

**Joe Hogan**  
**Vorsitzender der Konzernleitung**  
**Generalversammlung von ABB**  
**29. April 2011**

**Es gilt das gesprochene Wort.**  
**Unverbindliche Übersetzung der englischen Originalfassung.**  
**Sperrfrist bis 29. April 2011, 10:00 CET**

---

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre  
Sehr geehrte Damen und Herren

Es gibt viele Parallelen zwischen dem Geschäftsleben und dem Mannschaftssport. In beiden Fällen geht es um Wettbewerb und gutes Teamwork. Der Sieg ist das Ziel, und respektiert wird nur, wer fair spielt. Genau das steht auch für ABB im Vordergrund: Wir möchten das beste Unternehmen in unserem Sektor sein und für unser Fair Play und unsere Integrität Anerkennung erhalten. Dadurch werden wir nicht nur für Anleger attraktiv, sondern auch für die talentierten Köpfe, die wir als Arbeitskräfte für uns gewinnen möchten.

Heute will ich mich darauf konzentrieren, inwiefern wir diesem Anspruch gerecht werden. Dabei gehe ich zunächst auf unsere jüngsten Ergebnisse ein, um dann die künftigen Chancen und Herausforderungen zu beleuchten.

**Den Abschwung meistern**

Vor zweieinhalb Jahren bin ich zu ABB gestossen. Seit damals ist Aussergewöhnliches geschehen.

Meiner Meinung nach hat kaum jemand, der heute noch aktiv im Geschäftsleben steht, je derart starke weltweite Turbulenzen erlebt wie wir in diesem Zeitraum. Alle grossen Volkswirtschaften rutschten in die Rezession – allen voran Japan und der Euroraum, die 2009 um 6,3% bzw. 4,1% schrumpften. Der Welthandel kollabierte mit einem Minus von 11 Prozent. Die Kreditbeschaffung war schwierig.

Der dramatischste Abschwung der letzten 70 Jahre trägt inzwischen einen Namen: Ökonomen bezeichnen ihn als die «Grosse Rezession».

Jede Krise birgt aber auch eine Chance. In den beiden letzten Jahren haben wir Programme vorangetrieben, um unser Geschäft auf den wachstumsstärksten Märkten insbesondere Osteuropas, Asiens und Lateinamerikas auszubauen. Dadurch können wir mit den lokalen Wettbewerbern konkurrieren und unsere immer zahlreicheren Kunden auf diesen Märkten besser betreuen.

Wir unternehmen zudem grosse Anstrengungen, die Produktivität in unseren Betrieben zu erhöhen und das Beschaffungswesen zu straffen. So legen wir unsere Unternehmensgrösse in die Waagschale, um die besten Konditionen zu erhalten, und greifen auf Lieferanten aus Ländern mit niedrigerer Kostenbasis zurück.

Dank dieser Programme haben wir in den letzten beiden Jahren mehr als 3 Mrd. USD gespart. Dies gibt uns die nötige Flexibilität, um stärker in Wachstumsbereiche zu investieren. 2010 haben wir unsere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung erneut erhöht. Damit haben wir unsere F&E-Ausgaben in den letzten vier Jahren um 24% gesteigert. Auch die Ausgaben in Vertriebs- und Service-Aktivitäten

## **Generalversammlung April 2011**

haben wir aufgestockt. Dies macht sich durch ein wachsendes Auftragsvolumen und einen steten Anstieg der Service-Erträge bezahlt.

Letztes Jahr haben wir rund 6,3 Mrd. USD für Akquisitionen und für die Beteiligung an unserer indischen Gesellschaft ausgegeben. Durch diese Massnahmen konnten wir unsere Position an den Schlüsselmärkten und in den verschiedenen Produktbereichen verbessern. Hierauf komme ich später noch zurück.

Zudem haben wir eine Venture-Capital-Geschäft gegründet.. In kurzer Zeit konnten wir somit eine Reihe strategischer Investitionen in Unternehmen mit viel versprechenden Technologien auf dem Gebiet der Wellen- und Windenergie tätigen sowie im Bereich der Elektrofahrzeug-Infrastruktur, der Cybersicherheit und der Energiesicherheit. Damit stellen wir sicher, dass ABB an der weiteren Entwicklung und am Wachstum dieser Märkte teilhaben kann. Mit dieser Auffassung stehen wir nicht alleine da: Letzten Monat wurden die ökologischen Vorzüge unserer Technologie in den USA mit einer wichtigen Auszeichnung gewürdigt.

