

**PETER VOSER**  
**Präsident des Verwaltungsrats**  
**Generalversammlung von ABB, 13. April 2017**

**Sperrfrist bis 13. April 2017, 10:00 CET**  
**Es gilt das gesprochene Wort.**

---

Guten Tag, meine sehr geehrten Damen und Herren,  
herzlich willkommen in Zürich,  
herzlich willkommen bei Ihrer ABB!

Ich hoffe, Sie hatten alle eine gute Anreise?!

Ich nehme an, die weitaus meisten von Ihnen sind entweder mit dem eigenen Auto, mit den öffentlichen Verkehrsmitteln oder mit dem Flugzeug gekommen. Einige haben sicher auch mehrere dieser Verkehrsmittel genutzt und sich vorher auf ihrem Smartphone darüber informiert, wann der Anschlusszug am Flughafen abfährt oder ob es auf der Autobahn einen Stau gibt.

Das zeigt: Wir alle sind schon recht gut vernetzt. Wir haben Zugriff auf aktuelle Daten und verbinden verschiedene Verkehrsträger miteinander zu einem effizienten Reiseplan. Auch das ist Digitalisierung – keine Frage!

Vielleicht dauert es aber nur noch ein paar Jahre und wir alle kommen hierher zur Generalversammlung der ABB mit selbstfahrenden Elektroautos, die wir am Bahnhof oder am Flughafen mit unserem Smartphone herbeigerufen haben und die danach selbständig weiterfahren – zum nächsten Kunden oder an eine ABB-Ladestation um die Ecke.

Und wer weiss: Vielleicht kommen einige von uns sogar mit einer Flug-Drohne, die ihren Weg ebenfalls von alleine findet. Wir geben im Handy einfach ein, wo wir hin wollen und die Drohne fliegt uns zu unserem Ziel, ohne mit anderen Drohnen oder Gebäuden zusammenzustossen, denn sie kann allen Hindernissen in der Umgebung rechtzeitig ausweichen.

Ich weiss nicht, wie es Ihnen geht. Aber ich persönlich habe die Vokabel „unmöglich“ während der letzten Jahre mehr und mehr aus meinem Wortschatz gestrichen. Auch ein solches Anreiseszenario mag ich deshalb nicht ausschliessen, ebensowenig übrigens wie die Idee, dass wir uns künftig gar nicht mehr live und leibhaftig hier in Zürich treffen, sondern nur virtuell bei einer interaktiven Generalversammlung im Internet. Das allerdings fände ich dann doch eher bedauerlich und denke mir: Selbst wenn wir es könnten, zwingen kann uns ja niemand dazu.

Meine Damen und Herren, ich freue mich, dass Sie alle persönlich gekommen sind, um sich über das abgelaufene Geschäftsjahr Ihrer ABB zu informieren und etwas über unsere Pläne für die Zukunft zu erfahren. Dass Sie auf ganz herkömmliche Weise den Weg auf sich genommen haben, belegt einmal mehr Ihr grosses Interesse an der Entwicklung von ABB und dafür möchte ich Ihnen im Namen des gesamten Verwaltungsrates ganz herzlich danken. Schön, dass Sie hier sind!

Ich will gleich noch einige Worte zu diesem grossen Thema sagen, das uns derzeit alle bewegt: zur Digitalisierung. Aber natürlich will ich gemeinsam mit Ihnen auch zurückschauen auf ein bewegtes und bewegendes Jahr 2016.

Aus vielen Gründen kann man sagen: Es war ein *historisches* Jahr.

*Historisch* wegen der grossen Zäsuren, die wir auf der Bühne der internationalen Politik erlebt haben und die unser Geschäft nicht einfacher machen. Sie alle kennen die Stichworte: vom Krieg in Syrien über die Situation in der Türkei bis hin zum Brexit und den US-Wahlen.

*Historisch* war 2016 für uns aber auch deshalb, weil es das Jahr unseres 125jährigen Bestehens war. Das haben wir hier in der Schweiz gebührend gefeiert. Wir haben dabei zurück geschaut auf unsere stolze Geschichte, aber immer auch nach vorne: Gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden, mit Kunden und Partnern aus dem In- und Ausland.

