den sogenannten „weichen Faktoren“. Aber Vorsicht! Wir sind der festen Überzeugung, dass es im Kern genau diese Werte und Verhaltensweisen sind, die unseren großartigen Erfolg möglich gemacht haben und die damit zugleich das Fundament bilden, auf das wir unsere Zukunft bauen.

Im Folgenden wollen wir auf diese zentralen Werte und Grundsätze eingehen, die als „Herz und Seele“ unseres Unternehmens bestimmen, was wir tun, woran wir glauben, worauf sich unser Erfolg gründet und vor allem, welche Richtung wir einschlagen werden.

Integrität

Integrität ist für uns das oberste Gebot, dem wir nicht nur dem Wortsinne nach folgen, sondern das wir vor allem auch „im Geiste leben“ – egal ob es sich um Gesetze handelt oder um unsere Beziehungen zu Kunden, Kollegen und Mitarbeitern.

Innerhalb unseres Unternehmens legt Integrität den Grundstein für Vertrauen, das so wichtig für den Aufbau einer jeden zwischenmenschlichen Beziehung ist. Auf dieser Vertrauensbasis sind unsere Mitarbeiter bereit, die erforderlichen Risiken einzugehen. Denn sie glauben uns, wenn wir sagen, dass ein „Patzer“ nicht gleich das Ende der Karriere bedeutet. Mit Vertrauen lassen sich ehrgeizige Leistungsziele stecken, denn die Mitarbeiter glauben uns, wenn wir ihnen versprechen, dass es kein unentschuldigbares Vergehen darstellt, wenn sie diese einmal nicht erreichen sollten. Integrität und Vertrauen bilden das Herzstück der von uns so „unerbittlich“ geförderten unbürokratischen „Informalität“. Bei Besprechungen sind weder „Zeugen“ erforderlich, noch muss alles schriftlich dokumentiert oder eingereicht werden. Nichts dergleichen – auf unser Wort ist Verlass.

Bei externen Verhandlungen, z.B. mit Gewerkschaften und Regierungen, vertreten wir unsere Meinung immer konstruktiv – aber auch mit allem gehörigen Nachdruck. Um welches Thema es auch gehen mag und ob wir zustimmen oder widersprechen – wir wissen in jedem Fall, dass unsere Integrität niemals zur Diskussion steht und niemals verletzt werden darf.

So wie jede Übergangsphase Veränderungen mit sich bringt, so werden auch wir einige unserer Werte überdenken und sie an die Anforderungen der Zukunft anpassen. Eines aber wird sich



Das GE Corporate Executive Office: Chairman and Chief Executive Officer John F. Welch, Jr. (vorn rechts), President and Chairman-Elect Jeffrey R. Immelt (vorn links), Vice Chairmen and Executive Officers Dennis D. Dammerman (hinten rechts) und Robert C. Wright (hinten links).

Im Geschäftsjahr 2001 wird die Konzernleitung an ein neues Team übergeben. Vor diesem Hintergrund möchten wir im Folgenden darlegen, was genau GE heute kennzeichnet, warum dieses Unternehmen so ausgezeichnet funktioniert, auf welche Werte und Überzeugungen wir uns stützen und wie alle diese Komponenten wirkungsvoll dazu beitragen werden, dass wir in Zukunft noch größere Erfolge erzielen können als bisher.

GE... ein lernendes Unternehmen. Unsere wahre „Kernkompetenz“ besteht heute nicht mehr in der Produktion oder im Dienstleistungssektor, sondern vielmehr in der globalen Rekrutierung und Förderung der weltbesten Mitarbeiter und der Kultivierung eines unersättlichen Wollens in ihnen, stetig dazuzulernen, sich immer höhere Ziele zu setzen und Dinge jeden Tag noch besser zu tun.

keinesfalls ändern: Und dies ist unser uneingeschränktes Commitment zu Integrität, worunter wir nicht verstehen, immer alles richtig zu machen, sondern vielmehr, immer das Richtige zu tun.

Veränderung

Seit langer Zeit glauben wir daran, dass der Erfolg eines Unternehmens nur dann gesichert ist, wenn auf interner Ebene notwendige Veränderungen schneller erkannt und implementiert werden als es der Markt oder der Wettbewerb fordern. Im umgekehrten Fall ist der Zusammenbruch des Unternehmens nur eine Frage der Zeit.

