

An unsere Kunden, Aktionäre und Mitarbeiter

Das Jahr 2001 war für GE ein hartes, aber erfolgreiches Geschäftsjahr. Die zentralen Herausforderungen für uns resultierten zum einen aus einer globalen Wirtschaftslage, die zu den wahrhaft brutalsten der letzten Jahrzehnte gehörte, und zum anderen aus den Auswirkungen der tragischen Ereignisse vom 11. September. Aber auch unter diesen schwierigen Rahmenbedingungen hat sich bestätigt, dass das GE Geschäftsmodell überzeugend funktioniert. Unsere Mitarbeiter haben alle Herausforderungen mit Bravour gemeistert – und es damit möglich gemacht, dass wir mit unserer prozentualen Gewinnsteigerung den S&P 500-Index so deutlich übertroffen haben wie seit 25 Jahren nicht mehr. Es gibt also wahrhaft Vieles, auf das wir stolz sein können.

Der Gewinn stieg um 11% auf \$14,1 Mrd. – ein Rekordergebnis. Der Gewinn pro Aktie erhöhte sich ebenfalls um 11% – während sich der durchschnittliche Gewinn der S&P 500-Unternehmen im selben Zeitraum um mehr als 20% reduzierte.

Der Umsatz betrug \$125,9 Mrd. – ein Rückgang um 3%, wenn man die Berichtszahlen von 2000 zugrunde legt, aber eine Steigerung um 4%, wenn man sich auf die exakt vergleichbare Finanzbasis bezieht. Die Umsätze unserer Industriebereiche stiegen um 6%.

Der operative Cash Flow erhöhte sich gegenüber 2000 um 12% auf \$17,2 Mrd. Exklusive der „Progress Collections“ stieg der Cash Flow gegenüber dem Vorjahr um 13% auf \$13,8 Mrd. Die Operating Margin verbesserte sich auf 19,6%, eine nochmalige Steigerung im Vergleich zu den 18,9% des Vorjahres. Beim durchschnittlichen Return on Investment erreichten wir erneut 27%.

Unser Aktienkurs fiel um 16% – und damit geringfügig stärker als der S&P 500-Index. Natürlich war dies eine Enttäuschung. Auf der anderen Seite aber erzielten Aktionäre, die unsere Aktien fünf Jahre lang in ihren Depots hielten, immerhin noch einen stattlichen durchschnittlichen Wertzuwachs von 21% pro Jahr. Und für all diejenigen, die langfristig denken und unsere Aktien bereits über 10 Jahre besitzen, ergibt sich sogar eine durchschnittliche jährliche Kurssteigerung von 23%.

Die ausgeschüttete Jahresdividende wurde im Dezember um 13% erhöht. Damit ist unsere Dividende nun 26 mal in Folge gestiegen – und dies zudem zum 10. Mal in Folge jeweils im zweistelligen Prozentbereich. Den niedrigeren Aktienkurs betrachteten wir als klare Kaufempfehlung und haben folglich eigene Aktien im Wert von insgesamt \$3,1 Mrd. zurückgekauft. Insgesamt wurde ein Betrag von \$9,5 Mrd. an unsere Aktionäre ausgeschüttet.

Im Jahr 2001 hat GE Akquisitionen in Höhe von insgesamt fast \$23 Mrd. angekündigt. GE Capital tätigte dabei ein Rekordinvestment, um seine Position in den Bereichen Mittelstands- und Immobilienfinanzierung weiter zu festigen. Power Systems, Medical Systems und Industrial Systems erweiterten ihre Fertigungsbasis, und NBC kann durch die Telmundo-Akquisition seine Präsenz im schnell wachsenden Marktsegment für spanisch-sprachige Angebote in den USA gezielt verstärken.

Unser Unternehmen verfügt über erstklassige Führungskräfte, die maßgeblich zur reibungslosen Übergabe der Konzernleitung an das neue Executive-Team beigetragen haben. Allein bei den 575 Top-Führungspositionen entschieden wir uns zu 175 Beförderungen – ein weiterer deutlicher Beleg für die exzellenten Karrierechancen, die sich bei GE bieten und die einer der entscheidenden Gründe dafür sind, dass seit Generationen die Top-Talente in aller Welt für GE arbeiten wollen. In die neu zu besetzenden Top-Management-Positionen wurden zu mehr als 40% Frauen, Angehörige diverser Minderheitsgruppen sowie Mitarbeiter von außerhalb der USA berufen. Auch dies belegt anschaulich den permanenten Wandel bei GE.

Auf die Tragödie am 11. September haben wir als Unternehmen umgehend reagiert – und dabei Geld- und Sachmittel sowie tatkräftige Unterstützung im Gegenwert von \$25 Mio. beigesteuert. Der GE Fond stiftete allein \$10 Mio. an den Twin Towers Fond, und 20.000 GE Mitarbeiter spendeten rund \$2,5 Mio an das Rote Kreuz. Dieser Spendenbetrag wurde vom GE Fond wie vorab vereinbart verdoppelt.



„...was GE ausmacht, ist die Kombination einer Vielzahl von diversifizierten Geschäftsbereichen, die in ihrer Gesamtheit weitaus stärker sind als die Summe aller Teile. Ein Unternehmen, das es aufgrund exzellenter Leistungen aller Mitarbeiter trotz der extrem schwierigen Weltwirtschaftslage im Jahr 2001 geschafft hat, einen operativen Cash Flow von über \$17 Mrd. zu erzielen... Einige Unternehmen sind nun einmal anders. Wir glauben fest daran, dass GE anders ist. Und ein entscheidendes Merkmal, das uns von anderen unterscheidet, ist, dass wir – in guten wie in schlechten Zeiten – exzellente Ergebnisse erreichen. Und am Ende des Tages ist es genau das, was zählt.“

Jeff Immelt

Power Systems transportierte binnen 48 Stunden nach dem Anschlag 80 mobile Generatoren nach Lower Manhattan. Analog hierzu stellte Medical Systems den Krankenhäusern in unmittelbarer Nähe zum Unglücksort innerhalb kürzester Frist mobile CT- und Magnetresonanz-Scanner zur Verfügung. GE Mitarbeiter, von denen viele auch der freiwilligen Feuerwehr angehören, arbeiteten unermüdlich direkt vor Ort am World Trade Center. Wir sind stolz auf unser Team und seinen beeindruckenden Einsatz.

Auch im Jahr 2001 war GE das meist geachtete Unternehmen der Welt. Zum fünften Mal in Folge wurden wir von *Fortune* als „angesehenstes Unternehmen“ und zum vierten Mal in Folge von der *Financial Times* als „meist respektiertes Unternehmen der Welt“ ausgezeichnet.

