

**Ulrich Spiesshofer**  
**Vorsitzender der Konzernleitung**  
**Generalversammlung von ABB 30. April 2015**

**Sperrfrist bis 30. April 2015, 10:00 CET**

**Es gilt das gesprochene Wort.**

---

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,  
Meine Damen und Herren,

gemeinsam mit meinen Kollegen der Konzernleitung möchte ich Sie zur diesjährigen Generalversammlung ganz herzlich willkommen heissen.

ABB ist ein weltweit anerkannter Technologieführer in Energieversorgung und Automation. Die fast 125 jährige Geschichte der ABB ist das Ergebnis überragender Innovationen und der Entwicklung faszinierender Technologien:

- In der Energieversorgung etwa haben wir 1954 die HGÜ-Technik kommerziell nutzbar gemacht und sie kontinuierlich weiterentwickelt.
- In der jüngsten Vergangenheit haben wir sowohl bei der Leitungsfähigkeit unserer Umrichter als auch unserer Kabelsysteme neue Höchstmarken gesetzt.
- In der Automation haben wir als Erfinder des ersten industriellen Roboters im Jahre 1974 *dieses* Jahr einen neuen Meilenstein gesetzt – die erfolgreiche Markteinführung unseres neuen kollaborativen Zweiarroboters YuMi, der gemeinsam mit dem Menschen neue Produktivitätschancen und damit Arbeitsplatzsicherung bietet.

Unsere Zukunft – die Zukunft Ihrer ABB – wird auf diese Innovationsstärke und auf unser Unternehmertum bauen können.

Es ist unser Anspruch, das Udenkbare möglich und das Unerreichbare erreichbar zu machen. Und genau diesen Anspruch demonstrieren wir in diesem Jahr mit der Partnerschaft mit einem zukunftsweisenden Projekt, das einzigartig ist auf der Welt: Mit dem Solarflugzeug „Solar Impulse“, wollen die Piloten, Bertrand Piccard und André Borschberg, zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit rund um die Welt fliegen, ohne dabei einen Tropfen Kerosin zu verbrauchen. Stattdessen setzen sie auf die Kraft der Sonne.

Im vergangenen Jahr hatten wir diese Partnerschaft angekündigt. In Kürze ist die „Solar Impulse 2“ auf dem Weg von China nach Hawaii. Über 7.300 Kilometer hat das Solarflugzeug schon zurückgelegt – unterstützt von seinem Innovations- und Technologiepartner ABB!

Meine Damen und Herren,  
wir sind sehr stolz darauf, dieses historische Projekt zu unterstützen. Denn die Weltumrundung mit dem Solarflugzeug ist das perfekte Symbol für eine technologische Vision der Zukunft, die uns bei ABB bewegt:

- einer Zukunft der Mobilität, der Leistungsfähigkeit, des Wachstums und des Wohlstands, für die wir aber nicht die Ressourcen unserer Erde opfern;
- einer Zukunft, die gut ist für uns, aber auch für nachfolgende Generationen und für die wir schon heute die richtigen Innovationen und Technologien auf den Weg bringen müssen;
- einer Zukunft die nicht ohne Risiken ist und für die wir deshalb den Mut der Erfinder und den Mut der unternehmerisch denkenden Menschen brauchen;
- mit anderen Worten: Es ist die Vision einer neuen Entwicklungsstufe in der industriellen Geschichte, die wir nur dann erreichen können, wenn wir selbst mit gutem Beispiel voran gehen und wenn wir selbst das „Next Level“ – also die nächste Stufe – unserer Entwicklung anstreben und niemals rasten.

„Next Level“ ist deshalb auch der Name unserer Strategie für die kommenden Jahre. Bis 2020 wird ABB damit eine neue Entwicklungsstufe erreichen, um in einer Welt der immer schnelleren Veränderungen noch erfolgreicher zu sein als bisher. Denn, soviel ist sicher: Unsicherheit und Volatilität werden nicht ab-, sondern eher zunehmen. Und das bedeutet für unser Unternehmen: Wir müssen noch flexibler, noch innovativer und noch effizienter werden, wenn wir auf Dauer unsere Position an der Spitze behaupten wollen.

Wir sind schon heute ein weltweit führender Anbieter in der Energieversorgung und Automation. Wir arbeiten für Versorgungsunternehmen, für die Industrie sowie für das Transportgewerbe und Infrastruktur. In Asien ebenso wie in Amerika und Europa.

140.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 6.640 hier in der Schweiz, erwirtschaften einen jährlichen Umsatz von rund 40 Milliarden US-Dollar und die wichtigsten Ratingagenturen weltweit bewerten unser Geschäft mit der Top-Note Single A.

Es wird immer anspruchsvoller, diese Spitzenposition auch im Konkurrenzkampf dauerhaft zu halten und weiter auszubauen. Auch 2014 war das nicht anders: Denken Sie nur an die weiter schwelende Krise in der Ukraine oder an die anhaltenden Spannungen im Nahen Osten. Aber auch: an die schwache Weltkonjunktur und die Schuldenkrise in Europa; an die Ebola-Krise in Westafrika und die Turbulenzen auf den Energie- sowie an den Devisenmärkten.

Mit diesen anspruchsvollen und schwierigen Rahmenbedingungen waren wir bei ABB im zurückliegenden Jahr konfrontiert. Und auch intern galt es, Herausforderungen zu bewältigen. Einfach war das nicht, aber:

- Wir haben uns erfolgreich geschlagen.
- Wir haben solide Grundlagen für die Zukunft geschaffen und unsere Hausaufgaben erledigt.
- Wir sind in vielen Bereichen gut vorangekommen.
- Und: Wir haben in wichtigen Punkten geliefert.

Insbesondere hatten wir versprochen, die Division Energietechniksysteme aus einer sehr schwierigen Situation wieder in die Gewinnzone zu führen. Nachdem ich Sie im vergangenen Jahr an dieser Stelle um Geduld und Ihr langfristiges Vertrauen gebeten habe, freue ich mich heute zu sagen: Wir haben es geschafft. Die Division ist wieder über der Gewinnschwelle und die Transformation verläuft nach Plan.

