

campus

**E-Book
inside**

Jack **UND**
Welch **SUZY**
WELCH

Welch

WINNING

Das ist Management

W I S S E N , W A S Z U T U N I S T

Winning



Lesen, wie SIE wollen!

Einfach kaufen, individuell nutzen. Buch und E-Book in einem!
Ihren Code zum E-Book finden Sie am Ende des Buches.

Jack Welch begann seine Karriere bei *General Electric* 1960 und wurde mit 45 Jahren jüngster CEO in der Geschichte des Konzerns. Viele bahnbrechende Managementkonzepte wurden von ihm während seiner zwanzig Jahre an der Spitze von GE mit Erfolg eingeführt. Heute begeistert Welch mit seinen Vorträgen weltweit unzählige Manager.

Suzy Welch ist Autorin und war Chefredakteurin der renommierten *Harvard Business Review*.

Jack Welch
und Suzy Welch

Winning

Das ist Management

Campus Verlag
Frankfurt/New York

WINNING. Copyright © 2005 by Jack Welch, LLC. All rights reserved.
Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins
Publishers, Inc.

Aus dem Englischen von Herbert Allgeier, Astrid Bangert, Maria Bühler,
Birgit Lamerz-Beckschäfer und Dzifa Vode für Delius Producing Berlin.

ISBN 978-3-593-39684-2

2. Auflage 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2005. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag,
Frankfurt/Main.

Redaktion der deutschen Ausgabe: Katja Klinner/Delius Producing Berlin
Umschlaggestaltung: Büro Hamburg
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza
Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.
www.campus.de

*Für die vielen tausend Männer und Frauen, die mir durch ihre
Fragen zeigten, wie viel ihnen das Business bedeutet.*

Der Autor spendet sein Honorar für wohltätige Zwecke.

Inhalt

Einleitung

»Jeder Tag bringt eine neue Frage« 11

Grundsätzliches

1. Leitbild und Werte

Viel heiße Luft um eine ganz konkrete Sache 23

2. Offenheit

Das dunkelste Kapitel der Geschäftswelt 36

3. Differenzierung

Grausam und darwinistisch? Versuchen wir es mit
fair und effektiv 48

4. Mitspracherecht und Menschenwürde

Alle dürfen mitspielen 64

Ihr Unternehmen

5. Führung

Es geht nicht nur um Sie 71

6. Personalrekrutierung

Was die besten Kandidaten auszeichnet 93

7. Personalmanagement Sie haben die richtige Mannschaft – und jetzt?	112
8. Getrennte Wege Aller Abschied ist schwer	136
9. Veränderungen Versetzen Sie Berge	148
10. Krisenmanagement Von »Ach, du lieber Himmel« zu »Alles wieder im Lot« ...	161

Ihre Konkurrenz

11. Strategie Die Soße macht's	179
12. Budgetierung Die Neuerfindung eines Rituals	205
13. Organisches Wachstum Etwas Neues beginnen	223
14. Fusionen und Übernahmen Jagdfieber, Habgier & Co.	236
15. Six Sigma Besser als ein Besuch beim Zahnarzt	265

Ihre Karriere

16. Der richtige Job Wer ihn gefunden hat, wird nie mehr von »Arbeit« sprechen	275
17. Beförderungen Pardon, Abkürzungen gibt es nicht	298

18. Heikle Themen	
Dieser verdammte Chef	322
19. Die Balance zwischen Beruf und Privatleben	
Was sie schon immer darüber wissen, aber nicht hören wollten	336
 Was noch zu sagen bleibt	
20. Hier, dort, überall	
Fragen, die nicht unter den Tisch fallen sollten	365
Danksagung	389
Register	392

Einleitung

»Jeder Tag bringt eine neue Frage«

Nach dem Abschluss meiner Autobiografie – eine aufregende Sache, aber auch eine Mordsschinderei, die ich damals irgendwie in meinen Arbeitstag zwängte – hatte ich mir geschworen, nie wieder ein Buch zu schreiben.

Wie man sieht, habe ich es doch getan.