Zeiten des Wandels

2001 war für GE eine Zeit des Umbruchs. Im Namen unserer Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter möchten wir uns an dieser Stelle herzlich und in aller Form bei Jack Welch für seine herausragenden Leistungen während seiner 40-jährigen Tätigkeit bei GE bedanken. Jack Welch hat Tausende von Mitarbeitern auf der ganzen Welt mit seiner Persönlichkeit nachhaltig beeindruckt. Und in seinen 21 Jahren an der Unternehmensspitze hat er zugleich auch GE maßgeblich geprägt.

Jack verfügt über eine Vielzahl herausragender Talente. Aber zuerst und vor allem ist er eines: ein guter Lehrmeister. Ihm zu Ehren haben wir unsere Firmen-Universität in Crotonville in „John F. Welch Learning Center“ umbenannt. Jedes Jahr kommen rund 5.000 GE Führungskräfte und 1.000 Kunden aus der ganzen Welt nach Crotonville, um dort neue Strategien zu erlernen und zu erarbeiten. Crotonville bildet eine der wichtigsten Säulen unserer Unternehmenskultur und gehört zudem zu den Institutionen, die maßgeblich dazu beitragen, dass GE reibungslos funktioniert. Mit Crotonville ist sichergestellt, dass auch die GE Führungskräfte und Kunden der nächsten Generationen von Jack's Visionen und seinem Engagement profitieren. Eine bessere Weise, um seinen herausragenden Leistungen den angemessenen Tribut zu zollen, lässt sich kaum denken.

Jack hat uns nicht nur ein finanzkräftiges Unternehmen hinterlassen, sondern zudem eine Firmenkultur, die konsequent nach Veränderungen strebt. Dies ist insofern äußerst wichtig, als sich unsere Welt, die Ende der 90er Jahre noch von globalem Wirtschaftswachstum, politischer Stabilität und unternehmerischem Vertrauen gekennzeichnet war, nachhaltig verändert hat. In den USA erlebten wir Ende 2000 eine Verlangsamung des Wirtschaftswachstums und 2001 sogar den Eintritt in eine Rezession. Dieser negative Trend erfasste nach und nach auch die anderen Industrienationen weltweit – insbesondere Europa und Japan.

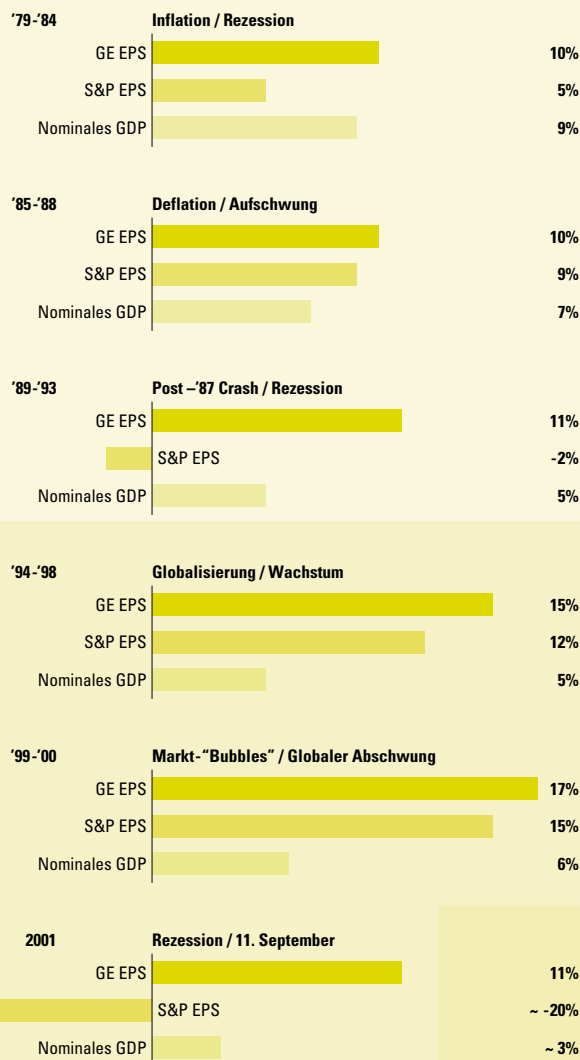
Vor diesem Hintergrund erfolgten die Terroranschläge auf Amerika, die die ganze Welt erschütterten. Unter den Tausenden von Opfern befanden sich auch zwei Mitarbeiter von GE. Wir trauern um den Verlust von Janis Lasden und William Steckman.

Die Anschläge verüsterten die Stimmung, verstärkten die Rezession und machten eine wirtschaftliche Erholung zunehmend unwahrscheinlicher. Zwei Industriezweige, die für GE von großer Bedeutung sind – Luftfahrt und Versicherungen – waren besonders stark von den Ereignissen betroffen. Wir haben sofort adäquat reagiert und unsere Kunden – unsere Freunde in der Not – in der Krise wirksam unterstützt. Genau dies werden wir fortsetzen.

Der überschwängliche Optimismus der frühen 90er und der unvermeidliche Abschwung haben dazu geführt, dass unser wirtschaftliches Umfeld immer schwieriger wurde. Ganze Industriezweige sind zusammengebrochen, nicht überlebensfähige Geschäftsmodelle wurden als genau solche entlarvt, große Unternehmen haben Insolvenzverfahren einleiten müssen, und insgesamt hat das Vertrauen in Wirtschaft und Industrie spürbar gelitten.

Gerade aber solche Phasen erachten wir als Chance, um erneut nachhaltig deutlich zu machen, warum und inwiefern GE anders ist. In turbulenten Zeiten beweist sich der wahre Charakter eines Unternehmens. GE ist darauf ausgerichtet, auch in einem höchst schwierigen Umfeld genau die Leistung zu erbringen, die erwartet wird. Und ebenso wichtig: GE ist darauf ausgerichtet, das Vertrauen, das dem Unternehmen entgegengebracht wird, keinesfalls zu enttäuschen. In genau diesem Sinne haben wir auch im Jahr 2001 „unsere Leistung gebracht“ – und nichts kann das Vertrauen in uns wirksamer stärken als genau diese Spitzenleistungen, die wir zuverlässig erbringen.

Spitzenleistungen in allen Konjunkturzyklen



Unser Gewinnwachstum lag in allen Konjunkturzyklen der vergangenen 23 Jahre zuverlässig über den Zuwachsraten von S&P 500-Index und nominalem Bruttoinlandsprodukt.