Die Bereitschaft, Veränderungen zu lieben, widerspricht ohne Frage der Natur einer in hundert Jahren gewachsenen Organisation. Und doch haben wir genau diese grundlegende Verhaltensänderung erreicht. Denn GE ist heute ein Unternehmen, das Veränderungen stets als Herausforderung und Chance betrachtet – und nicht als Bedrohung oder Krise. Natürlich sind wir keine besseren Propheten als andere und auch wir haben unsere Schwierigkeiten vorherzusagen, welche Veränderung welche Konsequenzen nach sich ziehen wird. Aber wir müssen dies ja auch nicht. Alles, was wir tun müssen, ist „auf den Zug aufzuspringen“. Auf die Veränderungen in Europa, Mexiko, Japan und den übrigen asiatischen Ländern in den 90er Jahren haben wir konsequent und mit durchaus riskanten Entscheidungen reagiert – aber der Erfolg hat uns nicht nur Recht gegeben, sondern auch reich belohnt. Genauso verhält es sich bei unserem Schritt in Richtung Digitalisierung oder bei der kürzlich getroffenen Entscheidung zur Akquisition von Honeywell. Jeden Tag streben wir danach, alles zu tun, damit jeder einzelne Mitarbeiter in unserer Organisation die erforderlichen Veränderungen als aufregende und belebende Herausforderung betrachtet und aktiv fördert. Denn Veränderung ist im Prinzip nichts anderes als der „Sauerstoff“, der zentrale Impuls für unser weiteres konsequentes Wachstum.

Kundenfokus

Bürokraten neigen dazu, sich nach innen zu orientieren. Nicht etwa, weil sie die Kunden nicht gern haben, sie finden nur sich selbst halt noch interessanter. Heute sind wir ein Unternehmen, das alles tut, um die Wünsche seiner Kunden zu erfüllen, indem wir unsere Six Sigma-Aktivitäten minutiös an den Anforderungen unserer Kunden ausrichten.

Ein zentraler Meilenstein zu diesem Kundenfokus ist unser Konzept namens „Span“, das zum Ziel hat, die operative Zuverlässigkeit bei der Durchführung eines Kundenauftrags zu messen. Mit diesem Verfahren erfassen wir sehr präzise die zeitliche Korrelation zwischen dem kundenseitig gewünschten Liefertermin und der tatsächlichen Zustellung. Eine hohe Spanne indiziert eine schlechte Performance hinsichtlich der Einhaltung des Liefertermins, eine niedrige Spanne die weitestgehende Liefertreue. Als Zielvorgabe gilt in jedem Einzelfall eine Spanne von 0.

Bei „Span“ erfolgt die Messung generell auf Basis des Termins, zu dem der Kunde seine Ware ausgeliefert haben möchte. Bei der Auftragsannahme wird das Datum an alle Beteiligten kommuniziert, vom ersten Mitarbeiter in der Prozesskette, der das Gusseisen, die Platinen oder jedes beliebige Bauteil von seinem Lieferanten erhält, bis hin zum Servicebereich, der dem Kunden bei der Inbetriebnahme des Produktes zur Seite steht. Jede einzelne Lieferung an jeden einzelnen Kunden wird gemessen und für jeden Mitarbeiter in der Prozesskette nachvollziehbar dokumentiert:

Und alle Beteiligten sind sich darüber im Klaren, dass sie das unternehmensweite „Span“-Ergebnis mit jeder ihrer Handlungen beeinflussen.

Das zentrale Ziel besteht darin, die Lieferabweichungen in beide Richtungen – also zu früh oder zu spät – so zu steuern und zu minimieren, dass letztendlich genau der vom Kunden gewünschte Termin realisiert wird.

Mit diesem innovativen Verfahren hat GE seine Lieferspanne von 50 Tagen auf 5, Aircraft Engines von 80 auf 5 und Mortgage Insurance gar von 54 auf 1 Tag reduzieren können.

Im vergangenen Geschäftsjahr hat GE über 2000 Six Sigma-Projekte „beim Kunden, für den Kunden“ erfolgreich abgeschlossen. Dabei haben wir in jedem einzelnen Fall unsere internen Ressourcen ganz gezielt zur Verbesserung der zentralen Erfordernisse bei unseren Kunden eingesetzt – und dies konsequent auf Basis von Six Sigma. Der Hauptfokus dieser Projekte galt den internen Prozessen unserer Kunden. Die Erfolge können sich wahrlich sehen lassen: höhere Zuverlässigkeit unserer Lokomotiven, Reduzierung der Wartezeiten zwischen einzelnen CT-Scans, Produktivitätsverbesserung bei der Airline-Auslastung. Der Grund für diese Erfolge ist nicht, dass wir sämtliche Antworten bereits parat haben. Entscheidend ist vielmehr, dass wir alles dafür tun, um die besten Antworten und Lösungen zu finden. Und genau hierfür stellen wir dem Kunden alle unsere internen Ressourcen zur Verfügung – zu seinem und unserem Vorteil. Wir sind fest davon überzeugt, dass dieser konsequente Kundenfokus einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellt – heute genau so wie in Zukunft.