Und das zeigt: Es war richtig, das „Kind zu kurieren“ und es nicht zur Adoption frei zu geben!

Meine Damen und Herren, 2014 war für unser ABB-Team trotz schwieriger Rahmenbedingungen ein Jahr signifikanter Erfolge:

- Der Auftragseingang stieg auf 41,5 Milliarden US-Dollar – ein Plus von zehn Prozent gegenüber Vorjahr. Der unverwässerte Gewinn je Aktie betrug 1,13 US-Dollar.
- Der Cashflow aus Geschäftstätigkeit stieg von 3,7 auf 3,8 Milliarden US-Dollar – ein Zuwachs von 5 Prozent.
- Ebenso der Free Cashflow: Er nahm von 2,6 auf 2,9 Milliarden US-Dollar zu – das sind 110 Prozent vom Konzerngewinn.
- Nicht zuletzt hat sich auch die Rendite auf das investierte Kapital verbessert: Vor allem dank der Kosteneinsparungen von einer Milliarde US-Dollar, stieg die Cashflow-Rendite auf 12,7 Prozent – nach 11,6 Prozent im Jahr zuvor.

Und selbst dort, wo wir gegenüber dem Vorjahr ein Minus zu verzeichnen hatten, zeigt die genauere Analyse, dass es sich keineswegs um prinzipielle Schwächen handelt:

Umsatz und operatives EBITDA etwa gingen aufgrund des geringeren Anfangs-Auftragsbestands und projektbezogener Belastungen in der Division Energietechniksysteme zurück.

Wie robust sich unser Geschäft in Wirklichkeit entwickelt hat, zeigen die Auftragseingänge. Hier haben wir in einem schwierigen Marktumfeld mit einem Plus von zehn Prozent ein sehr gutes Ergebnis erzielt – und sind stärker gewachsen als der Markt und auch stärker als viele Wettbewerber! Besonders erfreulich ist, dass wir den Auftragseingang in *allen* Regionen und *allen* Divisionen verbessern konnten. Das Wachstumsmomentum ist also breit abgestützt – quer über alle Länder und Geschäfte.

Stärkste Region bei den Auftragseingängen war Asien, dicht gefolgt von Europa. Positiv war nach einem schwachen Jahr 2013 der starke Zuwachs in der Division Energietechniksysteme – hier legten die Auftragseingänge 2014 trotz des neuen, weniger risikoreichen Geschäftsmodells um 20 Prozent zu!

Das erzielte organische Wachstum verstehen wir als Beweis für die guten Wachstumsperspektiven der Märkte, in denen wir tätig sind.

Wir sind weiter organisch gewachsen; und wir haben weiter investiert: in Innovationen, in Kundenservice und in unseren weltweiten Vertrieb!

Unsere Basisaufträge – die letztlich das belastbare Rückgrat unseres Geschäfts bilden – legten in jedem Quartal des Jahres 2014 zu.

In diesem Zusammenhang sind auch einige grosse Aufträge zu erwähnen, die die Division Energietechniksysteme im Jahr 2014 erhalten hat – darunter allein zwei Grossaufträge über 800 Millionen US-Dollar und 400 Millionen US-Dollar für Stromübertragungsleitungen zur Integration erneuerbarer Energien in Schottland und Kanada.

Der damit erzielte höhere Auftragsbestand ist nicht nur ein Zeichen der soliden Entwicklung unseres Unternehmens oder guter Kundenbeziehungen – er ist zugleich ein wichtiges Signal für die Zukunft. Er gibt uns die erforderliche Ausgangsbasis und ein solides Auftragspolster für die kommenden Jahre: als Stütze für den zukünftigen Umsatz in Zeiten, in denen wir nur wenig oder keinen makroökonomischen Rückenwind erwarten können!

In 2014 standen wir vor einigen grossen Herausforderungen. Nach dem sehr schwierigen Start der Division Energietechniksysteme in das Jahr, sind wir nun dabei, das Vertrauen in dieses Geschäft schrittweise zurückzugewinnen. Dazu haben wir die Division 2014 auf ein völlig neues Fundament gestellt.

Wir hatten uns dazu verpflichtet, diesen Unternehmensbereich im vierten Quartal 2014 wieder in die Gewinnzone zu bringen. Wir hatten ein überarbeitetes Geschäftsmodell und tiefgreifende, notwendige Veränderungen in Aussicht gestellt. Und wir hatten Ihnen versprochen, dass wir die Sparte Energietechniksysteme mit unserem Programm „Step Change“ unter Claudio Facchin als neuem Leiter wieder zukunftsfähig ausrichten werden.

Heute sehen Sie: Wir haben Wort gehalten.

Unsere neue Führungsmannschaft und das gesamte Team haben geliefert.

Wir haben das Risikoprofil der Division deutlich verbessert und das Geschäftsmodell grundlegend überarbeitet.

Im Solarsektor sind wir aus den so genannten EPC-Projekten – also aus der Generalunternehmerverantwortung – ausgestiegen.

Bei der Bewältigung der operativen Probleme in den Projekten der Vergangenheit haben wir gute Fortschritte gemacht. Zudem haben wir

das Geschäftsmodell im Offshore-Windsektor neu aufgestellt. Bei neuen Projekten liegt jetzt der Fokus auf den Tätigkeiten, die unseren Kernkompetenzen im Bereich der Stromübertragung und Energieumwandlung besser entsprechen. Einfach gesagt: Weniger Umfang, mehr Leistungsfähigkeit, besseres Ergebnis.

Auf diese Weise konnten wir die Division wieder auf den Pfad des langfristigen Wachstums und der Profitabilität zurückbringen. Und das hat sich sogar schneller als erwartet ausgezahlt: 2014 haben wir mit der Division nicht nur wie angestrebt im vierten Quartal, sondern sogar im Gesamtjahr ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt.

