

Joe Hogan
Vorsitzender der Konzernleitung
Generalversammlung von ABB
26. April 2012

Es gilt das gesprochene Wort.
Unverbindliche Übersetzung der englischen Originalfassung.
Sperrfrist bis 26. April 2012, 10:00 CET

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre
Sehr geehrte Damen und Herren

Wie vom Vorsitzenden des Verwaltungsrats erwähnt werde ich zunächst auf das Finanzergebnis eingehen. Anschliessend werde ich ausführlich die Zielvorgaben unserer Strategie für den Zeitraum zwischen 2011 und 2015 erörtern.

Letzten November haben wir fünf Prioritäten definiert, die für unsere Unternehmensführung in den nächsten Jahren richtungsweisend sein werden.

Zunächst möchte ich kurz die wichtigsten Entwicklungen des Geschäftsjahres 2011 darstellen.

Meine Damen und Herren,

Wie Hubertus von Grünberg ausgeführt hatte, war 2011 für ABB ein weiteres sehr erfolgreiches Jahr. Wir haben ein starkes Umsatzwachstum von 15 Prozent und einen Rekordumsatz von 38 Milliarden USD erzielt. Ohne Übernahmen belief sich das Umsatzwachstum auf 9 Prozent.

Unser Auftragseingang wuchs entsprechend um 18 Prozent bzw. um 11 Prozent vor Akquisitionen. Das Auftragsvolumen lag zum ersten Mal bei über 40 Milliarden USD.

Da dieses Wachstum mit einer strikten Kostendisziplin einherging, konnten wir gleichzeitig unsere Profitabilität stärken. Das operative EBITDA¹ - die Kennzahl, mit der wir unsere Rentabilität messen - stieg im vergangenen Jahr um 1,2 Milliarden USD.

Auch unsere Gewinnmarge kletterte auf dieser Basis von 15,3 Prozent auf 15,8 Prozent.

Darüber hinaus haben wir im Jahr 2011 Unternehmen erworben, die einen starken Beitrag zum Umsatz, Ertrag und zur Cash-Generierung geleistet haben. Ebenso konnten wir mit Übernahmen Lücken in unserem Portfolio schliessen und unsere geografische Präsenz stärken. Die Integration dieser Unternehmen erfolgt sehr erfolgreich. Mehr dazu an späterer Stelle.

¹ Eine Erläuterung des operativen EBITDA finden Sie unter der Anmerkung 22 «Note 22 Operating segment and geographic data» im Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung in der englischen Ausgabe des Geschäftsberichts.

Abschliessen möchte ich meine kurzen Ausführungen zum Jahr 2011 mit dem Hinweis, dass sich unser Konzerngewinn um 600 Millionen USD erhöht hat. Damit ist der Gewinn pro Aktie um 23 Prozent auf 1,38 USD gestiegen.

Im ersten Quartal dieses Jahres sind Aufträge und Umsatz im Vergleich zum sehr starken ersten Quartal des Jahres 2011 nochmals angestiegen. Wir konnten vor allem in den Märkten in Nordamerika und Nordeuropa sowie in den Rohstoffsektoren gute Ergebnisse erzielen.

Aber die Ergebnisse knüpfen auch an einige der Schwächen des vierten Quartals an.

Die Nachfrage in Märkten wie beispielsweise China und Italien blieb rückläufig. Insbesondere das niedrigere Preisniveau im Auftragsbestand führte zu einem Rückgang der operationellen EBITDA-Marge. Im Wesentlichen reflektieren die Resultate des ersten Quartals die derzeitigen Unsicherheiten in der Weltwirtschaft.

Als wir im letzten November unsere neue 5-Jahres-Strategie vorgestellt haben, befanden wir uns in einer ähnlichen Situation.

Unsere Zielvorgaben für die nächsten Jahre basieren auf der Annahme, dass das Wirtschaftswachstum insgesamt schwächer ausfallen wird als in der letzten Planungsperiode. Aber auch in diesem insgesamt schwächeren Wirtschaftsumfeld haben wir Bereiche mit hervorragenden Wachstumsaussichten für ABB identifiziert.