Unternehmensgröße

Einen der schwerwiegendsten Fehler, den große Firmen begehen können, ist, sich quasi zwanghaft darauf zu konzentrieren, die schiere Größe ihrer Organisation zu „steuern“. Hier lauert eine doppelte Gefahr: Man lässt sich einerseits von der eigenen Größe beeindrucken und blenden, und agiert andererseits mit einer gewissen Nervosität, weil es immer schwieriger erscheint, einen derartigen Koloss so zu kontrollieren, dass alles wirklich gut funktioniert. Logische – und überaus negative – Konsequenz: zusätzliche Hierarchiestufen, immer komplexeren Strukturen, ein Mehr an Bürokratie – und damit letztendlich auch „eingeeengte“ und frustrierte Mitarbeiter.

Wir betrachten Größe aus einer anderen Perspektive. Natürlich erkennen wir deren implizite Einschränkungen im Hinblick auf z.B. Geschwindigkeit oder klare Kommunikationswege – aber wir kämpfen Tag für Tag darum, uns die Schnelligkeit und den „Spirit“ einer kleinen Firma zu bewahren. Andererseits wissen wir auch den entscheidenden Vorteil zu schätzen, den Größe mit sich bringt: die Möglichkeit, „große Sprünge“ zu machen, Risiken einzugehen und in neue Technologien zu investieren – also quasi in der Zukunft zu leben. Aufgrund unserer Größe können wir es uns leisten, mehrere Hundert Millionen Dollar in wahrhaft zukunftsweisende Entwicklungsprojekte zu investieren – wie z.B. für GE90, das Flugzeugtriebwerk mit der größten Schubkraft weltweit, oder die H-Turbine, die derzeit fortschrittlichste Gasturbinentechnologie.

Aufgrund unserer Größe können wir jedes Jahr in Kerngeschäftsbereichen wie z.B. der bildgebenden Diagnostik zumindest ein neues Produkt auf den Markt bringen, mehrere Hundert Millionen Dollar für die Kapazitätserweiterung unserer Kunststofffertigung ausgeben, trotz Rezession weiterhin Geld in zukunftssträchtige Marktsegmente investieren und über 100 Akquisitionen tätigen – und dies wie gesagt Jahr für Jahr.

Unsere Größe beeinträchtigt uns nicht bei unseren Innovationen, sondern bietet uns ganz im Gegenteil alle Möglichkeiten, um zum genau richtigen Zeitpunkt die entscheidenden Weichenstellungen vorzunehmen. Wir folgen nicht jedem Trend und müssen nicht „auf jeden Zug aufspringen“. Aber wenn sich wirklich grundlegende Veränderungen abzeichnen – dann sind wir dabei und setzen die notwendigen Veränderungen mit aller Konsequenz um.

All das können wir aufgrund unserer Größe tun, wohl wissend, dass wir nicht perfekt sein müssen, dass wir Risiken eingehen können und dass nicht alles erfolgreich sein wird und muss. Unsere Größe beeinträchtigt uns nicht bei unseren Innovationen, sondern bietet uns ganz im Gegenteil alle Möglichkeiten, um zum genau richtigen Zeitpunkt die entscheidenden Weichenstellungen vorzunehmen. Für die Praxis bedeutet dies: Wir folgen nicht jedem Trend und müssen nicht „auf jeden Zug aufspringen“. Aber wenn sich wirklich grundlegende Veränderungen abzeichnen – dann sind wir dabei und setzen die notwendigen Veränderungen mit aller Konsequenz um – und dies weltweit.