Wenn ich überhaupt eine Entschuldigung vorbringen kann, dann die, dass die Idee zu diesem Buch eigentlich gar nicht von mir stammt.

Sie wurde an mich herangetragen.

Die Idee zu *Winning* war sozusagen ein Ruhestandsgeschenk von Zehntausenden wunderbarer Menschen, die ich seit meinem Ausscheiden bei *General Electric* getroffen habe. Es ist ein Geschenk all der engagierten, neugierigen, mutigen und ehrgeizigen Männer und Frauen, die das Business so sehr mochten, dass sie mir jede erdenkliche Frage gestellt haben. Um ihnen antworten zu können, musste ich nur mein Wissen und meine Erfahrungen heranziehen, filtern und in Worte fassen sowie durch die Geschichten anderer ergänzen. Schon nahm dieses Buch Gestalt an.

Die Fragen, auf die ich in diesem Buch Bezug nehme, sind mir erstmalig Ende 2001 und fast das gesamte Jahr 2002 hindurch auf der Promotiontour für meine Autobiografie gestellt worden. Die offensichtlich starke Verbundenheit vieler Menschen mit *General Electric* hat mich damals schier überwältigt. Rund um den Globus erzählten sie mir bewegende Geschichten von ihren Erlebnissen als Mitarbeiter von GE oder Anekdoten aus der Zeit,

als ihre Schwestern, Väter, Tanten oder Großväter für das Unternehmen arbeiteten.

Gleichzeitig überraschte es mich, *wie viele* Leute sich nach Strategien für den Unternehmenserfolg erkundigten.

In Radiosendungen baten mich Anrufer, das Bewertungssystem von GE zu erklären, nach welchem die Mitarbeiter in drei Leistungskategorien eingeteilt, entsprechend befördert oder entlassen werden. Besucher von Signierstunden wollten wissen, ob meine Aussage, dass der Personalchef eines Unternehmens ebenso wichtig ist wie der Finanzvorstand, wirklich ernst gemeint sei. (Das ist sie!) Bei einer Veranstaltung in der Business School der Universität von Chicago bat mich ein indischer Teilnehmer mit MBA, einmal genau zu erläutern, wie eine wirklich gute Mitarbeiterbeurteilung aussieht.

Auch nach der Werbetour bombardierte man mich mit Fragen – in Flughäfen, Restaurants und Aufzügen. Einmal schwamm sogar jemand in der Brandung vor Miami Beach zu mir herüber. Er wollte meine Meinung zu einem bestimmten Franchise-Geschäft hören, das ihm durch den Kopf ging. Die meisten Fragen wurden mir jedoch in den rund 150 Diskussionsrunden gestellt, an denen ich in den letzten drei Jahren in Städten auf der ganzen Welt teilgenommen habe – von New York bis Shanghai, von Mailand bis Mexico City. Das Publikum solcher Veranstaltungen kann aus dreißig oder fünftausend Menschen bestehen. Zusammen mit einem Moderator, meist einem Wirtschaftsjournalisten, sitze ich dann auf dem Podium und versuche sämtliche Fragen zu beantworten, die den Teilnehmern in den Sinn kommen.

Und das waren nicht wenige: Wie wird man mit der chinesischen Konkurrenz fertig? Wie geht man mit begabten, aber schwierigen Mitarbeitern um? Wie findet man den richtigen Job? Wie führt man *Six Sigma* ein? Wie stellt man das richtige Team zusammen? Wie führt man Personal in unsicheren Zeiten? Wie überlebt man Fusionen und Übernahmen? Wie erarbeitet man die ultimative Erfolgsstrategie?

Was kann ich tun, wenn ich glänzende Resultate erziele, jedoch für einen Schwachkopf arbeite, den das nicht zu interessieren scheint? Was mache ich, wenn ich der Einzige in der Firma bin, der Veränderungen für nötig hält? Oder wenn bei der Aufstellung des Jahresbudgets alle versuchen, die Erwartungen und damit auch die Zielvorgaben herunterzuschrauben? Oder wenn ich ein tolles neues Produkt auf den Markt bringen will, die Geschäftsleitung mir jedoch die nötigen Befugnisse und Mittel verweigert?

