

«In der sozialen Kompetenz hängt mich Joe Hogan um Meilen ab»

ABB-VR-Präsident HUBERTUS VON GRÜNBERG über den Nachfolger von Fred Kindle, preussische Tugenden, Umweltbewusstsein und einen nicht ausgefahrenen Stachel

VON ESTHER GIRSBERGER,
HANSPIETER BÜRGIN (TEXT) UND
VINICIO BARRENO (FOTOS)

Herr von Grünberg, aus dem sehr guten Quartalsergebnis von ABB zu schliessen, gefällt es Ihnen sehr gut in der Schweizer Konzernzentrale.

Mir gefällt es generell sehr gut in der Schweiz, was für einen Techniker einfach zu erklären ist: Die Schweizer Lebensart beruht auf Präzision, Gründlichkeit, Verlässlichkeit, Ordnung. Diese Werte achte ich hoch, denn ich bin mit ihnen gross geworden. Ich habe früher auf einer Veranstaltung in Deutschland einmal gesagt, dass wir – und jetzt spreche ich als Aufsichtsratsvorsitzender von Continental – mit gewissen Ersatzprodukten, nämlich mit Autoreifen, für die kritischste Testrunde in die Schweiz gehen müssen, weil dort das Anspruchsniveau am höchsten ist.

Höher als in Deutschland?

Absolut. Und nicht nur gegenüber den importierten Produkten, sondern auch gegenüber der eigenen Arbeit. Denn die Schweiz ist nicht pharisäerhaft, indem sie meint, machen zu können, was sie will, während die anderen gefälliger sein haben. Man misst mit dem Qualitätsstandard auch die eigene Arbeit.

Interessanterweise werden diese Werte im Zusammenhang mit dem ABB-Präsidenten gerade in der Schweiz auch negativ erwähnt: Der Preusse richte sein Augenmerk zu stark auf Ordnung, Gründlichkeit und Disziplin, woran es in der Schweiz ja ohnehin nicht fehle.

Das wäre mir ganz besonders unangenehm, weil ich diese Attribute echt, ohne mich zu verstellen, in tiefster Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit als grosse Stärken dieses Landes betrachte. Stärken, die sich meines Erachtens auch im wirtschaftlichen Erfolg widerspiegeln: Spitzenqualität, Präzision, Verlässlichkeit, Ordnung, Disziplin: Wegen dieser Denke, die mir als Preusse sehr vertraut ist, fühle ich mich hier zu Hause.

Warum wohnen Sie denn nicht hier?

FORTSETZUNG AUF SEITE 22

DIE TRENNUNG VON KINDLE

Der promovierte Physiker Hubertus von Grünberg mit adeligen Vorfahren wurde 1942 in Pommern geboren. Der Preusse gilt als harter Wirtschaftsmann. Diesem Ruf wurde er auch kurze Zeit nach Amtsübernahme des ABB-Verwaltungsratspräsidenten gerecht, indem er sich vom beliebten und erfolgreichen CEO Franz Kindle trennte. Gegenwärtig ist von Grünberg als Verwaltungsratspräsident von Continental in den Schlagzeilen. Der Reifenhersteller steht vor der Übernahme durch ein Familienunternehmen. Von Grünberg ist verheiratet und wohnt in Hannover.



Physiker von Grünberg, 66: «Die Schweizer Lebensart beruht auf Präzision, Gründlichkeit, Verlässlichkeit, Ordnung. Diese Werte achte ich hoch»

FORTSETZUNG VON SEITE 21

Von Grünberg

Das ist sicher ein sehr charmanter Gedanke. Im Hinblick auf meine Aufgabe bei ABB ist es jedoch nicht notwendig. Zumal sich wichtige Geschäftstermine oft ausserhalb der Schweizer Landesgrenzen ergeben.

Sie haben vorher das Reifenbeispiel von Continental angesprochen...

...eigentlich würde ich Continental gerne weglassen, weil es ABB nicht verdient hat, dass wir das Unternehmen mit der Tageshitzze von Hannover überlagern. Aber wie viel Profil habe ich als ABBler? Viel zu wenig, als dass Sie damit auch nur eine Zeitungspalte voll kriegen würden. Würde ich also bei einer Frage nach mir die Vergangenheit negieren, in der viele Jahre Continental enthalten sind – acht Jahre Vorstandsvorsitzender und neun Jahre Aufsichtsratsvorsitzender –, würde ich Ihnen mehr als 50 Prozent der Gesprächsbasis rauben.

