

# Presse-Information

P374/18  
20. November 2018

## **BASF setzt mit neuer Strategie auf profitables und gleichzeitig CO<sub>2</sub>-neutrales Wachstum**

- **Wachstum über weltweiter Chemieproduktion durch hohe Kundenattraktivität angestrebt**
- **BASF setzt auf Verbund, Innovation, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Exzellenz im Betrieb ihrer Anlagen**
- **22 Milliarden € Umsatz mit Produkten, die substanziellen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten, im Jahr 2025 angestrebt**
- **EBITDA vor Sondereinflüssen soll um 3-5 % pro Jahr wachsen**
- **Dividende je Aktie soll jährlich steigen**

„Mit unserer neuen Strategie setzen wir die Segel auf Wachstumskurs“, sagte Dr. Martin Brudermüller bei der Präsentation der neuen BASF-Strategie in Ludwigshafen. Dabei verwies der BASF-Vorstandsvorsitzende auf die positive Entwicklung der vergangenen Jahre: „Seit 2012 wuchs unser Ergebnis der Betriebstätigkeit vor Abschreibungen und Sondereinflüssen mit durchschnittlich 8 % – und damit deutlich über den Fixkosten von jährlich 3 %.“ Das Ergebniswachstum von BASF lag damit auch über dem jährlichen Wachstum der weltweiten Chemieproduktion von 3,7 %. Hinzu kommen eine starke Entwicklung des Free Cashflow über die vergangenen Jahre sowie eine hohe Kapitalrendite von zuletzt 15,4 %. Vor allem Umsatzentwicklung und Mengenwachstum sollen mit der Neuausrichtung der Strategie vorangetrieben werden.

BASF setzt auf organisches Geschäftswachstum. Um schneller zu wachsen, wird sich BASF noch stärker auf ihre Kunden ausrichten und für sie maßgeschneiderte Angebote erarbeiten. Mit dem Ziel, flexibler und schneller zu werden, wird das Unternehmen Strukturen und Prozesse deutlich vereinfachen, das Portfolio schärfen und den Verbund stärken. „Wir werden unsere Organisation verändern für mehr Kundenorientierung und Flexibilität“, so Brudermüller.

Eine wichtige Rolle in der Wachstumsstrategie der BASF spielt der asiatische Markt, wo BASF bereits sehr gut aufgestellt ist. China ist mit einem Anteil von über 40 % am Weltmarkt der größte Chemiemarkt und bestimmt das Wachstum der globalen Chemieproduktion. „Bis 2030 wird der Anteil Chinas auf knapp 50 % wachsen und wir wollen daran partizipieren“, so Brudermüller. „Unser neuer Verbundstandort in Zhanjiang, in der Provinz Guangdong, sowie die Erweiterung des Standorts Nanjing werden unser Wachstum in diesem dynamischen Markt maßgeblich voranbringen.“

### **BASF setzt sich ehrgeizige finanzielle und nichtfinanzielle Ziele**

Mit ihrer neuen Strategie nimmt sich BASF ehrgeizige Ziele vor – finanzielle und nichtfinanzielle. „Wir wollen stärker wachsen als der Markt und streben eine Steigerung des Absatzes über dem Wachstum der globalen Chemieproduktion an“, so Finanzvorstand und stellvertretender Vorstandsvorsitzender Dr. Hans-Ulrich Engel.

Auch die Profitabilität will BASF weiter erhöhen und das EBITDA vor Sondereinflüssen um 3 bis 5 % jährlich steigern. „Zudem möchte BASF jedes Jahr eine Kapitalrendite erzielen, die deutlich über dem Kapitalkostensatz liegt. Damit schaffen wir echten Mehrwert“, so Engel.

Führend will BASF auch in den Augen ihrer Anteilseigner sein und im Vergleich zur chemischen Industrie überdurchschnittlichen Wert für sie schaffen. „Konsequenterweise bedeutet das, dass wir die Dividende pro Aktie getragen durch unseren starken freien Cashflow jährlich steigern wollen“, so Engel.

Um diese anspruchsvollen Ziele zu unterstützen, wird BASF ein neues Exzellenzprogramm auf den Weg bringen, das von 2019 bis 2021 umgesetzt wird. Dieses Programm soll ab Ende 2021 einen jährlichen Ergebnisbeitrag von 2 Milliarden € erbringen. Das Programm wird Maßnahmen in den Bereichen Produktion, Logistik, Forschung und Entwicklung sowie für Digitalisierungs- und Automatisierungsaktivitäten und organisatorische Weiterentwicklung umfassen.