Zudem beabsichtigen wir, dass ABB durch eine verstärkte externe Ausrichtung und höhere Produktivität Marktanteile hinzugewinnt.

Meine Damen und Herren,

Ich möchte nun zunächst auf unsere fünf Prioritäten für die aktuelle strategische Planungsperiode eingehen.

Erstens, beabsichtigen wir unsere Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und unsere Relevanz in unseren bestehenden Märkten zu sichern. Wir werden unsere Stellung in unseren aktuellen Märkten rigoros verteidigen - dies ist unerlässlich für unseren Erfolg.

Um dies zu erreichen, müssen wir noch besser auf unsere Kundenbedürfnisse reagieren können.

Dabei hilft uns eine Kundenumfrage, die als Net Promoter Score oder NPS bezeichnet wird.

Es handelt sich hierbei um eine einfache Befragung, bei der den Kunden die Frage gestellt wird, ob sie ABB einem Kollegen weiterempfehlen würden. Ebenso werden die Kunden darum gebeten, den ausschlaggebenden Grund für ihre Bewertung anzugeben.

Die Ergebnisse zeigen, dass unsere Kunden mit der Qualität unserer Technologien und mit dem Fachwissen unserer Mitarbeiter sehr zufrieden sind.

Weniger zufrieden sind sie mit der Lieferpünktlichkeit und dem erbrachten Serviceniveau.

Wir ermitteln die Ursachen von solchen Problemen, um prompt auf Beschwerden zu reagieren. Dieser Prozess wurde 2011 sehr gut implementiert.

Genauso wichtig wie die bessere Kundenzufriedenheit ist dabei der einhergehende Bewusstseinswandel. Für das Jahr 2012 beabsichtigen wir unseren Net Promoter Score im Vergleich zu 2011 zu verbessern.

Meine Damen und Herren,

Eine weitere Voraussetzung für unsere zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ist die Wahrung unserer Technologieführerschaft. Aus den NPS-Umfragen geht wie erläutert hervor, dass unsere Technologiekompetenz von den Kunden sehr geschätzt wird. Diesen Wettbewerbsvorteil werden wir durch erhöhte Investitionen in Forschung und Entwicklung ausbauen.

2011 wuchsen die Ausgaben für Forschung und Entwicklung um über 20 Prozent auf nahezu 1,4 Milliarden USD, oder 3,6 Prozent des Vorjahresumsatzes. Bis 2015 streben wir einen Wert von 4 Prozent des Umsatzes an. Damit investieren wir in unsere Zukunft.

Die zahlreichen Innovationen des vergangenen Jahres und unser Markterfolg zeigt, dass sich unsere Investitionen auszahlen.

Meine Damen und Herren,

Wahrscheinlich das beste Beispiel für unsere Innovationskraft ist der Auftrag für eine Stromübertragungsleitung in Nordindien. Diese wird Strom für die Versorgung von 90 Millionen Menschen liefern. Das Projekt ist auch ein Vorläufer eines Gleichstromnetzes, da hierfür zwei HGÜ-Leitungen aus dem Nordosten Indiens in einer Einzelleitung zusammengeführt werden, die dann die Stadt Agra mit Elektrizität versorgt.

Auch bei weiteren Produktinnovationen 2011 kommt der Gleichstromtechnik eine wichtige Rolle zu. So bei energieeffizienten Rechenzentren und dem ersten Gleichstromnetz für Schiffe, dass wir Ende 2011 zur Marktreife gebracht haben.

In unserem wichtigen Motorengeschäft konnten wir im Dezember 2011 mit unserem neuen Hocheffizienzmotor den renommierten Automation Award in Deutschland gewinnen.

Meine Damen und Herren,

Eine weitere Grundlage für die Wahrung unserer Wettbewerbsfähigkeit ist unser Programm zur Steigerung der Produktivität in unseren eigenen Geschäftsabläufen. Ziel ist der Abbau komplexer Strukturen, die Senkung der durch Qualitäts- und Einkaufsmängel verursachten Kosten sowie die Verringerung von Engpässen in unseren Anlagen.