Was soll ich machen, wenn die Manager in meiner Firma um den heißen Brei herumreden? Oder wenn ich einen Mitarbeiter entlassen muss, den ich zwar mag, der es jedoch einfach nicht packt? Oder wenn mein Unternehmen nun schon seit einem Jahr an einer Krise herumdoktert?

Daneben wurden Fragen zur Vereinbarkeit von Kindern und Karriere und zu vielen anderen Dingen gestellt, die Sie in Angriff nehmen wollen: Golf spielen, Ihr Haus renovieren oder mit einer Sportveranstaltung Geld beschaffen.

Ich wurde gefragt, ob man seine Träume verwirklichen kann, ohne sich Feinde zu machen, und ich bin nach volkswirtschaftlichen Trends, aufstrebenden Branchen und Währungsschwankungen gefragt worden.

Es gab buchstäblich Tausende von Fragen, und doch haben sie im Grunde fast alle in dieselbe Richtung gezielt: *Wie wird man zum Gewinner?*

Genau darum geht es in diesem Buch – um Erfolg. Wahrscheinlich hätte mich kein anderes Thema der Welt dazu gebracht, jemals wieder ein Buch zu schreiben.

In meinen Augen ist Erfolg etwas Phantastisches. Nicht gut, sondern *phantastisch*.

Wirtschaftlicher Erfolg ist großartig, weil Menschen sich entfalten können, wenn Unternehmen florieren. Es entstehen

Es gab buchstäblich Tausende von Fragen, und doch haben sie im Grunde fast alle in dieselbe Richtung gezielt: *Wie wird man zum Gewinner?*

Arbeitsplätze und es gibt mehr Chancen für alle. Die Leute blicken optimistisch in die Zukunft, denn sie verdienen genug Geld, um

In meinen Augen ist Erfolg etwas Phantastisches. Nicht gut, sondern phantastisch. Wirtschaftlicher Erfolg ist großartig, weil Menschen sich entfalten können, wenn Unternehmen florieren. Es entstehen Arbeitsplätze und es gibt mehr Chancen für alle.

ihren Kindern ein Studium zu ermöglichen und sich eine bessere Gesundheitsversorgung leisten zu können. Sie kaufen sich Ferienhäuser und sorgen fürs Alter vor. Außerdem bietet ihnen der Erfolg die Möglichkeit, über die bloßen Steuerzahlungen hinaus der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Wohltätige Organisationen können mit Zeit und Geld unterstützt wer-

den, oder man kann bei der Schülerbetreuung helfen, um nur zwei Möglichkeiten zu nennen. Erfolg beflügelt; er macht die Welt einfach ein bisschen besser.

Wenn Unternehmen hingegen scheitern, leiden alle darunter. Die Menschen bekommen Angst. Es fehlt ihnen an finanzieller Sicherheit und damit auch an Zeit und Geld, um sich für andere zu engagieren. Die täglichen Sorgen verunsichern ganze Familien. Außerdem zahlen Arbeitslose nur wenig oder gar keine Steuern.

Und wo wir schon dabei sind – lassen Sie uns kurz über Steuern beziehungsweise über den Staat im Allgemeinen reden.

Der Staat ist ohne Zweifel ein wichtiger Pfeiler der Gesellschaft. In erster Linie schützt er uns vor den heimtückischen und anhaltenden Gefahren für die nationale Sicherheit, mit denen wir heute und wohl auch in absehbarer Zukunft konfrontiert sind. Doch sorgt er darüber hinaus für vieles mehr: für ein Rechts- und ein Bildungssystem, für Polizei und Feuerwehr, die Instandhaltung von Autobahnen und Häfen sowie die Bereitstellung von sozialen und medizinischen Einrichtungen. Diese Liste ließe sich endlos fortsetzen.

Natürlich werden diese staatlichen Tugenden mit Steuereinnahmen finanziert, denn Regierungen erwirtschaften kein Geld. Sie unterstützen zwar den wirtschaftlichen Antrieb, aber sie sind nicht selbst dessen Motor.

