



GE: "Thoughtfulness statt Geschwindigkeit"

Sriram Nagarajan, GM Global Operations Germany, Central & East Europe bei General Electric berichtet, was GE beim Global Business Services verändert - jede Business Unit ist dazu verpflichtet, ein Teil von Global Operations zu sein. Lesen Sie das vollständige Interview mit dem Experten hier.

Eva-Maria Winteroll: Ich bin hier mit Sriram Nagarajan bei der European Shared Services Outsourcing Week in Prag. Er ist Financial Operations Lead bei GE.

Sriram Nagarajan: Im Grunde genommen General Manager, GM für Deutschland, Ost- und Zentraleuropa. Zentraleuropa meint Österreich und Schweiz. Osteuropa bezeichnet Ungarn, Polen, Bulgarien, Rumänien und Kroatien. Also Zentral-, Osteuropa und Deutschland.

Eva-Maria Winteroll: Mich würde interessieren: Das Thema GBS, Global Business Services ist ja nichts ganz Neues. Was will GE denn jetzt anders machen?



Sriram Nagarajan: GBS gibt es seit einigen Jahren, hat aber nie unsere angestrebten Ziele erreicht, es war nie eine Pro Shared Services Organisation. Jetzt ist unser Ziel ein anderes. Punkt 1: Dieses Mal geht es um das „doing from the

top“: Es heißt „all in“ anstatt „opt in“. „All in“ heißt: Jede Business Unit ist dazu verpflichtet, ein Teil von Global Operations zu sein. Hauptsächlich Industrial Business. Das ist ein sehr großer Unterschied.

Punkt 2: neue Führungskräfte. Ich bin seit letztem September hier reingebracht worden vom Business. Tiefere Business-Kenntnisse sind jetzt auch Voraussetzung, um dann ein COE aufzubauen anstatt ein Shared Service Centre, also ein Centre of Excellence. Fast wie eine Kostenstelle. Punkt 3: 95

Prozent weniger Gefühle. Das heißt: In der Vergangenheit gab es viele Diskussionen bzgl. Billing, Chargeouts, Liquidations usw. Dieses Mal gehen wir mit 95 Prozent weniger Gefühlen ran. Das heißt, wir werden gar keine Diskussionen über Billing oder Recharges haben. Die Chargeouts passieren auf höchster Ebene, in der Headquarter-Ebene. Die drei Unterschiede sind aus meiner Sicht sehr groß. Davon ist die Business-Kenntnis sicherlich die wichtigste.

Eva-Maria Winteroll: In welcher Phase der Transformation befinden wir uns denn jetzt? Was sind die Phasen? Wie wollen Sie vorgehen?

Sriram Nagarajan: Aus unserer Sicht gibt es drei wichtige Phasen. Ich glaube, wir befinden uns in der zweiten Phase. Phase 1 war, ein Team aufzubauen, die Teammitglieder aus verschiedenen Businesses in Global Operations reinzubringen. Wir hatten damals 20 Leute in Deutschland im ehemaligen GBS, heute Global Operations. Jetzt haben wir zusätzlich 60 neue Leute aus verschiedenen Businesses aus 20 Standorten reingebracht. Die sind immer noch in den Standorten. Wir sind eine virtuelle Organisation. Jetzt sind wir also ein Team von 80 Leuten. Das war Phase 1.

Phase 2, in der wir uns gerade befinden, ist, Vertrauen aufzubauen. Vertrauen aufzubauen unter 80 Leuten, um zu zeigen: Wir sind tatsächlich die Zukunft. Das funktioniert hervorragend, tatsächlich hervorragend. Phase 3 ist aus unserer Sicht die Standardisierung verschiedener Prozesse. Im Grunde genommen haben wir die gleichen Payables, Zahlungsaus- und -eingänge,

Kontenabstimmungen, Monatsabschlüsse, HGB. Diese Prozesse zu harmonisieren, standardisieren. Das wären die drei großen Phasen von Global Ops in Deutschland.

Eva-Maria Winteroll: Wann soll die dritte Phase erreicht werden?

Sriram Nagarajan: Zielsetzung ist 2014.

Eva-Maria Winteroll: Und was ist in Deutschland speziell im Vergleich mit anderen Ländern, Regionen? Gibt es einen deutschen Sonderweg? Muss man anders an Dinge herangehen im Bereich GBS in Deutschland?

Sriram Nagarajan: Da wir jetzt 60 Teammitglieder aus verschiedenen Businesses haben, lautet die Antwort: Ja. Warum? Der Fokus der Betriebsräten und Works Councils in Deutschland ist sehr hoch. Unser Ziel war und ist, sehr eng mit den Betriebsräten zusammenzuarbeiten, damit die verstehen, was unsere Agenda ist. Ich würde sagen: Thoughtfulness anstatt Geschwindigkeit. Es ist sehr wichtig, dass man das richtig durchdenkt. Punkt 2 ist das Vertrauen. Hier, und das ist sehr spezifisch in Deutschland und Japan, die da ähnliche Ansprüche haben, liegt der Fokus auf Stabilität und Qualität. Dadurch wird Vertrauen aufgebaut, anstatt immer wieder die Kosten zu senken. Kostensenkungen sind ein Ergebnis der Standardisierung von Prozessen. Die Arbeit zu fokussieren, dahin wollen wir kommen. Aber unsere Priorität ist Glaubwürdigkeit, Qualität und eine gute Beziehung zu den Betriebsräten in Deutschland.

Eva-Maria Winteroll: Dann freue ich mich auf den Vortrag im November bei uns in Berlin. Vielen Dank.

Sriram Nagarajan: Danke.