Die geleisteten Anstrengungen der letzten Jahre zahlen sich aus . So fiel der Umsatzrückgang bei uns in den letzten beiden Jahren geringer aus als bei allen wichtigen Konkurrenten, womit ABB nach wie vor eines der profitabelsten Unternehmen innerhalb des Sektors ist. Unser Umsatz fiel 2010 nur 5,7% niedriger aus als im Jahr 2008, in dem ABB nach einer mehrjährigen Boomphase das beste Ergebnis seiner Geschichte erzielte.

In anderen Bereichen stellten wir 2010 neue Rekorde auf: Beispielsweise beendeten wir das Geschäftsjahr mit einem Rekord-Auftragsbestand von mehr als 26 Mrd. USD und erzielten mit 3,4 Mrd. USD den bisher höchsten Free Cashflow. Wir verfügen innerhalb unseres Sektors über den besten Cashflow, und unsere Bilanz ist noch immer eine der stärksten.

Dank der Einsparungen liegen unsere Verwaltungskosten grösstenteils unter denen unserer Mitbewerber – und wir denken, dass wir uns hier noch weiter verbessern können.

Die letzten beiden Jahre waren aussergewöhnlich hart: Trotzdem ist es uns gelungen, die Kosten zu senken und bei Auftragsbestand, Umsatz sowie Rentabilität fast so gut abzuschneiden wie in den Rekordjahren. Dadurch haben wir die Voraussetzungen geschaffen, um unser Ziel, das beste Unternehmen im Sektor zu sein, zu erreichen.

Unsere vor zwei Tagen publizierten Ergebnisse zum 1. Quartal untermauern, dass unsere Profitabilität und unser Wachstum an Fahrt gewinnen.

So erzielten wir im ersten Quartal bei den Aufträgen und beim Ertrag gegenüber dem Vorjahreszeitraum ein zweistelliges Wachstum (und das noch ohne die Auswirkungen der Übernahmen). Sämtliche Divisionen verzeichneten einen höheren Auftragseingang. In vier von fünf Divisionen stieg der Ertrag.

Neben der hohen Nachfrage trugen unsere erfolgreiche Auftragsausführung und unser Kostenmanagement zu dem kräftigen Anstieg der Erträge im 1. Quartal bei.

### **Eine Welt des Wandels**

Kein Zweifel: Wir haben die Chancen, die uns der Abschwung eröffnet hat, genutzt und sind als gesünderes, schlankeres und wettbewerbsfähigeres Unternehmen daraus hervorgegangen. Weshalb ist dies so wichtig? Unsere Welt ändert sich rasant. Dies ist für uns mit Herausforderungen, aber auch mit enormen Chancen verbunden. Wir müssen flexibel und dynamisch reagieren, um diese Chancen zu nutzen, aber auch, um die Hürden zu überwinden.

Ich möchte auf einige dieser Chancen eingehen und bei China, dem bevölkerungsreichsten Land der Welt, beginnen. Chinas Wirtschaft ist in den letzten Jahren im Durchschnitt um jeweils mehr als 10 Prozent gewachsen. Im Land gibt es mittlerweile acht Städte mit über 10 Millionen Einwohnern. Und sage und schreibe 93 weitere Städte, in denen mehr als 5 Millionen Menschen wohnen. Schauen wir in die USA, so leben lediglich in New York City mehr als 5 Millionen Einwohner!

Gleichwohl sind nur 47 Prozent der chinesischen Bevölkerung Stadtbewohner, verglichen mit 60 bis 70 Prozent in den Industrieländern. Angesichts derart vieler schnell wachsender Megastädte hegen zahlreiche chinesische Provinzen sehr ehrgeizige Pläne, was beispielsweise den Ausbau ihrer Schienennetze und die Erzeugung sauberer Energie betrifft. Laut Prognosen wird Chinas Wirtschaft weiterhin um rund 8 Prozent pro Jahr wachsen. Bis 2020 werden demnach sechs Provinzen Waren und Dienstleistungen im Wert von über 1 Billionen USD jährlich bereitstellen. Das entspricht sechs Volkswirtschaften, die so gross sind wie Russland, Spanien oder Kanada.

