

General Electric 2001-2012 (Teil B):
Jeff Immelt forciert organisches Wachstum

This case was written by Günter Müller-Stewens (University of St Gallen) and Carlotta Johanna Glatzel (University of St.Gallen) and. 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.

„Wenn Sie in einem grossen Mischkonzern wie GE
einen Wandel vollziehen wollen,
dann müssen Sie in allen Bereichen
gleichzeitig die Hebel in Bewegung setzen
und über einen längeren Zeitraum am Ball bleiben. […]
Es hat jedoch eine Weile gedauert,
Wachstum als Prozess zu begreifen.“
(Jeff Immelt, in Stewart, 2006a, S. 118)

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.

Ziel von Teil B dieser Fallstudie ist es aufzuzeigen, wie Jeff Immelt versuchte, dem Unternehmen seinen Stempel aufzudrücken und es in das neue Jahrtausend zu führen.

Jeff Immelt wurde 1956 geboren, studierte angewandte Mathematik und Ökonomie und absolvierte einen MBA. Er trat 1982 in die Dienste von GE und begann seine Laufbahn in der Kunststoffsparte. 1989 wurde er Vize-Präsident der Hausgerätesparte und 1997 Leiter des Bereichs Medizintechnik.

Für Jeff Immelt war es von Anfang klar, dass er den 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.

Es war ihm auch klar, dass er die Strukturen und Systeme auf seine Person abstimmen musste, da diese doch sehr vom personengebundenen Stil Jack Welchs geprägt waren. In der Business Week wurde dies einmal wie folgt beschrieben: „*Where Welch ruled through intimidation and thrived as something of a cult figure, Immelt opts for the friendly, regular-guy approach. He prefers to tease where Welch would taunt. Immelt likes to cheer his people on rather than chew them out. That style has given the 46-year-old chief a very different aura within GE. He may not be a demigod, but it's his man-of-the-people nature that draws praise from the top ranks to the factory floor.*“[1]

1. Der neue CEO setzt vier strategische Akzente

Bis Mitte 2002 war Immelt natürlich zuerst einmal damit beschäftigt, Vertrauen zu den wichtigsten Anspruchsgruppen wie den Kunden, den Investoren und nach innen, aufzubauen. Gleichzeitig waren erste interne strategische Akzente zu erkennen, die er neu setzen wollte – hauptsächlich um weiterhin Wachstum für den Konzern zu generieren.

Aktives Portfoliomanagement

Die Unsicherheiten der wirtschaftlichen Entwicklung als Folge des 11. September 2001 stellten den von einem stabilen Umfeld und einem starken Finanzzweig verwöhnten Konzern vor ernsthafte Herausforderungen. Immelt entschied sich deshalb, den Fokus der Unternehmensstrategie vorrangig am Anspruch sehr hoher Sicherheit zu messen und beschrieb dies im Nachhinein wie folgt: „[...] *our top priority for capital allocation at the present time must be safety. To that end, we will continue to run the Company with the disciplines of a ‚Triple A', including adequate capital, low leverage, solid earnings, and conservative funding.*"[2][3]

Zwar hatte GE aus Sicht von Immelt in dieser Zeit ein starkes Portfolio wegen der unterschiedlichen, sich wechselseitig ausgleichenden Zyklen der einzelnen Geschäfte, was – auch im Zusammenspiel mit GE Capital – zu einer geringeren Volatilität des Gesamtergebnisses beitrug: „*The GE portfolio was put together for a purpose – to deliver earnings growth through every economic cycle. We're constantly managing these cycles in a business where the sum exceeds the parts [...].*"[4]

Trotzdem war er sich bewusst, dass es nötig sein würde, das Portfolio zu stärken. „*GE can outperform by executing our strategic imperatives: sustain our strong business model; strengthen our portfolio; and drive our growth initiatives.*"[5] Insbesondere GE Capital – bis dato eine Hauptsäule des Unternehmens als günstige interne Finanzierungsmöglichkeit und starke Einnahmequelle – und das Versicherungsgeschäft waren durch das neue sehr volatile wirtschaftliche Umfeld für GE zu einer Risikoquelle geworden. Diese beiden Bereiche sollten, auch um den Triple-A-Status nicht zu verlieren[6], von nun an nicht mehr einen solch hohen Anteil wie in der Vergangenheit zur Konzernbilanz beisteuern[7]. Dazu wurden zahlreiche Desinvestitionen in beiden Bereichen durchgeführt.

Der daraus resultierende Cashflow wurde in die neue Ausrichtung GEs investiert – die Stärkung des Kerngeschäfts: „*GE must be an industrial company first.*"[8] GE versuchte durch Akquisitionen in Geschäfte mit hohen Margen und starkem Wachstum (z.B. Software- und Infrastruktur-Anbieter) die Balance des Portfolios zu erhalten. GE wollte also gezielt vorgehen: „*We don't acquire companies just because we can. We don't go for unrelated fields. We acquire companies that give us new growth platforms where GE capability can improve financial performance and build shareholder value.*"[9] So erwarb GE unter Immelt bis zum März 2009 Vermögenswerte in Höhe von 101 Mrd. $ und desinvestierte unprofitable Geschäftsbereiche auf der anderen Seite in Höhe von 53 Mrd. $ (z.B. in 2007 GE Plastics für 11,6 Mrd. $ an SABIC von Saudi Arabien).

Immelt fasst die neue Ausrichtung wie folgt zusammen: „*In the end, having financial services as 50% of our earnings was too high. We intend to reset this business to be smaller, less volatile and more connected to the ‚GE core'.*“[10]

Während dieser Phase der Portfolioumstrukturierung beklagte sich Immelt über die Händlerkultur, die sich – im Umgang mit Unternehmensteilen – von der Wall Street nach Corporate America ausgebreitet habe: „*People think that running GE is like driving a stagecoach: if horse number three breaks down, take it out and shoot it. It is a lousy way to run a company like GE.*“[11] Damit spricht er den Druck an, der seitens des Kapitalmarkts auf das Portfolio des Unternehmens ausgeübt wird, das Portfolio immer wieder zu Gunsten kurzfristiger Wertsteigerungen zu rekonfigurieren.

GE versuchte trotzdem weiterhin Investitionsentscheidungen langfristig und durchdacht sowie nicht getrieben von kurzfristigen Analystenmeinungen zu treffen und so den Shareholdervalue zu steigern. „*We do the best we can to balance the long-term interests and the need to keep a healthy dividend, to deliver nice results and get good growth for our shareholders day to day*“[12], sagte Pamela Daley, GE's Vize-Präsidentin für Unternehmensentwicklung. Um eine gefüllte Pipeline für Ideen zum Wachstum des Portfolios zu haben, müssen bei GE seit 2001 die Divisionsleiter jeden Monat ihre Top5-Akquisitionskandidaten bei ihr einreichen. Dann treffen sich die Divisionsleiter mit dem Corporate Management in der Unternehmenszentrale, um diese Listen zu diskutieren. Danach ziehen sich die Board-Mitglieder zurück, um die Investitionsideen vor dem Hintergrund des Gesamt-Portfolios und möglicher Desinvestitionen zu diskutieren und um (Des-) Investitionsentscheidungen zu fällen.

