

The Welch-Way

Der personifizierte Managerismus

Manfred Hoefle

Impuls für diesen Beitrag ist der New York Times Bestseller: ***The Man Who Broke Capitalism*** – How Jack Welch Gutted the Heartland and Crushed the Soul of Corporate America – and How to Undo His Legacy – von David Gelles. (***Der Mann, der den Kapitalismus pervertierte*** – Wie Jack Welch Kern und Seele amerikanischer Unternehmen zerstörte – und wie seine Hinterlassenschaft beseitigt werden kann).

Dr. John Francis "Jack" Welch Jr. (1935–2020) war zwanzig Jahre CEO von GE (1981–2001). Seine hervorstechendste Eigenschaft war ‚hypercompetitive‘, daueraggressiv zu sein.

DER ERSTE CELEBRITY-CEO

Schon in den ersten Jahren wurde Welch als CEO bewundert. Später vier Mal von Fortune zum „Most Admired CEO in America“ ernannt und zum „Manager of the Century“ erkoren. Die Financial Times machte das von ihm gemanagte Unternehmen drei Mal zu „The World’s Most Respected Company“. Für Business Schools, zuvorderst die Harvard Business School, und die Strategy Consultants wurde GE zu dem Referenzunternehmen. Für die US-Politik, v.a. Ronald Reagan¹, George H.W. Bush, auch Bill Clinton, war GE die erste Unternehmensadresse. Zum Ende seiner Amtszeit erschienen in englisch-sprachigen Medien jährlich an die achttausend lobende Artikel. Und an eigenem Lob mangelte es nie. Im letzten Jahresbericht seiner Regentschaft hieß es: „2000 was a memorable year for GE: It was a year of record breaking business performance“ (Operating margin 19% – 111 Jahre wäre sie unter 10 Prozent gelegen). Als Krönung der Welch-Ära wurde der bis anhin größte Deal, der Kauf des von seinem Mitkonkurrenten um den CEO-Job, Larry Bossidy („Larry The Knife“) zusammengekaufte Konzern Honeywell, in Aussicht gestellt.

Welch stammte aus einfachen Verhältnissen. Er wuchs als Einzelkind in einer irisch-amerikanischen Familie auf, verdiente sich als Golf Caddy, mit Zeitungsaustragen und anderen Nebentätigkeiten ein Zubrot. In der High School spielte er Base- und Football, trainierte eine Hockeymannschaft. Er entschied sich für das Studium ‚Chemical Engineering‘, das er mit einem PhD in Illinois abschloss. Bei GE fiel er durch einen unbändigen Ehrgeiz auf, stieg in der noch jungen Kunststoffsparte rasch auf. Mit 46 Jahren wurde er der jüngste CEO in der langen Geschichte von GE.

¹ Reagan präsentierte ab 1954 die landesweite TV-Show „General Electric Theater“, in der die neuesten Erfindungen und Produkte von GE vorgestellt wurden. Zu diesem Zweck wurde das Reagan Domizil zum „All Electric House“ umgebaut.

Zum Ende seiner Karriere war er der reichste US-Vorstandschef mit einem Vermögen nahe einer Milliarde USD. Wenig bemerkt sollte er als Consultant mit einem Honorar von neun Mio. USD weiter nützlich sein und bis ans Lebensende in den Genuss extravaganter Vergünstigungen kommen: Reisen mit Company Jets, Luxusappartement in Manhattan, Verköstigung in exklusivsten Restaurants und anderes mehr. Im Zuge eines Scheidungsstreites wurden die vielen Fringe Benefits bekannt, die er wegen der negativen Publicity zum Teil wieder abgab. Welch wurde zur Symbolfigur der Selbstbereicherung, als erster Vertreter des „Alpha Male Capitalism“.

Die Erfolgsserie von GE als Renditemaschine und Liebling der Wall Street ist weithin bekannt. Im Folgenden werden die langen Schatten beleuchtet, die auf die konglomerate Konzernorganisation und auf die amerikanische Wirtschaft und Gesellschaft fielen.²

DEFORMIERUNG EINES TRADITIONSKONZERNS

Welch hatte das alles überragende Ziel, aus GE das wettbewerbsstärkste und wertvollste Unternehmen der Welt zu machen. Immer mehr kam er zur Überzeugung, dass das traditionelle Industriegeschäft zwar die Basis ausmacht, die Hoffnungsträger und das Renditepotential aber woanders liegen. Die Herstellung von Produkten, Systemen und Anlagen wurde unter das Diktat maximaler, stetig steigender Rendite gestellt. Services & Capital wurden nunmehr zu den Favoriten im Geschäftsportfolio. Der Ingenieur Welch war sich sicher, damit den „easy way to make money“ gefunden zu haben. Folglich wurde GE zu einer Private Equity (PE) Organisation umgestaltet, in der nur die kurzfristige Rendite zählt.