China avanciert also zu einem Wachstumsmotor – wobei sich andere Länder ähnlich dynamisch entwickeln: Dies gilt für Indien, Brasilien sowie den Nahen Osten. Und auch für Südasien und die südlich der Sahara liegenden afrikanischen Länder, auch wenn diese Regionen viel weniger Aufmerksamkeit erhalten.

Ein solches Wachstum stellt für ABB eindeutig eine grosse Chance dar: Trotz des jüngsten Wachstums verfügen diese Regionen nach wie vor über eine unterentwickelte Infrastruktur, die beispielloser Investitionen bedarf.

Die Beratungsfirma McKinsey schätzt, dass in den nächsten zehn Jahren rund 8 Billionen USD alleine in Asien in Infrastrukturprojekte fliessen. Laut dem Unternehmen entfallen in diesem Zeitraum über 80 Prozent der Infrastrukturinvestitionen in der Region auf die Sektoren Energie und Transport. Diese Sektoren sind für den Ausbau der Wirtschaftstätigkeit eines Landes am wichtigsten.

Die Untersuchung von McKinsey legt zudem nahe, dass ein Grossteil dieser Investitionen in fortschrittliche Technologien fliessen wird. Diese Einschätzung deckt sich mit einer Untersuchung des chinesischen Stromnetzes durch die Bank UniCredit: Laut der Studie stellt die Entwicklung eines chinesischen Backbone-Netzes für Ultrahochspannung, das es ermöglicht, grosse Strommengen über weite Entfernungen zu übertragen, erst den Grundstein für den Aufbau eines heimischen Stromnetzes in den nächsten fünf Jahren dar. Aller Voraussicht nach werden die Investitionen über 76 Milliarden USD betragen – für elf Projekte mit einer Gesamtlänge von 40 000 Kilometern.

Und diese Technologie ist nun einmal eine Spezialität von ABB. So haben wir letztes Jahr die erste Ultrahochspannungs-Gleichstromübertragungsverbindung in China in Auftrag gegeben und bauen derzeit die weltweit längste Verbindung dieser Art in Brasilien. Letzten Monat wurden wir für ein ähnliches Projekt in Indien ausgewählt, das mit knapp 1 Milliarde USD der grösste Auftrag wäre, den wir je erhalten haben.

Das Wirtschaftswachstum in diesen Regionen steigert den Lebensstandard und verstärkt den Konsum. Folglich bedarf es neuer Fabriken für mehr Produkte. Als einer der weltweit grössten Anbieter von Fabrikautomatisierungslösungen profitieren wir vom schnellen Wachstum der Industrieproduktion, das die Nachfrage nach unseren Fabriksteuerungssystemen, Robotern, Sensoren und natürlich Motoren ankurbelt. Zwei Drittel des Stroms, der in der Industrie verbraucht wird, dient der Prozessabwicklung mittels Motoren – und ABB ist einer der weltweit führenden Hersteller von Elektromotoren.

Das Wachstum im Industriesektor führt seinerseits zu einem globalen Boom im Bereich Bergbau und Mineralien. Der Bau eines einzigen Autos verschlingt zum Beispiel mehr als 20 Kilo Kupfer sowie je 10 Kilo Zink und Blei. Jedes Mobiltelefon enthält neben anderen Metallen Kupfer, Silber und Gold. ABB ist ein wichtiger Akteur im florierenden Bergbausektor, der weltweit eine hohe Nachfrage entfaltet. Beispielsweise haben wir letztes Jahr ein Projekt zur Ausweitung und Produktionssteigerung einer Mine in Schweden abgeschlossen. Im Rahmen dieses Projekts haben wir Aufträge im Wert von 84 Millionen USD abgewickelt, die unser gesamtes Produktportfolio abgedeckt haben – einschliesslich Niederspannungslösungen, Motoren, getriebeloser Mühlenantriebe, Transformatoren, Oberwellenfilter und eines Systems zur Steuerung der operativen Abläufe in der Mine.