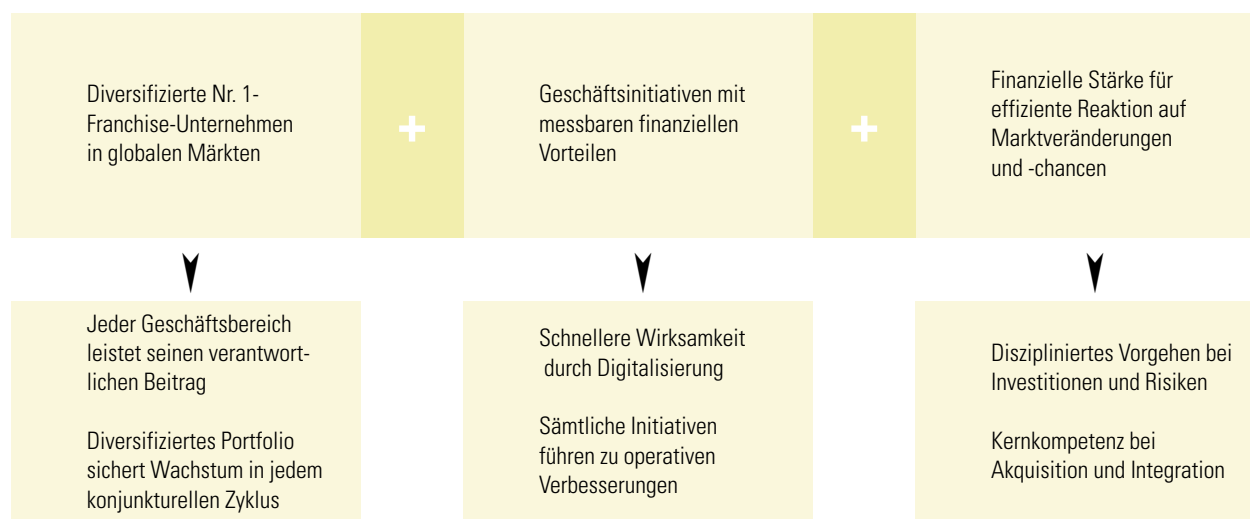
EPS = Earnings per Share (Gewinn pro Aktie)
GDP = Gross Domestic Product (Bruttoinlandsprodukt)

Wie GE Spitzenleistungen erbringt

GE ist ein unverwundliches, starkes und zuverlässiges Unternehmen. Wir sind davon überzeugt, dass es insbesondere die Kontinuität unserer Spitzenleistungen und -ergebnisse ist, die uns vom Wettbewerb unterscheidet. Diese Leistungsfähigkeit basiert auf einem ausgeklügelten Geschäftsmodell.

Wir verfügen über ein breitgefächertes Portfolio von weltweit führenden Geschäftsbereichen; wir initiieren permanent unternehmensweit wirksame Initiativen zur Wachstumssteigerung und Kostenreduzierung; wir verfügen über die erforderliche finanzielle Stärke und ein intelligentes „Controllershship“, um unsere Geschäftspotenziale über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg optimal zu nutzen; wir vertrauen auf einen gemeinsamen Wertekanon, der es uns erlaubt, in jedem regionalen und konjunkturellen Umfeld zielgerichtet und selbstbewusst zu agieren.

GE's Erfolgsrezept für kontinuierliches und exzellentes Gewinnwachstum Spitzenposition auf Basis finanzieller Transparenz und Zuverlässigkeit



Diversifiziertes Portfolio... Der dramatische Abschwung der Weltwirtschaft wirkte sich besonders stark auf unsere sogenannten „short-cycle“, also zyklischen Geschäftsbereiche aus, die in der Regel dem jeweiligen Konjunkturzyklus folgen. Beispiele hierfür sind Plastics, Lighting und Appliances. Die restlichen Businesses verzeichneten hingegen weiterhin solides Wachstum. Mehr noch: Unsere „long-cycle“, also nichtzyklischen und somit konjunkturresistenten Geschäftsbereiche, die gemeinsam mit GE Capital über 75% der GE Umsätze generieren, erzielten 2001 Rekordergebnisse. Insbesondere Power Systems verzeichnete ein wirklich fabelhaftes Geschäftsjahr – was nicht nur auf die weltweit führende Marktposition im Bereich der Gasturbinen-Technologie zurückzuführen ist, sondern auch auf die hier besonders ausgeprägte Fähigkeit, die Kundenanforderungen in höchstem Maß zu erfüllen.

Die Geschichte, die hinter unserem Erfolg im Gasturbinen-Geschäft steckt, ist durchaus erwähnenswert. Der Grundstein für diesen Erfolg wurde Mitte der 90er Jahre gelegt: Obwohl zu dieser Zeit branchenweit kaum jemand etwas kaufte, investierten wir in die „F“-Turbinen-Technologie und akquirierten zugleich auf weltweiter Ebene strategische Ressourcen. Für Power Systems war das eine ganz harte Zeit. Da aber in dieser Phase unsere Geschäftsbereiche NBC und Plastics boomten, verfügten wir über die notwendigen finanziellen Ressourcen, um diese Investitionen in unsere Zukunft zu tätigen.

Und jetzt, da wir uns wieder einmal durch eine Rezession kämpfen, werden unsere zyklischen Businesses aktiv und tätigen strategische Investitionen, um langfristig ihre Position zu verbessern. Denn genau sie werden es sein, die während der nächsten Konjunktur das Wachstum von GE ankurbeln. Dies also ist unsere Antwort darauf, „Wie“ und „Warum“ GE derart zuverlässig, Jahr für Jahr und unabhängig von guten oder schlechten Zeiten, seine „Leistung bringt“. Die Quintessenz liegt auf der Hand: GE ist in jedem Umfeld erfolgreich.

Initiativen... Es sind die Initiativen, die uns dabei geholfen haben, durch die rauen wirtschaftlichen Gewässer des Jahres 2001 zu navigieren. Globalisierung – eine der Initiativen – führte beispielsweise zu Einsparungen in Höhe von ca. \$250 Mio. pro Jahr durch die weltweite Beschaffung technischer Ressourcen sowie die globale Suche und Auswahl von qualifizierten Mitarbeitern. Im Service erzielten wir erneut eine Wachstumsrate von 13% – eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg eines Geschäftsbereiches wie Transportation Systems, der trotz eines 20%-igen Auftragsrückgangs für Lokomotiven seinen Umsatz im Jahre 2001 gesteigert hat. Ein starkes Dienstleistungsgeschäft ist ein guter Stoßdämpfer in wirtschaftlich schlechten Zeiten. Durch Six Sigma verbessern wir nicht nur die Kundennähe, sondern erhöhen zugleich auch unsere eigene Produktivität. Im Jahr 2001 haben wir über 6.000 Six Sigma Projekte „At the Customer, For the Customer“ abgeschlossen. Damit haben wir Six Sigma direkt bei unseren Kunden implementiert. Denn jedes dieser anwendungsspezifischen Projekte wurde gemeinsam mit unseren Kunden vor Ort in deren Büroräumen oder Fabriken durchgeführt. Digitalisierung – unsere neueste Initiative – kommt gerade so richtig in Schwung. Allein durch globale Prozesse wie „e-Make“ und „e-Buy“ realisierten wir Kosteneinsparungen von über \$1,9 Mrd.