Der Reifenhersteller Continental wird nun von einem kleinen Familienunternehmen übernommen – eine persönliche Niederlage für Sie? Nein, es geht hier nicht primär um einen Aufsichtsratsvorsitzenden, sondern um eine langfristige Zukunft für rund 150 000 Mitarbeiter und ihre Familien und das beste Ergebnis für unsere Aktionäre.



Als Aussenstehenden fällt uns auf, dass sich die Geschichte irgendwie wiederholt: Bei ABB spielte das Duo von Grünberg und Ex-CEO Fred Kindle nicht, bei Continental spricht man jetzt auch deutlich von den Divergenzen zwischen Ihnen und dem Vorstands-

vorsitzenden. Muss Letzterer jetzt auch gehen?

Auf keinen Fall. Sie meinen, wenn man diese vermeintliche Beobachtung zweimal machen würde, ergäbe sich ein Muster daraus? Ich bin ja Naturwissenschaftler, wir arbeiten bei vielen Gesetzen, die gefunden worden sind, sehr

stark mit der Phänomenologie. Ich kann Ihren Denkprozess also nachvollziehen und zumindest den Versuch anstellen, ihn zu verstehen. Wenn Sie ein Muster darin sehen wollen, auch wenn ich Ihnen das gerne ausreden würde, wäre die einzige Schlussfolgerung, dass ich ein Amt sehr ernst

nehme, und wenn ich nicht bereit bin, in einem Amt für meine Überzeugung auch geradezustehen, möchte ich es lieber nicht haben. **Kommen wir zurück zur ABB...**

Unbedingt! Oder wir sprechen weiter über Continental und Sie bringen Joe Hogan, den neuen

ABB-CEO im Sonntagsgespräch. Hogan muss man nämlich nur die Chance geben, auf andere loszugehen, schon hat er gewonnen. Er hat es mit seinem Umfeld wesentlich einfacher als ich.

Warum?

In der sozialen Kompetenz hängt er mich um Meilen ab. Wo ich

ANZEIGE



Jetzt 4 Monate
gratis surfen
& E-Mails
schreiben*

Sunrise zero plus.
Die erste Abogebühr,
die ein Guthaben ist.

Sony Ericsson C902
mit Sunrise zero plus

1.^{CHF**}



*Bei Mobilabo-Neuabschluss bis 30.11.2008 in Verbindung mit der Zusatzoption Sunrise surf. Enthaltene Datenvolumen 2 GB pro Monat für CHF 0.– statt CHF 7.50 bis 31.12.2008. Danach werden CHF 0.03 pro 20 KB verrechnet. Nur fürs Surfen auf dem Handy innerhalb der Schweiz. Keine Nutzung als Modem oder Streaming. Mindestlaufzeit 1 Monat, danach täglich kündbar. **Sony Ericsson C902 Cyber-shot für CHF 1.– (statt CHF 698.– ohne Mobilabo). Bei Neuabschluss mit Sunrise zero plus, 24 Monate CHF 50.– Abogebühr/Monat inkl. CHF 50.– Guthaben/Monat, exkl. SIM-Karte für CHF 40.–. Auf das in der Abogebühr enthaltene Guthaben von CHF 50.–/Monat werden Gespräche im In- und Ausland, SMS, MMS, mobiles Internet angerechnet. Nicht angerechnet werden Verbindungen zu Spezialnummern (084x, 090x, 18x) und Mehrwertdienste.

noch kämpfe, Sympathien zu gewinnen, hat er sie schon.

Woran liegt das?

«Mensch, so schlimm ist er gar nicht», höre ich immer wieder über mich sagen. «Er hat es am Anfang, wenn er in den Saal kommt, sehr schwer.» Aber die, die mir wichtig sind, habe ich nach einem Jahr fast immer. Joe hat die ihm Wichtigsten nach einem Jahr auch noch. Aber er hat viele schon gleich in der ersten Woche.

Er ist also ein gewinnender Typ, was Sie scheinbar nicht sind?

«Der erfolgreichste General ist nicht der, der mit den grössten Armeen in jede Schlacht geht»

Wenn Sie meinen, ich würde mich deswegen nachts in den Schlaf heulen, muss ich Sie enttäuschen.

Wenn wir schon bei der sozialen Kompetenz sind: Heulen Sie sich in den Schlaf, wenn ein sehr beliebter, erfolgreicher CEO wie Fred Kindle ABB nicht freiwillig verlässt und Ihnen der schwarze Peter dafür zugewiesen wird?