Auch die Zementindustrie profitiert von den massiven Investitionen in Infrastruktur- und Wohnungsbauprojekte. Unsere Motoren und Antriebe sind in der Branche weit verbreitet. Daneben bieten wir zahlreiche Lösungen, die speziell für Zementwerke entwickelt wurden, darunter Software zur Verbesserung der Produktivität und der Energieeffizienz. Derzeit arbeiten wir mit Holcim an der

## Generalversammlung April 2011

Installation eines von ABB neu entwickelten Systems zur Wärmerückgewinnung und Stromerzeugung in einem Zementwerk hier in der Schweiz. Die auf der Organic Rankine Cycle-Technologie basierende innovative Lösung wird die Energiekosten des Werks deutlich verringern und seine Effizienz verbessern.

Momentan kurbeln die Schwellenländer dank ihres Wachstums die Weltwirtschaft an. Das ist aber sicher nicht der einzige Trend, der für unser Geschäft relevant ist. Die Weltwirtschaft ist heute weniger homogen als vor der Krise. Etwas vereinfacht gesagt haben wir es mit einer Welt aus drei Zonen zu tun, die relativ unterschiedliche Aussichten haben und politisch recht verschiedene Prioritäten setzen. Die USA verfolgen weiterhin eine expansive Geldpolitik, um ihre Wirtschaft anzukurbeln. Angesichts der Bedeutung des Dollars betrifft dies den gesamten amerikanischen Kontinent. Das vom Euro dominierte Europa setzt verstärkt auf Sparmassnahmen, um die Schuldenberge abzubauen und seine Wettbewerbsfähigkeit wiederherzustellen. In den Schwellenländern in Asien, dem Nahen Osten und Afrika treiben Geldzufluss und steigende Preise Wachstum und Inflation, können jedoch durchaus in den nächsten Jahren zu einer restriktiveren Geldpolitik und steigenden Währungen führen.

Vor diesem Hintergrund werden wir uns bei ABB verstärkt darum bemühen, innerhalb dieser drei Zonen autark zu sein. Wir möchten unsere Fähigkeit ausbauen, in jeder dieser Regionen diejenigen Produkte zu entwerfen, zu konstruieren, zu produzieren und zu verkaufen, die auch für dort bestimmt sind. Ausserdem möchten wir die benötigten Grundstoffe aus der betreffenden Region beziehen. Dies wird uns in die Lage versetzen, unsere Handelstransaktionen zwischen den drei Zonen zu minimieren und verschiedene Risiken sowie Kosten auf ein Mindestmass zu reduzieren.

Dadurch verringern wir nicht nur eindeutig unsere Transport- und Logistikkosten, sondern verbessern auch unsere CO<sub>2</sub>-Bilanz. In einer Zeit steigender Energiepreise ist das ein wichtiger Faktor. Dank einer grösseren Nähe zu unseren Endmärkten werden wir zudem noch schneller und flexibler auf unsere Kundenbedürfnisse eingehen können. In diesem Zusammenhang gibt es einen weiteren wichtigen Punkt: Indem wir innerhalb der einzelnen Zonen autark werden, schützen wir uns gegen grössere Wechselkursverschiebungen zwischen den Leitwährungen der verschiedenen Wirtschaftsböcke. Derartige Wechselkursverschiebungen kommen zustande, wenn in jeder Zone eine andere Geldpolitik verfolgt wird. Und zu guter Letzt hat Autarkie noch einen weiteren Vorteil für ABB: Sie bietet dem Unternehmen besseren Schutz für den Fall, dass die Politik Marktschranken um die Handelsblöcke errichtet.

Wir sind in den letzten Jahren unserem Ziel deutlich näher gekommen, eine ausgewogene weltweite Präsenz zu erreichen. So entfallen rund die Hälfte unseres Umsatzes, unserer Mitarbeiter und unserer Lieferanten auf die entwickelten und die andere Hälfte auf die aufstrebenden Märkte. In einem nächsten Schritt müssen wir zwischen den Regionen eine angemessene Balance herstellen, um den verschiedenen Trends in diesen Regionen Rechnung zu tragen.