Organisches Wachstum und Innovation

Gleichzeitig legte Immelt nun aber auch mehr den Fokus auf internes Wachstum, worüber man 2-3-mal schneller als das Weltsozialprodukt wachsen wollte. Konzernziel ist eine Umsatzwachstumsrate von 8% pro Jahr. Dabei soll das organische Wachstum insbesondere durch die innovative Nutzung neuer Technologien entstehen. Dazu wurden die zentrale Corporate Forschung & Entwicklung gestärkt und die Forschungskapazitäten massiv ausgebaut: Während GE im Jahr 2002 noch 2,3 Mrd. $ für F&E ausgab, waren es 2008 bereits 4,3 Mrd. $. Mit neuen Corporate Initiativen wie *Ecomagination*, *Imagination Breakthrough* und *Healthymagination*, die von Immelt selbst geführt und verantwortet wurden, sollten neue Wachstumspotenziale erschlossen werden.

Ecomagination[13]

Im Mai 2005 gab Jeff Immelt den Start der neuen Corporate Initiative *Ecomagination* bekannt. Auf der Homepage der Initiative ist zu lesen: „*Mit der Strategie für Grüne Technologien Ecomagination hat sich GE der Entwicklung und Produktion umweltschonender Produkte und Technologien verschrieben, um die Welt ein wenig grüner zu gestalten. Ecomagination startete 2005 weltweit als Innovations- und Wachstumsstrategie.*"[14] Mit der Initiative will man also mittels neuer Technologien globalen Umweltherausforderungen begegnen, aber auch das Wachstum des GE-Konzerns vorantreiben. Dabei wollte man sich auf folgende Bereiche konzentrieren: Die Erschliessung leistungsfähiger Energiequellen sowie die ausreichende Versorgung mit sauberem Wasser durch neue Technologien, die für Kunden kosteneffektiv und sicher zu handhaben sind. Dazu sollen im Jahresrhythmus neue *Ecomagination*-Produkte eingeführt werden. Damit verbunden sind auch fünf konkrete Absichtserklärungen[15]:

(1) Verdopplung der Investitionen in saubere F&E (Erhöhung des Forschungsbudgets für saubere Technologien von 700 Mio. $ im Jahr 2005 auf 1,5 Mrd. $ in 2010);

(2) Mehr Ertrag mit Ecomagination (Der Umsatz mit Produkten und Dienstleistungen, die Kunden einen bedeutenden und messbaren umwelttechnischen Vorteil bringen, soll von 8 Mrd. € im Jahr 2004 auf mindestens 15 Mrd. € in 2010 steigen)

(3) Reduktion der Treibhausgasemissionen (Plan 1-30-30);

(4) Verringerung des Wasserverbrauchs und Steigerung der Wiederverwendung von Wasser;

(5) Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit (Die Fortschritte bei der Erreichung dieser Ziele sollen regelmässig veröffentlicht werden).

Immelt sagte dazu: „*GE ist dem Erfolg seiner Kunden verpflichtet. Wenn unsere Kunden gewinnen, dann gewinnt auch GE. Unsere Kunden müssen sich mit einigen der härtesten Herausforderungen in Bezug auf Umwelterhaltung und Nachhaltigkeit auseinandersetzen, die unsere Gesellschaft zu bewältigen hat. Ecomagination wird Produkte liefern, die ihnen helfen, die richtigen Lösungen dafür zu finden. Das ist gut für die Umwelt und es ist gut für das Geschäft.*" In Zahlen ausgedrückt: „*When we started, we had $6 billion of revenues in ecomagination products; in 2006, we had $12 billion; and by 2010, we are targeting more than $20 billion.*"[16] Tatsächlich hat GE 2012 sogar 25 Mrd. $ Umsatz mit Ecomagination generiert.

Imagination Breakthrough

Ziel der Corporate Initiative *Imagination Breakthrough* ist das Entdecken und Erfinden neuer und innovativer Geschäftsideen zur Förderung des organischen Wachstums der Gruppe. Jeder Geschäftsbereichsleiter musste hierfür pro Jahr mindestens drei Vorschläge für eine spezifische Wachstumsidee unterbreiten. Ein Council begutachtete und bewertete die Vorschläge und entschied, wo investiert wird.

Immelt beschreibt das Projekt folgendermassen: „*Size is a great platform for innovation. Last year we described our process for innovation called Imagination Breakthroughs (IBs). We have 100 IBs that each have the potential for at least $100 million of incremental revenue. We started*

this in 2003, and 25 of these projects generated revenue in 2005. We are targeting $3 billion of incremental revenue from this source each year.“[17]

Imagination Breakthrough ist eine Initiative, die die Kultur von GE verkörpern soll. Schon 2002 hatte Immelt eine Kampagne gestartet, die unter dem Motto „Imagination at work“ den Mitarbeitern diese Zielsetzung näher bringen sollte. „*For GE employees, ‚Imagination at Work' is a daily rallying cry to say: ‚what we imagine, we can make happen'.*“[18]

Healthymagination[19]

Seit 2009 gibt es auch die Initiative *Healthymagination*: „*Healthymagination is about better health for more people. We've committed $6 billion to continuously develop innovations that help clinicians and healthcare providers deliver high-quality healthcare at lower cost to more people around the world.*“[20] Bis zum Jahr 2015 will man allein 3 Mrd. $ in F&E investiert haben, um mindestens 100 Innovationen zu realisieren. Diese sollen die Kosten senken (um günstiger anbieten zu können), den Zugang zu medizinischer Versorgung verbessern und deren Qualität um mindestens 15% erhöhen. Ein mit externen Persönlichkeiten besetztes *GE Health Advisory Board* soll die Initiative begleiten.

Entstanden ist diese Idee auch in Hinblick auf die Bedürfnisse der Kunden und Bevölkerungen in Entwicklungsländern. Es war das Ziel, erschwingliche Produkte für die Gesundheitsfürsorge anzubieten und damit eine bezahlbare medizinische Versorgung für die Bevölkerung zu ermöglichen. GE verfolgte dabei – wie bei allen Initiativen – einen systematischen Ansatz: das zu lösende Problem erkennen, innovative Ideen anwenden und so schliesslich Kunden- und Gesellschaftsbedürfnisse befriedigen. In der Erschliessung derartiger Märkte in Entwicklungsländern sah Immelt grosses Potential für Wachstum.

Unterstützt wurde diese Initiative auch durch den Trend der „alternden Gesellschaft“. Es werden immer mehr Menschen in einem Alter sein, in dem sie erhöhter medizinischer Behandlung bedürfen. Dies stellt Wachstumspotential für die Gesundheitssparte GEs dar, was zusätzlich Immelts Fokus auf *Healthymagination* rechtfertigt.

Rückblickend reflektierte Immelt in 2006 nochmals diesen Schwenk auf das organische Wachstum wie folgt: „*Als ich an die Spitze von GE kam, sah ich die Situation nach dem 11. September. Mir war klar: In den nächsten 10 bis 20 Jahren ist nicht viel Rückenwind zu erwarten. Der Markt würde globaler und stärker auf Innovation ausgerichtet sein. Unternehmen, die aus eigener Kraft wachsen, würden Erfolg haben. Um in diesem Umfeld zu bestehen, müssen wir GE verändern und Innovationen einen höheren Stellenwert einräumen.*“[21] Aufgrund der vorhergehend beschriebenen Marksituation war ein reines Wachstum durch Portfoliomanagement keine langfristige Option.

Schon seit den 80er-Jahren ist für GE dieses konsequente und sequentielle Treiben ausgewählter „Corporate Initiatives“, mit denen alle Geschäftsbereiche des Konzerns horizontal überspannt werden, charakteristisch. Mit diesen nutzte GE gezielt seine Unternehmensgrösse als Wettbewerbsvorteil und versuchte so Mehrwert – Corporate Surplus – für die Geschäfte zu schaffen: „*One important value of size is the ability to scale ideas*

quickly. We aim to be the best in the world at turning small ideas into huge businesses.“[22] Man vergleiche dazu einige Beispiele in Abbildung 6. Mit *Ecomagination*, *Imagination Breakthrough* und *Healthymagination* setzte Immelt diese Spezialität von Jack Welch fort, strategische Initiativen auf der Corporate-Ebene anzustossen und zusammen mit den Geschäften inhaltlich zu entwickeln und umzusetzen.