Schlecht schlafen tu ich, das können Sie mir glauben. Der Fred ist ein guter Mann, hat sehr viele Meriten, aber nun ist Hogan da. In gut einem Jahr werden Sie mir die vorherige Frage nicht mehr stellen. Weil Sie das Ergebnis sehen. Bei einer Gesellschaft dieser Grösse mit der Trägheit eines grossen industriellen Geschäfts, das langsamer reagiert als Kosmetik oder Oberbekleidung, ist dieser Zeitraum zwar kurz gegriffen. Aber ich wage diese Prognose. Wenn Sie analysieren, wo ABB heute steht und wer Joe ist, werden Sie dann wieder an mich denken.

Aber auch Sie reagieren menschlich auf solche personellen Entscheide.

Allerdings. Aus Überzeugung fürs Unternehmen halte ich meine Haut hin. Das habe ich im Fall Fred Kindle getan. In dem Moment, wo bei mir trotz meiner Überzeugung «es muss sein» die dabei ausgelöste Katastrophe und der persönliche emotionale Schmerz zu gross werden, um zu tun, was ich gemäss meiner Überzeugung tun muss, gebe ich mein Amt ab.

Sie waren nicht lange im Amt, bevor Sie sich von Kindle trennten. Wussten Sie schon, dass es zu diesem Entscheid kommen würde?

Ich wäre nicht begeistert gewesen, ABB-Verwaltungsratspräsident zu werden, wenn man mir prognostiziert hätte, dass dies das Ergebnis des Februars 2008 sein würde.

Sie lassen sich auf die Äste hinaus, wenn Sie uns prophezeien, wir würden in eineinviertel Jahren merken, dass Hogan der richtige Mann ist. Nehmen Sie den Hut, sollte der Aktienkurs sinken?

Der Aktienkurs kann nie das alleinige Kriterium für Erfolg oder Misserfolg sein. Das Risiko, den Hut nehmen zu müssen, kalkuliert man jedoch immer ein, wenn man Verantwortung übernimmt. Aber vor Gefahr, Verantwortung, Problemen scheue ich nicht zurück. Im Gegenteil, das macht für mich den Reiz der Sache aus. Ich mag meine Zeit, jetzt noch weniger, wo ich aufgrund meines Alters nicht arbeiten müsste, mit Dingen verbringen, die irgendwie Routine sind und die man mit Standardmethoden erledigen kann. Die dickste Nuss zu kna-

cken, das dickste Brett zu bohren, das reizt mich.

Dann hätten Sie den UBS-Verwaltungsratsvorsitz übernehmen müssen. Das wäre wirklich eine harte Nuss bzw. ein dickes Brett gewesen.

Man muss ein Amt auch können. Die Aufgabe von Marcel Ospel und jetzt Peter Kurer kann ich nicht. Ich bin kein Banker, sondern habe mein gesamtes Berufsleben über immer in Technik-affinen Unternehmen gearbeitet.

Was ist Ihr Erfolgsrezept?

Ich versuche Konsequenz, Härte für die Überzeugung mit Augenmass für das Machbare zu kombinieren mit dem, was ich kann. Ich halte es da ein bisschen mit dem Militär: Der erfolgreichste General ist nicht der, der mit den grössten Armeen in jede Schlacht geht, sondern der, der die Schlachten vermeidet, die man wahrscheinlich verlieren wird. Blindwütig mit preussischer Tapferkeit und Tüchtigkeit in jedes Feuer zu gehen, um darin zu sterben, ist für den Unternehmer völlig inakzeptabel.

Bei ABB haben Sie einen Energietechnikkonzern mit hervorragenden Aussichten und einer sehr guten Performance angetroffen.

Ja, was beileibe nicht heisst, dass mich das befriedigt. Business as usual nicht als ausreichenden Berufungstatbestand zu empfinden, sondern mehr zu wollen, brachte mich zu ABB.

Aber Fred Kindle ging Ihnen zu wenig offensiv vor.

Das werde ich Ihnen nicht beantworten, weil wir uns beide verpflichtet haben, nicht zu sagen, warum wir uns getrennt haben. Dabei bleiben wir beide.

Dann fragen wir anders: Was ist die Zielsetzung für Hogan?

Diese Frage ist zugegebenermassen nicht abweisbar. Also: «Get ABB to the next level.» Wir sprechen in den Verwaltungsratssitzungen ja Englisch, deshalb kommt dieses Zitat auf Englisch. ABB auf das nächste Niveau zu bringen und Realisierung des vollen Potenzials, das ist die Erwartung.

Wo liegt das Potenzial?