Der dritte wichtige Trend, auf den ich eingehen möchte, betrifft den Klimawandel. Um den Wechsel zu CO<sub>2</sub>-armen Energiesystemen zu beschleunigen, lancieren Staaten rund um die Welt Programme, Normen und andere Massnahmen, um die Energieeffizienz zu erhöhen und die erneuerbaren Energien zu fördern.

Die Europäische Union hat sich dazu verpflichtet, bis 2020 den Ausstoss gegenüber dem Niveau von 1990 um 20 Prozent zu senken. Die USA, die oft als Bremser beim Klimaschutz kritisiert werden, haben im Dezember 2010 Vorschriften für hocheffiziente Motoren erlassen. Diesem Beispiel werden in diesem Jahr Kanada, Mexiko und die EU folgen. Dies war einer der Gründe, warum die Übernahme von Baldor so attraktiv war: Das Unternehmen ist einer der führenden Hersteller von hocheffizienten Motoren in Nordamerika. Ausserdem wird damit gerechnet, dass die USA Vorschriften zur Begrenzung der Emissionen von Kohlekraftwerken erlassen. Dies würde hohe Investitionen erfordern.

In den Schwellenländern spielt das Thema Klimawandel ebenfalls eine grosse Rolle. Indien, derzeit drittgrösster CO<sub>2</sub>-Emittent der Welt, will den CO<sub>2</sub>-Ausstoss unter anderem durch neue Standards für eine effiziente Kraftstoffnutzung in Personen- und Lastwagen, durch Vorschriften zum umweltfreundlichen Bauen und durch eine Verfügung begrenzen, wonach 20 Prozent der Energie Indiens bis zum Jahr 2020 aus erneuerbaren Quellen stammen sollen. China ist auf diesem Gebiet bereits führend. 2010 entfielen 46 Prozent der weltweit installierten Windkraftkapazität auf das Land.

Die Fokussierung auf Massnahmen gegen den Klimawandel hat für ABB eine höhere Bedeutung als vielfach angenommen. Für die Windradproduzenten sind wir einer der grössten Anbieter von Elektroprodukten und -dienstleistungen. Ausserdem haben wir uns am Bau zahlreicher Solarkraftwerke beteiligt. Dabei stellen die Windräder und Solarmodule beim Aufbau eines CO<sub>2</sub>-armen Energiesystems nur die Spitze des Eisbergs dar.

Erstens liegt das höchste Potenzial zur Reduzierung von Emissionen in einer effizienteren Energienutzung. Und ABB erzielt mit energieeffizienten Produkten einen grösseren Umsatzanteil als die meisten Konkurrenten. Zweitens besteht die eigentliche Herausforderung im Zusammenhang mit erneuerbaren Energien darin, den produzierten Strom in das Netz zu integrieren. Manchmal stellt die Überbrückung grosser Entfernungen die eigentliche Herausforderung dar. Der meiste Wind bläst nun einmal auf See, und die Sonnenstrahlen sind in der Wüste am stärksten. Deshalb besteht hier ein grosser Bedarf an unserer Gleichstromübertragungstechnologie. Vor allem liegt die Schwierigkeit aber darin, dass die Energie nicht immer gleichmässig zur Verfügung steht. Die Frage lautet also: Wie können wir Energie, die sich nur unter geeigneten Wetterbedingungen gewinnen lässt, in ein stabiles und voraussagbares Stromangebot umsetzen?

Mit anderen Worten: Damit ein CO<sub>2</sub>-armes Energiesystem überhaupt möglich ist, müssen unsere Stromnetze umfassend weiterentwickelt werden. Sie müssen flexibler, zuverlässiger und effizienter werden. Diese Weiterentwicklung haben die Experten im Sinn, wenn sie von «Smart Grids», also von «intelligenten Netzen» sprechen. Um bei der Weiterentwicklung dieser Netze ganz vorne dabei zu sein, haben wir im letzten Jahr Ventyx übernommen. Die für Versorgungs- und Industriebetriebe konzipierten Software-Lösungen von Ventyx ergänzen unser eigenes Angebot an Energiemanagementsystemen. Ausserdem helfen sie uns, einen noch grösseren Beitrag zur Entwicklung derartiger Smart Grids zu leisten.