Der Motor einer gesunden Wirtschaft sind erfolgreiche Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Indem sie dem Staat Steuereinnahmen verschaffen, bilden sie die Grundlage für freie, demokratische Gesellschaften.

Genau aus diesem Grund ist Erfolg phantastisch.

Es versteht sich von selbst, dass man auf die richtige Art und Weise zum Erfolg kommen muss: sauber, den Regeln entsprechend. Daran gibt es absolut nichts zu rütteln. Unternehmen und Menschen, die sich nicht an die Regeln des fairen Wettbewerbs halten, haben Erfolg nicht verdient. Doch interne Prozesse auf der Unternehmensseite und Aufsichtsbehörden sorgen zum Glück dafür, dass die bösen Jungs meistens entdeckt werden und die rote Karte gezeigt bekommen.

Ehrliche Unternehmen und Geschäftsleute – und das ist die große Mehrheit – müssen ihre Marschroute zum Erfolg selbst abstecken.

Dieses Buch bietet ihnen dafür eine Wanderkarte.

Im Übrigen richtet sich *Winning* nicht speziell an leitende Manager und Vorstandsmitglieder. Falls es ihnen eine Hilfe ist – wunderbar, ich hoffe es sehr. Das Buch ist jedoch ganz besonders all jenen gewidmet, die an vorderster Front stehen. Dazu gehören Geschäftsinhaber und Angehörige des mittleren Managements, ebenso Fabrikleiter und Fließbandarbeiter. Außerdem sollen Hochschulabsolventen auf der Suche nach ihrem ersten Job, MBAs, die über neue Berufswege nachdenken, und Unternehmer angesprochen werden. Mit *Winning* möchte ich alle Menschen unterstützen, die voller Ehrgeiz und Leidenschaft zu Werke gehen – ganz egal, in welcher Position sie arbeiten.

Sie werden in diesem Buch viele Menschen kennen lernen. Bei einigen werden Sie vielleicht Parallelen zu sich selbst entdecken. Sie begegnen zum Beispiel dem Vorstandschef eines Unternehmens, das sich edle Werte wie Qualität, Kundenservice und Respekt auf die Fahnen geschrieben hat, ohne jedoch jemals richtig zu definieren, was es bedeutet, nach diesen Werten zu leben. Sie werden über einen Manager lesen, der sich in einem Meeting mit

einem anderen Unternehmensbereich schwarz ärgert, weil ihm bewusst wird, dass seine Mitarbeiter noch viel bessere Ergebnisse erzielen könnten, wenn sie nur für eine Minute aufhören würden, sich gegenseitig auf die Schulter zu klopfen. Sie lernen einen Angestellten kennen, der seit Jahren schwache Leistungen bringt, aber so lieb, nett und ahnungslos ist, dass man es einfach nicht übers Herz bringt, ihn zu entlassen. Oder den Kollegen, dem niemand mehr in die Augen blicken kann, weil seine Tage im Unternehmen gezählt sind und bereits feststeht, dass ihm der Stuhl vor die Tür gestellt werden wird. Und schließlich treffen Sie Angestellte, die ihr Mittagessen am »Tisch der verlorenen Träume« einnehmen – so ihre eigene Bezeichnung – und dort ihre Abneigung gegen die Vorgesetzten zur Schau tragen. Nicht zu vergessen die Ingenieurin, die sich über fünfzehn lange Jahre eine beeindruckende Karriere aufgebaut hat, um diese an einem einzigen Tag hinzuwerfen. Sie erkannte, dass sie es privat und beruflich immer allen recht gemacht hatte, nur sich selbst nicht.

Außerdem stelle ich Ihnen viele Menschen vor, an deren Innovationskraft, Klugheit und Intellekt wir uns ein Beispiel nehmen können.