Initiativen sind für ein Unternehmen als „treibende Kraft“ unverzichtbar – besonders dann, wenn einem einmal nicht die Sonne lacht. Dies hat sich 2001 nachhaltig bestätigt. Und zudem: Alle unsere Initiativen steigern den Umsatz, reduzieren die Kosten und erhöhen den Mehrwert für unsere Kunden.

Finanzstärke und „Controllingship“... Im Jahr 2001 generierte GE einen Cash Flow von über \$17 Mrd. Die durchschnittliche Gesamtkapitalrendite betrug erneut 27%, eine wahrhaft erstaunliche Leistung in dem gegebenen wirtschaftlichen Umfeld. Ein wichtiger Grund hierfür ist, dass unsere Führungsteams ihr besonderes Augenmerk auf Gewinnqualität und Cash Management richten. Derzeit beschäftigen wir über 450 interne Finanz-Auditoren – und diese fördern, indem sie konsequent ihre „Best Practices“ austauschen, unseren unternehmensweit akzeptierten Fokus auf „Controllingship“. Denn eines ist klar: Aufgrund unseres exzellenten Cash Managements können wir selbst in Zeiten von Rezession und niedriger bewertetem Anlagevermögen immer dann, wenn wir es für nötig erachten, als „Käufer“ auftreten.

Transparenz und Verantwortung... Um keinesfalls falsch verstanden zu werden: Unser Erfolg basiert auf harter Arbeit. Alle unsere Geschäftsbereiche werden permanent beobachtet, analysiert und den Markterfordernissen entsprechend gesteuert und modifiziert. Bei allem, was wir tun, stellen wir ein Höchstmaß an Intensität und Transparenz sicher. Jeden Tag konzentrieren sich über 300.000 Mitarbeiter rund um den Globus darauf, erstklassige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und sie an Kunden zu verkaufen, deren Erfordernisse sie aus dem „Eff-Eff“ verstehen – denn in einer Vielzahl von Fällen sind wir in Geschäftssegmenten tätig, die wir entweder mit entwickelt haben oder in denen wir unsere Kunden bereits seit mehreren Jahrzehnten verantwortlich unterstützen. Dabei profitieren wir auch hier davon, dass Führungs- und Projektteams sich an gemeinsamen Werten orientieren und diese als zentrale Richtlinie ihrer Handlungen akzeptieren. Es liegt auf der Hand, dass dieses unternehmensweite Wertesystem unsere gesamte Firmenkultur nachhaltig prägt.

Für Investoren ist die heutige Zeit durchweg irritierend. Allein im Bereich der „new economy“ haben mangelhaft konzipierte Geschäftsmodelle Vermögenswerte von mehreren Hundert Milliarden US-Dollar vernichtet. Gleichermäßen verwirrt oder beunruhigt reagieren aber zugleich auch einige der führenden Auguren auf Unternehmen, die weiterhin zuverlässig exzellente Ergebnisse präsentieren. Hier wird dann quasi reflexhaft unterstellt, diese positiven Zahlen seien gezielt „gemanagt“. Es ist beinahe so, als ob in schlechten Zeiten die „Nicht-Erfüllung“ definierter Gewinnziele tugendhafter sei als die Einhaltung vorab kommunizierter Zusagen – aber das ist nicht GE. Wir steuern unser Geschäft, aber nicht die Gewinne. Es sind unsere Diversifizierung, unsere Initiativen, unsere Finanzkraft und die unternehmensweit akzeptierten Werte, die zuverlässig sicher stellen, dass wir unsere Verpflichtungen einhalten können.

Wären wir ein Unternehmen, das ausschließlich Haushaltsgeräte oder Energieanlagen oder Anlagenfinanzierung offeriert, dann würden auch wir in periodischen Abständen Gewinnrückgänge zu verzeichnen haben. Denn für sich betrachtet ist jeder dieser Geschäftsbereiche ganz unvermeidlich gewissen Konjunkturzyklen unterworfen. Bei GE ist das anders. Als breit diversifizierter Konzern mit einer Vielzahl von im Wettbewerb führenden Industrie- und Finanzdienstleistungs-Unternehmen stellen wir immer wieder unsere Fähigkeit unter Beweis, kontinuierlich weiter zu wachsen – und dies unabhängig von der jeweils aktuellen Konjunkturlage.

Unsere Geschäftsbereiche sind eng miteinander verzahnt und umfassend in den Gesamtkonzern integriert. So werden in jedem einzelnen GE Business unsere vier zentralen Geschäftsinitiativen ohne jede Einschränkung akzeptiert und mit aller Konsequenz operativ umgesetzt: ein Höchstmaß an Finanzdisziplin und „Controllershship“; eine lange Firmentradition hinsichtlich der geschäftsübergreifenden Nutzung und Förderung von talentierten Mitarbeitern und „Best Practices“; eine weltweit einheitliche Unternehmenskultur, deren Grundstein seit jeher unsere Verpflichtung zu absoluter und uneingeschränkter Integrität ist. Ohne diese starken „Bande“ wären wir vielleicht tatsächlich nicht mehr als einfach nur ein „Firmenkonglomerat“. Aber allen, die uns unter diesem Label subsumieren wollen, sei gesagt: Sie liegen falsch, denn diese Charakterisierung wird GE in keiner Weise gerecht.

Was GE vielmehr wesentlich ausmacht, ist die intelligente Kombination und nahtlose Integration von diversifizierten Geschäftsbereichen zu einem extrem leistungsfähigen Gesamtunternehmen, das wahrhaft größer und weitaus stärker ist als die Summe all seiner Teile. Und aus genau diesem Grund waren wir auch 2001 in der Lage, trotz schwierigster wirtschaftlicher Rahmenbedingungen einen Cash Flow von über \$17 Mrd. zu erreichen. Da sollen doch etwaige Kritiker einmal selbst versuchen, eine Geschäftsstrategie zu entwickeln, die einen derart beeindruckenden Cash Flow generiert – und dies zuverlässig Jahr für Jahr.

Einige Unternehmen sind anders. Wir glauben, wie gesagt, fest daran, dass auch GE anders ist. Und als eines der zentralen Differenzierungsmerkmale erachten wir unsere Fähigkeit, gute Ergebnisse zu liefern und unsere Ziele zu erreichen – in guten wie in schlechten Zeiten. Dies, und genau dies, ist eben GE.

In welche Richtung bewegen wir uns?

Wer auf GE setzt, setzt auf die Zukunft. Ob Kunden, die unsere Produkte kaufen, ob Anleger, die unsere Aktien erwerben, oder Mitarbeiter, die für uns arbeiten: Sie alle entscheiden sich für GE mit Blick und im Vertrauen auf unsere Zukunft – und nicht etwa deshalb, weil GE auf eine erfolgreiche Vergangenheit zurückblicken kann. Dies wissen wir als neue Konzernleitung ganz genau – und möchten deshalb mit allem Nachdruck bestätigen, dass sich GE in einem entscheidenden Punkt immer treu bleiben wird: Und dies ist unser absoluter Fokus auf Spitzenleistungen und Spitzenergebnisse.