Abschaffung von Bürokratie

Wir kultivieren den rigiden Abbau von Bürokratie in unserem Unternehmen und zögern nicht einen Moment lang, in diesem Zusammenhang auch das unschöne Wort „Hass“ zu verwenden. Bürokraten müssen aufgespürt und von der Verantwortung entbunden werden. Sie vervielfältigen sich mit Vorliebe in komplexen Strukturen und verschanzen sich hinter funktionalen Barrieren und Richtlinien. Für uns heisst dies, dass wir jeden Tag auf's Neue darum kämpfen müssen, bürokratische Strukturen aufzubrechen, um unserer Organisation ihre Offenheit, Frische und Freiheit zu bewahren. Selbst wenn bürokratische Prozesse und Strukturen bei uns zum größten Teil abgeschafft sind, müssen unsere Mitarbeiter ob dieser latenten Gefahr stets auf der Hut sein – und dies fast paranoid. Denn es liegt in der Natur des Menschen, bürokratisch zu sein, es ist schwer, dagegen anzukommen, und diese Verkrustungen können sich in Windeseile wieder einschleichen. Dies gilt es mit aller Macht zu verhindern. Bürokratie frustriert die Menschen, bringt ihre Prioritäten durcheinander, schränkt sie in ihren Visionen ein und führt dazu, dass das gesamte Unternehmen nur noch mit sich selbst beschäftigt ist.

Insbesondere in einer digitalisierten Welt werden die internen Prozesse für die Außenwelt transparent und sind bürokratische Arbeitsweisen schnell enthüllt und als das erkannt, was sie wirklich sind... langsam, selbsthemmend, blind für die Wünsche der Kunden – und partiell einfach nur albern.

Selbstvertrauen, Einfachheit und Schnelligkeit

Eines führt zum anderen. Selbstvertrauen ist die unabdingbare Voraussetzung für jede Führungskraft. Selbstvertrauen basiert häufig auf positiver Bestätigung in der Kindheit und Jugendzeit – z.B. durch Familie, Sport oder Schule. Genau so gut kann es aber auch im Berufsleben aufgebaut und verstärkt werden – z.B. durch Einnahme einer Führungsposition, durch Eingehen geschäftlicher Risiken, durch die Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben oder durch erfolgreiche Projektumsetzung. Es ist die Pflicht einer jeden Führungskraft, jeden Mitarbeiter so zu fordern, dass sich ihm genügend Chancen bieten, sein persönliches Selbstbewusstsein weiter zu entwickeln. Tag für Tag können wir beobachten, wie sich das gesamte Leben eines Mitarbeiters – und nicht nur sein Berufsleben – dadurch verändert, dass er durch das Übertragen und die Annahme von Verantwortung neues Selbstvertrauen entwickelt.

Mit dem entsprechenden Selbstvertrauen können wir dann auch klar und deutlich mitteilen, was wir meinen – ohne Fachjargon, komplizierte Charts, endlose Memos oder unverständliche Präsentationen, die gerne von Managern verwendet werden, um

eigene Unsicherheit zu kaschieren. Führungskräfte, die nicht über das nötige Selbstvertrauen verfügen, nutzen ihren Intellekt dazu, um Sachverhalte so kompliziert wie möglich darzustellen. Selbstbewusste Menschen tun genau das Gegenteil – sie versuchen, alles so einfach wie möglich auszudrücken.

Mit einfachen Worten lässt sich weitaus klarer zum Ausdruck bringen, was man sagen möchte. Zugleich erhöht sich damit die Wahrscheinlichkeit, dass jeder in der gesamten Organisation die „Message“ versteht. Solche klaren, einfachen Aussagen wirken belebend und motivieren die Mitarbeiter zum Handeln. Logische Konsequenz: Einfachheit führt unweigerlich zu Schnelligkeit als einem der Schlüsselfaktoren für geschäftlichen Erfolg.

Führung

Bei den für GE typischen Führungsqualitäten geht es um die berühmten 4 E's, die wir schon seit Jahren bei der Auswahl unserer Führungskräfte zugrunde legen. „Energie“, um schnelle Veränderungen als Chance anzunehmen und umzusetzen. „Enthusiasmus“ als die Fähigkeit, andere zu begeistern und ihren Tatendrang zu beflügeln, „Extremer Biss“ und das Selbstvertrauen, schwierige Gespräche zu führen, bei denen es viele klare „Jas“ und „Neins“ und nur wenige „Vielleichts“ gibt. Und schließlich die „Entschlossenheit“, seit jeher Tradition bei GE, konsequent die Wünsche des Kunden zu erfüllen und ihn niemals zu enttäuschen.

Bei der Beurteilung unserer Führungskräfte und der Entscheidung, wie wir ihr Potenzial zukünftig nutzen wollen, bedienen wir uns eines bewährten Vier-Typen-Modells. Typ I: steht hinter unseren Werten, erreicht seine Zahlen – jede Karrierechance steht ihm offen. Typ II: steht nicht hinter unseren Werten, erreicht seine Zahlen nicht – weg vom Fenster. Typ III: steht hinter unseren Werten, verfehlt seine Zahlen – in der Regel erhält er noch eine Chance, oder auch zwei.