Ausgangskonzept und Leitgedanke waren der Shareholder Value (SHV). Welch wurde zu seinem vehementen Verfechter.³ Die Konsequenzen waren tiefgreifend, hatten einen Bruch mit bisherigen Einstellungen zur Folge. Das fing mit der Aufkündigung der Loyalität gegenüber der Mitarbeiterschaft an. Der Einzelne war nicht mehr Teil einer vertrauenswürdigen, verlässlichen Organisation, sich einer Unternehmensfamilie zugehörig fühlend, sondern ein jederzeit austauschbares Mitglied, das innerbetrieblich einem darwinistischen Wettbewerb unterliegt. Die eindimensionale Ausrichtung auf den SHV sollte zudem durch eine neue High-Performance-Kultur verstärkt werden – und diese sollte dauerhaft sein, obwohl man weiß, dass nicht einmal Fahrzeuge sich andauernd hochtourig fahren lassen.

Integrität war nicht mehr unumstößliches Prinzip; sie hat nur Bedeutung insoweit sie nützlich und gesetzlich erzwungen war. GE erweckte den Anschein hoher Transparenz und gab sich den Anstrich vorbildlicher Compliance, wurde zu einer Blackbox. Das zeigten die erst spät aufgedeckten Manipulationen der Rechnungslegung (Earnings Management). Der Widerspruch zu der Verlautbarung von GE: „Integrity is the first and most important of our values ... by the letter and the spirit“ fiel lange Zeit nicht auf.

Für Welch hatte das Gemeinwohl keinen Platz. Kennzeichnend dafür war seine Haltung zu den von GE über Jahre verursachten Umweltschäden durch Einleitung giftiger Chemikalien in den Hudson River. Die schädliche Wirkung bestritt er völlig. Zur Abwehr jeder Haftung wurde über Jahre prozessiert, ein gewaltiger Aufwand betrieben; Jahre später wurde GE zur Schadensbeseitigung verurteilt.⁴

² Über GE finden sich zahlreiche kritische Beiträge unter www.managerismus.com, zum Teil aus der Zeit, in der das Unternehmen von allen Seiten als Vorbild für heimische Konzerne, namentlich für Siemens, gepriesen wurde. Im Buch Managerismus (2010) wurde die Frage aufgeworfen: J. Welch: Management-Ikone oder Managerist?

³ Acht Jahre nach seinem Ausscheiden machte er die Aufsehen erregende Feststellung: „On the face of it, shareholder value ist the dumbest idea in the world. . Shareholder value is a result, not a strategy ...“

⁴ Die Schadensbegleichung fiel dann dem Nachfolger zu.

Wegen des damaligen Anteils der USA von rund $\frac{3}{4}$ am Geschäftsvolumen lag ein größeres Auslandsgeschäft nahe. Die Internationalisierung fand anfänglich überwiegend durch Verlagerung statt, später vor allem durch den Ausbau des Finanzgeschäftes. Zuletzt hieß die Losung: „Global recruiting of talent worldwide“; das sollte die zukünftige Kernkompetenz werden.

SCHÄDLICHES GESCHÄFTSGEBAREN

Um die Transformation zur wertvollsten Company in Gang zu setzen und sie durchs Ziel zu bringen, kamen radikale, bis dahin höchst fragwürdige Herangehensweisen zum Zuge. Das sind im Wesentlichen die folgenden drei.

PERSONALABBAU UND SCHLIESSUNGEN VON BETRIEBEN

In den ersten drei CEO-Jahren wurden 72.000 Mitarbeiter entlassen (18 Prozent der Belegschaft), fünf Jahre später waren es 130.000.⁵ Dann kam es zunehmend zu Verlagerungen. In den USA freigesetzte Mitarbeiter wurden durch wesentlich billigere hauptsächlich in Mexiko und Indien ersetzt. Eine Reihe kleinerer Fertigungsstandorten wurde geschlossen und größere Werksstandorte erfuhren eine starke Schrumpfung. Dieses *Cost Cutting* war rasch ergebniswirksam, doch die negativen Auswirkungen wurden wenig beachtet, nämlich der schleichende Verlust an Fertigungsfähigkeit und die verdeckten „sozialen Kosten“ für Familien und Gemeinschaften. Überdies zog Misstrauen ein und die Bereitschaft zu Kooperation schwand.