BASF hat sich auch ambitionierte nichtfinanzielle Ziele gesetzt. „BASF verpflichtet sich, die eigenen Treibhausgasemissionen bis 2030 auf dem Niveau von 2018 konstant zu halten, trotz eines angestrebten deutlichen jährlichen Produktionswachstums“, so Brudermüller. „Das bedeutet, dass wir unsere Treibhausgasemissionen vom organischen Wachstum entkoppeln.“ Das Ziel schließt geplante Großinvestitionen, wie zum Beispiel den neuen Verbundstandort in der südchinesischen Provinz Guangdong, mit ein. Dazu wird BASF die Steuerung, Effizienz und Integration von Anlagen verbessern und beim Einkauf von Strom zunehmend stärker, wo möglich, auf erneuerbare Energiequellen umsteigen. „Das Ziel ist angesichts des bereits sehr hohen technologischen Standards unserer Anlagen sehr ambitioniert und erfordert außerordentliche Kreativität, Dinge anders zu machen“, so Brudermüller. Er wies darauf hin, dass dazu ein geeignetes regulatorisches Umfeld in Deutschland, Europa und weltweit nötig ist. BASF hat seit 1990 ihre absoluten Treibhausgas-Emissionen bereits um 50 % reduziert – und dies bei einer Verdoppelung ihres Produktionsvolumens.

Neben dem Ziel, bis 2030 CO<sub>2</sub>-neutral zu wachsen, will BASF im Jahr 2025 rund 22 Milliarden € Umsatz mit sogenannten Accelerator-Produkten erzielen – also mit Produkten, die einen substanziellen Beitrag zur Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette leisten.

„All das aber ist nichts ohne die Mitarbeiter. Deshalb setzen wir uns zum ersten Mal auch ein Ziel für die Mitarbeiterzufriedenheit“, so Brudermüller. „Wir streben an, dass über 80 % unserer Mitarbeiter der Meinung sind, dass sie sich bei BASF entfalten und ihre bestmögliche Leistung erbringen können.“

### **Schwerpunkte zur Zielerreichung**

„Unsere Kunden sollen BASF neu erleben“, sagte Brudermüller. Daher wird BASF ihre Organisation weiterentwickeln, um effektiver und effizienter zu arbeiten und sich noch stärker auf ihre Kunden konzentrieren zu können. „Wir wollen die Begeisterung für unsere Kunden in der gesamten Organisation stärken. Wir möchten ihre Bedürfnisse künftig schneller erkennen und erfüllen“, so Brudermüller. Indem BASF ihre in der Chemieindustrie einzigartige Expertise mit den Kompetenzen ihrer Kunden zusammenbringt, können beide gemeinsam sowohl profitable als auch verantwortungsbewusste Lösungen entwickeln. Dafür ergreift BASF eine Reihe von Maßnahmen, die unter anderem die Transparenz für den Kunden erhöhen, den Kundenservice verbessern und gemeinsame Wachstumspotenziale ausloten.

BASF konzentriert sich hierbei auf die Schwerpunkte: Portfolio, Mitarbeiter, Innovationen, Nachhaltigkeit, Produktion und Digitalisierung.

### **Weiterentwicklung der BASF-Segmentstruktur**

Ihre Segmentstruktur hat BASF auf den Prüfstand gestellt und wird sie zum Jahresanfang 2019 entsprechend verändern. „Wir wollen unser Portfolio gezielt schärfen und unsere Kapitalallokation deutlicher auf Wachstums-Arbeitsgebiete ausrichten“, so Brudermüller. „Mit dieser neuen BASF-Segmentstruktur schaffen wir eine höhere Transparenz über die Aussteuerung unserer Geschäftsaktivitäten, die Bedeutung von Wertschöpfungsketten und die Rolle unseres Verbunds.“

Vom 1. Januar 2019 an wird BASF sechs Segmente mit jeweils zwei Unternehmensbereichen haben, außer im Segment Agricultural Solutions, das weiterhin einen Bereich umfasst:

- **Chemicals**  
Petrochemicals und Intermediates
- **Materials**  
Performance Materials und Monomers
- **Industrial Solutions**  
Dispersions & Pigments und Performance Chemicals
- **Surface Technologies**  
Catalysts und Coatings
- **Nutrition & Care**  
Care Chemicals und Nutrition & Health
- **Agricultural Solutions**

Ziel ist es, die BASF-Geschäfte von ihren Wettbewerbern abzuheben und eine noch leistungsstärkere BASF zu schaffen, die sich auf dem immer wettbewerbsintensiveren Markt erfolgreich behaupten kann.

Mit Investitionen und Innovationen will BASF vorwiegend organisch wachsen, aber auch, wo notwendig, durch Akquisitionen. „Das Hauptaugenmerk werden wir darauf legen, Prozesse effizient und zuverlässig zu gestalten. Geschäftsbereiche, in denen ein solcher Fortschritt nicht erreicht werden kann, werden wir gegebenenfalls veräußern“, so Brudermüller.