Auf gutem Kurs waren 2014 unsere anderen vier Divisionen. Insgesamt gesehen haben sie alle weiterhin erfolgreich gewirtschaftet und stabile Margen erreicht.

Die Division Industrieautomation und Antriebe meines Kollegen Pekka Tiitinen hat

- ein Rekordjahr im Bereich Robotik erzielt,
- solide Fortschritte bei der Integration von Power-One gemacht und
- zweistelliges Wachstum im Service erreicht.

Für die Division Niederspannungsprodukte unter der Leitung von Tarak Mehta war das Jahr 2014 geprägt von:

- der weiter vorangetriebenen Erschliessung des US-Marktes, durch eine erfolgreiche Integration von Thomas & Betts
- der Einrichtung neuer regionaler Verteilungszentren sowie
- der noch stärker marktorientierten Ausrichtung der Produkte.

Die Division Prozessautomation unter Führung von Veli-Matti Reinikkala hat 2014

- Rekord-Umsätze im Marine-Bereiche erzielt,
- das Portfolio weiter optimiert und

- bei der Entwicklung neuer Lösungen für Tiefsee-Elektrifizierung in besonderer Weise von den Synergieeffekten unserer Unternehmensstruktur und der divisionsübergreifenden Zusammenarbeit profitiert.

Die Division Energietechnikprodukte unter Leitung von Bernhard Jucker punktete im zurückliegenden Jahr mit

- robustem Wachstum in Industrie und Service,
- stabilen Margen dank Prozessoptimierung und Kostendisziplin,
- mit Innovationen, wie dem umweltfreundlichen SF6-freien Schalter, sowie
- mit einem Rekord bei den Auftragseingängen aus dem Bereich Schienenverkehr. Hier war die bereichsübergreifende Zusammenarbeit im Unternehmen einmal mehr der entscheidende Wettbewerbsvorteil.

Meine Damen und Herren, zur verantwortungsbewussten und soliden Unternehmensführung gehört auch, die Kosten im Blick zu behalten – und sie zu senken, wo immer das sinnvoll und möglich ist. Nur so können wir unsere Wettbewerbsfähigkeit in einem hochdynamischen und hochkompetitiven Umfeld auch für die Zukunft sicherstellen.

ABB kann hier auf eine kontinuierliche Erfolgsgeschichte blicken: So haben wir die Kosten seit Beginn der Finanzkrise auch im Jahr 2014 – also bereits im sechsten Jahr in Folge – um mehr als 1 Milliarde US-Dollar gesenkt, pro Jahr wohlgerne.

Wir haben in den letzten Jahren sehr erfolgreich unseren Ansatz zur Kostenwettbewerbsfähigkeit, Produktivitäts- und Effizienzverbesserung verfolgt und weiterentwickelt. Ein starker Fokus liegt hierbei auf unserem Supply-Chain-Management und der Verbesserung unserer operativen Abläufe und Prozesse. Hierzu haben wir alleine im Jahr



2014 rund 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trainiert, um unsere Abläufe, unter Einbeziehung aller Mitarbeiter, effizienter und kostengünstiger zu machen.

Und diesen Weg gehen wir entschlossen weiter. Lean Management und Six Sigma-Programme werden konsequent in allen Bereichen des Unternehmens – also auch in der Verwaltung, der Forschung und dem Vertrieb – umgesetzt. Auch mit unseren Lieferanten arbeiten wir gemeinsam an der kontinuierlichen Verbesserung von Qualitäts- und Kostenstrukturen. Im Ergebnis werden wir auf diese Weise auch 2015 wieder drei bis vier Prozent unserer Umsatzkosten einsparen.

Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit von ABB sind aber nicht nur Effizienz und Kosten, sondern auch ein möglichst optimales Portfolio. Es ist wichtig, unsere Angebotspalette und Geschäftsaktivitäten regelmässig auf ihre Attraktivität im Geschäftsportfolio zu prüfen und weiter zu entwickeln. Denn wir wissen: der beste Apfelbaum mit dem grössten Fruchtertrag ist der, der regelmässig und aufmerksam geschnitten wird.

Im vergangenen Jahr haben wir unser Portfolio daher deutlich bereinigt. Wir haben einige Geschäftsteile erfolgreich verkauft, die nicht zum Kerngeschäft gehören und auch keine wesentlichen Synergien zum restlichen Portfolio aufwiesen.

Dazu gehörte zum Beispiel der Verkauf des Stahlbaugeschäfts von Thomas & Betts in Nordamerika für 600 Millionen US-Dollar. Alles in allem konnten wir aus den Verkäufen 2014 Erlöse von mehr als 1 Milliarde US-Dollar erzielen. Bei der Portfoliobereinigung ist es mir persönlich stets auch ein wichtiges Anliegen, dass die betroffenen Mitarbeiter in ihrem neuen Arbeitsumfeld gut aufgenommen werden. Dies ist uns in grossem Umfang gelungen.

Auch bei der versprochenen Portfoliobereinigung gilt: wir haben geliefert.

Die Ergebnisse des ersten Quartals zeigen, dass wir mit unserem Kurs auf dem richtigen Weg sind. Denn, meine Damen und Herren, auch in den ersten drei Monaten des laufenden Geschäftsjahres haben wir sowohl bei Wachstum, Ergebnis als auch Cashflow weiter zugelegt.

Unter anspruchsvollen makroökonomischen Bedingungen haben wir die Zahl der Grossaufträge verdoppelt und das Volumen der Basis-Aufträge konstant gehalten. Insgesamt stiegen die Auftragseingänge im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 15 Prozent.

Dabei kamen die Zuwächse bei den Aufträgen sowohl aus den USA, als auch aus China und Deutschland, den drei für ABB grössten Märkten. Unsere grössten Aufträge haben wir vor allem aufgrund unseres einzigartigen Wettbewerbsvorteils, dem bereichsübergreifenden Angebot aus Energieversorgung und Automation, gewonnen.