Sie sehen: An Chancen mangelt es nicht. Dennoch können wir nicht umhin zu sehen, dass der weltweite Wandel auch mit erheblichen Herausforderungen verbunden ist. Die Schwellenländer wachsen und entwickeln sich weiter und bringen dabei neue Wettbewerber hervor, die global expandieren wollen und gleichzeitig von geringeren Kosten profitieren. Doch auch unsere bekannten Wettbewerber verändern sich in diesem Umfeld rasch, so dass selbst von dieser Seite mit neuen Herausforderungen zu rechnen ist.

### **Stärkung unserer Kultur**

«Business as usual» ist keine geeignete Devise, um mit den Chancen und Herausforderungen unserer Zeit umzugehen. Vorhin sprach ich darüber, wie wir in der Krise die Chance ergriffen haben, um unser Unternehmen schlanker zu machen. Darüber hinaus haben wir diese turbulente Zeit aber auch dazu genutzt, um unsere Unternehmenskultur auf das neue Umfeld auszurichten und so unseren Erfolg sicherzustellen. Welche Massnahmen wir in diesem Zusammenhang ergreifen, möchte ich Ihnen jetzt zum Abschluss meiner Rede erläutern.

Erstens und vor allem müssen wir sicherstellen, dass wir unser Augenmerk auf die Welt ausserhalb von ABB richten. Damit dies geschieht, haben wir letztes Jahr ein dediziertes, von Brice Koch geführtes Team geschaffen. Auch die Position, die Frank Duggan seit März innerhalb des Executive Committee bekleidet, ist primär auf diese Aufgabe zugeschnitten. Als Head of Global Markets sorgt Frank Duggan dafür, dass die regionale Perspektive und die auf regionaler Ebene bestehenden Chancen unsere ganze Aufmerksamkeit erhalten. Brice Koch dagegen arbeitet darauf hin, dass auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingegangen und die gesamte Angebotspalette des Konzerns genutzt wird.

Im Rahmen unseres Ziels, uns stärker auf die Aussenwelt zu konzentrieren, haben wir beispielsweise eine neue Methode zur Messung der Kundenzufriedenheit entwickelt. Um es für unsere Kunden möglichst einfach zu machen und eine hohe Beteiligung sicherzustellen, fragen wir primär, ob sie ihren Kollegen ABB empfehlen würden oder nicht. Die Einfachheit der Methode hat den Vorteil, dass wir schnell und häufig Feedback erhalten. Ausserdem bietet sie die einzigartige Gelegenheit, auf Kritik unserer Kunden einzugehen.

## Generalversammlung April 2011

Dabei verbuchten wir bereits einige bemerkenswerte Erfolge. In einem Fall beschwerte sich ein Kunde darüber, dass seine ABB-Produkte immer wieder beim Versand beschädigt würden. Das Kundenbetreuerteam setzte sich mit ihm, dem Transporteur und der Fabrik zusammen, bis die Ursache des Problems gefunden war. Jetzt, wo das Problem gelöst ist, hat dieser Kunde ein ganz neues Bild von ABB – und wir verzeichnen von seiner Seite ein deutlich wachsendes Auftragsvolumen. Probleme lassen sich nie ganz vermeiden. Entscheidend ist, wie wir damit umgehen. Deshalb haben wir dieses Messsystem eingerichtet und werden die Ergebnisse in diesem Jahr genau verfolgen.

Unsere Kultur entwickelt sich auch in einem zweiten Bereich weiter – nämlich in der Art, wie wir zusammenarbeiten. Wir wachsen weiter und bedienen immer mehr Kunden aus komplexen, global operierenden Unternehmen. Dadurch lernen die Mitarbeiter unserer verschiedenen Divisionen und Länderstandorte, effizienter zusammenarbeiten. ABB wird von seinen Kunden zunehmend als Einheit wahrgenommen. Wir bedürfen zwar aus organisatorischen Gründen separater Strukturen, im Umgang mit unseren Kunden dürfen diese jedoch kein Hindernis sein. Der einheitliche Ansatz erfordert eine entsprechende Anpassung von Verhalten und Einstellung. Deswegen schaffen wir geeignete Strukturen, Anreize und Instrumente, um diesen Prozess zu beschleunigen.