Mit unserem Supply Chain Management konnten wir in den letzten drei Jahren drastische Einsparungen erzielen, beispielsweise durch Grosseinkäufe und die Optimierung unserer Zulieferkette. Damit wurde ein entscheidender Beitrag zur Sicherung der Finanzkraft von ABB geleistet. 2012 streben wir weitere Kostensenkungen in Höhe von 1 Milliarde USD an. Wir gehen davon aus, dass unsere Lieferkette zur Hälfte zu diesen Einsparungen beisteuern wird.

Gleichermassen konnte unser Team für die Optimierung der operativen Prozesse, oder "Operational Excellence", einen wichtigen Beitrag zur verbesserten Produktivität von ABB leisten. Für das Jahr 2012 werden etwa 45 Prozent unserer geplanten Einsparungen mit der Umsetzung dieser Massnahmen erzielt sowie mit den einhergehenden Qualitätsverbesserungen und der verbesserten Liefertreue.

Meine Damen und Herren,

das Streben nach Wettbewerbsfähigkeit ist das Streben nach Spitzenleistungen. Das wiederum ist eine Frage der gelebten Unternehmenskultur. Wir streben in all unseren Aktivitäten Spitzenleistungen an und konnten gute Fortschritte erzielen. So beispielsweise im Bereich Gesundheit und Sicherheit sowie Mitarbeitersicherheit.

Das Streben nach Wettbewerbsfähigkeit ist unsere oberste Priorität überhaupt. Wir müssen hier erfolgreich sein, um Erfolge in den anderen Bereichen zu erzielen.

Meine Damen und Herren,

die zweite unserer fünf Prioritäten besteht darin die Chancen makroökonomischer Trends zu nutzen, die unmittelbar mit unserem Geschäft verbunden sind. Diese Trends bieten ausserordentlich gute Wachstumsaussichten für ABB.

Bei der Überarbeitung unserer Konzernstrategie haben wir verschiedene Megatrends ermittelt, die für uns relevant sind.

So zum Beispiel die steigende Nachfrage nach Rohstoffen oder den weltweit wachsenden Warentransport.

Ebenfalls zählt hierzu die rapide Urbanisierung. Diese fordert vor allem in den Schwellenländern städtische Transportlösungen und den Aufbau einer Strominfrastruktur.

Ein besonders offensichtlicher Trend ist die zunehmende Digitalisierung unseres Alltagslebens. Diese führt zu einem rapiden Anstieg der Datenspeicherung.

Einer der grössten makroökonomischen Trends unserer Zeit ist zudem das Streben nach einer geringeren Umweltbelastung.

Unsere Strategie zielt darauf ab die Chancen aus diesen Trends besonders gut zu nutzen.

Beispielsweise haben wir unsere Geschäftstätigkeit für die erneuerbaren Energien wie Wind-, Solar- und Wasserkraftbranche ausgebaut. Mit dem zunehmenden Anteil von erneuerbaren Energien müssen auch die Stromnetze robuster und intelligenter gestaltet werden, um eine sichere Stromversorgung zu gewährleisten. Wir sind überzeugt davon, dass ABB eine wichtige Rolle bei der Weiterentwicklung des Stromnetzes spielen kann.

Die Gleichstromtechnologie kann zu einer deutlich höheren Energieeffizienz in vielen Bereichen führen. Aus diesem Grund werden wir mehr Gleichstromanwendungen entwickeln. Wie erwähnt, wir verfügen bereits über eine Gleichstromlösung für Rechenzentren. Diese neue Herangehensweise ist eine innovative Lösung für den schnell wachsenden Markt für Rechenzentren.

Unsere Kompetenz im Bereich Software für Stromversorger und Industrieanwendungen hilft uns bei der Digitalisierung und Automatisierung der Industrie und den Versorgern, während unsere grosse installierte Basis uns grosse Chancen im Servicegeschäft eröffnet.

Im Energiesektor werden enorme Anstrengungen unternommen, um neue Energiequellen zu erschliessen. Diese reichen von Ölsand bis hin zu Tiefsee-Lagerstätten. Wir bieten hier der Industrie innovative Technologien und Serviceleistungen.