Und *historisch* war 2016 auch deshalb, weil wir bei ABB bewiesen haben: Wir sind auf dem richtigen Weg. Das hat auch die Überprüfung unseres Portfolios gezeigt. Sie hat ergeben, dass das Festhalten an unserer Stromnetzsparte von strategischer Bedeutung und im Interesse für unser Unternehmen und unsere Aktionäre ist.

Unsere Next-Level-Strategie funktioniert. Wir haben im vergangenen Jahr die dritte Stufe gestartet und wir sind schneller unterwegs als geplant. Das gilt für alle drei Aspekte unserer Strategie:

Für das Thema profitables Wachstum, weil wir jetzt in vier unternehmerischen Divisionen antreten, die jeweils auf ihrem Gebiet zu den Marktführern zählen. Weil wir in Bezug auf die Digitalisierung einen Quantensprung nach vorn gemacht haben. Und weil wir mit der Übernahme von B&R zur Weltspitze im Bereich der Industrieautomation aufgeschlossen haben und auch hier das Fundament für nachhaltiges Wachstum gelegt haben. Ulrich Spiesshofer wird Ihnen gleich noch Näheres dazu berichten.

Es gilt für das Thema konsequente Umsetzung, denn wir sind mit unseren konzernweiten Effizienzprogrammen sehr gut vorangekommen.

Und es gilt für den Aspekt der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit, weil wir damit begonnen haben, konsequent die Marke ABB zu stärken.

All das zusammen bringt unser Unternehmen für das digitale Zeitalter richtig in Stellung. Und die Weichen für die Zukunft mit nachhaltigem Wachstum wurden gestellt.

Umso bedauerlicher ist es für uns, dass dieser Erfolg 2016 von einem Einzelfall überschattet wurde. Ich meine die Veruntreuung von Firmengeldern bei ABB in Südkorea. Wir haben auf dieses rechtswidrige Verhalten eines Mitarbeiters unmittelbar und konsequent reagiert, sofort die Prozesse gestrafft und die entsprechenden disziplinarischen Schritte eingeleitet und arbeiten vollumfänglich mit den Behörden zusammen.

Außerdem haben wir unmissverständlich klar gemacht: Was kriminelles und unethisches Handeln angeht, verfolgen wir bei ABB eine Nulltoleranzstrategie. Wir – und das bedeutet: der Verwaltungsrat *und* die Konzernleitung – haben die Lehren aus diesen Vorkommnissen gezogen und entschieden gehandelt, um den Schaden zu mindern und die nötigen Verbesserungen an den Prozessen und Strukturen kompromisslos zu implementieren. Ich möchte an dieser Stelle auch betonen, dass dieses Ereignis auch Auswirkungen auf die variable Entlohnung des Managements hatte: Die Aktienkomponente wurde aufgrund der nicht vollständig erreichten Ziele und der Korea-Vorfälle nur zu 37% ausbezahlt anstatt zu 100%.

Wir sind uns einig und wir wissen: Nur als integriertes und gut geführtes Unternehmen hat ABB auf dem hart umkämpften Weltmarkt eine Chance. Und: Wir sind nicht bereit, die Erfolge, die wir 2016 im Rahmen unserer Next-Level-Strategie erreicht haben, von solchen Rückschlägen beeinträchtigen zu lassen.

Denn, meine Damen und Herren, 2016 war für ABB ein positives Jahr – trotz grosser politischer Unsicherheiten und trotz der Zurückhaltung, die viele unserer Kunden deshalb üben.

- Wir haben zwar nicht ganz unerwartet weniger Aufträge erhalten, sind aber profitabler geworden.
- Wir haben unsere Hausaufgaben gut und gründlich erledigt.
- Wir haben geliefert, was wir versprochen haben.

Möglich aber war all das nur, weil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ABB den Prozess des Wandels und der Transformation in unserem Unternehmen mit ganzer Kraft unterstützen. Dafür danke ich Ihnen sehr herzlich!

Zu danken haben wir aber auch Ihnen, den Aktionärinnen und Aktionären. Sie unterstützen zu einem grossen Teil schon seit vielen Jahren unseren Kurs. Das zeugt von grossem Vertrauen in die Fähigkeiten Ihrer ABB und auch für dieses Vertrauen danke ich Ihnen im Namen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung ganz herzlich.