Beim Typus I-III liegen die adäquaten Entscheidungen auf der Hand. Bei Typ IV aber wird es schwierig: Denn hier geht es um den Manager, der zwar nicht hinter unseren Werten steht, aber seine Zahlen erreicht, der sog. „go-to“ Manager, der Draufgänger, super erfolgreich, immer mit der fetten Beute am Haken, jedoch allzu häufig auf Kosten seiner Mitarbeiter handelnd – und zudem ein Typ, der sich oben bei den richtigen Leuten „einschleimt“, nach unten hin aber gern heftige Tritte verteilt. Sich von Mitarbeitern des Typs IV zu trennen, ist am schwierigsten, denn schließlich wollen alle Unternehmen – dies liegt quasi in ihrer Natur – gute Zahlen liefern und ihre Ziele erreichen – und jemanden gehen zu lassen, der im Prinzip seinen Job gut macht, steht nun einmal im Widerspruch zu dieser quantitativ ausgerichteten Grundhaltung.

Dennoch: Diese Typ IV-Mitarbeiter müssen unser Unternehmen verlassen. Denn durch ihr Selbstvertrauen und ihre Energie sind sie eine latente Gefahr für unsere offene, informelle und auf Vertrauen basierende Firmenkultur – und genau diese benötigen wir als aktuelle und zukünftige Basis unseres Erfolgs.

Es war für uns daher ein wichtiger Schritt, als wir allmählich begannen, uns von diesen Typ IV-Managern in unserem Unternehmen zu trennen und dabei auch klar und deutlich zu kommunizieren, warum wir diese Entscheidung treffen mussten: also, nicht etwa „aus persönlichen Gründen“ oder „um andere Herausforderungen anzunehmen“ – nein, ganz einfach, weil sie unsere Werte nicht unterstützten und damit nicht zu uns passen. Solange eine Organisation nicht den Mut hat, solche Entscheidungen zu treffen und umzusetzen, werden die Mitarbeiter nicht 100%ig darauf vertrauen,

Inbesondere in einer digitalisierten Welt werden die internen Prozesse für die Außenwelt transparent und sind bürokratische Arbeitsweisen schnell enthüllt und als das erkannt, was sie wirklich sind ... langsam, selbsthemmend, blind für die Wünsche der Kunden – und partiell einfach nur albern.

dass für das Unternehmen die definierten Werte und „weichen Faktoren“ höchste Priorität genießen. Zweifelsohne existieren bei uns noch einige wenige Mitarbeiter des Typs IV. Diese müssen wir finden, und sie werden das Unternehmen verlassen. Denn ihr Verhalten schwächt das Vertrauen, das über 300.000 Menschen ihren Führungskräften entgegen bringen.

Training

GE ist seit jeher berühmt für seine herausragenden Management-Trainingsprogramme und seine exzellenten Förderungsprogramme für Nachwuchs-Führungskräfte in Bereichen wie Finanzen, Entwicklung, Produktion und Rechnungsprüfung. Aufgrund unserer Diversifizierung verfügten wir zwar über keinen dedizierten Prozess zur funktionsübergreifenden Entwicklung von Nachwuchs-Führungskräften, doch haben all unsere groß angelegten, unternehmensweiten Initiativen uns den erwarteten Erfolg beschert. Und dies gilt natürlich auch – und ganz besonders – für Six Sigma. Diese Qualitätsinitiative hat nicht nur unser Unternehmen buchstäblich an „Haupt und Gliedern“ verändert, sondern Six Sigma ist darüber hinaus „die gemeinsame Sprache“ unseres Führungsteams geworden. Es ist deshalb sehr wahrscheinlich, dass der Mitarbeiter, der – sagen wir, in einigen Jahrzehnten – zum CEO dieses Unternehmens ernannt wird, heute bereits irgendwo bei GE als Six Sigma Black Belt oder Master Black Belt tätig ist oder kurz davor steht – wie das gesamte Nachwuchsmanagement (3-5 Jahre) der Top 20%-Performer –, die Verantwortung für ein zwei- bis dreijähriges Black Belt-Programm zu übernehmen. Als Six Sigma-Leader lernen diese Top-Talente nicht nur die disziplinierte Einhaltung existenter Prozesse und eine kundenorientierte Arbeitsweise, sondern erhalten quasi „on-the-job“ die denkbar beste Ausbildung, um sich als Führungskraft für das 21. Jahrhundert zu qualifizieren.