Meine Damen und Herren,

das Wachstum in den Schwellenländern und deren steigende Lebensstandard führen zu einer steigenden Nachfrage für industrielle Leistungen. ABB nimmt eine führende Rolle in der Industrieautomation ein und wir sind gut aufgestellt, um diese Entwicklungen zu nutzen.

Meine Damen und Herren,

Wir müssen für ABB die relevanten Veränderungen antizipieren, um sie für uns nutzbar zu machen.

Indem wir unsere Technologien und Geschäftsmodelle an die wandelnden Kundenbedürfnisse anpassen, können wir diese Veränderungen mitgestalten oder sogar eine Vorreiterrolle einnehmen.

Das dritte Element unserer strategischen Ausrichtung ist der offensive Ausbau unseres Kerngeschäfts.

Ein gutes Beispiel hierfür liefert unser Programm zur Stärkung der Servicekompetenzen von ABB. Wir wissen aus unseren NPS-Umfragen, wie wichtig guter Service für unsere Kunden als Kriterium ist. Hier müssen wir uns weiter verbessern. Statt wie bisher den Service über die verschiedenen Geschäftseinheiten der ABB abzuwickeln, werden wir zukünftig das Servicegeschäft für unsere Kunden aus einer Hand anbieten.

Länder, in denen das Konzept getestet wurde, haben im Servicebereich ein wesentlich schnelleres Wachstum erzielt. Daher wird dieser Ansatz nun in all unseren Märkten eingeführt.

Unser Servicegeschäft verzeichnete 2011 ein Auftragswachstum von 15 Prozent und steuerte 17 Prozent zum Gesamtumsatz von ABB bei. Wir sehen hier immer noch beträchtliches Entwicklungspotenzial und verfolgen das Ziel, bis 2015 einen Umsatzbeitrag des Servicegeschäfts von 20 bis 25 Prozent zu erreichen.

Meine Damen und Herren,

ein weiterer Weg zur Entwicklung unseres Kerngeschäfts liegt in der Expansion in Märkte, in denen wir bisher nur einen schwachen Durchdringungsgrad erzielen.

Genau das ist nun in Europa gefordert. Trotz der gegenwärtig schwierigen Wirtschaftslage ist die Europäische Union die wirtschaftsstärkste Region der Welt. In den meisten grossen EU-Ländern, insbesondere in Frankreich, Deutschland und Grossbritannien, hat ABB noch Spielraum für weiteres Wachstum. Ausserdem verfügen wir in der Region über ausgezeichnetes Know-how in der Forschung und Entwicklung, im Engineering, in der Produktion und im Management.

Wir haben in Europa in den Bereichen industrielle Automation, Service und Software beträchtliche Wachstumspotenziale festgestellt. Zudem eröffnet die Energiewende zahlreiche Wachstumsmöglichkeiten für unser Energietechnikgeschäft.

Unsere Verpflichtung gegenüber Europa haben wir mit den umfassenden Investitionen bestätigt, die wir in den letzten Jahren in der Region getätigt haben. So haben wir unser Halbleiterwerk in der Schweiz und unsere Kabelfabrik in Schweden ausgebaut.

Auch für eine stärkere Durchdringung der Schwellenmärkte Südostasiens, Lateinamerikas und Afrikas sehen wir für ABB beträchtliches Potenzial. Einen Teil der Kosteneinsparungen des letzten Jahres haben wir in den Vertrieb investiert, um unser Wachstum auf neuen Märkten zu fördern.

Diszipliniertes Vorgehen bei Übernahmen

Meine Damen und Herren,

Sollte organisches Wachstum zu lange dauern, werden wir Unternehmen übernehmen, um strategische Lücken in unserem Portfolio zu schliessen. Eine disziplinierte Übernahmetätigkeit ist die vierte unserer fünf strategischen Prioritäten.

