

30. April 2026

## **Rede zur Hauptversammlung 2026**

Dr. Markus Kamieth

Vorstandsvorsitzender der BASF SE

*Es gilt das gesprochene Wort.*

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

der feste Glaube an die eigenen Stärken. Der ungebrochene Wille, die Zukunft zu gestalten. Und gleichzeitig viele Fragen: Wie geht es weiter in der Welt? Und was bedeutet das alles für BASF?

So fühlen sich im Moment viele Kolleginnen und Kollegen – und sicher auch einige von Ihnen. Damit herzlich willkommen zu unserer Hauptversammlung 2026. Eine Hauptversammlung in Zeiten großer Veränderungen. Für BASF. Für uns alle.

*[Intro-Film]*

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

die Spielregeln ändern sich massiv – im Miteinander der Staaten, im globalen Handel, bei Schlüsseltechnologien. Das spüren wir alle ganz aktuell und sehr konkret: Seit gut acht Wochen versetzt der Iran-Konflikt die Welt erneut in einen Ausnahmezustand.

Alte Gewissheiten verschwinden. Neue Realitäten entstehen. Dadurch ist die Welt noch unberechenbarer und unbeständiger geworden – für die Politik, aber auch für uns als Unternehmen.

Wir alle merken:

***Diesmal ist es kein konjunkturelles Auf und Ab.***

***Wir erleben strukturelle Umbrüche. Fundamental und rasant.***

Das hat tiefgreifende Folgen. Und wirft viele Fragen auf. Nicht nur bei unseren Teams – bestimmt auch bei Ihnen.

Für mich steht fest: Es wird nicht mehr so wie früher. Abwarten ist keine Option. Deshalb gehen wir bei BASF mutig und entschlossen in die Zukunft.

Dabei gibt es eine Frage, die ich mir immer wieder stelle: Passt unsere Strategie zu dieser Welt? Eine Welt, die sich in so kurzer Zeit so grundlegend verändert hat?

Ich bin überzeugt: sie passt! Ich werde Ihnen heute zeigen, woran ich das festmache. Und warum in den Umbrüchen auch viele Chancen für BASF stecken.

Chancen, die wir uns mit unserer „Winning Ways“-Strategie bereits erarbeitet haben – und die wir weiterhin konsequent ergreifen werden.

Wir konzentrieren uns dabei auf das, was wir aus eigener Kraft beeinflussen können. Wir tun, was kurzfristig notwendig und langfristig entscheidend ist. Dadurch haben wir auch im Geschäftsjahr 2025 Kurs gehalten – trotz Flaute in wichtigen Märkten und heftigem geopolitischen Gegenwind.

- Wir haben mehr an unsere Kunden verkauft.
- Wir haben unsere Kosten weiter gesenkt – stärker und schneller als geplant.
- Wir haben unsere EBITDA-Marge, also das Verhältnis von Ergebnis zum Umsatz, nahezu stabil gehalten – selbst bei niedrigeren Verkaufspreisen und negativen Währungseinflüssen.
- Unser Free Cashflow – vereinfacht gesagt: das Geld, das nach Investitionen übrig bleibt – fiel höher aus als erwartet.

Für Sie als Aktionäre bedeutet all das: Unser Dividendenvorschlag bleibt stabil bei 2 Euro und 25 Cent.

Wir haben uns besser geschlagen als viele Wettbewerber. Unsere angepasste Prognose für das Ergebnis haben wir dennoch leicht verfehlt.

Sie wissen, wie wichtig mir Zahlen sind. Sie geben ein klares Ziel vor. Und machen sichtbar, wo wir stehen. Das gesamte BASF-Team arbeitet hart dafür, dass sich unsere Veränderung auch positiv im Ergebnis widerspiegelt. Deshalb sind wir mit 2025 nicht vollständig zufrieden.

Gleichzeitig sind die Zahlen, Tabellen und Diagramme eine Momentaufnahme – ein Abbild der angespannten Weltlage. Unsere Fortschritte zeigen sie deshalb nur bedingt. Diese Fortschritte spüre ich immer dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen: in unseren Laboren, in unseren Anlagen, bei unseren Kunden. Dort, wo unsere Teams jeden Tag anpacken. Dort wird Veränderung für mich greifbar und konkret.