## **Verbund von zentraler Bedeutung**

Der Verbund ist für BASF nach wie vor von zentraler Bedeutung. Das BASF-Portfolio genießt einzigartige Vorzüge durch physische, aber auch technologische, marktbezogene und digitale Verbundvorteile. Der Verbund trägt dazu bei, technologische Vorteile über alle Segmente hinweg zu realisieren. Kunden können mit einem breiten Portfolio wirkungsvoll unterstützt werden.

Auch Wertschöpfungsketten sind nur im Verbund wirklich effizient zu betreiben. Durch die integrierte Produktion im Verbund spart BASF jährlich mindestens 1 Milliarde €, zum Beispiel bei Rohstoffen, Energie und in der Logistik. Aber auch Emissionen werden dadurch in erheblichem Umfang vermieden. BASF wird weiterhin eine Vorreiterrolle beim Aufbau und der Entwicklung von Verbundstrukturen sowie bei der Konsolidierung an wenigen, hocheffizienten Standorten einnehmen.

## **Schaffung einer leistungsstarken Organisation**

Um BASF erfolgreich zu verändern, verbessert das Unternehmen auch die internen Abläufe und die Art der Zusammenarbeit. Die Mitarbeiter sind dabei der Schlüssel, um die neue Strategie erfolgreich umzusetzen. BASF wird für flexible Strukturen sorgen und den Mitarbeitern die nötigen Mittel und Kompetenzen an die Hand geben, damit sie den Kunden differenzierte und auf sie abgestimmte Leistungen bieten können. „Dabei ist es von entscheidender Bedeutung, noch schneller und agiler und damit effizienter und effektiver zu agieren als bisher“, so Engel.

Im Rahmen der organisatorischen Weiterentwicklung schafft BASF schlankere Strukturen für Services, Forschung und Entwicklung sowie in der Unternehmenssteuerung. Indem BASF wesentliche Teile ihrer funktionalen Services in die Unternehmensbereiche eingliedert, bringt sie Mitarbeiter näher zu ihren Kunden. Überdies werden die übrigen funktionalen Service- und Forschungsaktivitäten effizienter aufgestellt. Rund 20.000 Mitarbeiter weltweit werden direkt oder indirekt von der Reorganisation betroffen sein. „Von all diesen Maßnahmen versprechen wir uns eine bessere Differenzierung der Geschäftseinheiten sowie wesentliche Produktivitätssteigerungen“, so Engel.

Wo immer sinnvoll, wird den Geschäftseinheiten mehr Entscheidungsbefugnis übertragen. Engel: „Es werden mehr unternehmerische Freiheiten geschaffen, aber auch klare Verantwortlichkeiten zugewiesen.“ BASF verbessert damit die Effektivität

von Geschäftseinheiten und folglich auch die Kundenzufriedenheit. Um sicherzustellen, dass BASF ihre Marktchancen in allen Ländern nutzt, sollen die Modelle für die Markterschließung erweitert werden. Die Unternehmensbereiche werden künftig festlegen, welche lokalen Märkte als Schwerpunktmärkte direkt betreut werden – und in welchen sie ihre Geschäftstätigkeiten an die jeweiligen Landes-Organisationen übergeben. Zudem hat BASF eine Task Force zur Prozessvereinfachung eingerichtet, die sich darauf konzentriert, Schlüsselprozesse weniger kompliziert zu gestalten. Prozesse sollen vereinfacht und verkürzt werden und schnellere Entscheidungen ermöglichen.

### **Mit innovativen Lösungen Herausforderungen meistern**

BASF arbeitet schon immer daran, die attraktivsten Innovationen für ihre Kunden zu entwickeln. „Dank exzellenter Prozesse und Technologien sind wir wettbewerbsfähig und kundennah. Unsere neue strategische Ausrichtung bringt jetzt unsere Forschungseinheiten näher an die Geschäfts- und Kundenbedürfnisse“, so Brudermüller. BASF verknüpft Forschung und Entwicklung organisatorisch enger miteinander und richtet sie damit noch stärker auf die Kundenbedürfnisse aus. Das hilft, Markteinführungszeiten zu verkürzen und das organische Wachstum des Unternehmens zu beschleunigen.

### **Führender Anlagenbetreiber sein**

Operational Excellence, also der bestmögliche Betrieb von Anlagen, ist immer eine der entscheidenden Stärken von BASF gewesen. „Unsere Kunden erwarten von uns, dass wir Produkte nach Maß und rechtzeitig liefern“, sagte Engel. „Dazu müssen wir unsere Produktion sicher, effizient und zuverlässig betreiben.“ BASF wird die Zuverlässigkeit ihrer Anlagen erhöhen und die Flexibilität verbessern. Deshalb hat BASF das Budget zur Steigerung der Operational Excellence auf jährlich 400 Millionen € erhöht. Dieser Betrag liegt deutlich über dem Durchschnitt der vergangenen Jahre.