Wir analysieren mögliche Akquisitionen unter drei grundlegenden Gesichtspunkten - ob sie geografische Lücken, Marktlücken oder Produktlücken schliessen. Die grösste von uns bekannt gegebene Übernahme erfüllte alle drei dieser Kriterien.

Baldor ist unsere grösste Akquisition seit vielen Jahren und hat bereits einen erheblichen Beitrag zum Ergebnis von ABB geleistet. Der US-Hersteller von Motoren und mechanischer Antriebstechnik verfolgt ein einzigartiges Geschäftsmodell, das auf ausgeprägter Kundenorientierung beruht. Diesen Ansatz wollen wir bewahren und uns zum Vorbild nehmen.

Mincom mit Sitz in Australien wurde ebenfalls im Jahr 2011 übernommen. Das Unternehmen wird nun mit Ventyx zusammengelegt, was uns eine führende Stellung im Markt für Enterprise Asset Management-Software verschaffen soll. Ventyx und Mincom bringen umfassende Erfahrung in der Führung eines Softwareunternehmens ein, die ABB nur schwer hätte selbst entwickeln können. Diese Erfahrung wird uns helfen, unser Netzmanagementgeschäft auszubauen. Ausserdem verfügt ABB durch die Übernahmen über ein stärkeres Portfolio, um Chancen im Bereich Smart Grids zu nutzen.

Wie der Präsident des Verwaltungsrats bereits erwähnt hat, haben wir zudem ein Übernahmeangebot für Thomas & Betts bekannt gegeben, das ABB den Zugang zum grössten Automationsmarkt der Welt und von T&B zum Rest der Welt erheblich erweitert.

Einige unserer anderen Akquisitionen haben uns in etwas kleinerem Rahmen Zugang zu neuen Dienstleistungen, Technologien oder neuen Branchen verschafft. Epyon zum Beispiel erweitert unser Angebot im Bereich Schnellladeinfrastruktur für Elektroautos, während wir mit Trasfor unseren Anteil am Markt für Sondertransformatoren ausbauen.

Ausserdem haben wir mit gezielten Investitionen auch unser Solargeschäft gefördert. Zu nennen sind hier unsere Beteiligungen an Novatec, einem deutschen Unternehmen mit einer innovativen Technologie für konzentrierende Solarsysteme, und an Greenvolts, einem Anbieter von konzentrierender Fotovoltaik.

Meine Damen und Herren,

diese aufstrebenden Solartechnologien und einige unserer anderen Übernahmen veranschaulichen die fünfte und letzte Komponente unserer Strategie - die Suche nach bahnbrechenden Technologien oder Geschäftsmodellen, die ABB eine führende Position verschaffen können. Unter bahnbrechender Entwicklung verstehen wir in diesem Zusammenhang eine Veränderung, die Kunden einen wesentlich grösseren Nutzen bietet als konventionelle Technologien oder Geschäftsmodelle.

Ein gutes Beispiel für ein erfolgreiches Vorgehen von ABB ist die Entwicklung von HVDC Light, einer Technologie, die einen neuen Markt geschaffen hat. HVDC Light hat es erst möglich gemacht, Offshore-Windparks auf hoher See zu errichten. Die Technologie wurde vor über zehn Jahren auf den Markt gebracht und hat ABB in dieser Branche zu einem grossen Vorsprung verholfen.

Die Gleichstromtechnik eröffnet heute sogar noch mehr bahnbrechende Möglichkeiten. Im letzten Jahr haben wir Gleichstromlösungen für Rechenzentren und Schiffe eingeführt, die gegenüber der herkömmlichen Technik Energieeinsparungen von rund 20 Prozent, Platzersparnis und weitere Vorteile ermöglichen.

Die Entwicklung neuer Technologien ist eine Möglichkeit, den Wettbewerb durch Innovationen zu verändern. Ein weiterer Weg ist die Einführung innovativer und flexibler Geschäftsmodelle. Ob durch organisches Wachstum oder Innovationen, der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg wird darin liegen, lokale Produktanforderungen zu erfüllen, um bei Kosten und Performance lokal wettbewerbsfähig zu sein und unsere Produkte schnell an den Markt zu bringen. Dazu brauchen wir starke lokale Produktmanager und eine Produktentwicklungsorganisation, die aufmerksam und flexibel auf die Bedürfnisse verschiedener Märkte eingeht.