Das neue Team hat sich zwei zentralen Zielsetzungen verschrieben:

- GE soll ein noch schlankeres, schnelleres und kundenorientierteres Unternehmen werden
- Unser Wachstum soll sich weiter beschleunigen – mit konsequenter Verbesserung von Wachstumsrate und Kapitalrendite.

Zentrale Basis zur Umsetzung dieser Ziele sind unsere Initiativen und die Finanzkraft von GE. Und diese sind auch weiterhin entscheidende Grundlage dafür, dass unsere Aktionäre für ihr Investment in GE mit einer höchstmöglichen Rendite belohnt werden.

Schlanker, schneller und kundenorientierter

Nach nunmehr sechs Jahren, die ganz im Zeichen von Six Sigma standen, haben wir umfassend sichergestellt, dass über drei Dutzend GE Unternehmensbereiche eine einheitliche Sprache sprechen. Es ist die Sprache unserer Führungskräfte von heute und morgen. Über 80.000 Mitarbeiter haben Six Sigma Trainings absolviert, 500.000 Projekte wurden erfolgreich abgeschlossen und haben signifikant dazu beigetragen, die Gesamteffizienz unserer Prozesse zu steigern. Seit 1998 haben wir \$10 Mrd. in innovative Informationstechnologie investiert – und damit die Digitalisierung als eine der vitalen Antriebskräfte unseres Unternehmens etabliert. Für GE bedeutet Digitalisierung in erster Linie „konsequente Vereinfachung des Work Flows“. Es ist liegt auf der Hand, dass das Internet hierbei eine entscheidende Rolle spielt. Durch die intelligente Kombination von Six Sigma Prozess-Qualität und digitaler Geschwindigkeit hat sich GE strukturell verändert. Charakteristische Beispiele hierfür: immer weniger Back-Room-Aktivitäten, signifikant beschleunigte Entscheidungsfindung auf Basis sogenannter digitaler „Cockpits“ und eine nochmalige Verstärkung von Kundenorientierung und -bindung.

Front Room / Back Room...

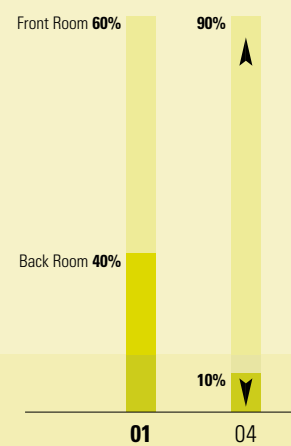
Das Internet verändert die Arbeitsplatzstruktur in allen Unternehmen. Es sind weniger Arbeitsplätze erforderlich, die Effizienz steigt, und die Mitarbeiter haben es mit immer anspruchsvolleren Aufgaben zu tun. Bei GE arbeiten 60% der Mitarbeiter im „Front Room“ – also in Bereichen wie Fertigung, Vertrieb oder Controllershship, die direkt auf die Kundenerfordernisse und unser Geschäftswachstum ausgerichtet sind. Die restlichen 40% unserer Ressourcen sind dem „Back Room“ zugeordnet – mit Schwerpunkten wie allgemeine Unterstützung, Materialsammlung und Informationsverteilung. Dies wird sich ändern. Das moderne, digitalisierte Unternehmen des 21. Jahrhunderts wird den Back Room-Anteil kontinuierlich reduzieren und statt dessen immer mehr seiner Ressourcen direkt auf den Kundenerfolg und das weitere Wachstum fokussieren.

Durch die Digitalisierung können Unternehmen ihre Struktur verändern und sich noch stärker auf genau die Aktivitäten konzentrieren, die unmittelbar zur Steigerung von Kundenerfolg, Gewinn und Wachstum beitragen. Wir bei GE werden auf diese Weise in den nächsten sechs Jahren Kosteneinsparungen in Höhe von \$10 Mrd. realisieren. Durch die Kombination von Six Sigma und Digitalisierung wird GE zu einem noch schlankeren Unternehmen.

Digitale Cockpits... Die Digitalisierung hat GE nochmals deutlich schneller gemacht – und uns zudem in die Lage versetzt, unsere Leistung kontinuierlich zu messen. Unsere Messgrößen – und hier insbesondere die 10 - 15 zentralen Kategorien, die für die Unternehmensführung von entscheidender Bedeutung sind – sind nun online und in Echtzeit verfügbar. Und zudem für alle Mitarbeiter zugänglich.

Die Vorteile der „digitalen Cockpits“ zeigen sich besonders eindrucksvoll in unserem Geschäftsbereich Plastics, einem sehr komplex strukturierten Business mit Kunden und Produktionswerken rund um den Globus. Auf Basis eines weltweit einheitlichen Standards kann hier unser Führungsteam in Bezug auf die 15 wichtigsten Messgrößen die operative Leistungsfähigkeit tagesaktuell prüfen und bewerten. Allein 2001 haben diese Cockpits die Produktivität bei Plastics um zwei Prozentpunkte erhöht. *

Vom Back Room zum Front Room



Durch Digitalisierung können wir immer mehr unserer Ressourcen zur direkten Unterstützung des Kunden einsetzen.

Auf dieser aktuellen Datenbasis können bei GE die Geschäftsleiter in aller Welt operative Kurskorrekturen auf Tages- und Wochenbasis vornehmen – und nicht mehr wie früher gerade einmal monatlich oder quartalsweise. Logische Konsequenz: Wir sparen Zeit und Kosten und bieten unseren Kunden einen noch besseren Service.

Kundenzentrierung... Durch die Kombination von Six Sigma und Digitalisierung werden wir ein direkter Bestandteil der Workflow-Prozesse unserer Kunden. Dabei fokussieren wir uns insbesondere auf drei Bereiche, die für sie von entscheidender Bedeutung sind: **Prozesswiederholungen (span), Auslastung der Sales Force und Kunden-Profitabilität.**

Sie haben uns sicher schon häufig über „span“ reden hören, diese beinahe „teuflische“ Abweichung, die unsere Kunden immer mal wieder spüren, wenn sie hinsichtlich unserer gelieferten Produkte, Services und Finanzdienstleistungen ihre Erwartungen und Erfordernisse mit unserer jeweiligen Reaktion hierauf vergleichen. Die Reduzierung dieser „Spanne“ ist und bleibt eines unserer Hauptziele. Appliances gelang bereits eine „span“-Reduzierung um 70% – und war damit hinsichtlich der schnellen Belieferung des privaten Endverbrauchers in der Lage, auch extrem enge Terminvorgaben zuverlässig einzuhalten. Bei Power Systems haben wir dank Six Sigma unsere Prozesseffizienz nochmals erhöht und so die „Spanne“ bei der Inbetriebnahme neuer Werke drastisch reduziert. Auf Kundenseite führt dies zu signifikanten Zeit- und Kosteneinsparungen.