Dazu gehört zum Beispiel David Novak, der dynamische junge CEO von *Yum! Brands*. Indem er alle 33.000 Restaurants der Kette in einen Brutkasten für neue Ideen verwandelte, wurde das gesamte Unternehmen zu einer lernenden Organisation. Zu nennen ist auch der großartige *Change Agent* Denis Nayden von *Oak Hill Capital Management*, dem selbst gute Leistungen nie gut genug sind und der eine unglaubliche Ausstrahlung und Überzeugungskraft besitzt. Oder Jimmy Dunne, der sein Unternehmen aus den Trümmern des World Trade Center wieder aufgebaut hat. Er tat dies mit Liebe, Hoffnung und der Überzeugung, dass nichts unmöglich ist.

Ein anders Beispiel ist Susan Peters, berufstätige Mutter und zweithöchste Personalchefin bei GE, die ein Buch darüber schreiben könnte, wie man Berufs- und Privatleben trotz vieler Hürden

unter einen Hut bringt. Oder Chris Navetta, CEO von *U.S. Steel Kosice*, der eine wirtschaftlich kränkelnde Stadt in der Slowakei beim Strukturwandel unterstützt hat, indem er aus einem ehemals staatlichen Stahlwerk ein blühendes und rentables Unternehmen machte. Kenneth Yu, Leiter der Geschäfte von *3M* in China, der das Wachstum der moderat wachsenden Geschäftsbereiche explodieren ließ, indem er das scheinheilige Ritual der jährlichen Budgetierung abschaffte und stattdessen einen offenen Dialog über Marktchancen nach dem Motto »Alles ist möglich« eingeführt hat. Wir treffen auf Mark Little, der nach einer Herabstufung bei *General Electric* zunächst am Boden zerstört war, dem jedoch mit Mut, Ausdauer und exzellenten Ergebnissen ein beeindruckendes Comeback gelang.

Menschen sind das A und O, wenn es um den Unternehmenserfolg geht. Daher befasst sich dieses Buch intensiv mit Menschen – in einigen Fällen mit ihren Fehlern, viel öfter jedoch mit ihren Erfolgen. Vor allem beschäftigt sich das Buch mit Ideen und der großen Kraft, die sie besitzen, wenn wir sie in die Tat umsetzen.

Vielleicht macht sich bei dem einen oder anderen Leser jetzt Skepsis breit, weil ihm das Thema Erfolg zu facettenreich und zu komplex erscheint, um es in zwanzig Kapiteln abzuhandeln – ganz egal, wie viele Ideen und Menschen in diesem Buch vorgestellt werden.

Ja, es stimmt, Erfolg ist facettenreich und komplex, und er fällt einem gewiss nicht in den Schoß.

Trotzdem ist Erfolg möglich. Sie können ihn *herbeiführen*. Allerdings müssen Sie dafür die Voraussetzungen kennen.

Dieses Buch enthält keine Patentrezepte, denn die gibt es nicht.

Jedoch werden in den einzelnen Kapiteln verschiedene Richtlinien erläutert, denen Sie folgen können. Dazu gehören bestimmte Vorschriften und Regeln, die Sie berücksichtigen sollten, sowie Fehler, die Sie vermeiden können. Das Kapitel über Strategieentwicklung stellt ein dreistufiges Verfahren vor. Das Kapitel über die Suche nach dem passenden Job beschäftigt sich mit guten

Vorzeichen und Warnsignalen, die es zu beachten gilt. Einige Ratschläge werden Sie wieder und wieder hören. Dazu gehört auch, dass die Mannschaft mit den besten Spielern gewinnt. Sie sollten

Legen Sie eine positive Einstellung an den Tag und hüten sie sich davor, die Opferrolle zu übernehmen. Und haben Sie um Himmels willen Spaß.

sich also die besten Spieler heraussuchen und dauerhaft an sich binden. Zermartern Sie sich nicht zu lange den Kopf, sondern handeln Sie. Egal, in welchem Unternehmensbereich Sie arbeiten, Sie sollten unablässig zum

Lernen anregen. Legen Sie eine positive Einstellung an den Tag und hüten Sie sich davor, die Opferrolle zu übernehmen. Und vor allem: Haben Sie um Himmels willen Spaß.