Wir sind stolz, auch in diesem Jahr wieder mit der Zahlung einer Dividende ihr Vertrauen zu rechtfertigen und schlagen der Generalversammlung deshalb heute eine Ausschüttung von 0,76 Schweizer Franken pro Aktie vor. Dies entspricht der Politik einer stetig steigenden Dividende im Rahmen der Next-Level-Strategie des Unternehmens. Allein in den letzten drei Jahren hat ABB 8,7 Milliarden US-Dollar in Form von Dividenden und Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückgeführt.

Meine Damen und Herren, der Verwaltungsrat der ABB ist nach diesem Jahr davon überzeugt, dass das Unternehmen für die Herausforderungen der Gegenwart und für die Aufgaben der Zukunft bestens gerüstet ist.

Ganz besonders danken möchte ich an dieser Stelle jenen, die unser Gremium in diesen Tagen verlassen. Robyn Denholm hat eine neue Aufgabe

als COO einer australischen Firma angenommen, und es ist ihr somit aus zeitlichen Gründen nicht mehr möglich, die Aufgaben im ABB-Verwaltungsrat wahr zu nehmen. Für Ihre neue Herausforderung wünschen wir Ihr alles erdenklich Gute.

Michel de Rosen – Michel, du hast mehr als ein Jahrzehnt lang die Arbeit dieses Verwaltungsrates mitgeprägt. Ganz besonders hast du dich in den zurückliegenden drei Jahren als Vorsitzender des Vergütungsausschusses um die Transformation unseres Vergütungssystems im Zeichen der Next-Level-Strategie verdient gemacht. Michel, *mercy beaucoup!* Ich danke Dir auch für die persönliche Unterstützung, die ich in all den Jahren sehr geschätzt habe.

Zur Neuwahl in den Verwaltungsrat stellt sich heute Herr Lars Förberg. Er ist 52 Jahre alt, hat an der Stockholm School of Economics sowie an der University of Michigan Economics and Business Administration studiert und verfügt über langjährige Erfahrung als Investor ebenso wie als Verwaltungsratsmitglied grosser Industrieunternehmen, wo er bereits zahlreiche Umstrukturierungsprozesse begleitet hat. Diese Expertise von Herrn Förberg wird im Blick auf die weitere Umsetzung unserer Next-Level-Strategie eine wichtige Bereicherung für unsere Arbeit sein. Herr Förberg ist Mitgründer und Managing Partner der schwedischen Gesellschaft Cevian Capital, die mit einem Anteil von rund fünf Prozent der zweitgrösste Einzelaktionär bei ABB ist.

Ich bin sicher: In seiner jetzigen Form repräsentiert der Verwaltungsrat von ABB ein Höchstmass an fachlichem Knowhow in den Bereichen Digitalisierung, Software, Finanzen, Marketing und Forschung, Entwicklung und Fertigung. Insgesamt sind in unserem Gremium nun zehn Länder sowie ein breites Branchenspektrum vertreten – ideale Voraussetzungen also, um ABB sicher und zielstrebig durch ein weiterhin herausforderndes Umfeld zu steuern. Und: Um ABB fit zu machen, für das Zeitalter der industriellen Digitalisierung.

Wir haben bei ABB zwar nicht vor, selbstfahrende Autos oder gar bemannte Drohnen zu bauen. Doch was Technologien wie diese im Kern ermöglicht, das treibt auch uns bei ABB an. Mehr noch: Wir bei ABB selbst gehören heute bereits zu den Treibern der Digitalisierung. ABB ist schon heute ein globaler, digitaler Champion und alle Weichen, die wir heute strategisch stellen, führen uns weiter auf diesem Weg.

Aber was bedeutet das eigentlich, wenn man einmal davon absieht, dass wir schon heute alle an Computern arbeiten und mit Geschäftspartnern rund um die Welt vernetzt sind? Nun, es bedeutet, dass diese Vernetzung erst der Anfang ist. Und dass künftig schlicht und einfach alles mit allem verbunden sein wird. Vor allem Maschinen, Komponenten und Geräte werden selber Teil des Internets und können miteinander kommunizieren – allein geschätzte 50 Milliarden Geräte bis 2020.

Zudem geht es um neue Geschäftsmodelle und neue Konkurrenten, die mitunter alles auf den Kopf stellen, was bisher als richtig galt. Plötzlich kann man eine Hotelplattform betreiben ohne ein einziges Hotelbett zu besitzen oder ein Taxiunternehmen ohne Taxis.