EXTERNER WACHSTUM (M&A)

Mehr als die Hälfte des Unternehmenswachstums wurde über M&A bewerkstelligt. Allein in seinen letzten vier CEO-Jahren wurden jeweils 100 Akquisitionen getätigt, die Mehrzahl im Finanzsektor. Höhe- und Schlusspunkt sollte der bereits erwähnte Erwerb von Honeywell International für 45 Mrd. USD werden. Eigentliches Motiv war, das Zusammengehen mit dem Konkurrenten United Technologies zu verhindern.⁶

Die Erfolgsquote bei Übernahmen ist bekanntlich gering, in erster Linie weil kulturelle Unverträglichkeiten unterschätzt werden. Bei vielen großen Akquisitionen hat GE durch eine forcierte Integration, eine blitzschnelle An- und Eingliederung der nützlichen Geschäftsteile und durch den Verkauf der anderen, kaum einen Stein auf dem anderen gelassen. Der Medien- und Technologiekonzerns RCA, die 6,3 Mrd. teure Akquisition von 1985, wurde bis auf den Medienteil NBC zerlegt. Das war fortan das Muster.

AUSRICHTUNG AN WALL STREET

Der breit diversifizierte Finanzbereich wuchs kontinuierlich. In der Schlussphase von Welch als CEO zählte GE-Capital 90.000 Mitarbeiter, das entsprach 29 Prozent der Belegschaft. Das Finanzgeschäft erbrachte die Hälfte des Gewinns. Eine signifikante Begleiterscheinung der „Financialisation“ war die Aufblähung der Rechtsabteilung mit 1.400 Anwälten und das mit Abstand größte Tax-Department amerikanischer Unternehmen. GE erwarb sich das unrühmliche Verdienst dank der besten (inhouse) Steuerkanzlei, wenig bis keine Steuern zu zahlen und noch reichlich Tax Benefits zu erhalten. Das Creative Accounting bzw. das perfektionierte Quarterly Earnings Management brauchte viele Spezialisten dieser Profession.

GE war auch Pionier des Aktienrückkaufs. Welch lancierte das erste und damals mit 10 Mrd. USD größte Share Buyback-Program. Die Reagan-Regierung machte diese zuvor untersagte Praxis möglich.

⁵ Diese Periode des „Firing“ trug ihm die Bezeichnungen „Neutron Jack“ und „Toughest Boss“ ein.

⁶ Dieser Deal scheiterte am Veto der EU-Wettbewerbskommission. Welch hatte sich vorsorglich eine zweijährige Verlängerung seines Mandates ausbedungen.

Welch war ein starker Verfechter von Belohnung und Incentivierung. Aktienoptionen und großzügige Bonuszahlungen wurden an jährliche Management Appraisals geknüpft, die eine Sortierung der Belegschaft in Leistungsklassen – Spitzenleute bis Minderleister – bezweckten. Das sogenannte Rank & Yank-System führte in jedem Jahr zur Aussortierung von 10 Prozent der Mitarbeiter.⁷ Übrigens eine Praxis, die in der US-Wirtschaft erstaunlich viele Nachahmer fand – und in der jüngeren Vergangenheit weitgehend aufgegeben wurde.

WEITREICHENDE SPÄTFOLGEN

Bis zur Jahrtausendwende erlebte GE einen unaufhaltsamen Aufstieg mit einer Börsenkapitalisierung von 600 Mrd. USD und war damit das teuerste Unternehmen der Welt. In den folgenden 10 Jahren halbierte sich der Unternehmenswert, fünf Jahre später sackte er zeitweise auf 10 Prozent ab. 2018 wurde die GE-Aktie aus dem Dow Jones Industrial-Index entfernt. Die Zahl der Beschäftigten lag 2022 bei 140.000, und damit bei einem Drittel der Belegschaft, die Welch übernommen hatte.⁸ Unter seinen bisher drei Nachfolgern (Immelt, Flannery, Culp) wurde GE Capital sukzessive aufgelöst, das Traditionsgeschäft mit Hausgeräten, Lokomotiven, Leuchtmitteln, Kunststoffen veräußert. Bis 2024 soll die Aufspaltung in die Teile Luftfahrt, Medizintechnik, Energie abgeschlossen sein. Die ‚zukünftige‘ GE wird dann nur noch aus dem Energy-Bereich bestehen.