Gleichzeitig haben wir zu Beginn dieses Jahres durch das „Step Change“-Programm weitere Fortschritte bei der Neuausrichtung der Sparte Energietechniksysteme gemacht. Belastungen der Rentabilität in anderen Bereichen des Unternehmens, hervorgerufen durch eine Reihe regionaler oder segmentspezifischer Effekte, werden kontinuierlich adressiert: weil wir – ganz im Sinne der konsequenten Umsetzung – kontinuierlich Massnahmen zur Kostensenkung und zur Produktivitätssteigerung vorantreiben. Eine stabile EBITA-Marge trotz diverser Gegenströme im ersten Quartal belegt die Wirksamkeit dieser Strategie.

Meine Damen und Herren: Im Jahr 2014 haben wir nicht nur unsere Aufträge gesteigert, die Division Energietechniksysteme transformiert und die Kosten gesenkt.

Wir haben mit „Next Level“ auch eine neue Strategie erarbeitet, die es uns erlauben wird, noch erfolgreicher im globalen Wettbewerbsumfeld zu bestehen. Diese Strategie wurde vom Kapitalmarkt, unseren Kunden und Mitarbeitern sehr positiv aufgenommen.

Ganz entscheidend ist: Nach der Vorstellung der neuen Strategie am Capital Markets Day im September haben wir sofort mit deren Umsetzung begonnen.

Der Zeithorizont dieser Strategie reicht bis 2020 und wird ABB zu einem noch besser aufgestellten Unternehmen machen – zu einem Unternehmen, das seine weltweite Führungsposition in der Energieversorgung und Automation behauptet und weiter ausbaut.

Wichtigstes Ziel dabei ist es, schneller nachhaltigen Wert zu schaffen, und vor allem: Für Sie, unsere Aktionäre, attraktive Renditen zu erwirtschaften!

Von diesen Zielen sind wir nicht zuletzt auch deshalb überzeugt, weil unsere beiden grossen Geschäftsbereiche – die Energieversorgung ebenso wie die Automation – einen fundamentalen Wandel durchlaufen:

In der Stromversorgung erleben wir weitreichende Veränderungen entlang der gesamten elektrischen Wertschöpfungskette. Sie reichen von der Energieerzeugung, bei der alternative Energieformen eine immer grössere Rolle spielen, über die damit zusammenhängende Energieverteilung bis hin zu den neuen Mikro- oder Nanogrids. Und in jedem Abschnitt dieser Wertschöpfungskette ist ABB weltweit mit eigenen Produkten und eigenen Innovationen vertreten. Wir sind

Weltmarktführer in der Netztechnik und werden es auch bleiben!

Dasselbe Bild sehen wir in der Automatisierungstechnik: Rund um das Jahrhundertthema „Industrie 4.0“ und das „Internet of Things, Services and People“, also dem Internet der Dinge, Dienste und Menschen, ist ABB als breitaufgestellter Konzern mit einer Vielzahl von Produkten und Serviceangeboten in allen relevanten Märkten präsent.

- Wo das 21. Jahrhundert Fortschritte macht, da zählt ABB zu den wichtigsten Schrittmachern.
- Und wo das 21. Jahrhundert grosse Herausforderungen zu meistern hat, da bietet ABB wichtige Lösungen.

Das Rückgrat all dieser Veränderungen ist unsere schon heute starke Stellung in attraktiven Märkten. Also in Märkten, die gute Wachstumschancen für unsere Geschäfte bieten und auf denen wir heute schon über eine gute Kundenbasis verfügen.

Wir bedienen Kunden in der Energieversorgung, der Industrie sowie im Transport- und Infrastruktursektor. Dieser Markt weist bereits heute ein Gesamtvolumen von rund 600 Milliarden US-Dollar jährlich auf.

Und er wird weiter kräftig wachsen: 2020 wird das jährliche Gesamtvolumen bereits bei rund 750 Milliarden US-Dollar liegen. Er wächst damit bis 2020 um „mehr als drei ABBs“. Davon werden wir massgeblich profitierten – und „Next Level“ weist uns den zielorientierten Weg dorthin!

Bei der Umsetzung der Strategie konzentrieren wir uns auf drei Schwerpunkte:

Profitables Wachstum.

Konsequente Umsetzung.

Und: Bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Diese Schwerpunkte hatte ich bereits bei meinem Amtsantritt im Herbst 2013 definiert. Im letzten Jahr haben wir dann „von aussen nach innen“, also vom Kunden und Markt aus, Pläne zur Umsetzung entwickelt. Was bedeutet das konkret?

**Profitables Wachstum:** Unser Hauptfokus wird in den nächsten Jahren auf organischem Wachstum liegen, das von Akquisitionen und – neu – von strategischen Partnerschaften ergänzt wird.

**Konsequente Umsetzung:** Überall bei ABB gilt eine verbindliche Strategie zur Entwicklung der Geschäfte, und wir sind sehr gut miteinander abgestimmt. Wir wollen unsere Erfolge in einzelnen Geschäftsprozessen zu einem umfassenden und führenden Geschäftsmodell ausbauen. Wir werden den strategischen Wandel durch 1.000-Tage-Programme für Veränderungsschwerpunkte vorantreiben. Nicht zuletzt haben wir ein Leistungskennzahlensystem sowie – damit verbunden – ein differenziertes Vergütungssystem entwickelt und eingeführt.

**Bereichsübergreifende Zusammenarbeit bedeutet:** Wir arbeiten noch reibungsloser zusammen, und richten die neue, vereinfachte und näher am Markt agierende Organisation konsequent an den Bedürfnissen unserer Kunden aus.

Zusätzlich haben wir im Jahr 2014 ein Aktienrückkaufprogramm gestartet, das zur Wertsteigerung Ihrer Unternehmensanteile beitragen wird, ohne das Geschäftsrisiko zu erhöhen.

Meine Damen und Herren,  
beim profitablen Wachstum werden wir den inhaltlichen Schwerpunkt der ABB in drei Richtungen verlagern: Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Reduzierung der Geschäftsrisiken und Beschleunigung des organischen Wachstums.