Die Erfolge vorheriger Initiativen, die nun fester Bestandteil der GE Geschäftstätigkeit geworden waren, fasste Immelt 2010 treffend in der Initiative *GE Advantage,* sozusagen als Wettbewerbsvorteil von GE, zusammen. *GE Advantage* konzentrierte sich vor allem auf Verbesserungen in den operativen Prozessen und nutzte Programme wie *Six Sigma* oder *Work-Out*.

Doch auch Corporate-Wettbewerbsvorteile gehen über die Zeit verloren, da z.B. auch konkurrierende Unternehmen über die Jahre gelernt haben, in strategischen Initiativen zu denken und diese auch zu managen. Ausserdem sind die vertikalen Optimierungsoptionen für GE nur noch beschränkt, wie etwa das Wachstum durch signifikante M&A-Transaktionen angesichts der bereits vorhandenen Grösse der Einzelgeschäfte. So suchte man nun auch bei GE nach „harten Synergien“, die den sachlichen Zusammenhang zwischen den Geschäften zu nutzen versuchen, um weitere Wertsteigerungspotenziale zu erschliessen.

Internationalisierung und Synergiemanagement

Welch hatte schon viel für die Globalisierung des Konzerns getan. Immelt konnte darauf aufbauen und verstärkte den Fokus auf die Internationalisierung. Das Ziel war klar Konzernwachstum: „*Resource reallocation to build positions in new markets where we can achieve superior growth and returns.*“[23]

Dabei erkannte Immelt vor allem die Wachstumschancen, die sich dem Konzern in den BRIC-Ländern boten. „*We remain confident in the economic strength of the emerging markets. We are encouraged by renewed growth and reform in China, which has a positive impact on other big resource-rich regions like Africa, Latin America and the Middle East.*“[24] Als Basis für den internationalen Erfolg schien ihm allerdings eine noch internationalere und diversere Kultur im Unternehmen notwendig.

Bei der Weiterentwicklung der Geschäftstätigkeit in den Entwicklungsländern ging GE wieder systematisch vor. Dabei kam GE dem Anspruch des Nutzens „harter“ Synergien zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen nach und bündelte als sogenanntes „One GE“ unter dem gemeinsamen Nenner „Infrastruktur in Entwicklungsländern“ Geschäfte mit Lokomotiven, Flugzeugen, Energie, Medizintechnik und Finanzdienstleistungen. Dabei setzte man auf den Trend der wachsenden Nachfrage nach integrierten Infrastrukturprodukten und Dienstleistungen und zog Nutzen aus GEs Investitionen in Infrastruktur-Unternehmen und -F&E. Eine ähnliche Strategie verfolgte auch der Erz-Konkurrent Siemens, der sich in dieser Zeit immer mehr auf das alte Selbstverständnis des Infrastrukturunternehmens rückbesann. Das Besondere bei GE war vor allem die Art der Zusammenarbeit mit diesen Ländern, die neu als Kundengruppe angesehen wurden, d.h. es wurden sogenannte „company-to-country“-Beziehungen entwickelt und institutionalisiert. „*We have changed our approach to look at*

countries as customers. Qatar is a great example. GE has landed portions of Qatar's liquid natural gas projects. We are pursuing a major order from Qatar Airways. We plan to help develop desalination capability in the country. We will invest in service technology and people development there. Under the leadership of Nabil Habayeb, our new president and CEO for the Middle East and Africa, we will develop a ‚company-to-country' relationship that generates growth over the long term."[25]

Die Grundidee war – ähnlich wie bei einem sogenannten „Industry Vertical" Ansatz –, dass man den Anteil, den GE am Ganzen hat, erhöhen wollte. In diesem Falle allerdings nicht bezogen auf die Wertschöpfungskette eines einzelnen Produkts, sondern bezogen auf den Anteil an der Gesamtheit der benötigten Produkte und Dienstleistungen für den Infrastrukturaufbau in einem Land. Man könnte von einer Art „Country Vertical" sprechen. Dabei wurde betrachtet, in welchen Bereichen GE bei der Infrastrukturentwicklung eines Landes schon liefert und in welchen weiteren Bereichen GE zusätzlich anbieten könnte, auch um dem Kunden eine integrierte Lösung liefern zu können. Dies entsprach der Wachstumsausrichtung von GE.

Wichtig war bei dem Eintritt in diese neuen Länder aber auch die möglichst schnelle Entwicklung einer festen lokalen Basis – nur als „Local Player" sah Immelt eine Chance in diesen Länder erfolgreich zu sein und auf Dauer zu wachsen. Dies galt sowohl für Produktions-, Forschungs- und Entwicklungskapazitäten als auch für die Management-Ebene, welche in diesen Ländern seit 2009 explizit immer mehr dezentrale Eigenverantwortung erhielt.

Gleichzeitig konnte GE aus den in den Emerging Markets erprobten Innovationen auch direkten Nutzen für die entwickelten Märkte ziehen: „*We are driving management practices to capture new opportunities, called ‚reverse innovation'. Essentially, this takes a low-cost, emerging market business model and translates it to the developed world.*"[26]

Immelt zieht aus dieser Internationalisierungs-Strategie ein erfolgreiches Fazit für das kommende Jahrzehnt: „*Our simplified, powerful portfolio is aligned with global growth opportunities well into the next decade.*"[27][28]

Kundenfokus und Marketingexpertise

Aufbauend auf seinen eigenen Erfahrungen als CEO von GE-Geschäftseinheiten ging es Immelt von Anfang auch darum, die gesamte Organisation mehr auf die Kunden und deren Bedürfnisse auszurichten. Kundenbeziehungen und -prozesse sollten durch ein IT-basiertes Customer Relations Management systematischer, effizienter und auf eine lange Frist entwickelt werden. Komplexe Kundenwünsche, bei denen der Kunde mit mehreren Geschäftseinheiten von GE in Beziehung stand, sollten technologisch integriert und "aus einer Hand" bedient werden können ("Enterprise Selling" – z. B. Infrastrukturen für die neuen Mega-Cities). Hierzu gehört auch ein die Produkte systematisch ergänzendes, umfassendes Angebot von Dienstleistungen.

Um dies zu ermöglichen, führte Immelt ein neues Verfahren ein, das der Kundenbedürfnis-Erfassung diente. Unter dem Begriff *Dreaming Sessions* führte man Sitzungen mit den

Hauptkunden durch, um deren Zukunftsvorstellungen von ihren Geschäftsfeldern zu besprechen und darauf aufbauend die eigene Produktplanung vorzunehmen. Diese Art der engeren Zusammenarbeit wurde später auch als „customer intensity" bezeichnet.

Fast zeitgleich mit der neuen Kundenorientierung wurde auch ein entsprechendes Kontrollwerkzeug eingeführt – der *Net Promoter Score* (NPS), der die Kundenmeinungen auf einer Skala wiedergibt. Mehr noch als die absolute Höhe der Punktebewertung ist es dabei wichtig, Trends zu erkennen.

Das Ziel dieser Kundenstrategie fasst Immelt wie folgt zusammen: „*Our goal is to give customers a new business quote in a day, have a project be operational in a year, and have our equipment always available for customers' use.*"[28] Die hohe und schelle Verfügbarkeit von GE für seine Kunden zeigt sich beispielhaft in dem Projekt *Access GE* – ein Programm, mit dem GE Best Practices so schnell und offen wie noch nie zuvor mit seinen Kunden teilt.