In den Märkten und Technologien, zu denen wir Zugang haben.

Welche Märkte sind das?

Alle Märkte, die wir regional angehen können, aber auch Produktmärkte und Technologien, die uns zur Verfügung stehen. Allein beim heutigen Weltmarktbedarf an Energie, der im Jahr 2030 nochmals 50 Prozent höher sein wird, hätte ABB ein theoretisches Umsatzpotenzial vom Doppelten des heutigen Umsatzes. Für die maximale Potenzialnutzung brauchen Sie Geld. Das ist jetzt glücklicherweise vorhanden.

Grösse ist nicht alles.

Nein, aber es gibt Skaleneffekte. Je mehr Volumen Sie haben, je stärker die Divisionen sind, desto mehr Spielraum haben Sie. Aber es muss natürlich schon eine profitable Grösse sein. Wenn diese beiden Messwerte gegeneinanderlaufen, dann hat der Gewinn Priorität. Aber ein kreativer Manager kann diese Widersprüche auflösen. Joe Hogan kann das.

Kannten Sie ihn vorher, dass Sie sich seiner so sicher sind?

Nein. Es gibt tatsächlich auch nichts Riskanteres als den Einsatz einer neuen Persönlichkeit. Nach nur zwei Stunden können Sie ungeheuerlich danebenliegen. Ich denke allerdings nicht, dass das bei Joe Hogan der Fall ist, da passt einfach zu vieles zusammen. Wir haben sehr gründlich recherchiert.

Aber er kennt die Branche nicht sehr gut.

Nun ja, Fred Kindle war Maschinenbauingenieur und auch nicht



«Die Aufgabe von Marcel Ospel und jetzt Peter Kurer kann ich nicht. Ich bin kein Banker»

Elektrotechniker. Aber neben dem CEO ist so viel Expertise. Und die Kollegen sind wahrscheinlich auch glücklich, wenn der Chef bei Watt, Volt und Ampère nicht mehr weiss als sie. Gegen oben ist auch viel Expertise: Sie selber als Physiker mischen sich dementsprechend auch ein.

«Aber niemand ist beleidigt, wenn er mir etwas nochmals erklären muss»

In weiten Wissensbereichen der ABB reiche ich unseren obersten Führungskräften nicht das Wasser. Aber niemand ist beleidigt, wenn er mir etwas nochmals erklären muss.

Vielleicht wäre er froh, wenn Sie gar nicht fragen würden.

Kommt drauf an, was ich mit dem Wissen mache, das ich mir seit Amtsbeginn angeeignet habe. Wenn ich damit nichts anfangen könnte, würden sie versuchen, mir möglichst wenig zu erzählen. Wenn das Wissen aber für sie erkennbar genutzt wird, um Entscheidungen zu beschleunigen,

um schneller durch die Gremien zu kommen, dann geben sie mir gerne Auskunft.

Welche geografischen Märkte können Sie nicht erschliessen?

Diejenigen, die wegen Compliance-Problemen, also ethisch-rechtlichen Problemen, für uns nicht infrage kommen. Das sind bewusste Geschäftsverzichtsentscheide.

Sie verlangen Nulltoleranz. Das ist doch nicht machbar in Märkten wie beispielsweise Russland?

Einzelne Länder möchte ich hier nicht herausgreifen. Für uns gilt Nulltoleranz überall. Da sind wir kompromisslos.

Das sagen die Dopingradfahrer auch.

Auf die Ebene der gedopten Radfahrer lasse ich mich nicht ein. ABB in einem Atemzug mit gedopten Sportlern zu nennen, wäre einfach nur unzulässig.

Aus dem soeben veröffentlichten Quartalsergebnis geht aber hervor, dass das Unternehmen mit Korruptionsvorwürfen rechnet und diesbezüglich Rückstellungen macht.

Wir tun alles im Vorfeld, um Korruption zu verhindern. Seminare, Onlinetrainings, die Verfolgung jedes Vorfalles, sogenanntes Whistleblowing, Einsatz von pro-

fessionellen Ermittlern, die den Konzern durchkämmen und vieles mehr. Die Fälle, die in der Quartalsberichterstattung genannt werden, sind lange bekannt und wurden auch von uns selbst publik gemacht. Darauf weisen wir routinemässig hin. Dennoch muss man sagen: Wir arbeiten hart daran, dass zu den «Altlasten» keine neuen Fälle hinzukommen. Das ist in einem so grossen Unternehmen wie ABB nicht immer einfach.