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, werden wir unsere Angebotspalette konsequent ausbauen, so dass wir für unsere Kunden auch bei Planung und Betrieb ihrer Anlagen – und nicht nur bei deren Erstellung – ein wichtiger Partner sind.

Die gesamte Abdeckung von Energieversorgung und Automation ist zum Beispiel für Unternehmen der Ölindustrie gerade heute ein Alleinstellungsmerkmal der ABB. So kann die Verfügbarkeit der riesigen Prozessanlagen nur dann maximiert werden, wenn die komplette Energieversorgung und Automation optimiert wird – und das aus einer Hand.

Vor allem in den Bereichen Technologie, Software und Service werden wir weiterhin signifikant investieren und unsere Wettbewerbsposition weiterentwickeln und stärken. Hier sehen wir grosse Chancen und die besten Ansatzpunkte – gerade wenn es darum geht, dass wir uns im Bereich der Software und der Anwendungen mit Produkten differenzieren, die unseren Kunden im härter und schneller werdenden Wettbewerb einen Vorsprung verschaffen.

Zum Beispiel im Service: Denn ABB liefert nicht nur komplette Anlagen für die Produktion, sondern unterstützt auch deren reibungslose Funktion in der täglichen Praxis. Intelligente Roboter, Transformatoren und Motoren, die über das Internet präzise Daten über ihren jeweiligen Betriebszustand senden, gehören ebenso dazu wie eigene Service-Zentralen, in denen unsere Mitarbeiter die beim Kunden installierte Technik permanent überwachen und notwendige Instandhaltungsarbeiten präventiv veranlassen können. Dabei müssen sie nicht in jedem Fall selbst die Wartung übernehmen. Dank der Vernetzung können sie je nach Bedarf die zu einer Reparatur oder Aktualisierung eines Systems notwendigen Informationen auch auf die PCs oder Smartphones der Kunden weiterleiten.

Ein zweiter sehr wichtiger Bereich ist Software: ABB unterstützt zum Beispiel mit Anwendungssoftware Kunden entlang der gesamten Energiekette und in der Industrie – bei der Planung, beim Design und bei den operativen Abläufen.

Schon längst ist Software für unser Unternehmen ein entscheidender Erfolgsfaktor: 50 Prozent unseres gesamten Angebots sind bereits heute softwarebasiert. Mehr als 2.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter widmen sich bei ABB ausschliesslich diesem Thema.

Sicherungsschalter mit nur rund 100 Programmzeilen oder komplexe Steuerungseinheiten mit über fünf Millionen Programmzeilen, wie sie etwa im Kraftwerksmanagement eingesetzt werden und die eine Komplexität der Steuerung eines Jumbo-Jets haben, machen ABB zu einem der grössten softwarebasierten Anbieter für industrielle Anwendungen.

Oder denken Sie an den jüngsten Star von ABB: Den Roboter YuMi. Vor 40 Jahren haben wir der Welt den ersten Industrieroboter vorgestellt, der von Mikroprozessoren gesteuert wurde – und haben damit Wirtschaftsgeschichte geschrieben. Jetzt schreibt ABB wieder Geschichte. Denn mit YuMi beginnt wiederum eine neue Ära in der langen Beziehungsgeschichte von Mensch und Maschine. Zum ersten Mal können beide jetzt wirklich im wahrsten Sinne des Wortes „Hand in Hand“ arbeiten – ganz ohne trennende Sicherheitsgitter, so wie es der Name andeutet: You and me – zusammen!

Mit YuMi holen wir jetzt den Roboter sozusagen aus dem Käfig. Möglich ist das, weil er mit seinen Sensoren spürt, wenn er jemandem zu nahe kommt. Er gibt zu erkennen, wenn sein menschlicher Nachbar am Produktionsband etwas falsch macht oder wenn sich bei einem Bauteil Verschleiss bemerkbar macht.

Ist eine Wartung erforderlich, teilt YuMi – der komplett vernetzt ist und eine eigene Internetadresse hat – dies unseren Experten im globalen

Servicezentrum in Indien mit. Von dort geht dann eine Mitteilung an den Servicetechniker in der Nähe des YuMi-Standortes. Der erhält umgehend detaillierte Informationen zu Status und Standort von YuMi, so dass der Roboter immer einsatzbereit ist.

Mit anderen Worten: YuMi ist nicht nur der derzeit technisch anspruchsvollste Roboter der Welt, sondern auch ein perfektes Beispiel für die Anwendung des „Internet der Dinge, Dienste und Menschen“.

Meine Damen und Herren,

Beispiele wie YuMi zeigen, worin die grosse Stärke von ABB besteht: in unserer Innovationskraft! Und die werden wir künftig auch dort unter Beweis stellen, wo es darum geht, ganz neue Engineering- und technische Beratungsleistungen oder fortgeschrittene, softwarebasierte Dienstleistungen zu entwickeln.

Das organische Wachstum wollen wir mit unserer „PIE“-Formel vorantreiben und beschleunigen. „P“ steht dabei für Marktpenetration, „I“ für Innovation und „E“ für Expansion. Es geht also darum, zunächst den entscheidenden Zugang in attraktive Märkte zu bekommen, mit innovativen Produkten und Lösungen zu überzeugen und schliesslich den eigenen Marktanteil zu erhöhen.

Aufgrund unserer ausgewogenen globalen Präsenz sind wir in vielen Märkten bereits gut aufgestellt. Wir müssen und werden diese Marktstellung in Zukunft aber noch viel stärker nutzen, um weitere wachstumsstarke Marktsegmente zu erschliessen. Es ist unser erklärtes Ziel, langfristig in allen Segmenten, in denen wir tätig sind, unter den zwei führenden Wettbewerbern zu sein.

Ansatzpunkte dafür haben wir mit Hilfe unserer sogenannten „Heatmaps“ oder Wärmebilder entwickelt. Sie schaffen uns einen genauen Überblick über unsere Stellung in allen wichtigen Märkten und Segmenten.