Wir wollen auch weiterhin unsere Initiativen auf die **Profitabilität unserer Kunden fokussieren.** Erste zentrale Voraussetzung hierfür ist, dass wir unsere Sales Force so schulen, dass sie ganz genau erkennt, wo und wie sie Six Sigma beim Kunden wirksam einsetzen kann. Hierbei wird jeder GE Mitarbeiter durch innovative Technologien gezielt unterstützt: z.B. durch gemäß Six Sigma entwickelte Produkte, die zur Steigerung der Kundenproduktivität beitragen, oder durch digitale Web-Applikationen, die die Workflow-Prozesse unserer Kunden wirkungsvoll automatisieren.

Unsere Kunden spüren den Unterschied ganz genau. Derzeit werden allein in der Luftfahrtindustrie über 3.000 Six Sigma Projekte durchgeführt – von denen wir gut 1.500 erst nach dem 11. September initiiert haben. Für unsere Kunden in dieser derzeit krisengeschüttelten und sich rasant wandelnden Branche ergeben sich hierdurch Kosteneinsparungen in Höhe von \$400 Mio. Es liegt auf der Hand, dass ein derartig kundenorientierter Service die Geschäftsbeziehung auch langfristig festigt. Und hiervon werden wir, sobald sich die Branche erholt, nachhaltig profitieren.

Wachstum beschleunigen

In den Annual Reports der vergangenen Jahre wurde GE immer wieder als „Wachstumsmaschine“ bezeichnet. Dies ist ohne Frage uneingeschränkt zutreffend. Allein in den vergangenen fünf Jahren haben wir unseren Gesamtumsatz um \$47 Mrd. erhöht. Trotz alledem ist es in Zeiten von Unsicherheit und langsamem Wachstum wichtig, unsere zentralen Zielsetzungen erneut explizit zu bekräftigen.

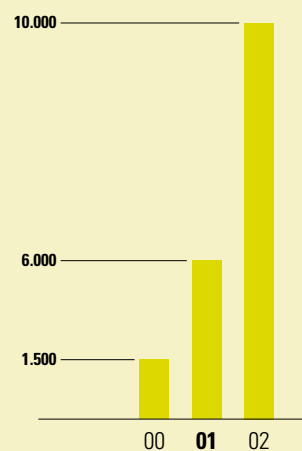
Ist es überhaupt möglich, dass sich ein \$126 Mrd. starkes Unternehmen weiter erfolgreich behauptet? Ja, das ist es, denn GE geht stets in die Offensive. Wir führen GE keineswegs als einen „\$126 Mrd.-Klotz“, sondern vielmehr – wie zum Beispiel Medical Systems – als einen Unternehmensbereich mit \$8,4 Mrd. Umsatz, zu dem als integraler Bestandteil unser \$1 Mrd. Ultraschall-Geschäft gehört, das selbst wiederum aus sieben klar voneinander abgegrenzten Geschäftseinheiten besteht, die jeweils einen Umsatz zwischen \$50 und \$250 Mio. generieren. Alle diese Einheiten werden von Menschen geführt, die vom Wachstumsgedanken wahrhaft besessen sind und ihre gesamte Kreativität dafür einsetzen, uns permanent neue Märkte und Technologien zu erschließen. Umfassend unterstützt werden sie hierbei von unserem System, unseren Initiativen und einer Finanzkraft, die es ihnen erlaubt, ihre Wachstumsziele mit einem gehörigen Maß an Risikobereitschaft zu verfolgen – in dem beruhigenden Wissen darum, dass einzelne Fehlgriffe oder Rückschläge nicht nur „ungeahndet“ bleiben können, sondern zudem auch bei einer \$126 Mrd. starken Company nicht automatisch zu einem wahrhaft gravierenden Problem werden.

Zu den wichtigsten Faktoren unseres Erfolges zählen:

Eine breitere und profundere Palette von erstklassigen Produkten... Absolute Spitzentechnologie ist das Edison-Erbe, das GE seit jeher angenommen hat und dem wir uns immer verpflichtet fühlen werden – in jedem unserer Geschäftsbereiche. Wir sehen auf eine Firmenhistorie zurück, die uns mit Stolz erfüllt, und blicken in eine Zukunft, von deren Erfolg wir ohne jede Einschränkung überzeugt sind. Denn die zentrale und entscheidende Voraussetzung hierfür war und bleibt der nie versiegende kreative Strom bei der Entwicklung und Herstellung von technologisch richtungsweisenden Produkten und Dienstleistungen – ob „F-“ und „H-“ Turbinen, medizinische Discovery™ LS Diagnosesysteme und leistungsfähige Ultraschall-Geräte oder modernste Pipeline-Überwachungssoftware, GE90 Triebwerke und sogar TV-Sendungen wie „Today“. Kein anderes Unternehmen verfügt über eine solche Bandbreite an innovativen Produkten und Dienstleistungen wie GE. Und kein anderes Unternehmen ist in der Lage, diese Spitzenqualität in allen Bereichen auch dann sicherzustellen, wenn die globalen Märkte mit schwierigen finanziellen, ökonomischen und konjunkturellen Rahmenbedingungen zu kämpfen haben.

Gute Dinge werden nur dann Wirklichkeit, wenn man bei Produkten und Dienstleistungen absolute technische Spitzenqualität erreicht und fortwährend sicherstellt. Mit dieser Strategie generiert Medical Systems schnelleres und höheres Wachstum, realisiert Power Systems eine signifikante Ausweitung seiner installierten Basis und erhält Aircraft Engines trotz härtester Konkurrenz regelmäßig den Zuschlag für wichtige Großaufträge. Technische Perfektion ist eine der zentralen Säulen unserer langfristigen Wachstumsstrategie.

Beim Kunden, für den Kunden



2002 werden wir über sechsmal mehr Six Sigma Qualitätsprojekte in direkter Kooperation mit unseren Kunden durchführen als im Jahr 2000.

Bereits 2002 wollen wir den Anteil der gemäß Six Sigma entwickelten Produkte um 25% erhöhen. Zugleich werden wir weiterhin in ganz neue Gebiete vorstoßen – wie z.B. molekulare Bildgebung, verteilte Energiequellen, innovative Verbundstoffe und neuartige Sensoren. Als Zentrum dieser zukunftsorientierten Aktivitäten wird das GE Global Research Center fungieren, das auf Basis einer \$100 Mio. Modernisierungsinitiative auch zukünftig sicherstellt, dass wir hinsichtlich technischer Innovation an der Spitze bleiben.