Mitarbeiter

Um global wirklich die Nummer 1 zu sein, bedarf es neben modernen Technologien, erfolgreichen Geschäftsbereichen, globaler Präsenz und exzellenten Ressourcen noch eines weiteren wichtigen Faktors: und dies sind die besten Mitarbeiter in aller Welt – also Mitarbeiter, die unermüdlich danach streben, immer besser zu werden. Eine derartig ambitionierte Zielsetzung erfordert konsequente Disziplin bei der Beurteilung und absolute Aufrichtigkeit im Umgang mit jedem Einzelnen innerhalb unserer Organisation.

Unser Beurteilungs- und Belohnungssystem sieht die Klassifizierung sämtlicher Mitarbeiter in drei Kategorien vor: die 20 % Top-Performer, die goldene Mitte der High-Performer (70 %) und die unteren 10 %. Die Top 20 % müssen gehegt und gepflegt und für ihre Leistungen angemessen belohnt werden – mit Streichelheiten für ihre Seele und ihr Portmonee –, denn sie sind die Leistungsträger im Unternehmen, die Unmögliches möglich machen. Einen solchen Mitarbeiter zu verlieren gilt als Sünde – als echtes Versagen der Führungskraft.

Es sind nicht immer die gleichen Personen, die unter den Top 20 % oder den 70 % in der Mitte zu finden sind. Hier herrscht eine durchaus gesunde Fluktuation. Die unteren 10 % aber verändern sich erfahrungsgemäß kaum. Ein Unternehmen, das seine Zukunft ganz wesentlich an die Qualität seiner Mitarbeiter knüpft, ist natürlich bestrebt, sich von den unteren 10 % zu trennen, und dies Jahr für Jahr aufs Neue – so dass insgesamt sowohl die Lei-

stungsfähigkeit des Personals als auch die Qualität des Führungsteams kontinuierlich ansteigt.

Sich von den unteren 10 % nicht bereits ganz am Anfang ihrer Karriere zu trennen, ist nicht nur ein Management-Fehler, sondern auch falsch verstandene Freundlichkeit. Oder gar, genauer gesehen, eine Form unbedachter Grausamkeit. Denn stellen Sie sich vor, es kommt ein neuer Manager ins Unternehmen, der sich ad hoc von diesen 10 % trennen möchte – was passiert dann mit den Mitarbeitern, die bereits ihr halbes Berufsleben im Unternehmen hinter sich haben? Sie würden wie „eine heiße Kartoffel“ fallen gelassen und müssten woanders noch einmal von vorne anfangen. Es muss daher das Ziel sein, sich so schnell wie möglich von diesen Mitarbeitern zu trennen. Keinem ist damit gedient, sie in einer bestimmten Position zu belassen, ihnen die Chance zu geben, beruflich weiter zu kommen, um sich dann doch von ihnen zu trennen. GE Manager müssen nicht nur wissen, wie die 20 % der Leistungsträger im Unternehmen zu motivieren, zu inspirieren und zu belohnen sind, sondern sie müssen auch die 70 % der High-Performer ermutigen, ihre Leistungen kontinuierlich zu verbessern und sie anspornen, weiter nach oben zu kommen. Vor allem aber müssen sie die Courage besitzen, sich mit einem hohen Maß an sozialer Kompetenz von den unteren 10 % zu trennen – und das jedes Jahr aufs Neue. Denn auf diese Art und Weise entstehen und gedeihen echte Meritokratien.

Informalität

Informelle Arbeitsstrukturen gelten nicht überall als wichtiger Bestandteil der Firmenkultur eines großen Unternehmens – bei uns schon. Unter Informalität verstehen wir weit mehr als nur ein Unternehmen mit Rang und Namen zu sein, mehr als den Verzicht auf Manager, die in ihren schicken Anzügen in den Fluren umher stolzieren, und auch mehr als reservierte Parkplätze oder andere „Pseudo-Statussymbole“ hinsichtlich Funktion und Rang. Es geht viel tiefer. Bei GE verstehen wir darunter die Schaffung einer Atmosphäre, in der **jeder einzelne Mitarbeiter** eine bestimmte Meinung oder Idee einem anderen mitteilen kann – und sich dabei uneingeschränkt darauf verlassen kann, dass man ihm zuhört und seinen Vorschlag schätzt, ganz unabhängig von Rang und Position der Beteiligten. Die Führungskräfte von heute müssen sich gleichermaßen wohl fühlen, wenn sie ein Verkaufsgespräch führen oder an einem wichtigen Board-Meeting teilnehmen. Das ist in unseren Augen Informalität – sowohl operativ umgesetzte Philosophie als auch zentraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur.