### **Digitale Lösungen unternehmensweit einsetzen**

Mit der Digitalisierung eröffnen sich für den gesamten Lebenszyklus der BASF-Anlagen ungeahnte Möglichkeiten. Beispielsweise lassen sich unterschiedliche Prozesse oder Investitionsideen mit geringem Kostenaufwand auf Computern simulieren. BASF-Mitarbeiter werden bereits jetzt durch Augmented-Reality-

Lösungen im Betriebsalltag unterstützt. Bis 2022 möchte BASF die Prozesse in mehr als 350 ihrer Anlagen weltweit digitalisieren.

Digitalisierung soll fest im BASF-Geschäft verankert werden. BASF wird damit neuen Wert für ihre Kunden schaffen, ihr Geschäft ausbauen und ihre Effizienz durch Digitalisierung steigern. In der Forschung wird dadurch auch die Kreativität erhöht, nicht zuletzt durch eine noch intensivere Nutzung des Supercomputers Curiosity. Um die vorhandenen Daten bestmöglich verwerten zu können, wird BASF die Datenverfügbarkeit und -qualität verbessern, die erforderliche Infrastruktur zur Vernetzung ihrer Backend-Systeme aufbauen und bestehende Daten in Entscheidungsprozessen nutzen. BASF wird in Sachen Digitalisierung an Geschwindigkeit, Wirkung und Reichweite gewinnen und damit in der chemischen Industrie einen Schritt voraus sein.

#### **Über BASF**

BASF steht für Chemie, die verbindet – für eine nachhaltige Zukunft. Wir verbinden wirtschaftlichen Erfolg mit dem Schutz der Umwelt und gesellschaftlicher Verantwortung. Mehr als 115.000 Mitarbeiter arbeiten in der BASF-Gruppe daran, zum Erfolg unserer Kunden aus nahezu allen Branchen und in fast allen Ländern der Welt beizutragen. Unser Portfolio haben wir in den Segmenten Chemicals, Performance Products, Functional Materials & Solutions und Agricultural Solutions zusammengefasst. BASF erzielte 2017 weltweit einen Umsatz von mehr als 60 Milliarden €. BASF ist börsennotiert in Frankfurt (BAS), London (BFA) und Zürich (BAS). Weitere Informationen unter [www.basf.com](http://www.basf.com).

Die nachstehend genannten Informationen können Sie am 20. November 2018 im Internet unter folgenden Adressen abrufen:

#### **Presse-Information (ab 8:00 Uhr MEZ)**

[basf.com/pressemitteilungen](http://basf.com/pressemitteilungen) (deutsch)

[basf.com/pressrelease](http://basf.com/pressrelease) (englisch)

#### **Live-Übertragung (ab 10:00 Uhr MEZ)**

[basf.com/pressekonferenz](http://basf.com/pressekonferenz) (deutsch)

[basf.com/pcon](http://basf.com/pcon) (englisch)

#### **Rede (ab 10:00 Uhr MEZ)**

[basf.com/pressekonferenz](http://basf.com/pressekonferenz) (deutsch)

[basf.com/pcon](http://basf.com/pcon) (englisch)

#### **Live-Übertragung – Konferenz für Analysten und Investoren (ab 15:00 Uhr MEZ)**

[basf.com/aktie](https://basf.com/aktie) (deutsch)

[basf.com/share](https://basf.com/share) (englisch)

### **Pressefotos**

[basf.com/pressefotos](https://basf.com/pressefotos) (deutsch)

[basf.com/pressphotos](https://basf.com/pressphotos) (englisch)

### **Footagematerial**

[tvservice.basf.com](https://tvservice.basf.com) (deutsch)

[tvservice.basf.com/en](https://tvservice.basf.com/en) (englisch)

**Erhalten Sie aktuelle Presse-Informationen von BASF auch per WhatsApp auf Ihr Smartphone oder Tablet. Registrieren Sie sich für unseren News-Service unter [basf.com/whatsapp-news](https://basf.com/whatsapp-news).**

### **Zukunftsgerichtete Aussagen und Prognosen**

Diese Mitteilung enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Diese Aussagen basieren auf den gegenwärtigen Einschätzungen und Prognosen des Vorstands sowie den ihm derzeit verfügbaren Informationen. Die zukunftsgerichteten Aussagen sind nicht als Garantien der darin genannten zukünftigen Entwicklungen und Ergebnisse zu verstehen. Diese sind vielmehr von einer Vielzahl von Faktoren abhängig; sie beinhalten verschiedene Risiken und Unwägbarkeiten und beruhen auf Annahmen, die sich möglicherweise als nicht zutreffend erweisen. BASF übernimmt keine über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehende Verpflichtung, die in dieser Mitteilung getroffenen zukunftsgerichteten Aussagen zu aktualisieren.