NACHTEILIGE AUSWIRKUNGEN AUF DIE US-WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT

Die Zeit von 1950 bis spätestens 1980 wird als ‚Golden Age of capitalism‘ bezeichnet; sie endete in einem schleichenden Rückgang der Produktivität und in Stagflation. Eine Neubelebung der Wirtschaft, vor allem die Restrukturierung vieler Großunternehmen stand an. Welch machte den Anfang und gab mit seiner Art der Unternehmensführung die Richtung vor – und sie machte Schule.

Downsizing wurde zur Standardstrategie. In den USA gingen drei Millionen Arbeitsplätze, überwiegend Fertigungsjobs, verloren. Die Firmentransaktionen nahmen in seiner Zeit um das Zehnfache zu und waren im Wert hundert Mal höher. Der Finanzsektor verdoppelte annähernd den Anteil am BIP.⁹ Die CEO-Vergütung stieg auf das über 200-Fache eines durchschnittlichen Mitarbeiters an. Die Unternehmensgewinne wurden zur Hälfte für Aktienrückkäufe, zu einem Drittel für Dividenden verwendet. Für die Zukunftssicherung, insbesondere für Forschungs- und Entwicklungsaufwand verblieb der Rest. Nicht nur traditionelle Herstellerfirmen wie Deere und Caterpillar verlegten sich vermehrt auf die Finanzseite ihres Geschäftes.

Die US-Wirtschaft wurde in großen Teilen zu einem Abbild von GE. Zusehends und doch wenig beachtet löste sie sich von der industriellen Wertschöpfung. Communities verödeten, Teile der Gesellschaft verloren ihren Lebensmittelpunkt und verarmten. Amerika verlor seinen industriellen Glanz und wartete vergebens auf die Wiederkehr früherer gesellschaftlicher Verhältnisse.

Wie kam es zu dieser Fehlentwicklung?

Mit Welch begann eine neue Ära des Managements. Lief bis dahin die Einkommensentwicklung von Arbeitern und Managern im Wesentlichen parallel, erkannte das Management nun die Möglichkeit, sich ausschließlich als den Aktionären verpflichtete Vertreter (*Agents*) zu profilieren, weil sie von

⁷ Dieses ‚Rank & Yank‘ genannte System galt als Management-Innovation, wurde vor einigen Jahren von GE aufgegeben.

⁸ Bemerkenswert ist, dass in den jüngeren Jahresberichten der Welch-Periode keine Angaben zu Mitarbeiterzahlen genannt werden, sondern ausschließlich Financial Data.

⁹ Der Finanzsektor lag in den 1970er-Jahren für die USA bei 4 Prozent. Für Deutschland liegt er zurzeit bei 3,7 Prozent (zum Vergleich für das zum Teil deindustrialisierte GBR bei 10 Prozent).

Aktienoptionen als dem mit Abstand wichtigsten Teil der Vergütung unverhältnismäßig profitieren. Die Selbstprivilegierung ist der Kern des Managerismus. Manager verhalten sich wie Eigentümer (*Principals*), für die das Wohl der Mitarbeiter und der Zusammenhalt der Gemeinschaft nachrangig sind.

EINE GROSSE SCHAR VON FOLLOWERN

Namhafte Exponenten des Managerismus hatten eine GE-Vergangenheit. Das waren an erster Stelle die Mitkonkurrenten um die Nachfolge von Welch: Robert Nardelli, der Home Depot und Chrysler missmanagte¹⁰, James McNerney, der 3M und Boeing geschwächt hinterließ und sein von ihm auserwählter¹¹ Nachfolger. Jeffrey Immelt setzte den Welch-Kurs zunächst fort, versuchte dann sich vergeblich gegen den Niedergang von GE zu stemmen; schied vorzeitig aus.¹² Eine fast analoge Entwicklung erfuhr Boeing. Unter den von GE kommenden CEOs Harry Stonecipher, McNerney und zuletzt David Calhoun wurde Boeing zu einem siamesischen Zwilling des Welch-Stils. Aus einem typischen Ingenieurunternehmen wurde ein kapitalmarktzentriertes Unternehmen – mit zuletzt dramatischen Folgen.¹³

Die Zahl der Welch-Bewunderer war groß und prominent. Dazu zählten die beiden wegen Bilanzvergehen verurteilten Dennis Kozlowski (Tyco Int.) und Bernard Ebbers (WorldCom), der bei Ford gescheiterte Jacques Nasser und der wegen seines brutalen Managementstils Berühmtheit erlangte Al Dunlap („Chainsaw“). Auch in Deutschland gab es mit Jürgen Schrempp (Daimler-Chrysler) und Klaus Kleinfeld (Siemens) bekennende Welch-Adepten.