Drittens müssen wir angesichts unserer sich immer schneller wandelnden Welt sehr anpassungsfähig sein. Deshalb schaffen wir ein innovationsfreundliches Klima. ABB ist im Bereich der technischen Innovationen schon immer führend gewesen. Innovationsfähigkeit geht aber noch weiter. Um flexibel und anpassungsfähig zu sein, bedarf es der Innovation im Management, im Marketing, im Service und in jedem anderen Bereich des Unternehmens. Ein Beispiel für derartige Innovationen ist die Ursachenanalyse und das Problemlösungsverfahren von ABB. Wir nennen das Konzept 4Q. Es verbindet das Beste aus Six Sigma und Lean Tools mit wichtigen Erkenntnissen auf dem Gebiet des Change-Management. Die Tools und Techniken ermöglichen eine breite Kompetenz- und Wissensbildung und schaffen damit die Grundlage für eine echte Fähigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung innerhalb des Konzerns. Der pragmatische, faktenbasierte und systematische Ansatz erlaubt es, die Ursachen betrieblicher Probleme zu erkennen und zu beheben und dauerhaft Abhilfe zu schaffen. Die einheitliche Sprache und der gemeinsame Ansatz erlauben es, Verbesserungen über alle Geschäftsfelder und Regionen hinweg umzusetzen. Nachdem wir das 4Q-Programm zuerst in einer Reihe weltweiter Workshops bekannt gemacht haben, führen wir es nun konzernweit ein.

Zum Erfolg kann auch die Fähigkeit führen, innovativ auf den Markt zuzugehen. Unser Robotik-Bereich entwickelt sich beispielsweise derzeit in China sehr gut und hat seit Anfang 2011 ein erfreuliches Wachstum erzielt. Zum Teil ist dies dem Umstand zu verdanken, dass wir in der Industrie ein Pionierunternehmen mit starker lokaler Präsenz sind, unser Team insgesamt eine höhere Anwendungskompetenz besitzt als die Konkurrenz und unsere Verkaufsmannschaft über sehr gute Kundenbeziehungen verfügt. Der Bereich der Mittelspannung ist trotz guter Geschäfte auf dem chinesischen Markt nach wie vor unterrepräsentiert. Dank der Lokalisierung der Produktion ist es uns gelungen, die Arbeits-, Transport- und Zollkosten zu senken und insbesondere die Lieferzeiten zu verkürzen. Ein erhöhter Auftragseingang im 1. Quartal war die Folge.

Ein Grund für die Übernahme von Baldor und Ventyx liegt eben auch in deren innovativem Marktzugang. Die beiden Unternehmen haben mit Geschäftsmodellen, die sich von dem unsrigen recht stark unterscheiden, extreme Erfolge erzielt. Deshalb ist es aus unserer Sicht wichtig für unsere Innovationsfähigkeit, diese unterschiedlichen Erfahrungen in unserem Konzern zu bündeln. Doch nur wenn uns eine gemeinsame Vision verbindet, hat es Sinn, voneinander zu lernen. Entscheidend für uns war daher, dass Baldor und Ventyx viele grundlegende Werte unserer Kultur teilen, darunter unser Qualitätsbewusstsein und die technologische Marktführerschaft.

Technische Innovationen sind für ein Technologieunternehmen wie ABB von grösster Bedeutung. Ziel unserer Produktentwicklungsaktivitäten ist es, unsere Marktführerschaft im konventionellen Bereich zu erhalten, aber auch, neue Märkte zu erschliessen. So hat uns die von ABB entwickelte Übertragungstechnik Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragung neue Möglichkeiten in den Bereichen Wasserkraft, Offshore-Windkraft und im Energiehandel eröffnet.

## **Generalversammlung April 2011**

Unser Turboladengeschäft beruht in hohem Masse auf Innovation und Innovation ist ein massgeblicher Grund, warum wir in dieser Technologie nach wie vor weltweit führend sind. Ein wichtiger Erfolg letztes Jahr auf diesem Gebiet war der gelungene Test der zweistufigen Turboaufladung von Dieselmotoren sowie die Markteinführung der Technologie für Gasmotoren. Reizvoll ist in beiden Fällen die Verbindung eines geringen Ausstosses von Stickoxiden mit einer erhöhten Kraftstoffeffizienz und einer höheren Leistung.