An einige Orte der Veränderung nehme ich Sie jetzt mit. Ich zeige Ihnen, wie wir BASF voranbringen. Und wie wir unsere Stärken für unseren langfristigen Erfolg nutzen.

Wir starten in Münster und Limburgerhof. Dort sehen Sie, wie wir mit einer neuen Realität in unserer Branche umgehen: der zunehmenden Spezialisierung.

Sie alle kennen BASF als großes Unternehmen mit einem breiten Portfolio. Diese Aufstellung hat zweifellos Vorteile: Größe schafft Schlagkraft. Breite im Portfolio gibt Stabilität. Das schätzen viele Investoren nach wie vor an BASF. Vor allem in unruhigen Zeiten. Es gibt aber auch einen Nachteil. Der heißt Komplexität. Je größer ein Unternehmen und je diverser sein Portfolio, desto schwieriger wird es, fokussiert und agil zu handeln. Das ist ein Manko. Denn Unternehmen müssen heute schnell und wendig sein.

***In dieser neuen Welt gewinnt, wer Komplexität reduziert.  
Wer Dinge vereinfacht und klarer sortiert.***

Deshalb schaffen wir starke, eigenständige Geschäfte – dort, wo es Vorteile bringt. Dort, wo die Spezialisierung mehr Fokus, raschere Entscheidungen und größere Kundennähe ermöglicht. Das hilft auch den Akteuren am Kapitalmarkt. Weil spezialisierte Unternehmen einfacher zu bewerten sind. Und diese Bewertung dann häufig höher ausfällt.

Das zeigt sich in **Münster**. Von dort aus steuern wir unser Geschäft mit Fahrzeuglacken und Oberflächentechnik. Ein hochspezialisiertes Geschäft. Innovativ und weltweit führend. Mit Carlyle bekommt es schon bald einen neuen Mehrheitseigentümer.

Das ist eine große Veränderung. Und Beleg dafür, dass wir unser Portfolio entschlossen und schnell schärfen – zum Vorteil für Sie als Aktionäre. Der Wert der Transaktion mit Carlyle liegt bei 7,7 Milliarden Euro – und damit sehr deutlich über der Bewertung, die Coatings derzeit als Teil der BASF hat.

Wir lösen dieses erfolgreiche Geschäft also aus der BASF-Gruppe. Weil das Coatings-Team seine Stärken eigenständig und mit der Erfahrung von Carlyle noch besser ausspielen kann. BASF profitiert aber weiterhin vom Erfolg. Denn wir bleiben mit 40 Prozent am neuen Weltklasse-Unternehmen beteiligt.

***Sie merken: Die richtige Aufstellung macht ein starkes Geschäft noch stärker.***

Das gilt auch in **Limburgerhof**. Dort sitzt unser Bereich Agricultural Solutions – ein weltweit führender Anbieter für die Landwirtschaft. Von Pflanzenschutz und Saatgut bis zu digitalen Anwendungen – alles für mehr Effizienz und Nachhaltigkeit auf dem Feld und im Gewächshaus.

Auch das ist ein hochspezialisiertes Geschäft. Mit einem Ergebnis von zuletzt rund 2,1 Milliarden Euro ist es zudem ein sehr ertragreiches – mit großem Potenzial. Allein die Innovations-Pipeline für die kommenden Jahre ist mit einem Umsatzpotenzial von 7,5 Milliarden Euro gut gefüllt. All das spiegelt sich momentan nicht in dem Wert wider, den der Kapitalmarkt Agricultural Solutions als Teil der BASF beimisst.

Eigenständigkeit schafft auch hier neue Freiräume für das Team – und mehr Transparenz für Sie und den Kapitalmarkt. Derzeit stellt das Führungsteam das Geschäft rechtlich und organisatorisch auf eigene Beine. Dabei kommen wir richtig gut voran. Unser Ziel ist die Börsenreife bereits 2027 – mit Frankfurt als angestrebtem Handelsplatz und der BASF als Mehrheitsaktionärin.