Immelt war natürlich bewusst, dass diese strategische Ausrichtung nur erfolgreich sein würde, wenn auch sie fester Bestandteil der GE-Kultur werden würde. Es war entscheidend, die Marketingexpertise im Unternehmen gezielt zu verstärken, da dieses bislang eher durch eine Ingenieurkultur geprägt war. Daher führte Immelt schon 2004 als Teil der allgemein verstärkten Leadership-Förderung die sogenannten *Pillar-Jobs* ein: „*These are key customer-facing or change-oriented assignments where the duration should be at least four to five years. With this time horizon, a leader can make his or her own bets and live with the consequences. We know that pillar jobs work. They have been critical in the development of our best growth businesses and leaders. If you want to run a business in GE in the future, you will have done a pillar job.*"[29]

Jeff Immelt kommentierte diesen neuen Marketingfokus rückblickend wie folgt: Wir beauftragten *„[…] Beth Comstock, als Chief Marketing Officer neue Massstäbe zu setzen. Ende 2003 hatten wir die besten Vertriebs- und Marketingleute des Konzerns zusammengetrommelt und das Commercial Council gegründet, dem ich vorsitze. […] Eigentlich sollte das Gremium nur über bewährte Verfahren diskutieren und Wachstumsprogramme erarbeiten. Letztlich hat es das gesamte Konzept von Wachstum als Prozess entwickelt [...]. Bevor wir die Wachstumsinitiative starteten, war das Marketing ein Auffangbecken für ausgebrannte Vertriebsleute. Heute soll es wieder ein Bereich sein, der auf die anderen abgestimmt ist. Wir haben tausende von Experten dafür eingestellt. Für die besten unter ihnen haben wir das so genannte ‚Experience Commercial Leadership-Programm' entwickelt, eine Art Intensivkurs, […] 200 Manager absolvieren dieses Programm jährlich. Ausserdem haben wir ein Expertenseminar zum Marketingmanagement für erfahrene Führungskräfte reaktiviert.*"[30] Die Marketing Abteilung von GE wurde somit gewissermassen zu einem Steuerungszentrum bei der Umsetzung der Wachstumsstrategie.

Abbildung 8 veranschaulicht das Ergebnis der Marketingarbeit – das neue *Prozessmodell des Wachstums*. Es zeigt die verschiedenen Bestandteile der Wachstumsstrategie von GE – jedes Wachstumsprojekt sollte sich in mindestens einen Bereich einordnen lassen.

Zur erfolgreichen Umsetzung dieses Modells wurden im Unternehmen eine ganze Reihe unterstützender Massnahmen eingerichtet. So wurden z. B. *Venture-Teams* für die selektierten Ideen gebildet. Diese Teams erhielten ein Spezialtraining zur Erhöhung ihrer

Erfolgswahrscheinlichkeit. Dort wurde das Know-how zum Vorantreiben konkreter Geschäftsideen vermittelt, wie etwa die Erstellung eines Business Plans. Auch wurden *Wachstums-Councils* eingerichtet, die zur Beschleunigung des Erfahrungsaustausches zwischen den Teams beitragen sollten. Zusätzlich wurden für diese Initiativen begünstigende Anreize gesetzt, wie das Definieren neuer, attraktiver Karrierepfade, die über das Leiten eines Wachstumsprojektes führten.

Wegen der zentralen Bedeutung, die dieser Prozess für die Transformation von GE inne hatte, war es auch wichtig, dass die Wirksamkeit des Prozesses möglichst genau und kontinuierlich gemessen wird, damit er über die Feedbacks auch gezielt immer weiter verbessert werden kann. Dazu äusserte sich Jeff Immelt wie folgt: „*If you run a [...] multi-business company [...] you're trying to lead transformative change, that objective has to be linked to hitting levers across all of the businesses – and it must keep that up over time. So you've got to have a process. That's true from an internal standpoint, but it's also the only way you get paid in the marketplace. Investors have to see that it's repeatable. I knew if I could define a process and set the right metrics, this company could go 100 miles an hour in the right direction. It took time, though, to understand growth as a process.*"[31]

2. Finanzkrise 2008 - Skepsis verstärkt sich

Angesichts dieser Akzente und der Überzeugungsarbeit, die Immelt zu leisten vermochte, sah es anfangs so aus, als ob es GE gelingt, einen reibungslosen Übergang zwischen den beiden CEOs zu bewerkstelligen. Doch obgleich viele Analysten die Aktie empfahlen, verhielten sich die Investoren erstaunlich zurückhaltend. Trotz der neuen Ausrichtung und Initiativen sah sich GE einer zunehmenden Skepsis gegenüber. Schon 2003 beschäftigte sich Immelt bewusst mit den Bedenken der Investoren: „*Our actions in 2003 addressed the key question investors asked us last year: How will you grow in an uncertain world?*"[32] Die Investoren sahen die zusätzlich nutzbaren Wertsteigerungspotenziale nicht, da der Konzern und seine Geschäfte ja bereits eine hervorragende Performance hatten und das Marktumfeld sich in einer unsicheren Umbruchsituation befand. Angesichts der bereits vorhandenen Grösse des Konzerns entwickelten sich auch kaum Mergerphantasien mangels möglicher Kandidaten.

Dies wirkte sich dann auch auf die Entwicklung des Aktienkurses aus, der sich seit Amtsantritt von Immelt im Verhältnis zum Vergleichsindex S&P-500 unterdurchschnittlich entwickelt hatte, obgleich erhebliche Umsatz- und Gewinnsteigerungen erzielt wurden. So brach z. B. am 11.4.2008 der Aktienkurs an einem Tag um 13% ein[33], als GE – berühmt dafür, seine angekündigten Ziele auch zu erreichen – erklären musste, dass es seine Gewinnziele diesmal nicht erreichen wird. Früh kamen schon Stimmen auf, die forderten das Konglomerat aufzubrechen, den Konzern einfacher zu machen, ihn mehr auf das Thema Infrastruktur zu fokussieren. „*Break up the company and set GE Capital free*", hiess es bereits im Oktober 2002 im Economist. [34]

Bemerkenswert war auch, dass GE in diesen Jahren gegenüber dem immer mehr auf Infrastrukturprojekte fokussierten Erzrivalen Siemens an Terrain verlor, obgleich der Münchner Konzern in eine tiefe und teure Korruptionsaffäre verstrickt war. Dort verfügte

man zwar auch über einen Finanzdienstdienstleistungsarm („Siemens Financial Services"), doch dieser konzentrierte sich auf die Finanzierung der eigenen Geschäftsaufträge. Immelt konstatierte dazu im Geschäftsbericht 2008: „*Heute würde ich wünschen, wir hätten uns weniger Risiken ausgesetzt bei kommerziellen Immobilien und dem Hypothekengeschäft in Grossbritannien.*"[35]

Diese Entwicklung setzte sich fort. „*Losing its magic touch*" titelte der Economist im März 2009 seinen Bericht zu Amerikas ehrwürdigem, 130 Jahre alten und weltweit bewunderten Konglomerat.[36] Der Mythos des unverwundbaren Riesen schien zu verblassen. GE hatte gerade die Dividende drastisch um 68% gekürzt[37], man war aus dem elitären Kreis der Triple-A im Kredit-Rating eingestuften Unternehmen gefallen[38] und hatte einen starken Rückgang des Aktienkurses hinnehmen müssen aufgrund von Zweifeln an der Qualität von Krediten, die die Tochter GE Capital ausgegeben hatte. So hatte GE seit Anfang 2008 269 Mrd. $ an Wert verloren, was zu der Annahme führte, dass GE seinen Corporate Surplus verloren habe und man sich die Frage stellen müsse, ob das Konglomerat aufzubrechen sei, da nicht erwartet werden könne, dass es zukünftig zu ähnlichen Wertsteigerungen wie in der Vergangenheit in der Lage sei.