Ja, haben Sie Spaß.

Das Business ist ein Spiel, und dieses Spiel zu gewinnen ist der absolute Wahnsinn!

Wegweiser

Bevor wir anfangen, möchte ich Ihnen kurz erklären, wie das Buch aufgebaut ist. Es hat vier Teile.

Der erste Teil mit dem Titel *Grundsätzliches* stellt verschiedene Konzepte vor. Er enthält wahrscheinlich mehr Managementphilosophie, als an einem durchschnittlich gefüllten Arbeitstag von den meisten Geschäftsleuten zeitlich zu bewältigen wäre, und gewiss mehr, als mir in meinen Arbeitsjahren je am Stück durch den Kopf gegangen ist. Meiner Herangehensweise an das Unternehmertum liegen jedoch verschiedene Prinzipien zugrunde, die ich im ersten Teil erläutern möchte.

Kurz gefasst handelt es sich dabei um vier grundsätzliche Aspekte: erstens um die Bedeutung eines aussagekräftigen Leitbildes mit konkreten Unternehmenswerten, zweitens um die Notwendigkeit von Transparenz in allen Unternehmensbereichen, drittens um ein

leistungsbezogenes Personalmanagement und viertens um das Mitspracherecht der Mitarbeiter und die Menschenwürde.

Der zweite Teil des Buches, *Ihr Unternehmen*, befasst sich mit betriebsinternen Angelegenheiten. Hier geht es um dynamische Prozesse – um Menschen, Verfahren und Unternehmenskulturen. Die einzelnen Kapitel gehen auf Unternehmensführung, Einstellungsverfahren, Personalmanagement, Freisetzung von Personal, Change Management und Krisenmanagement ein.

Hieran schließt der Teil *Ihre Konkurrenz* an, der sich mit der Welt außerhalb Ihres Unternehmens auseinandersetzt. Es wird dargelegt, wie Sie sich strategische Vorteile verschaffen und sinnvolle Budgets aufstellen können. Darüber hinaus werden Möglichkeiten des organischen Wachstums sowie Fusionen und Übernahmen erörtert. Außerdem wird versucht, ein Thema zu erhellen, das noch immer neben Faszination für Verwirrung sorgt. Die Rede ist von dem Qualitätsmanagementkonzept *Six Sigma*.

Der nächste Teil trägt den Titel *Ihre Karriere* und geht der Frage auf den Grund, wie Sie den Verlauf und die Qualität Ihres Berufslebens steuern können. Das einleitende Kapitel zeigt Ihnen, wie Sie den richtigen Job finden – nicht nur am Anfang Ihres Berufslebens, sondern zu jedem Zeitpunkt. Ein anderes Kapitel gibt Ihnen Tipps und Ratschläge für den Aufstieg im Unternehmen. Und ein weiteres setzt sich mit einem Problem auseinander, mit dem wir alle irgendwann einmal konfrontiert sind, nämlich für einen miesen Chef arbeiten zu müssen. Das letzte Kapitel dieses Teils ist dem menschlichen Bedürfnis gewidmet, alles auf einmal erreichen zu wollen. Wie Sie mittlerweile sicher festgestellt haben, ist das normalerweise nicht realisierbar. Dagegen ist es durchaus möglich und sogar wichtig zu wissen, wie Ihr Chef zu Ihren jeweiligen Plänen steht. Darum wird es unter anderem in diesem Kapitel gehen.

Abschließend beantworte ich unter dem Titel *Was noch zu sagen bleibt* neun Fragen, die in keine der zuvor genannten Kategorien passen. Sie beschäftigen sich mit der »Bedrohung durch die

chinesische Konkurrenz«, der Unterschiedlichkeit von Mitarbeitergruppen, dem Einfluss neuer Gesetze wie dem *Sarbanes-Oxley Act** und damit, wie die Wirtschaft auf gesellschaftliche Risiken wie AIDS reagieren sollte. Dort findet sich auch die Frage, wie Jeff Immelt, mein Nachfolger bei GE, seine Sache macht. (Mit einem Wort: hervorragend.) Man wollte von mir wissen, wie es um mein Golfspiel bestellt ist und ob ich daran glaube, einmal in den Himmel zu kommen.