Das ist wichtig, weil sich die meisten grossen entwickelten und aufstrebenden Märkte durch eigene Universitätsstrukturen, eigene technische Spezifikationen und einen eigenen Rhythmus kennzeichnen. Wenn wir uns diesen Märkten mit starken lokalen Kompetenzen widmen, werden wir uns besser an lokale Bedingungen anpassen und effektiver mit lokalen Wettbewerbern konkurrieren können.

Unsere Bemühungen, neue Märkte zu durchdringen und Lücken in der globalen Wertschöpfungsstruktur von ABB zu schliessen, werden die wichtige Entwicklung mit sich bringen, dass wir uns international breiter aufstellen. So stellen wir sicher, dass keines unserer globalen Geschäfte zu sehr von einer Region abhängig ist.

Entwicklung der Unternehmenskultur

Meine Damen und Herren,

ich hoffe, Sie konnten meinen Ausführungen entnehmen, dass sich uns in den kommenden Jahren zahlreiche Möglichkeiten für den Ausbau unseres Geschäfts bieten.

Die Unternehmenskultur von ABB ist in vielerlei Hinsicht auf die Herausforderungen einer globalisierten, schnelllebigen Welt eingestellt. Wir haben ein vielseitiges und multikulturelles Managementteam, flache Hierarchien, ein geringes Mass an Bürokratie und eine Leidenschaft für Technologie.

Wenn wir unseren Strategieplan in den kommenden Jahren umsetzen wollen, sind fünf kulturelle Voraussetzungen erforderlich.

Erstens, Integrität ist die Grundlage all unseres Handelns. Auch wenn wir als harter Mitbewerber wahrgenommen werden wollen, dürfen unsere Mitarbeitenden unsere Integrität niemals gefährden. In den letzten Jahren haben wir eins der weltweit umfassendsten und strengsten Programme eingeführt, um den Grundwert Integrität in unserer Unternehmenskultur zu verankern. Wir sind davon überzeugt, dass Ehrlichkeit und Fairness unsererseits unerlässlich sind, um die von uns angestrebten Kundenbeziehungen zu entwickeln – auf Basis von Respekt

und Vertrauen. Unsere Mitarbeitenden wissen, dass sie auf Geschäfte verzichten müssen, die nicht integer abgewickelt werden können, und dass sie dabei unsere volle Unterstützung genießen. Wir dulden keinerlei Abweichungen von diesem Integritätsstandard.

Das zweite kulturelle Erfordernis liegt darin, jederzeit eine externe Ausrichtung beizubehalten. Das heisst vor allem, dass wir Kunden aufmerksam zuhören und ihre Anforderungen prompt erfüllen müssen. Die NPS-Umfragen, die ich bereits erwähnt habe, helfen uns, unsere Leistung in diesem Bereich zu verbessern.

Ausserdem geht es bei der externen Ausrichtung darum, dass wir uns über Änderungen an Standards und Gesetzen, über Wettbewerberaktivitäten, wissenschaftliche Entwicklungen und gesellschaftliche Trends auf dem Laufenden halten. Nur dann können wir auf Herausforderungen reagieren, bevor sie uns schaden, und können Chancen schneller nutzen als die Konkurrenz.

Das dritte kulturelle Erfordernis sind Innovationen. Wenn ich in diesem Zusammenhang von Innovationen spreche, meine ich die Herausbildung einer Mentalität in allen Teilen des Unternehmens, die uns stets nach neuen Wegen der Wertschöpfung Ausschau halten lässt.

Dazu gehören auch technische Innovationen, doch ich beziehe mich hier auf Neuerungen in einem viel breiteren Kontext. Innovativer werden heisst, sich sicherer zu fühlen im Umgang mit Versuch und Scheitern – vorausgesetzt, dass wir aus unseren Misserfolgen lernen.