GE Capital, die 1932 gegründete Finanzdienstleistungstochter, hatte unter Jack Welch über Jahrzehnte immer wieder mit einem Verkauf von Vermögenswerten in letzter Minute ausgeholfen, wenn das Erreichen der Quartalsziele des Konzerns fraglich war. GE nutzte GE Capital wie eine Bonbondose, aus der man sich etwas holte, wenn es gebraucht wurde, kommentierte James Schrager von der Chicago Booth School of Business das Verhalten von GE. Doch nun schien GE Capital von einer Bonbondose – im Jahr 2007 erbrachte man noch 55% des Konzerngewinns (2008: 37%) – auf einmal zur Büchse der Pandora für den Konzern geworden zu sein. Mit diesen Problemen wurde auch GEs stark diversifiziertes Geschäftsmodell in Frage gestellt, da dieses sich ja auch darüber legitimiert, dass es aufgrund seines breiten Portfolios besser in der Lage sei rezessive Phasen zu überstehen als fokussierte Unternehmen. Wenn diese dann um ihr Überleben kämpfen, könne man den Cash nutzen, um durch M&A günstig die eigenen Geschäfte auszuweiten. Doch mit den Problemen von GE Capital war man dieses Mal mehr besorgt, den Cash in der Firma zu behalten.

Um dieser Skepsis entgegen zu wirken, richtete Immelt schon ab Beginn seiner Amtszeit 2001 einen deutlichen Fokus auf die Investoren – er war sich bewusst, dass die Skepsis adressiert werden musste und thematisierte diese offen in den Jahresberichten. Er bat um mehr Vertrauen angesichts der sehr guten Unternehmensergebnisse und sprach offen die Macht der Investoren für die weitere Entwicklung GEs an. Auch alle weitere Kommunikationswege zwischen GE und seinen Investoren wurden ausgeweitet – z.B. in Form von vermehrten Meetings, durch Webcasts über die Quartalergebnisse und vor allem durch die verstärkte finanzielle Berichterstattung.

Ähnlich wie bei anderen Neuausrichtungen von GE legte Immelt auch hier von Anfang an Wert auf die Integration in die GE-Kultur. In diesem Fall geschah dies durch die stärkere Bindung der Executives an die Investoreninteressen, an welchen er sich schon im Jahr 2002 durch die Einführung einer Investoren-freundlichen Buchführung orientiert hatte. Dies zeigt wieder einmal, dass GE eine enge Bindung und schnelle Übertragung zwischen den Initiativen

und der Konzernkultur aufweist. Auf diese Weise wird die erfolgreiche Umsetzung der Management-Beschlüsse unterstützt, da Veränderungen im Unternehmen in beachtlichem Masse gemeinsam getragen werden.

Als eine Stärke gegenüber anderen Konzernen betont Immelt mit Stolz in den Jahresberichten die Art und Weise, wie sich GE dem Vertrauen der Investoren als einer zentralen Wertvorstellung verschrieben und dies in seine Unternehmenskultur integriert hat. Die Investoren-Ausrichtung wird ausserdem deutlich in den Aktionärsbriefen, da Immelt die Ziele und Erfolge des Unternehmens meist in Investoren-Kennzahlen misst oder zumindest betont an deren Interessen anlehnt. Immelt drückt die Verpflichtungen gegenüber den Investoren in diesen schwierigeren Jahren folgendermassen aus: „*When businesses underperform, we owe investors four things: state the financial results with complete clarity; correct the issues with our best people and intense management; maximize returns for investors; and share the lessons to avoid repeating the mistakes.*“[39]

Die Bedeutung der beiden Anspruchsgruppen – der Kunden, ob staatlicher, industrieller oder privater Art, und der Investoren - ist für Immelt eindeutig: „*For customers, we can improve their profitability in tough environments. For investors, we can create sustainable and valuable growth through the cycles. We believe that GE can do both.*“[40]

3. Stärkere Zukunftsausrichtung

Als Folge der grossen Umstrukturierungen in den Jahren unter Immelt wurden bei GE die Kompetenzen der strategischen Planung nachhaltig weiterentwickelt. Basierend auf seinem Strategieprozess will GE zukünftig die Trends auf vielfältigen Gebieten möglichst früh wahrnehmen und das Unternehmen rechtzeitig entsprechend ausrichten. GE hat Wandel als Prozess verstanden und sich zum Ziel gesetzt, diesen Wandel immer frühzeitig vor den Konkurrenten einzuleiten.

Anpassung des Strategieprozess: Verstärkte Auseinandersetzung mit Trends

Als Jeff Immelt 2001 den Posten des CEO übernahm, wusste er, dass GE in Zukunft mit weit reichenden strukturellen Änderungen konfrontiert werden würde. Er erachtete es als notwendig, dass sich seine Führungskräfte mehr mit dem Marktumfeld auseinandersetzen. So kann man dazu im Jahresbericht 2006 lesen: „*To be a reliable growth company requires the ability to conceptualize the future. We are investing to capitalize on the major growth trends of this era that will grow at multiples of the global GDP growth rate. We are using our breath, financial strength and intellectual capital to create a competitive advantage. These are the trends where GE is building leadership: Infrastructure Technology: […], Emerging Markets: [...], Environmental Solutions: [...], Digital Connections:[...], Global Liquidity: [...], Demographics: [...].*“[41]

Um diesen externen Fokus zu stärken, orientierte man sich am „Outside-In“-Ansatz und unterteilte den Corporate Strategy-Prozess in zwei Teile: Im ersten Teil wird das externe Umfeld analysiert und im zweiten Teil werden auf Basis der Analyse strategische Pläne entwickelt. Innovativ ist der erste, explorative Teil des Prozesses, in dem jede

Geschäftseinheit sich exklusiv auf die Änderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie auf die relevanten zukünftigen Trends fokussiert. Im Unterschied zu anderen Unternehmen, in denen die Ergebnisse dieser strategischen Analyse nur vertikal in den strategischen Geschäftseinheiten verarbeitet werden, diskutieren bei GE die 40-50 Top-Führungskräfte des Unternehmens gemeinsam in der Unternehmenszentrale die Ergebnisse sowie deren Implikationen. Externe Experten werden fallweise hinzugezogen. Die multiplen Perspektiven der Führungskräfte der verschiedenen Geschäftseinheiten führen zu neuen Einsichten und Ideen über die Chancen und Risiken aus dem Umfeld. Neue globale sowie industriespezifische Trends können früher wahrgenommen werden. Die Geschäftseinheiten nutzen das neu gewonnene Wissen, um ihre vertikalen Strategien zu verbessern; das Gesamtunternehmen nutzt es, um sein Corporate Geschäftsmodell zu prüfen und bei Bedarf anzupassen.

Managementsynergien ergeben sich durch das gemeinsame und komplementäre Marktverständnis der Führungskräfte der verschiedenen Geschäftseinheiten, von denen manche aufgrund von Marktcharakteristika Trends früher aufspüren können als andere. Die „Brainpower" des gesamten Topmanagements wird somit für wichtige strategische Fragestellungen genutzt, die andernfalls im operativen Geschäft zu wenig Beachtung finden.

Mit diesem Strategieprozess will GE die Herausforderungen des weltweiten Wandels meistern. Dabei werden zahlreiche Entwicklungen und ihr Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von GE analysiert.