Diese Frage hat mir allerdings die Sprache verschlagen.

Das haben die restlichen Fragen in diesem Buch zwar nicht, aber sie haben mich dazu gebracht, gründlich darüber nachzudenken, woran ich glaube und warum.

Winning gibt Antworten auf die meisten Fragen, aber nicht auf alle; schließlich unterliegt die Geschäftswelt wie auch der Rest der Welt einem steten Wandel.

Wie sagte ein niederländischer Unternehmer im vergangenen Jahr zu mir: »Jeder Tag bringt eine neue Frage. Das ist es, was uns immer wieder antreibt.« Es gibt neue Fragen, und es gibt auch neue Antworten. Seit meinem Ausscheiden bei *General Electric* habe ich fast ebenso viel über das Business gelernt wie zu meinen aktiven Zeiten dort. Aus jeder einzelnen Frage, die mir gestellt wurde, habe ich etwas gelernt.

Und ich hoffe, dass Sie aus meinen Antworten lernen können.

*Der Sarbanes-Oxley Act wurde 2002 verabschiedet, nachdem Bilanzskandale das Vertrauen der Öffentlichkeit in den US-amerikanischen Kapitalmarkt grundlegend erschüttert hatten. Um dem entgegenzuwirken, beschloss die US-Regierung erhebliche Verschärfungen des Wertpapierhandels- bzw. des Börsenrechts. Zu den Maßnahmen gehören unter anderem Haftung für das Management und Prüfung interner Kontrollsysteme.

Grundsätzliches

Kapitel 1

Leitbild und Werte

Viel heiße Luft um eine ganz konkrete Sache

Bitte haben Sie etwas Geduld, während ich über unternehmerische Leitbilder und Werte spreche.

Ich schicke das vorweg, denn beide Begriffe sind sehr abstrakt; sie werden in der heutigen Geschäftswelt übermäßig beansprucht und sehr oft falsch verstanden. Meine Zuhörer fragen mich häufig – oft mit einem Anflug von Panik in der Stimme – nach der Bedeutung und Relevanz dieser Ausdrücke. In New York wurde ich einmal gefragt: »Können Sie uns bitte den Unterschied zwischen einem Leitbild und einem Unternehmenswert nennen und uns erklären, worin der Sinn dieser Unterscheidung liegt?« Business Schools schüren die Verwirrung, indem sie ihre Studierenden immer wieder Unternehmensleitbilder aufschreiben und über Werte diskutieren lassen: eine Übung, die noch sinnloser wird, da sie im luftleeren Raum stattfindet. Viele Unternehmen unterziehen ihre leitenden Manager einer ähnlichen Prozedur, meist in dem Bestreben, eine hübsche Tafel mit edel klingenden Worten zu schaffen, die man sich in die Empfangshalle hängen kann.

Diese Versuche enden allzu oft in einer Ansammlung von Plattitüden, die bei den Mitarbeitern höchstens Verwirrung oder Misstrauen hervorrufen. Wer hat noch nie ein Leitbild gesehen, in dem es heißt, dass »das Unternehmen XY höchsten Wert auf Qualität und Service legt« oder dass »Kundenfreundlichkeit beim Unternehmen Soundso oberste Priorität genießt«? Nennen Sie mir eine einzige Firma, die keinen Wert auf Qualität, Service oder Kundenfreundlichkeit legt! Und wer kennt nicht ein Unternehmen, das

nach endlosen, hitzigen Debatten Werte hervorbringt, die trotz der besten Absichten klingen, als wären sie einem Universalkatalog der guten Tugenden entnommen worden: »Integrität, Qualität, exzellente Leistungen, Service und Respekt«. Ich bitte Sie – jedes anständige Unternehmen achtet diese Werte. Und offen gesagt, ist Integrität eine Grundvoraussetzung. Wer Integrität nicht im Blut hat, sollte das Spielfeld gar nicht erst betreten dürfen.