In unserem Management herrschte lange Zeit die Überzeugung vor, dass jeder GE Unternehmensbereich die Nummer 1 oder 2 in seinem Marktsegment sein müsse oder werden solle. Jahre lang handelten wir nach dieser Maxime und freuten uns über den Erfolg, den wir mit unseren Geschäften erzielten. Aber wieder einmal schlich sich die hinterhältige Bürokratie ein und veränderte das, was wir einst mit unserer Definition von Nummer 1 oder 2 intendiert hatten. Management-Teams begannen plötzlich, ihre Märkte immer enger zu fassen, nur um das definierte Ziel der Nummer 1 oder 2 erreichen zu können.

Klar erkennbar wurde diese Fehlentwicklung erst, als im Rahmen eines Trainings für das mittlere Management im Frühjahr 1995 ganz offen und unverblümt dargelegt wurde, dass unsere hehre Management-Vorgabe mittlerweile zu einem beinahe albern anmutenden „Fetisch“ mutiert war. Und mehr noch: Dieses Management-Team wies uns nachdrücklich darauf hin, dass uns durch eine

Dies, und genau dies dokumentiert die unverzichtbare Bedeutung der informellen Unternehmenskultur bei GE – als eine Kultur, die den Nährboden für grenzenlosen Ideenreichtum bietet, bei der die Qualität der Idee allein am Erfolg – und nicht nach dem Ursprung – bewertet wird und die sicherstellt, dass der Intellekt und die Phantasie jedes einzelnen Mitarbeiters produktiv eingebracht und genutzt werden.

derart eingeschränkte Markt-Definition signifikante Vertriebs- und Wachstumschancen „durch die Lappen gingen“ – und dies allein aufgrund der dogmatischen Fokussierung auf die Position als Nummer 1 oder 2 im Markt.

Diese ernüchternde Darstellung hat uns wirklich schockiert – worauf wir uns entschlossen, „das System zu schockieren“. Auf unserem Dreijahres-Planungsmeeting 1995 forderten wir die Geschäftsführer der einzelnen Gesellschaften auf, eine neue Marktdefinition vorzunehmen – und zwar in der Art, dass sie mit ihrem Business nur noch einen Marktanteil von maximal je 10% erzielten. Mit diesem modifizierten Ansatz haben wir uns von der Nummer 1 oder 2-Philosophie, die uns einst zwar gute Dienste geleistet hatte, im weiteren Verlauf jedoch zu einer Einschränkung unseres Marktfokus führte, schlagartig gelöst – und damit zugleich unseren Blickwinkel hinsichtlich des zukünftigen Marktpotenzials für unser Produkt- und Service-Portfolio signifikant erweitert. Diese intellektuell einfache, in der Wirkung aber radikale Veränderung, dieser Schlag ins Kontor einer dogmatisch erstarrten Marktsicht, war – gekoppelt mit unserer Bereitschaft, diese „bessere Idee“ konsequent in die Tat umzusetzen – einer der entscheidenden Faktoren für die zweistelligen Wachstumsraten, die wir zum Ende der 90er Jahre realisiert haben.

Dies und genau dies dokumentiert die unverzichtbare Bedeutung der informellen Unternehmenskultur bei GE – als eine Kultur, die den Nährboden für grenzenlosen Ideenreichtum bietet, bei der die Qualität der Idee allein am Erfolg – und nicht nach dem Ursprung – bewertet wird und die sicherstellt, dass der Intellekt und die Phantasie jedes einzelnen Mitarbeiters produktiv eingebracht und genutzt werden.

Das was GE als „Global Learning Company“, also als weltweit lernender Konzern, aktuell darstellt, ist das Resultat – oder präziser: die Kulmination – der erfolgreichen Umsetzung der zuvor beschriebenen Werte und Verhaltensweisen. Heute gehören wir zu den Unternehmen, die auf das größte intellektuelle Kapital weltweit zurückgreifen und in dem die besten Ideen entstehen und gedeihen können, weil wir wahrhaft „grenzenlos“ sind und agieren. Aber wir sind nicht nur grundsätzlich offen für derart innovative Ideen und Visionen, sondern wir arbeiten auch weiterhin Tag für Tag daran, neue und immer bessere aufzuspüren. So haben wir vor einigen Jahren von Toyota Innovationen im Bereich Asset Management adaptiert und uns von Wal*Mart in das Thema Quick Market Intelligence einführen lassen. Allied Signal und Motorola waren die Auslöser für unsere unternehmensweite Six Sigma-Initiative. Und vor kurzem erst unterstützten uns Trilogy, Cisco und Oracle bei der Digitalisierungsinitiative von GE.