Es gibt also Konzernmitarbeitende, die sich über die Nulltoleranz hinwegsetzen?

Was aber meistens nicht mit schlechtem Charakter zu tun hat. Die, die es in früherer Zeit gemacht haben, haben es teilweise sogar gut gemeint. Sie haben keinen Pfennig in die eigene Tasche verdient. Sich von solchen Mitarbeitenden zu trennen, ist menschlich hart, aber Nulltoleranz gilt für alle Fälle ohne jede Ausnahme.

Eine Chance, aber auch Herausforderung für ABB ist die weltweit geforderte Energieeffizienz. Tut ABB in der eigenen Firma genug dafür?

Wir brauchen natürlich selber viel Energie, also müssen wir unbedingt auch effizienter werden mit dem Energieverbrauch. Es wäre vielleicht ganz gut, wenn wir

dieses Gespräch bei Tageslicht führen würden. Aber ich gehe davon aus, dass wir wegen des Fotografen verdunkelt haben. Trotzdem können auch wir uns sicherlich noch weiter verbessern. Auch wenn man im bisherigen Sommer geneigt ist zu sagen, dass die Klimaerwärmung ein Mythos sei. Nur bin ich Wissenschaftler genug, um zu wissen, was gemeint ist. ABB hat eine grosse Verantwortung, da unsere Technologien massgeblich zu mehr Energieeffizienz beitragen können.

Von dieser Verantwortung profitiert ABB als Energietechnikkonzern auch.

Natürlich. Ich will auch nicht pharisäerhaft scheinen. In erster Linie will ich ABB helfen, wenn ich hier zur Arbeit komme. Aber nachdem das zugegeben ist, ist es meine und unsere gesellschaftliche Pflicht, das Knowhow, das ABB zur Lösung von Weltproblemen zur Verfügung steht, auch wirklich zum Einsatz zu bringen. Wir haben eine Rolle zu spielen angesichts der zunehmenden Erderwärmung, beim zunehmenden CO₂-Ausstoss. Geschäft und sozialer Beitrag kommen nicht überall so zusammen wie in der Zielsetzung des Unternehmens ABB. Das ist in höchstem Masse befriedigend.

Brauchen wir mehr Atomkraftwerke?

Nur mit erneuerbaren Energien wird es nicht ohne weiteres zu schaffen sein. Es wird sonst in der Schnelle zu einer zu starken Beeinträchtigung des Weltlebensstandards kommen. Je teurer die Energie wird, je höhere Barrieren wir da aufbauen, desto mehr sinkt der Lebensstandard. Bereits jetzt laufen die Kapazitäten für den Ausbau von erneuerbaren Energien am Anschlag, auch in Ländern wie England oder den USA, die Atomkraftwerke als festen Bestandteil ihrer künftigen Energieszenarios haben.

Spielen Sie zum Ausgleich Ihrer Verwaltungsrats-tätigkeiten den Kontrabass noch?

Nein, ich musste noch während des Studiums aufhören. Ich habe keinen Platz gefunden, wo ich den Krach machen konnte, wegen der deutlichen Geräusche, die der Kontrabass produziert. Die Biegeschwingung, die von dem Instrument ausgeht und deren Absorptionsfähigkeit von Wänden ist stark frequenzabhängig. Die Dämpfung der Biegeschwingung gegenüber hohen Frequenzen wie bei der Geige ist relativ hoch und die bei tiefen Frequenzen gering. Deshalb hört man den Kontrabass durch alle Wände durch.

Gehen Sie alles physikalisch an?

Ja, fast. Kürzlich habe ich einen Cellisten erlebt, der hat seinen Stachel beim Instrument nicht ausgefahren. Stattdessen hat er das Cello, und es war wirklich ein Cello, zwischen den Knien eingeklemmt. Es war ein fantastisches Konzert.

Sie machen also wenigstens noch passiv Musik.

Und wie. Ich gehe in Konzerte und habe eine ausgezeichnete Stereoanlage zu Hause, mit der ich nachts um 2 Uhr noch Musik hören kann, ohne dass es meine Frau stört. Ich habe vier Lautsprecher, davon wiegen die beiden grösseren je 150 Kilo. Ich habe praktisch keine Resonanzen im Gehäuse selbst, sondern nur den Schall pur, den die schwingende Membran erzeugt.

Stört sich Ihre Frau nicht daran, dass Sie auch im Alltag den physikalischen Gesetzen folgen?

Nein. Meine Frau hat eine Ausbildung im Maschinenbau. Wir können gegenseitig viel voneinander lernen.