Ein gutes Leitbild und gute Unternehmenswerte sind dagegen so praxisnah, dass man sich sofort etwas darunter vorstellen kann. Das Leitbild macht deutlich, wohin die Reise geht, und die Werte beschreiben die Verhaltensweisen, die einen ans Ziel bringen werden. Wo wir gerade davon sprechen: Wenn es nach mir ginge, könnten wir den Ausdruck »Werte« gerne grundsätzlich durch »Verhaltensweisen« ersetzen. Um der lieben Tradition willen werde ich jedoch weiterhin die gängige Terminologie verwenden.

Erstens: Zum Thema Leitbild ...

Meiner Erfahrung nach beantwortet ein effektives Leitbild im Wesentlichen folgende Frage: »Wie wollen wir in unserem Geschäftsfeld erfolgreich sein?«

Ein brauchbares Leitbild beantwortet weder die Frage, wo in der guten alten Zeit die Stärken des Unternehmens lagen, noch beschreibt es das Unternehmen so, dass sich nur ja keine Geschäftseinheit, keine einzige Abteilung und kein hohes Tier auf den Schlips getreten fühlt.

Die Frage, wie sich in einem bestimmten Geschäftsfeld Erfolge erzielen lassen, hat bestimmenden Charakter. Sie zwingt Unternehmen, Entscheidungen über Mitarbeiter, Investitionen und andere Ressourcen zu treffen. Und sie schützt Unternehmen davor, den weit verbreiteten Fehler zu begehen, mit dem Leitbild ausdrücken zu wollen, dass man jedem Wunsch gerecht werden

wird – jederzeit. Diese Frage zwingt Unternehmen, ihre Stärken und Schwächen zu definieren, um herauszufinden, wo sie in der Wettbewerbsarena *gewinnbringend* mitmischen können.

Gewinnbringend, genau darauf kommt es an. Selbst *Ben & Jerry's*, der »Rettet die Welt«-Eiscremehersteller aus Vermont mit Hippie Vergangenheit, weist »profitables Wachstum« und »Wertsteigerung für seine Anteilseigner« als einen der drei Pfeiler seines Leitbildes aus. Auch die Vorstandsetage von *Ben & Jerry's* weiß, dass die schönsten sozialen Ziele der Welt ohne finanziellen Erfolg nicht verwirklicht werden können.

Das heißt nicht, dass ein Unternehmensleitbild nicht plakativ sein kann oder höheren Zielen verpflichtet sein sollte. *Ben & Jerry's* beispielsweise streben an, »Eiscreme ausschließlich aus natürlichen Zutaten in den ausgefallensten Geschmacksrichtungen« zu verkaufen, und wollen »die Lebensqualität innerhalb der Gesellschaft auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene verbessern«. Diese Formulierung ist großartig, weil sie Menschen motivieren und zu Höchstleistungen treiben kann.

Letzten Endes bringen effektive Leitbildformulierungen das Mögliche und das Unmögliche miteinander in Einklang. Sie zeigen Mitarbeitern einen klaren Weg zur Profitabilität auf und geben ihnen das gute Gefühl, Teil eines großen, wichtigen Ganzen zu sein.

Nehmen wir ein anderes Beispiel: Von 1981 bis 1995 erklärten wir in unserem Leitbild bei *General Electric*, dass wir uns zum »wettbewerbsstärksten Unternehmen der Welt entwickeln« und auf allen Märkten den ersten oder zweiten Rang einnehmen wollten. Alle Geschäftsbereiche, die diese Vorgabe nicht erfüllen konnten, sollten umstrukturiert, verkauft oder geschlossen werden. Es war klar, was dieser Auftrag bedeutete oder beinhaltete. Er war konkret und hatte nichts Abstraktes an sich. Aufgrund der globalen Ausrichtung verpflichtete das Leitbild außerdem zu ehrgeizigen, höheren Zielen.

Letzten Endes bringen effektive Leitbildformulierungen das Mögliche und das Unmögliche miteinander in Einklang.