Service-Exzellenz... Unsere globale Service-Initiative entwickelt sich weiterhin mit immer rasanterem Tempo. 2001 stieg unser Umsatz aus dem Dienstleistungsgeschäft um 13% auf insgesamt \$19 Mrd. Das Gesamtvolumen unserer Serviceverträge beläuft sich mittlerweile bereits auf \$60 Mrd. Hierbei handelt es sich um langfristige Vertragsbindungen, die ein Höchstmaß an Kundennähe erfordern und deshalb in der Regel so konzipiert sind, dass unser Erfolg direkt an den unserer Kunden geknüpft ist. Wir haben Milliarden in Technologie-Upgrades unserer installierten Systeme investiert und es damit geschafft, den Schwerpunkt unserer Serviceaktivitäten, die ehemals auf rein manuelle Wartungsarbeiten ausgerichtet waren, konsequent in Richtung hochqualifizierte Mehrwert-Dienstleistung zu verlagern.

Unsere nächste Service-Evolution konzentriert sich auf den Bereich Informationstechnologie. In den letzten Jahren hat GE leistungsfähige Service-Organisationen aufgebaut, die wirkungsvoll dazu beitragen, die Workflow-Prozesse unserer Kunden zu verbessern. Mit diesen Dienstleistungen generieren wir bereits heute einen Umsatz von mehreren Milliarden US-\$. Unser Energy Management Business unterstützt Kunden dabei, ihre Stromverteilung auf Basis der bestehenden Netze deutlich effektiver zu managen. Unser Healthcare IT Business unterstützt Krankenhäuser dabei, ihre Gesamtqualität weiter zu verbessern – und dies zu geringeren Kosten. Beide Geschäftsbereiche verzeichnen jährliche Wachstumsraten von gut 30%.

Unser exzellentes Serviceportfolio ist ein entscheidender strategischer Vorteil. Zum einen, weil wir uns hiermit langfristiges Umsatzwachstum gesichert haben – und dies unabhängig vom jeweiligen Konjunkturzyklus. Zum anderen, weil wir als zuverlässiger Servicepartner die Kundennähe und -bindung signifikant verstärkt haben. Denn erfolgreich sind wir nur dann, wenn wir auch unseren Kunden zum Erfolg verhelfen.

Globalisierung... GE generiert mittlerweile 41% seines Gesamtumsatzes außerhalb der USA. Diesen Anteil konsequent weiter zu erhöhen, ist ein weiterer zentraler Bestandteil unserer Wachstumsstrategie. Diesbezüglich sehen wir insbesondere in China enormes Potenzial. Wir sind davon überzeugt, dass Medical Systems, Plastics, Power Systems und Aircraft Engines hier bereits kurzfristig Umsätze in Milliardenhöhe realisieren.

Auch GE Europe entwickelt sich wirklich phantastisch – mit einem Jahresumsatz von \$26 Mrd., mit gut 70.000 Mitarbeitern und einer ganzen Reihe von Unternehmen, die ehemals staatlich betrieben wurden und die jetzt, nachdem wir sie übernommen haben, extrem erfolgreich tätig sind. Und mehr noch: Auch für GE Capital ist Europa weiterhin einer der zentralen Wachstumsmärkte.

GE ist ein global produzierendes Unternehmen – mit maßgeschneiderten Produkten für alle Weltmärkte. Wir fertigen CT-Scanner in China, produzieren GE Kühlschränke in Mexiko und offerieren administrative Dienstleistungen und Softwarepakete, die aus Indien stammen – und dies alles prinzipiell in höherer Qualität und zu geringeren Kosten. Six Sigma ist deshalb nicht auf unsere US-Standorte begrenzt, sondern fungiert weltweit in all unseren Betrieben als entscheidender Maßstab für Produktion, Verwaltung und Geschäftsführung. Darüber hinaus gelten für all unsere globalen Businesses generell identische Umwelt-Standards. Dementsprechend wurden bereits viele unserer Unternehmen von staatlichen Stellen für ihre umweltbewussten Strategien und Verfahren ausgezeichnet.

Wir betrachten Globalisierung aus verschiedenen Blickwinkeln. Wir unterstützen unsere Kunden überall auf der Welt, wir investieren in globale Präsenz und Ressourcen und wir fördern Mitarbeiter und globale Teams, die erfolgreich sein wollen – und die vor allem auch erfolgreich sind.

Business Development... In den vergangenen fünf Jahren hat GE im Durchschnitt jeweils über 100 Akquisitionen pro Jahr abgeschlossen. 2001 wurde die Übernahme von Honeywell von der Regulierungsbehörde in Europa abgelehnt. Mit den Gründen für diese Entscheidung stimmten wir nicht überein – aber wir haben dann schnell beschlossen, sofort wieder nach vorne zu schauen und uns auf unsere umfassende Pipeline von wachstumsräftigen, Gewinn versprechenden und renditestarken Akquisitionsmöglichkeiten zu konzentrieren. Industrial Systems engagiert sich seit neuestem auch in dem schnell wachsenden Marktsegment „Security“, Medical Systems hat sein Produktangebot nochmals gezielt ausgeweitet, wir haben unsere Kapazitäten auf dem Gebiet erneuerbarer Energiequellen nachhaltig verstärkt, und Specialty Materials hat sein Portfolio um den Bereich Anlagensicherung ergänzt. Durch die Übernahme des Senders Telemundo konnte NBC seine Präsenz in der schnellstwachsenden demographischen US-Zielgruppe weiter verstärken. Und GE Capital hat seine Position sowohl in den Bereichen Mittelstand-Finanzierung, Immobilienfinanzierung und Konsumentenkredite als auch im globalen Geschäft signifikant verbessert. Insgesamt eröffnen sich uns durch die sehr angespannten Anlagenmärkte deutlich mehr strategische Investitionsoptionen als noch in den vergangenen Jahren.

Bei GE nutzen wir Akquisitionen dazu, um unsere Position in Branchen, in denen wir bereits seit Jahren präsent sind, weiter zu stärken. Dabei stellen wir durch den Einsatz von Six Sigma-basierten „Due Dilligence“- und Integrations-Prozessen das bestmögliche Ergebnis sicher. Diese Akquisitionen, die wir mit einem Höchstmaß an finanzieller und strategischer Disziplin durchführen, haben sich für unsere Anleger nachhaltig bezahlt gemacht.

Was zählt, ist die Unternehmenskultur

Wir wissen schon lange, dass wir uns insbesondere durch unsere Firmenkultur, unsere Geschäftsstrategie und unser Wertesystem von anderen unterscheiden. Wir verfügen über innovative Spitzentechnologien und sind in einer Vielzahl von Märkten aktiv. Und zudem nutzen wir unsere Ressourcen und unsere Diversifizierung konsequent dazu, Gewinne und Mehrwert für unsere Anleger zu generieren.