Beispielhaft werden zwei derartige weltweite Entwicklungen im Folgenden kurz beschrieben, die für die Ausrichtung der Geschäftstätigkeit von GE von Bedeutung sind: der sich aus dem steigenden Umweltbewusstsein ergebende künftige Energiemarkt und die technische Entwicklung im IT-Bereich.

Hinsichtlich des weltweiten steigenden **Umweltbewusstseins** und Energiekonsums hat GE 2011 die Einschätzung folgender Macro-Trends für 2030 veröffentlicht[42]:

(1) die weltweite Elektrizitätsnachfrage verdoppelt sich bis 2030;

(2) die Weltbevölkerung steigt auf 8 Milliarden an bis 2030;

(3) schon heute haben 73 Länder klare Ziele für den Aufbau von Erneuerbarer Energie als Teil ihres Energie-Portfolios;

(4) das erhöhte Sicherheitsverlangen führt wiederum zu höherem Energiebedarf u.a. für militärische, aber auch für einfachere technische Einrichtungen.

Folgende Trends im **Technologiebereich** sind wesentlich für die IT-Sparte von GE[43]:

(1) Die zu verarbeitenden Datenvolumina und -geschwindigkeiten nehmen rasant zu – der sogenannte „Big Data" bzw. „Data Mining" Effekt. Dies überlastet bisherige IT-Systeme und fordert Software-Entwickler heraus, Grenzen zu brechen und neue IT-Architekturen zu entwickeln. Es zwingt IT-Firmen gewissermassen zu einem „Broker-Dasein", da sie ständig weiter entwickelte und erneut angepasste Services anbieten müssen. Eine mögliche Lösung – das Cloud-Computing, grosse Datenmengen gesammelt zu speichern und flexibel zur

Verfügung zu stellen, verändert die interne Struktur vieler Unternehmen. Gemeinsam mit anderen neuen IT-Services entwickelt sich daraus bei den Kunden von GE ein neues Level der Vernetzung und somit der Zusammenarbeit der Mitarbeiter.

(2) Die digitale und die physische Welt wachsen immer mehr zusammen – physische Gegenstände und Prozesse werden mit dem Internet verbunden. So entsteht ein neues „Ökosystem", das sogenannte „Internet-of-Things". Es ermöglicht Firmen ein ganz neues Level an Konnektivität sowie eine verbesserte Steuerung und Kontrolle von Operationen. Es wird in Zukunft auch für Massen- und nicht mehr nur ausschliesslich für Nischen-Geschäfte von Nutzen sein.

Auf der Basis derartiger Analysen der Trends des externen Umfeldes werden dann die strategischen Pläne für die verschiedenen Geschäftseinheiten von GE im beschriebenen Strategieprozess entwickelt.

Natürlich muss GE auch für viele weitere Trends offen und anpassungsfähig bleiben. Das griechische panta rhei („alles fliesst") beschreibt die aktuelle Dynamik sehr gut. Produktlebenszyklen werden kürzer, disruptive Technologien (z. B. 3D Printing) verändern Paradigmen, das Unternehmensumfeld wird komplexer und Kundenbedürfnisse ändern sich permanent. Auch GE wird deshalb weiterhin von guten und kontinuierlich aktualisierten Trendanalysen und passenden strategischen Massnahmen abhängen. Die heutigen Lösungen können schon morgen veraltet sein.[44]

4. GE in 2013

Jeff Immelt hatte in seinem ersten Jahrzehnt als CEO einige Herausforderungen, wie den 11. September 2001 oder die Finanzkrise, zu meistern. Dabei hat er das Unternehmen grundlegend neu aufgestellt. Das Wall Street Journal fasst Immelts erstes Jahrzehnt folgendermassen zusammen: „*In his 10 years at the helm of General Electric, Jeffrey Immelt leaves a string of crises behind him and a portfolio of businesses more focused around the conglomerate's industrial core. But Immelt also begins his second decade in the job with the challenge of proving that the company can post solid growth and that its vaunted business model still makes sense.*"[45]

GE ist Ende 2013 ein Unternehmen mit 146 Mrd. $ Umsatz, über 307.000 Mitarbeitern, organisiert in neun Divisionen – gegenüber nur fünf Divisionen noch in 2010 – (vgl. Abbildung 8), tätig in 130 Ländern (24 davon mit Umsätzen grösser als 1 Mrd. $) und einem F&E-Budget von 4,7 Mrd. $. An der Börse wird das Unternehmen für rund 280 Mrd. $ gehandelt[46] – verglichen zu Immelts Amtsantritt 2001 mit einer Marktkapitalisierung von fast 400 Mrd. $[47] ein Verlust von 30%.

Strategisch scheint sich der Konzern etwas zu refokussieren auf das Selbstverständnis eines Infrastrukturunternehmens – mit dem Ziel, dass das Portfolio zu 70% aus führenden Infrastruktur-Geschäften und nur noch zu 30 % aus wertschaffenden Spezialfinanztätigkeiten besteht. „*GE's portfolio sets our potential. We have completed substantial work over the past decade. We have repositioned GE Capital as a smaller and safer specialty finance leader with*

less leverage and more liquidity. We have redeployed capital from businesses outside the GE core – like insurance and media – to platforms that can leverage our strengths like Oil & Gas and Life Sciences. We expect this portfolio to deliver valuable growth and trade at a premium in the future.“[48]

Mit dem Kaufangebot vom 30. April 2014 über 12,35 Mrd. € für die Energietechnik-Sparte des französischen Konzerns Alstom folgt Immelt dem Ziel, den Konzern wieder stärker auf industrielle Tätigkeiten zu fokussieren.[49] Mit dem Kauf würde der Anteil von GE Capital am Konzernumsatz von 30,4 % auf 25,6 % gesenkt[50].

Abbildungen Teil B:

	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.

Abbildung 6: Finanzielle Kennzahlen General Electric 1981-2001
(Bloomberg, GE Jahresberichte)

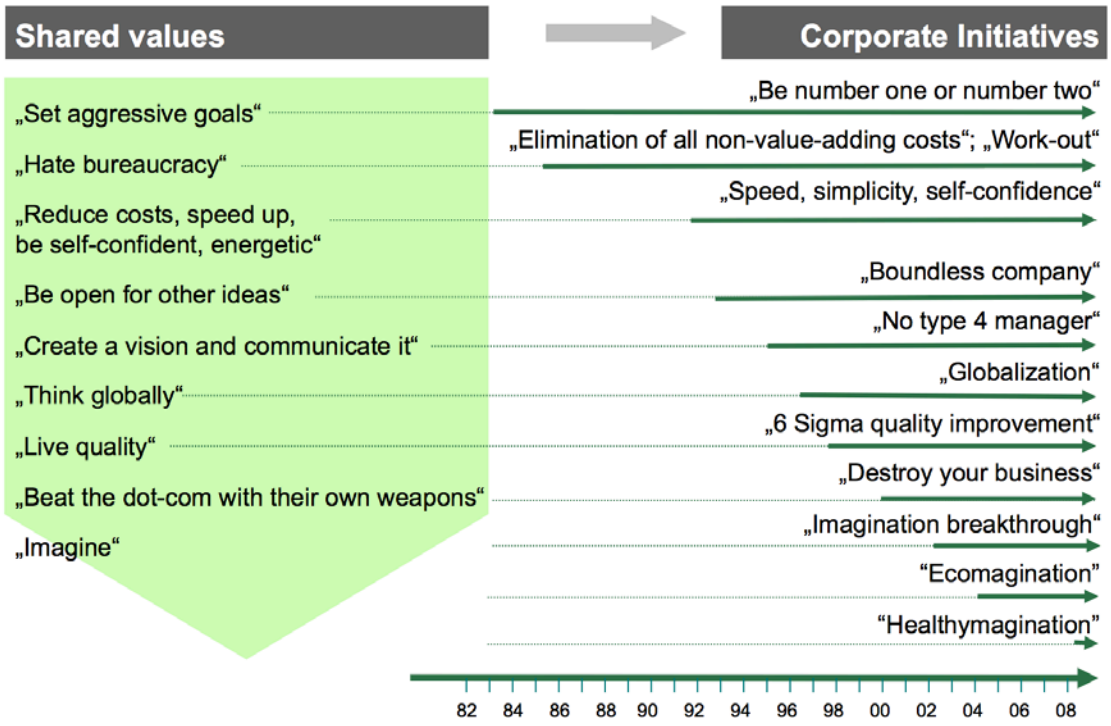


Abbildung 7: Strategische Initiativen bei General Electric (In Anlehnung an Stelter, 2007)