Kommen wir nun zum vierten Erfordernis. Wenn wir wettbewerbsfähig und flexibel bleiben wollen, müssen wir die Idee verinnerlichen, dass sich Kostenbewusstsein und Wachstum nicht ausschliessen. Vielmehr müssen beide als zwei Seiten einer Medaille betrachtet werden. Wachstum erfordert oftmals Investitionen. In einer auf Kosten und Wachstum fokussierten Kultur werden wir uns instinktiv darum bemühen, das Wachstum mit Einsparungen an anderer Stelle zu finanzieren – indem wir entweder effizienter vorgehen oder ineffektive Tätigkeiten aufgeben.

Ein gutes Beispiel hierfür sind unsere 2011 erzielten Einsparungen im Einkauf. Einen Teil davon haben wir in unsere Forschung und Entwicklung und in den Aufbau von Vertriebsteams in Märkten investiert, in denen wir nur schwach vertreten sind.

Das letzte kulturelle Erfordernis liegt darin, dass wir gegenüber unseren Kunden und dem Rest der Welt stärker als One ABB auftreten müssen. Eine typische Beschwerde von unzufriedenen Kunden lautet, dass unsere Komplexität eine Zusammenarbeit erheblich erschwert. Wir haben zu oft zugelassen, dass unsere internen Strukturen effektiven Interaktionen mit Kunden im Wege stehen.

In diesem Zusammenhang sind vor allem ein Umdenken und neue Arbeitsweisen im Unternehmen erforderlich. Darüber hinaus führen wir jedoch auch einige neue Instrumente ein, um diesen Prozess zu erleichtern. Dazu zählt ein konzernweites Kundenkontakt-Managementsystem, mit dem wir die Bearbeitung von Anfragen verbessern wollen.

Es kann sehr schwierig sein, in Unternehmen einen Kulturwandel durchzusetzen. Ich glaube jedoch, dass die genannten fünf kulturellen Erfordernisse für ABB nicht grundlegend neu sind. Wenn einige dieser Aspekte heute nur schwach entwickelt sind, liegt das zum Teil auch daran, dass die turbulenten Ereignisse vor zehn Jahren Narben hinterlassen haben. Die kulturellen Erfordernisse bauen jedoch auf bestehenden Stärken von ABB auf, so dass wir bei der Verwirklichung dieser Ziele gute Fortschritte machen.

Meine Damen und Herren,

Abschliessend können wir festhalten, dass die unsichere Wirtschaftslage und die Volatilität an den Finanzmärkten Herausforderungen darstellen, die uns noch eine Weile erhalten bleiben können. ABB hat diese Unsicherheiten 2011 gut gemeistert und ein starkes Jahresergebnis präsentiert. Gleichzeitig haben wir erfolgreich daran gearbeitet, unsere Kundenorientierung und unseren Unternehmergeist zu stärken.

Wir wollen unsere Aktivitäten in Märkten intensivieren, die weiter hohe Wachstumsraten aufweisen. Und wir wollen dort, wo wir schwach vertreten sind, Marktanteile hinzugewinnen. Unsere Investitionen in Forschung und Entwicklung und in die Steigerung der Effizienz und Anpassungsfähigkeit unseres Unternehmens werden uns dabei helfen.

Wichtig ist, dass unsere Gewinnmargen zu den höchsten und unsere Bilanz zu den stärksten der Branche zählen. Das verschafft uns den nötigen Spielraum, um aufkommende Wachstumschancen tatkräftig verfolgen zu können.

ABB kann eine beeindruckende Bilanz der technischen Innovationen vorweisen und verfügt über ein vielseitiges, erfahrenes Managementteam, ein geografisch und technologisch ausgewogenes Geschäft und über die nachgewiesene Fähigkeit, Wachstumsbestrebungen und Kostenkontrolle miteinander zu vereinbaren.

Wir freuen uns auf die Zukunft und noch nie dagewesene Veränderungen, die neue Möglichkeiten für Automation und Power mit sich bringen. Des Weiteren freuen wir uns über unsere Fähigkeit weiter zu wachsen und in unseren Märkten Leistungen zu erbringen.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen in unser Unternehmen.

Und ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.