In einer Welt, in der offene Systeme und flexible Zusammenarbeit die „neue Normalität“ sind, wird ABB als zusätzlichen, neuen Wachstumstreiber strategische Partnerschaften mit komplementären Unternehmen eingehen. Das bedeutet Geschwindigkeit, Kapitaleffizienz, Risikomanagement und Konzentration auf die eigenen Stärken in Partnerschaft mit anderen starken Marktteilnehmern.

Dabei sehen wir uns nach Partnern um, die in jeder Hinsicht zu uns passen:

- weil wir gemeinsam mit ihnen Wert schaffen,
- weil wir geringe Überschneidungen haben und
- weil wir kulturell zusammenpassen oder uns hervorragend ergänzen.

Der chinesische Technologiekonzern BYD etwa ist ein solcher Partner. Mit ihm haben wir uns in den Bereichen Energiespeicherung und Elektromobilität zusammengetan; bei zwei Schlüsselthemen für Chinas künftiges Wirtschaftswachstum. Bereits heute ist ABB Weltmarktführer in Schnellladesystemen. Gemeinsam mit BYD installieren wir gerade in China das weltweit grösste Schnellladenetz für Elektrofahrzeuge.

Ein anderes Beispiel ist das Traditionsunternehmen Philips. Hier ist es unsere beiderseitige Expertise bei der Gebäudeautomatisierung, die uns zusammengeführt hat und die für beide Partner ganz beachtliche Wachstumsaussichten bietet.

Und natürlich ist in diesem Zusammenhang auch unsere Partnerschaft mit Hitachi zur Erschliessung und Öffnung des japanischen Marktes zu nennen: Gemeinsam wollen wir unser Hightech-Wissen und Erfahrung für das zukünftige Hochspannungsübertragungsnetz in Japan einsetzen. Dabei profitieren beide Seiten von den Stärken des jeweils anderen. Und: Die geteilte Herausforderung minimiert zugleich das Risiko für beide Partner.

Vergangenen Monat haben wir ausserdem eine weitere Partnerschaft angekündigt: Gemeinsam mit Samsung werden wir Mikronetze, die Lithium-Ionen-Batterien als Energiespeicher nutzen, für die lokale Energieversorgung entwickeln und anbieten. Mikronetze sind ein wichtiges Wachstumsfeld im Rahmen unserer Next-Level-Strategie. Die strategische Allianz mit Samsung gibt beiden Unternehmen die Möglichkeit, unsere sich ergänzenden Fähigkeiten zu bündeln und unseren Kunden optimierte Lösungen anzubieten. Denn, meine Damen und Herren, mehr als eine Milliarde Menschen auf dieser Welt hat keinen kontinuierlichen Zugang zu Elektrizität – gemeinsam mit Samsung können wir nun lokale Mikronetze anbieten, die den Bedarf dieser Menschen decken können.

Die zweite Säule unserer Next-Level-Strategie heisst: „Konsequente Umsetzung“. Denn wir wissen natürlich: Fünf Prozent des Erfolges einer neuen Strategie ist Planung, 95 Prozent ist konsequente Umsetzung.

Der verlässlichste Indikator dafür, ob eine solche konsequente Umsetzung gelingt, ist neben der Entwicklung der Kosten die Zufriedenheit unserer Kunden. Sie sind es, die am Ende darüber entscheiden, ob wir unsere Hausaufgaben ordentlich erledigt haben. Sie beurteilen, ob wir pünktlich liefern, wie gut unser technischer Service ist und wie erfolgreich wir unsere Projekte und Prozesse steuern.

Es freut uns deshalb ganz besonders, dass ABB von den Kunden immer bessere Noten erhält. Seit Jahren steigen die Werte für die Kundenzufriedenheit kontinuierlich an, allein im zurückliegenden Jahr wieder um neun Punkte auf den Rekordwert von 44. Zugleich hat sich die Resonanz auf unsere Befragung mit über 30.000 Kunden-Feedbacks um 14 Prozent erhöht – auch das ist ein äusserst erfreuliches Zeichen für die wachsende Nähe zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.

Diese Auftragnehmer sind aber nicht irgendwelche anonymen „Bereiche“ oder „Abteilungen“ des Unternehmens. Es sind ganz konkret die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ABB. Sie sind es, die den Umgang mit unseren Kunden durch ihren ganz persönlichen Einsatz so gestalten, dass diese Ergebnisse möglich sind.

Das ist eine grossartige Leistung, und vor allem: ein bedeutender Beitrag für unsere globale Wettbewerbsfähigkeit. Diese Beiträge wollen wir – weil sie so wichtig für den Erfolg von ABB sind – in Zukunft noch besser entlohnen, denn sie bilden den Dreh- und Angelpunkt der neuen, kundenorientierten Leistungskultur, die wir derzeit bei ABB etablieren.

Seit Beginn dieses Jahres verknüpfen wir die Vergütung für unsere Führungskräfte noch stärker als bisher mit der eigenen und der Leistung des Teams – basierend auf Leistungskennzahlen, die unsere gemeinsam erarbeitete Strategie messbar widerspiegeln. Das heisst: Wir sorgen dafür, dass die neuen Ziele nicht nur verstanden und akzeptiert werden. Wir schaffen auch die richtigen Anreize dafür, dass diese Ziele in der Praxis tatsächlich umgesetzt werden und individuelle Leistung sich genauso lohnt wie die Leistung des gesamten Teams!

Die dritte Säule unserer Strategie ist: Bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Seit der Verkündung der Strategie im September 2014 haben wir entscheidende Massnahmen zur Steigerung der Marktnähe, Zusammenarbeit und Effizienz im Rahmen unserer Neuorganisation eingeleitet. Vor allem aber haben wir die Top-1.000-Führungspositionen im Unternehmen zu mehr als 98 Prozent von innen besetzt. Das heisst: Unser Team steht und wir wissen genau, wie wir die Zukunft gestalten wollen, da die überwiegende Mehrheit unseres Teams ABB bereits sehr gut kennt und unsere Kunden versteht.