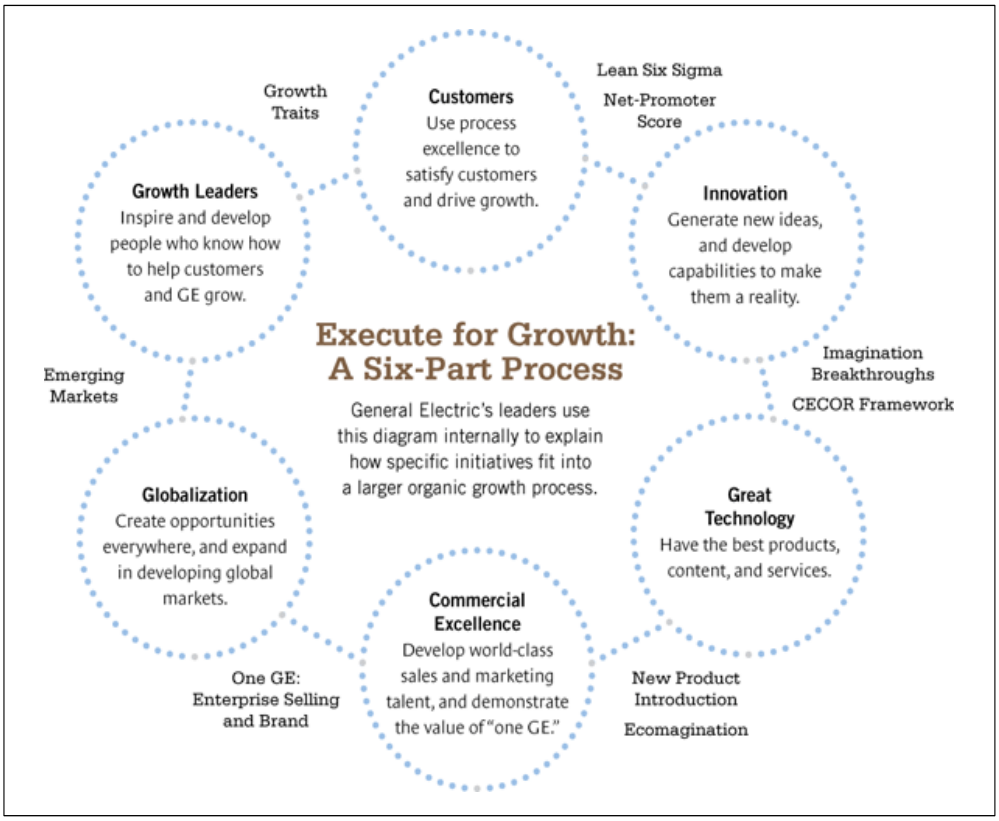


Abbildung 8: Wachstum als Prozess bei General Electric (Stewart, 2006b)

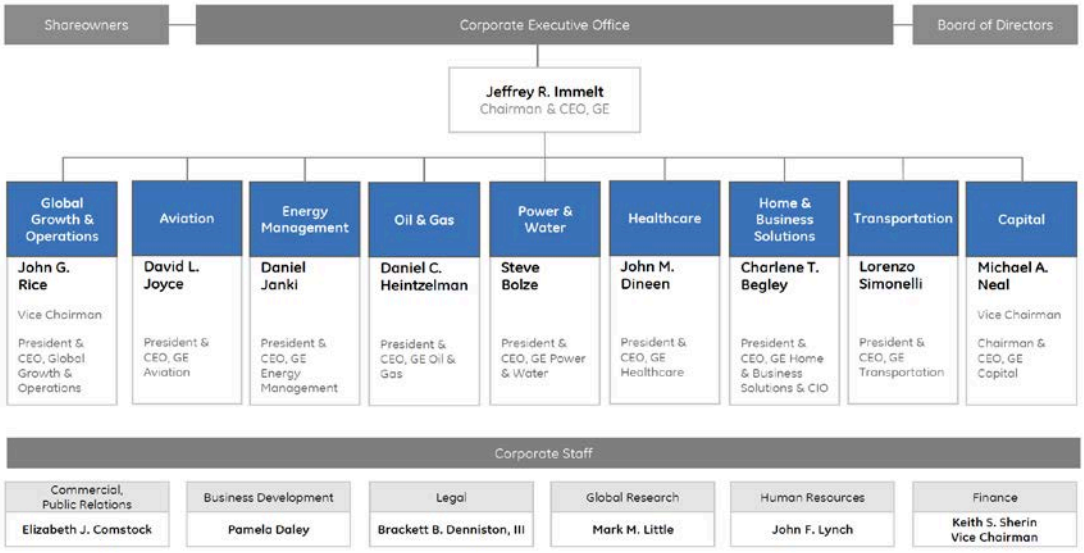
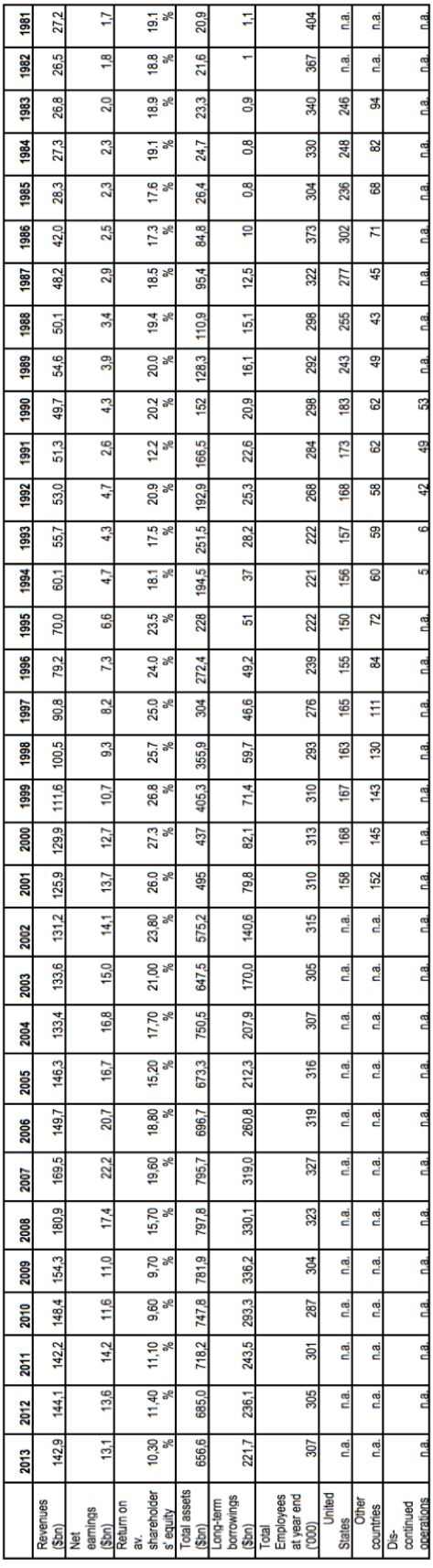