Drei weitere Faktoren tragen dazu bei, dass sich die Digitalisierung beschleunigt:

Erstens: die ständig steigende Rechenleistung und der dramatische Preisverfall für Sensoren und andere technische Komponenten. Mitte der 1980er Jahre kostete die leistungsstärkste Grossrechenmaschine der Welt rund 27 Millionen Schweizer Franken. Eine Apple Watch bekommen Sie heute hingegen schon ab etwa 300 Schweizer Franken – und zwar mit doppelter Rechenleistung!

Zweitens: das grosse Thema «Big Data», also die Erfassung und Analyse von immer grösseren Datenmengen, die durch die Vernetzung entstehen. Derjenige, der diese enormen Datenmengen am besten analysieren und

interpretieren kann, wird künftig einen grossen Vorsprung haben.

Und drittens schliesslich: die wachsende Bedeutung von Software und Service in allen Industrien und damit verbunden auch ein verstärkter Konkurrenzkampf mit nicht branchenüblichen Firmen wie zum Beispiel IT-Firmen.

Bei ABB zum Beispiel beruhen heute schon mehr als 50 Prozent unserer Angebote auf Software. Weltweit verfügen wir bereits über eine Basis von 70.000 Systemen mit rund 70 Millionen vernetzen Geräten – in der Energieversorgung ebenso wie in der Industrie, im Transport- und Infrastrukturbereich. Das ist unsere grosse Chance!

Denn klar ist: Nur wer in puncto Digitalisierung und Vernetzung die Nase vorn hat, kann auf Dauer in der ersten Liga der Weltwirtschaft mitspielen. Und wir alle wissen: Die erste Hälfte des digitalen Spiels haben Länder wie die USA und ihre Firmen für sich entschieden. Wenn wir in Europa und erst recht in der Schweiz nicht abgehängt werden wollen, müssen wir in der zweiten Spielhälfte ordentlich nachlegen und unsere Stärken noch besser ausspielen. Deshalb müssen wir in der Industrie und in der Politik unseren Beitrag leisten.

Das bedeutet erstens: Wir brauchen eine digitale Infrastruktur! Breitbandkabel und schnelles Internet bilden die unverzichtbare Basis für eine erfolgreiche digitalisierte Industrie.

Zweitens: Wir müssen den Fokus weiterhin auf Innovation legen und brauchen eine echte digitale Forschungsförderung, im privaten und öffentlichen Sektor.

Drittens brauchen wir eine Bildungspolitik, die sich dem digitalen Wandel öffnet. Es reicht nicht, wenn unsere Schülerinnen und Schüler in den Unterrichtspausen auf ihren Smartphones chatten oder spielen. Sie müssen auch lernen, wie man die neue Technik selber gestaltet und was hinter dem

schicken Design ihrer digitalen Geräte vor sich geht. Dafür muss nicht jeder Zehnjährige zum Programmierer ausgebildet werden. Aber ein tieferes Verständnis für die Funktionsweise und vor allem die Möglichkeiten der digitalen Technologie ist für globale digitale Champions unabdingbar. Dafür müssen wir gar nicht alles ändern. Ich bin überzeugt, dass das duale Bildungssystem etwa wird eine Renaissance erleben wird, gerade weil es darauf ausgerichtet ist, Theorie und Praxis miteinander zu verbinden. Wer mit 30 und dann noch einmal mit 45 oder 50 Jahren eine neue Ausbildung machen will, kann das in unserem durchlässigen System relativ einfach tun.

Viertens müssen die Staaten in Europa, insbesondere aber ein Innovationsstandort wie die Schweiz für rechtlich eindeutige Rahmenbedingungen sorgen. Das betrifft ganz unterschiedliche Politikbereiche – von der Personenfreizügigkeit, die ein internationaler Konzern natürlich braucht, über die Unternehmensbesteuerung, die bilateralen Verträge und den Freihandel bis hin zu der Frage, wie viele Initiativen und Referenden man abhalten kann ohne in einen Zustand der Rechtsunsicherheit zu geraten, der Investoren in der Regel eher abschreckt.

Aber, meine Damen und Herren, wir bei ABB wissen auch: Mit Forderungen an die Politik allein ist es nicht getan. Wir müssen auch unsere eigenen Hausaufgaben machen. Auch wir müssen uns bewegen.