Auch im Bereich der Motoren setzen wir auf Innovationen. So haben wir Anfang des Monats auf der Hannover-Messe ein neues Motorenkonzept vorgestellt, das es erlaubt, die Leistung eines Motors in Relation zu seiner Baugrösse zu steigern und damit das Anlagenvolumen zu reduzieren. Umgekehrt erlaubt die Technik natürlich auch den Bau besonders effizienter Motoren.

Technische Innovation ist folglich für uns weiterhin entscheidend, zumal wir das Konzept der Innovation auf alle unsere Aktivitäten ausweiten.

Das vierte Element, das wir in der ABB-Kultur verankern möchten, ist die Compliance, also die Befolgung der Unternehmensgrundsätze. In diesem Bereich möchten wir den Übergang von einer regelbasierten hin zu einer verhaltensbasierten Kultur schaffen. Wir arbeiten deshalb daran, die Idee der Integrität in unser geschäftliches Denken und Handeln einzubetten. Damit unsere Mitarbeiter integer handeln, weil sie es für richtig halten. Und nicht nur, um die Vorschriften einzuhalten.

Zu diesem Zweck kombinieren wir Geschäftsziele mit klaren Prioritäten, die auf der Grundidee beruhen: Wer bei ABB arbeitet, muss integer arbeiten. Dieser Geschäftsansatz muss uns in Fleisch und Blut übergehen und erfordert eine gute Menschenführung und Ausbildung.

### **Kurs auf unser Ziel nehmen**

Meine Damen und Herren, ein erfolgreiches Unternehmen lässt sich auch noch in anderer Hinsicht mit einer erfolgreichen Sportmannschaft vergleichen: Die Menschen in einer solchen Firma arbeiten zusammen, weil sie ihre Tätigkeit und ihren Kollegenkreis mögen. Eine der grossen Stärken von ABB liegt in der Leidenschaft, welche die Mitarbeiter für ihre Tätigkeit empfinden. Selten habe ich so viel Begeisterung und Engagement erlebt. Auch die überragende kulturelle Vielfalt unseres oberen Managements trägt dazu bei, dass wir die Chancen und Herausforderungen unseres sich rasch verändernden Umfelds in ihrer ganzen Tragweite erfassen.

Wenn wir beim Bild von ABB als erfolgreiche Sportmannschaft bleiben, sind Sie ihre Fans. Es ist eine äusserst spannende Aufgabe, in diesem Unternehmen zu arbeiten, und ich danke Ihnen, dass Sie uns auch weiterhin unterstützen. ABB ist ein ausgezeichnetes Unternehmen, das sich sehr guter Gesundheit erfreut. Wir haben den Abschwung der letzten beiden Jahre extrem gut überstanden und unsere Wettbewerbsposition verbessert. Es ist uns gelungen, in den vergangenen fünf Jahren eine höhere Rendite für unsere Aktionäre zu erwirtschaften als alle anderen internationalen Mitbewerber. Wir haben unsere Konkurrenten auf vielen Feldern geschlagen und arbeiten weiter daran, auch künftig unter den besten Unternehmen unserer Branche zu rangieren. Dieses Ziel werden wir erreichen, indem wir uns mit Blick auf unsere Tätigkeiten und Performance an anderen Akteuren messen und unsere Kultur der kontinuierlichen Verbesserung leben.

ABB stehen in den Kernbereichen Strom und Automation enorme Möglichkeiten offen. Deshalb werden wir auch weiterhin aggressiv in Wachstumsinitiativen investieren – gleich ob in Form von Aktienanlagen oder Übernahmen, und von der Forschung und Entwicklung bis hin zum Vertrieb. Unsere Flexibilität und Fähigkeit zur Cashflow-Generierung werden wir – wie bereits 2010 geschehen – weiter erhöhen, indem wir die Kosten strikt unter Kontrolle halten.

Die Welt verändert sich rasant. Wir können diesen Veränderungsprozess aber gestalten, indem wir geeignete Technologien entwickeln, um eine der grössten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu meistern: den Lebensstandard von Milliarden Menschen auf nachhaltige Art und Weise zu erhöhen. Wie wir künftig mit Energie, Wasser und anderen Ressourcen umgehen, wird dabei entscheidend sein.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.