Wir glauben an unsere Mitarbeiter. GE investiert jedes Jahr \$1 Mrd. in Trainingsmaßnahmen. Unser gesamtes Führungspersonal unterstützt diese Initiative und investiert dementsprechend viele Arbeitsstunden, um leistungsfähige Mitarbeiter, die bei uns eines der härtesten Auswahl- und Schulungsprogramme der Industrie überhaupt durchlaufen, zu coachen, zu fördern, zu beurteilen und als Mentor kontinuierlich zu unterstützen. Alle unsere Führungskräfte waren in ihrer Karriere bereits in ganz verschiedenen Industriezweigen tätig, haben sich bei der Verantwortung für globale Projekte bewährt und mussten hierbei erfolgreich auf jeweils unterschiedliche konjunkturelle Rahmenbedingungen reagieren. Der entscheidende Vorteil eines derart vielschichtigen Erfahrungsschatzes liegt darin, dass wir heute im Management-Team auch bei extrem kniffligen Sachverhalten immer sehr schnell an einen Diskussionspunkt gelangen, an dem wir uns unisono darüber einig sind, was „richtig“ ist.

Wir multiplizieren Ideen. Wir investieren nicht nur in Weiterbildungsmaßnahmen oder Initiativen, sondern nutzen diese zugleich als wichtiges Instrument für den permanenten Wandel des gesamten Unternehmens. Six Sigma ist unsere gemeinsame Sprache. So profitiert Plastics beispielsweise immer wieder von Ideen, die z.B. bei Appliances entstanden sind. Unser Global Research Center stellt sicher, dass allgemein einsetzbare Diagnosetechniken an die einzelnen Geschäftsbereiche kommuniziert und zwischen diesen ausgetauscht werden – von Medical über Power Systems an Aircraft Engines und Transportation. Auf diese Weise wird aus einer guten Idee ganz schnell eine wahrhaft große Idee.

Wir alle teilen gemeinsame Werte. Gute Mitarbeiter leben von einer starken Kultur. Unsere Werte sind das entscheidende Band, das GE zusammenhält und unser Vertrauen in die Zukunft immer auf's Neue stärkt. Diese Werte stützen sich auf drei zentrale Traditionen von GE: Leistung, Integrität und Streben nach Veränderung. Die Mitarbeiter bei GE wissen, dass Leistung nicht bei Finanzdaten aufhört, sondern dass es vielmehr darum geht, in jedem Umfeld Spitzenleistungen erbringen zu wollen – und dies mit klarem Blick für die Realität, und hier insbesondere für die des Kunden.

Lassen Sie uns zusammenfassen, was GE wahrhaft kennzeichnet: GE ist ein 124 Jahre altes, großes, diversifiziertes Unternehmen, das entscheidend zusammen gehalten wird durch ein weltweit einheitliches System von Fortbildung und Förderung, Initiativen, Finanzmanagement, Controllershship und, last but not least, unseren gemeinsamen Werten. GE funktioniert. Und unsere Kunden vertrauen uns – weil unsere Leistung stimmt.



Von links nach rechts: Robert C. Wright, Jeffrey R. Immelt, Dennis D. Dammerman, Gary L. Rogers

Unternehmen ohne Grenzen

Wir betrachten die heutige Zeit... mit ihrer volatilen und überaus schwierigen Weltwirtschaftslage... als eine besonders gute Chance. Wir sind darauf ausgerichtet, in die Offensive zu gehen – und zwar sofort und jederzeit.

Dieses Unternehmen setzt alles daran, um „schlanker, schneller, kundenorientierter“ zu werden... und schöpft dabei alle Möglichkeiten des digitalen Zeitalters konsequent aus. Wir sind ein \$126 Mrd. starker „Wachstumskonzern“ – und wissen genau, wie wir unsere Größe einsetzen müssen, um permanent hohe Wachstumsraten zu realisieren. GE ist ein Unternehmen, dem Sie vertrauen können, ein Unternehmen, das exzellente Gewinne erzielt – und dies mit einem Anspruch an Integrität und Transparenz, der weltweit Maßstäbe setzt.

Durch erstklassige Ideen und großartige Mitarbeiter, die ihre Träume bei GE entwickeln und umsetzen, ist sichergestellt, dass wir auch in Zukunft „unsere Leistung erbringen“.

Unser Führungsteam orientiert sich konsequent an seinen Aktionären. Bei GE existiert deshalb nur ein Ziel – und dies heißt: an der Spitze sein – und nur eine gültige Währung – und dies sind unsere Aktien. Wenn das Unternehmen erfolgreich ist, sind wir es alle – ob Aktionäre, Kunden oder Mitarbeiter.

Wir möchten Ihnen für Ihr uneingeschränktes Vertrauen und ihre Unterstützung danken. Das Beste haben wir noch vor uns.

Jeffrey R. Immelt
Chairman of the Board
und Chief Executive Officer

Gary L. Rogers
Vice Chairman of the Board
und Executive Officer

Dennis D. Dammerman
Vice Chairman of the Board
und Executive Officer

Robert C. Wright
Vice Chairman of the Board
und Executive Officer

15. Februar 2002

GE Werte – die Triebfeder für das GE des 21. Jahrhunderts

**Uneingeschränkter Respekt vor den drei großen GE Traditionen...
kompromisslose Integrität, Verpflichtung zu Spitzenleistungen und
Streben nach Veränderung.**

Leidenschaftlicher Kundenfokus

Wir messen unseren Erfolg an dem unserer Kunden...
und setzen dabei konsequent auf Six Sigma Qualität und Innovation

Die Besten an die Spitze

Wir wollen, dass die weltweit besten Mitarbeiter mit uns arbeiten – und bei uns die Chance erhalten, sich permanent weiter zu entwickeln und ihre Träume zu leben.

Streben nach Wachstum – globale Orientierung

Ob Mitarbeiter, Märkte oder Geschäftsbereiche: Wir wollen permanent wachsen und uns weiter entwickeln – und dies in aller Welt.

Jeder Mitarbeiter und jede Idee zählt

Wir respektieren die individuelle Besonderheit eines jeden Mitarbeiters und seine spezifischen Beiträge für unsere gemeinsamen Ziele

Wir gehen in die Offensive

Wir nutzen die Vorteile unserer Firmengröße, um kalkulierbare Risiken einzugehen und um auch einmal etwas ganz Neues auszuprobieren – und wir achten akribisch darauf, dass unsere Größe nicht zu einem Nachteil wird

Intelligente Synthese aus Schnelligkeit und Spitzenqualität

Wir nutzen die Vorteile des digitalen Zeitalters, um unseren Erfolg weiter zu beschleunigen und um GE immer schneller und „smarter“ zu machen

Den Geist des GE Leadership leben

Unsere Leidenschaft: permanentes Lernen und gemeinsame Nutzung guter Ideen

Die Verpflichtung, in jedem beliebigen Umfeld exzellente Ergebnisse zu erreichen

Die Fähigkeit, globale und diversifizierte Teams zu motivieren und zu inspirieren

Enge Verbundenheit mit Arbeit, Kunden und kommunalem Umfeld... und dies auf weltweiter Ebene