Ganz konsequent arbeiten wir deshalb daran, bei ABB eine moderne Kultur der digitalen Innovation zu etablieren:

- eine Kultur, die Risiken realistisch einschätzt und Chancen entschlossen nutzt
- eine Kultur, die auch das Scheitern als Chance begreift,
- eine Kultur, die auf lebenslanges Lernen setzt und auf permanente Veränderung.

*Deshalb* geben wir pro Jahr einen zweistelligen Millionenbetrag für die Weiterbildung unserer Mitarbeitenden aus.

*Deshalb* hat ABB im zurückliegenden Jahr 1,3 Milliarden für Forschung und Entwicklung aufgewendet.

*Deshalb* fördern wir mit einer Vielzahl von Massnahmen und Engagements – ich möchte hier die Fachhochschule Nordwestschweiz, die ETH oder Femtec erwähnen – gezielt junge Talente und deren Potenzial, auch in unseren hauseigenen Ausbildungsstätten.

Zusätzlich legen wir in unseren Teams allergrössten Wert auf Vielfalt. Allein in der Konzernleitung von ABB sind derzeit 7 verschiedene Nationen vertreten, 10 sind es im Verwaltungsrat, hier in der Zürcher Zentrale von ABB arbeiten Menschen aus insgesamt 50 Nationen miteinander, weltweit ist das Unternehmen an mehr als 100 Standorten aktiv. Dabei erleben wir jeden Tag: Diese Vielfalt ist nicht etwa eine Last oder ein Hindernis. Sie ist ein Gewinn für uns alle und sie ist ein Vorteil im Wettbewerb.

Wir sind sicher: Eine solche Kultur der Innovation, der Vielfalt und der konstruktiven Zuversicht ist das beste Heilmittel gegen die zahlreichen Ängste, die rund um das Thema Digitalisierung im Umlauf sind. Viele Menschen – auch hier in der Schweiz – sehen ja beispielsweise Arbeitsplätze in Gefahr, scheuen die Auswirkungen auf die Art, wie wir miteinander arbeiten oder befürchten ganz allgemein eine Entwicklung hin zu weniger Mitmenschlichkeit.

Diese Ängste mögen verständlich sein, sie können aber durchaus dazu führen, dass wir Chancen verpassen, die sich uns dank der Digitalisierung bieten. Und sie können dazu führen, dass wir an Wettbewerbsfähigkeit verlieren gegenüber denjenigen, die sich entschlossener als wir an den Chancen orientieren.

Dass uns zum Beispiel die Roboter künftig alle arbeitslos machen, wie das oft zu lesen ist, ist mehr ein Gerücht als eine Tatsache: Gerade die Länder mit dem weltweit höchsten Automatisierungsgrad – also Deutschland,

Südkorea und Japan – haben die niedrigsten Arbeitslosenquoten.

Technischer Fortschritt geht also nicht zwangsläufig einher mit dem Verlust von Arbeitsplätzen. Das war auch bei den bisherigen technischen Quantensprüngen nie so – angefangen bei der Ablösung der Kutschen und Fuhrwerke bis hin zur Erfindung der Elektrizität und des Internets. Im Gegenteil: Wenn Mensch und Maschinen zusammenarbeiten, steigt die Produktivität und Arbeitsplätze werden auf lange Sicht sogar sicherer.

Es geht also nicht um «Mensch *gegen* Maschine», sondern um «Mensch *mit* Maschine»!

Meine Damen und Herren, ABB steht – jetzt und in Zukunft – für eine Kultur der Innovation. Gerade im zurückliegenden Jahr, unserem Jubiläumsjahr, ist dies immer wieder deutlich geworden: wie sehr uns der Innovationsgeist – hier in der Schweiz – in die Wiege gelegt wurde. Unsere Gründer, Charles Brown und Walter Boveri, würden heute als Start-up-Unternehmer gelten.

ABB hat sich diesen Geist bis heute bewahrt und es gelingt uns immer wieder, diese Tradition mit neuem Leben zu erfüllen.

ABB ist als globaler, digitaler Technologieführer bestens gerüstet, um die Zukunft der Industrie und damit die Zukunft der Menschen auf diesem Planeten aktiv mit zu gestalten.

Dafür treten wir an – 132'000 Mitarbeiter in mehr als 100 Ländern, so wie es in unserem neuen Markenclaim heisst: Let's write the future. Together.

Herzlichen Dank!