Abbildung9: Organisationsstruktur von GE (General Electric, 2012)



	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981
Revenues ($bn)	142,9	144,1	142,2	148,4	154,3	180,9	169,5	149,7	146,3	133,4	133,6	131,2	125,9	129,9	111,6	100,5	90,8	79,2	70,0	60,1	55,7	53,0	51,3	49,7	54,6	50,1	48,2	42,0	28,3	27,3	26,8	26,5	27,2
Net earnings ($bn)	13,1	13,6	14,2	11,6	11,0	17,4	22,2	20,7	16,7	16,8	15,0	14,1	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	2,0	1,8	1,7
Return on av. shareholder's equity	10,30 %	11,40 %	11,10 %	9,60 %	9,70 %	15,70 %	19,60 %	18,80 %	15,20 %	17,70 %	21,00 %	23,80 %	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 ($bn)	656,6	685,0	718,2	747,8	781,9	797,8	795,7	696,7	673,3	750,5	647,5	575,2	495	437	405,3	355,9	304	272,4	228	194,5	251,5	192,9	166,5	152	128,3	110,9	95,4	84,8	26,4	24,7	23,3	21,6	20,9
Long-term borrowings ($bn)	221,7	236,1	243,5	293,3	336,2	330,1	319,0	260,8	212,3	207,9	170,0	140,6	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)	307	305	301	287	304	323	327	319	316	307	305	315	310	313	310	293	276	239	222	221	222	268	284	298	292	298	322	373	304	330	340	367	404
United States	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	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	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	152	145	143	130	111	84	72	60	59	58	62	62	49	43	45	71	68	82	94	n.a.	n.a.
Dis-continued operations	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	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.

Abbildung 10: Finanzielle Kennzahlen General Electric 1981-2013 (Bloomberg, GE Jahresberichte

Fragen zu Teil B:

1. Welcher Wertsteigerungshebel hat sich Jeff Immelt zur Gestaltung seines Corporate Management bedient? Gehen Sie dabei auf die Zeit bis zur Finanzkrise 2008 und anschliessend bis heute getrennt ein. Sind in seinem Corporate Management Muster zu erkennen? Wie unterscheiden sich diese von der Ära Welch?

2. Welche Akzente der Wertsteigerung würden Sie zukünftig im Corporate Management von GE setzen?

Weiterführende Literatur:

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

Stewart, T. A. (2006b, Juni). Growth as a process. An Interview with Jeffrey R. Immelt. *2006*, *Havard Business Review*(84), 1–10.

Endnoten:

[1] Brady, D. (2002, April 28). Online Extra: The Days of Welch and Roses? *BusinessWeek: magazine*. Abgerufen am 01.05.14 von http://www.businessweek.com/stories/2002-04-28/online-extra-the-days-of-welch-and-roses.

[2] Immelt LTS, 2008. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

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

[4] Grant, R. M. (2005a). *Cases to accompany contemporary strategic analysis* (5th ed.). Malden, MA: Blackwell Publishers.

[5] Immelt LTS, 2003. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[6] Der Triple-A-Status ermöglichte GE Capital - im Verhältnis zu anderen Finanzdienstleistern - über Jahrzehnte die Aufnahme von günstigen Krediten aufgrund der Industriegeschäfte des Konzerns.

[7] Zeitweise hatte alleine GE Capital über 50%.

[8] Immelt LTS, 2009. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

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

[10] Immelt LTS, 2008. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[11] „When some of the parts don't add up", 2008.

[12] Vgl. ausführlicher zu *Ecomagination* http://www.ge.ecomagination.com.

[13] Vgl. ausführlicher zu Ecomagination http://www.ge.ecomagination.com.

[14] General Electric. (2014). Abgerufen am 25.04.2014 von http://www.ge.com/de/unternehmen/ecomagination.html.

[15] Immelt LTS, 2006. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[16] Immelt LTS, 2005. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[17] Immelt LTS, 2005. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[18] Immelt LTS, 2002. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[19] Vgl. ausführlicher zu *Healthymagination* http://www.healthymagination.com.

[20] General Electric. (2014b). Abgerufen am 25.04.14 von http://www3.gehealthcare.com/en/About_Us/GE_Healthcare_Fact_Sheet.

[21] Stewart, T. A. (2006a). Wer kleine Brötchen backt, gehört nicht hierher. *Harvard Business Manager*, 116–125.

[22] Immelt LTS, 2005. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[23] Immelt LTS, 2002. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[24] Immelt LTS, 2012. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[25] Immelt LTS, 2004. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[26] Immelt LTS, 2009. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[27] Immelt LTS, 2011. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[28] Immelt LTS, 2011. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[29] Immelt LTS, 2004. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[30] Stewart, T. A. (2006a). Wer kleine Brötchen backt, gehört nicht hierher. *Harvard Business Manager*, 116–125.

[31] Stewart, T. A. (2006b, Juni). Growth as a process. An Interview with Jeffrey R. Immelt. *2006*, *Havard Business Review*(84), 1–10.

[32] Immelt LTS, 2003. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[33] 13% entspricht hier einem Verlust an Unternehmenswert von 47 Mrd. $.

[34] „Solving GE's big problem", 2002.

[35] General Electric. (2008). *Jahresbericht General Electric 2008* (Jahresbericht).

[36] Losing its magic touch. (2009, März). *The Economist*. Abgerufen von http://www.economist.com/node/13326788.

[37] Dies war das erste Mal seit 1938, dass GE die Dividende kürzte.

[38] Standard & Poor's stufte GE am 12.3.09 auf AA+ runter, nachdem man das AAA-Rating seit 1956 hatte. Hauptgrund war der immer grössere Anteil, den GE Capital am Gesamtkonzern einnahm.

[39] Immelt LTS, 2002. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[40] Immelt LTS, 2002. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[41] Immelt LTS, 2006. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[42] General Electric. (2011). *GE Renewable Energy*. Gehalten auf der Deutsche Bank Securities 2011 Alternative Energy, Utilities & Power Conference. Abgerufen am 28.04.14 von https://www.ge.com/sites/default/files/ge_vic_abate_DB_presentation_051111_0.pdf.

[43] High, P. (2014). Forrester: Top Technology Trends For 2014 And Beyond. *Forbes*. Abgerufen am 28.04.14 von http://www.forbes.com/pictures/fjji45ffjl/7-trust-and-identity-get-a-rethink.

[44] Steinle, C., Eggers, B., & Ahlers, F. (2008). *Change Managment - Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen. Mit Fallbeispielen.* München und Mering: Rainer Hampp Verlag. Abgerufen am 02.05.14 von http://www.onleihe.de/static/content/rainerhampp/20080529/9783866181977/v9783866181977.pdf.

[45] Immelt's General Electric. (2011, September 6). *Wall Street Journal (Online)*, S. n/a. New York, N.Y., United States.

[46] Stand 31.12.2013.

[47] Stand 31.12.2001.

[48] Immelt LTS, 2013. *Letter to the Shareholder* (Jahresbericht).

[49] Mann, T. (2014, April 24). GE Is in Talks to Buy Alstom's Energy Business; Deal Would Help General Electric's Jeff Immelt Reduce Reliance on Finance Business. *Wall Street Journal (Online)*, S. n/a. New York, N.Y., United States.

[50] Dies ist gemessen auf der Basis der Umsätze von GE, GE Capital und Alstom in 2013 und einer vollständigen Übernahme von Alstom durch GE.