Der Grundgedanke dabei ist immer derselbe: Gemeinsam! Bei aller Veränderung wird sich ABB in einem treu bleiben: Der Star ist immer

das Team! Dass dieses Konzept aufgeht, beweisen wir Tag für Tag. Weil wir uns als Team verstehen, weil wir einander vertrauen und über alle Ländergrenzen hinweg nicht gegeneinander, sondern miteinander arbeiten, können wir unsere gesamte Energie auf den Kunden und unsere Märkte fokussieren.

- Wir übertragen heute viel mehr direkte Verantwortung in unsere globalen Geschäftsfelder.
- Wir haben heute klare, eindeutige Verantwortlichkeiten entlang der globalen Geschäftseinheiten und auf Regionen- und Länderebene.
- Wir sind näher an unseren Kunden, denn wir intensivieren die Zusammenarbeit auch über die Grenzen unserer einzelnen Geschäfte hinweg und haben die drei grossen Regionen der Welt in der Konzernleitung vertreten.

Diese weltweite Aufstellung gehört zusammen mit der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit zu den bedeutendsten Wettbewerbsvorteilen von ABB. Wir gewinnen Aufträge nicht nur, weil wir in räumlicher Hinsicht und im wahrsten Sinne des Wortes „nah an unseren Kunden sind“. Wir gewinnen Aufträge auch deshalb, weil unsere Kunden bei uns alles aus einer Hand bekommen: weil Lösungen zur Automation auch Lösungen zur Energieversorgung erfordern und weil Lösungen für Infrastrukturunternehmen undenkbar sind ohne detailliertes Know-how in der Energieversorgung und -verteilung.

Meine Damen und Herren, das alles machen wir natürlich nicht zum Selbstzweck. Sondern: Wir machen das vor allem für unsere Kunden und für Sie, für die Eigentümer unseres Unternehmens, und für die Wertsteigerung Ihrer Anteile. So wollen wir bis 2020 unseren Umsatz weltweit um 4 bis 7 Prozent pro Jahr steigern. Bei der Rentabilität, gemessen anhand des operativen EBITA, streben wir einen Wert zwischen 11 und 16 Prozent an. Und beim Cash Flow planen wir mit einer Messgrösse von mehr als 90 Prozent des Reingewinns. Wir

kommunizieren klar, woran Sie den Erfolg unserer Next-Level-Strategie in Zukunft messen können:

Erstens: An Ihrem Ertrag pro Aktie. Diesen Kennwert wollen wir bis 2020 um 10 bis 15 Prozent steigern – und zwar jedes Jahr!

Und zweitens: An der Entwicklung der Investitions-Rendite (CROI). Auch sie soll pro Jahr im mittleren Zehnerprozentbereich wachsen.

Uns ist bewusst: Das sind anspruchsvolle Ziele für die kommenden Jahre, gerade im gegenwärtig schwierigen Marktumfeld. Wir wissen aber auch: ABB hat 2014 die wichtigen Voraussetzungen dafür geschaffen, diese anspruchsvollen Ziele auch tatsächlich erreichen zu können:

Wir werden auch in Zukunft profitabel wachsen,

- weil unser Geschäft mit einem Plus von 15 Prozent bei den Auftragseingängen wieder Fahrt aufgenommen hat und unsere PIE-Formel, das heisst unsere Wachstumsmaschine, anfängt nachhaltig zu wirken;
- weil wir eine neue, klare Strategie haben und diese konsequent umsetzen;
- weil wir für unser Wachstum schon jetzt starke neue Partner gewonnen haben; und
- weil wir die beste Mannschaft haben, die hochmotiviert und unternehmerisch zusammen arbeitet.

Wir werden bei der Umsetzung unserer Ziele weiter zulegen,

- weil wir schon 2014 bewiesen haben, dass wir unsere Versprechen ernst nehmen;
- weil wir in der Division Energietechniksysteme die versprochenen Hausaufgaben zu einem grossen Teil gemacht haben, gut unterwegs sind und wieder Geld verdienen;
- weil wir unser Portfolio optimiert und Ballast abgeworfen haben; und

- weil wir erfolgreich die Weichen für eine neue, kundenorientierte Leistungskultur gestellt haben.

Wir werden auch unsere Teamkultur weiter erfolgreich ausbauen,

- weil wir unsere Organisation im vergangenen Jahr noch schlanker gemacht haben und jetzt noch besser als vorher auf unsere Märkte hin ausgerichtet sind;
- weil die Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Unternehmen neu und kristallklar definiert sind; und
- weil seit diesem Jahr unser neues „Team der Tausend“ bereit steht, um sich den schwierigen, aber auch spannenden Herausforderungen der nächsten Jahre zu stellen.

Was wir uns prinzipiell vorgenommen haben, werden wir alle in vielen einzelnen Schritten konkret umsetzen.

Meine Damen und Herren: Sie alle und jeder, der bei ABB Verantwortung trägt, wissen: Das Umfeld, in dem wir unsere ehrgeizigen Ziele erreichen wollen, wird auch 2015 nicht einfacher. Das laufende Jahr bleibt von vielen Unwägbarkeiten und hoher Volatilität geprägt. Das betrifft nicht nur die Finanzmärkte. Es betrifft auch die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen auf der Welt insgesamt.

Es gab schon lange nicht mehr so zahlreiche aussenpolitische Fragezeichen wie derzeit. Nicht nur ausserhalb Europas, auch hier, auf unserem Heimatkontinent und an seinen Grenzen, sind wir mit einer Vielzahl von Konflikten konfrontiert.

Diese geopolitischen Instabilitäten werden flankiert von grossen Währungsschwankungen sowie von den anhaltenden Turbulenzen im Euroraum, in Japan, in Teilen Südamerikas und Russlands.