Heute wird bei GE nicht primär der Urheber einer zündenden Idee belohnt, mit der er sich von den anderen Kollegen abheben kann. Prinzipiell gefördert wird vielmehr eine Grundhaltung, die darauf ausgerichtet ist, die immer noch um einen Deut bessere Idee aufzuspüren und diese innerhalb des eigenen Geschäftsbereiches – ja gar innerhalb der gesamten Organisation – so konsequent und produktiv zu verbreiten, dass die Gesamtperformance von GE immer besser wird.

Der entscheidende Grund, warum jeder einzelne unserer Geschäftsbereiche – von Aircraft Engines bis Medical Systems – stets einen Wettbewerbsvorsprung innerhalb seines spezifischen Marktsegmentes aufweist, liegt darin, dass technologische Innovationen zwischen allen GE Gesellschaften konsequent und konstruktiv ausgetauscht werden – neue metallurgische Konzepte fließen von Aircraft Engines zu Power Systems, Digitalisierungs-

projekte von Medical Systems über Industrial Systems zu Capital Services, beispielhafte Erfolge im Rahmen des „Span“-Programms von Plastics über Mortgage Insurance zu einem beliebigen anderen Geschäftsbereich.

Bei dem GE Betriebssystem, das auf den folgenden Seiten vorgestellt wird, handelt es sich nicht um eine bürokratische Veranstaltungsreihe von Reviews, Budget-Trainings, Reports oder Fun-Shows, sondern vielmehr um regelmäßig stattfindende und inhaltlich aufeinander aufbauende Meetings, die einzig und allein einem Ziel gewidmet sind: von einander zu lernen und die besten Ideen und Verfahren innerhalb des Unternehmens und rund um den Globus produktiv auszutauschen.

Erst das genaue Verständnis dieser für GE typischen Lernkultur, die geprägt ist durch das unersättliche Verlangen nach immer neuen Ideen, die das GE Betriebssystem unaufhörlich antreiben, bietet eine einleuchtende Erklärung dafür, warum strukturell so unterschiedliche Geschäftsbereiche wie Plastics, Aircraft Engines oder NBC als organischer Bestandteil dieses Gesamtsystems viel schneller wachsen und viel größere Erfolge erzielen, als es ihnen „im Alleingang“ möglich wäre. Es ist genau dieses Prinzip, das sicherstellt, dass GE so ausgezeichnet funktioniert – unsere Lernkultur als Nukleus und Brennstoff für unseren gemeinsamen Erfolg. Dieses Betriebssystem lässt sich nur schwer zu Papier bringen oder graphisch darstellen – es lebt wesentlich durch die Praxis. Und es ist letztendlich nur dadurch lebendig, dass jeder einzelne Teilnehmer vollständig erkannt und verinnerlicht hat, dass diese Business-Meetings keine administrativen Pflichtveranstaltungen sind, sondern dass der hier erfolgende Ideenaustausch wahrhaft die Seele und das Herz unseres Geschäftserfolgs ausmacht.

Genau diese Leidenschaft zum permanenten Lernen und Teilen begründet unseren quasi unerbittlichen Optimismus für unsere weitere positive Entwicklung: Für uns ist es zu keiner Zeit eine Frage, dass unsere größten Erfolge noch vor uns liegen.

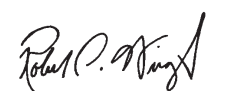
Die GE Company der Zukunft wird sich auf genau die Werte gründen, die uns heute bereits antreiben: gegenseitiges Vertrauen und das unaufhörliche, unersättliche und grenzenlose Streben nach den besten Ideen und Mitarbeitern in aller Welt. Und in der Zukunft wird sich GE zu einem so viel schnelleren und mutigeren Unternehmen entwickeln, dass uns unser heutiger „Speed“ im Rückblick als vergleichsweise langsam und zögerlich erscheinen wird. Und zu guter Letzt: Im GE der Zukunft ist sich jeder einzelne Mitarbeiter im vollen Umfang darüber im Klaren, dass unser Erfolg direkt und ohne jede Einschränkung an den Erfolg unserer Kunden gekoppelt ist.

Eines wird sich auch in Zukunft nicht ändern: GE ist und bleibt ein Unternehmen, das Ihnen für Ihr Vertrauen und Ihre nachhaltige Unterstützung immer dankbar ist.


Chairman of the Board
and Chief Executive Officer


President and Chairman-Elect


Vice Chairman of the Board
and Executive Officer


Vice Chairman of the Board
and Executive Officer

9. Februar 2001