Imposant ist die Liste der Unternehmen, in denen GE-Manager zu CEOs bestellt und gescheitert sind. Neben den bereits genannten sind dies der Retailer Albertsons, das Pharma-Unternehmen Amgen, die Software-Unternehmen Ceridian, Intuit, Symantec, die Finanzdienstleister Conesco und Equifax, Fiat, Goodyear, Medtronic, McDonnell-Douglas, Owens-Corning, die Marktforschungsfirma Nielsen, der Telekommunikationskonzern Nortel, der Werkzeughersteller Stanley Works. Dagegen waren die von Ex-GE-Managern geführten Unternehmen Honeywell, Medtronic und Polaroid erfolgreich, weil sie vom „Welch-way“ abwichen, indem sie insbesondere ein gutes Verhältnis zur Belegschaft unterhielten.

In den 1990er-Jahren wurde GE mehr und mehr zum Garanten von Management-Exzellenz. Der Nimbus war so groß, dass die Ankündigung einen GE-Manager für den CEO-Job gewonnen zu haben, Kurssprünge von 10 Prozent und mehr auslösten. Ein herausragender Fall kollektiver Begeisterung oder schlichter gesagt ein staunenswerter Beleg von Herdentrieb im Management.

UNREFLEKTIERTE VERMARKTUNG SEINER LEHREN

Mit seiner Frau, einer vormaligen Herausgeberin der Harvard Business Review, hat Welch ein Family Business in Sachen Management aufgezogen. Das ‚Jack Welch Management Institute‘ bot teure online-MBA-Kurse an. Gemeinsam verfassten sie viele Kolumnen in Business Week, Fortune, Reuters, die die Führungslehre à la Welch vermarkteten.¹⁴ In seiner Post-CEO-Zeit gab es viele Fernsehinterviews und Welch war häufiger Gast von Talk-Shows, auch in Europa.

¹⁰ Nach CNBC figuriert Nardelli unter den 20 „worst CEOs of all time“, nach Motley Fool, einem Börsendienst unter den „three“.

¹¹ Welch bewerte die Wahl von Immelt bald als größten Fehler.

¹² Über GE unter Immelt siehe Denkschrift Nr. 42 General Electric (GE): Zurück zum Kern und unter Aktuell: General Electric (GE) – Götterdämmerung

¹³ Zu Boeing, insbesondere zur Verbindung zu GE siehe „Boeing – ein von der GE-Kultur geprägtes Managementversagen“ (Teil 2): Die CEOs und ihre Praktiken

¹⁴ In Deutschland erschienen Beiträge v.a. in der WIRTSCHAFTSWOCHE und im Manager Magazin.

DIE QUINTESSENZ EINER LANGEN ZEIT

Vier Jahrzehnte liegen seit Beginn der Welch-Ära dazwischen. Die erste Hälfte war die Zeit des Downsizings und der Neuausrichtung von GE, die zweite Hälfte war die der Erlahmung, Hektik und Auflösung. Was bei GE geschah, strahlte auf die amerikanische – und nicht nur diese – Unternehmenswelt und Gesellschaft aus. Derartig tiefgreifende Fehlentwicklungen – der hochangesehene Investmentbanker Felix Rohatyn sprach von einer „madness“ – brauchen eine lange Zeit der Korrektur, die angebrochen ist. In den USA erfolgt eine Rückbesinnung auf die Industrie. Der Inflation Reduction Act (IRA) ist Beweis, dass das Land zur Umsteuerung gewillt und wohl auch fähig ist.¹⁵

Die wünschbare neue-alte Richtung ist eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, die von einer an der Sozialen Marktwirtschaft orientierten Ordnungspolitik geleitet ist.

Vertiefendes

Unter www.managerismus.com gibt es eine umfangreiche Analyse und Kommentierung zu GE, insbesondere zu deren CEOs Welch und Immelt.

- Robert Slater, Jack Welch: “The New GE: How Jack Welch Revived an American Institution”, 1993
- Christopher, A. Bartlett.: *GE Two Decade Transformation: Jack Welch leadership*, Harvard Business School, 1999
- Ben W. Heineman Jr.: *High Performance with High Integrity*, Harvard Business School Press, 2008

¹⁵ In Europa sind solche umfangreichen Programme nicht aufgelegt. In Deutschland zeigt sich eine bedenkliche Tendenz zur Deindustrialisierung. In FRK und GBR kam es entgegen der Ansagen, die industrielle Wertschöpfung zu stärken, zu keiner Verbesserung.