Positiv ist zu werten, dass der nordamerikanische Markt weiterhin ein

stabiles Wachstum zeigt und dass auch aus Indien und Südostasien positive Impulse zu erwarten sind. China ist heute der zweitgrösste Markt für ABB. Auch in Zukunft werden wir in diesem Markt von unserer lokalisierten Wertschöpfungskette und unserem lokalen Team profitieren, wenn wir es schaffen, für chinesische Kunden auch weiterhin eine attraktive Angebotspalette anzubieten. Und daran arbeiten wir mit aller Kraft.

Wir gehen deshalb – alles in allem und trotz der angesprochenen Risiken – von einer soliden Geschäftsentwicklung für 2015 aus.

Dies alles, meine Damen und Herren, wäre aber nicht möglich ohne die „Seele der ABB“, ohne unsere engagierten, hochkompetenten und kundenorientierten Mitarbeiter. „Power and productivity for a better world – unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leben dies jeden Tag.

Sie wissen, dass es keinen Erfolg ohne Wachstum geben kann. Deshalb engagieren sie sich täglich, überall in der Welt für die Entwicklung, Bereitstellung und die Vermarktung von Innovationen und neuen Technologien, mit deren Hilfe wir beides schaffen können: profitabel zu wachsen *und* einen Beitrag zu leisten zur nachhaltigen Entwicklung unseres Planeten.

Dieses Engagement unserer Mitarbeiter ist aussergewöhnlich. Es ist getragen von Kompetenz und auch: von einem hohen Grad an Loyalität zu unserem, zu Ihrem, Unternehmen. Alles, was wir 2014 geschafft haben:

- die gelungene Weichenstellung für eine erfolgreiche Zukunft,
- die Behauptung unserer Position als Technologieführer in Energieversorgung und Automation,
- unsere gestärkte Marktposition und gestiegene Kundenzufriedenheit,
- der Turnaround bei den Energietechniksystemen,

- unser optimiertes Portfolio und
- unsere finanzielle Stärke

– das alles wäre undenkbar ohne den täglichen Einsatz von 140.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in mehr als 100 Ländern dieser Erde. Ihnen gilt deshalb am heutigen Tag – auch im Namen meiner Konzernleitungskollegen – mein herzlicher Dank!

Nicht weniger danken wir Ihnen, den Aktionärinnen und Aktionären der ABB. Sie setzen Ihr Vertrauen in uns – mein Team und ich sind uns der daraus ergebenden Verpflichtung Ihnen gegenüber bewusst. Sie ermöglichen mit Ihrer Investition, dass wir bei ABB Technologien nach vorne bringen, die einen Beitrag leisten zu mehr Nachhaltigkeit in der Welt!

Vertrauen – das ist auch das Stichwort, um mich bei einem Mann persönlich und im Namen aller Mitarbeiter zu bedanken, der für ABB in den vergangenen acht Jahren Herausragendes geleistet hat. Sehr geehrter, lieber Herr von Grünberg: lieber Hubertus: Dies ist heute die letzte ABB-Generalversammlung, die Sie als Vorsitzender des Verwaltungsrates begleiten. Unter Ihrer Führung ist ABB seit 2007 um mehr als zwei Drittel gewachsen. Wir haben jetzt eine breitere, modernere Angebotspalette, wir haben viele Herausforderungen – die globale Finanzkrise, die schwierige Situation in den Energietechniksystemen, den massiven Ausbau unserer Präsenz in den Vereinigten Staaten, um nur einige zu nennen – erfolgreich gemeistert und sind heute in attraktiven Märkten gut positioniert.

Aufgrund unserer sehr engen, vertrauensvollen und offenen Zusammenarbeit kann ich sehr gut beurteilen, mit wieviel Engagement, Herzblut und Begeisterung Sie Ihre Rolle ausgeübt haben – Hubertus, ein ganz herzliches Dankeschön!

Meine Damen und Herren, dieses Engagement kann und soll auch



nachfolgenden Generationen ein Beispiel geben. Begeisterung für Innovation, gepaart mit dem Sinn für die betriebswirtschaftliche Umsetzung – das sind Tugenden, die wir im globalen Wettbewerb stärken müssen.

Wir haben uns deshalb dazu entschlossen, einen eigenen internationalen Forschungspreis ins Leben zu rufen:

- Der Preis richtet sich an graduierte Wissenschaftler,
- er wird ab 2016 im Dreijahres-Rhythmus für Forschungsarbeiten vergeben, die sich einem wichtigen Thema aus dem Bereich „Energieversorgung und Automation“ widmen,
- er ist mit 300.000 US-Dollar dotiert
- und benannt haben wir ihn nach dem Mann, der in so besonderer Weise den innovativen Geist von ABB geprägt und gestärkt hat: Es ist der „ABB Forschungspreis zu Ehren von Hubertus von Grünberg“!

Lieber Hubertus, wir verstehen die neue Auszeichnung als Ansporn für Wissenschaftler, in Ihrem Geiste die Entwicklung neuer Technologien voran zu treiben. Wir verstehen ihn aber auch als Ausdruck unseres Dankes für Ihr Wirken in unserem Unternehmen! Nochmals, vielen herzlichen Dank und alles Gute für die nächste Lebensphase!

Gleichfalls danken will ich im Namen der gesamten Konzernleitung auch Michael Treschow. Er trat dem Verwaltungsrat von ABB im Jahr 2003 bei und hat mit seiner grossen Erfahrung in den wichtigen Industriemärkten von ABB einen wesentlichen Beitrag zur Rückkehr zu einem profitablen Wachstumskurs des Unternehmens geleistet.

Ihnen, sehr geehrte Aktionäre und Ihnen, lieber Hubertus, versprechen wir:

Wir werden Kurs halten und weiter liefern – wir stehen – heute und

morgen –

- für ein Unternehmen, das auf Innovationen setzt und neue Wege geht,
- für ein Unternehmen, das konsequent und selbstkritisch an der eigenen Verbesserung arbeitet,
- und für ein Unternehmen das nachhaltig Wert und Werte generiert – für Sie, unsere Aktionäre, für unsere Mitarbeiter ebenso wie für alle anderen Geschäftspartner rund um die Welt.

Herzlichen Dank!