***Münster und Limburgerhof – das sind zwei sehr unterschiedliche Orte großer Veränderung. Aber verbunden durch ein gemeinsames Ziel: Wertsteigerung und mehr profitables Wachstum durch ein klareres Profil. Wir geben unseren Geschäften die Aufstellung, die sie dafür brauchen.***

Daraus ergibt sich eine wichtige Frage – auch für Sie: Wenn mit Coatings und Agricultural Solutions zwei umsatz- und ergebnisstarke Geschäfte eigenständig ihren Weg gehen – was bleibt dann von BASF?

Meine Antwort ist klar: Es bleibt der Kern von BASF – das, was uns schon immer ausmacht: Chemie. Das ist kein „Überbleibsel“. Das ist unser Rückgrat: Geschäfte, die sich optimal ergänzen. Die unseren Kunden die grüne Transformation ermöglichen – und zusammen rund 40 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaften.

***Diese starke Marktposition haben wir uns über Jahrzehnte hart erarbeitet. Darauf können wir uns jetzt noch besser konzentrieren.***

Mein nächster Ort der Veränderung steht stellvertretend für diesen Fokus auf unser Kerngeschäft: **Geismar** in Louisiana in den USA. Dort zeige ich Ihnen etwas, was wir an allen Verbundstandorten machen. Und das kaum jemand so gut hibekommt wie BASF: Chemie in langen, integrierten Wertschöpfungsketten.

Das klingt kompliziert, lässt sich aber leicht erklären: Anlagen und Prozesse, die eng ineinandergreifen – wie Zahnräder. Vom Rohstoff bis zur anspruchsvollen Spezialchemie. Mit effizienten Verfahren und Technologie-Kompetenz in jedem Schritt. Mit vielen Stellschrauben für die grüne Transformation unserer Produktion – hin zu klimafreundlicheren Rohstoffen und weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen. Und das Wichtigste: mit Produkten, die wir an nahezu alle Branchen verkaufen – von Alltagsanwendungen bis Zukunftstechnologien.

Der Verbund ist unsere Stärke und unser Vorteil. Er steigert unsere Effizienz. Senkt die Kosten. Macht uns zu einem attraktiven Partner für viele Kunden.

***Genau das brauchen wir in der neuen Welt. Denn der Wettbewerb in unserer Branche ist härter denn je. Deshalb machen wir unseren Kern noch besser. Das ist der nächste Schritt in unserer „Winning Ways“-Strategie. Kurz zusammengefasst: noch mehr Synergien heben, die Organisation weiter vereinfachen und dadurch schneller und profitabler werden.***

Gleichzeitig investieren wir in Wachstum. Auch das wird für Sie in Geismar greifbar. Sie sehen Aufnahmen von unserer MDI-Erweiterung. Ein eindrucksvolles Projekt, das den Standort Geismar deutlich verändert. Mit rund einer Milliarde US-Dollar ist es die bisher größte Einzelinvestition von BASF in den USA.

MDI ist ein wichtiger Baustein für Polyurethan – ein Kunststoff mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten. Entsprechend groß ist das Marktpotenzial. Sie finden ihn in der Dämmung Ihres Kühlschranks oder in den Polstern Ihres Autos.

Geismar ist aber auch aus einem anderen Grund ein gutes Beispiel dafür, warum wir mit unserer Strategie richtig liegen. Zölle und Marktabschottung nehmen weltweit zu. Immer mehr Regierungen wollen ihre heimische Industrie schützen und die lokale Wertschöpfung stärken.

***Wer vor Ort für seine Kunden produziert, ist in der neuen Weltordnung klar im Vorteil.***

Wir setzen überall auf dieses Prinzip. Und zwar nicht erst seit gestern: lokale Produktion für die Kunden vor Ort. Mit einer weitgehend lokalen Rohstoffversorgung. Genau deshalb sind wir widerstandsfähiger – und unseren Wettbewerbern häufig einen Schritt voraus. Auch dort, wo die Wirtschaft am stärksten wächst: in Asien.

Das bringt uns zum nächsten Ort der Veränderung: nach China, dem größten Chemiemarkt der Welt. Genauer gesagt nach **Zhanjiang**, zu unserem neuen Verbundstandort. Den siebten weltweit. Rund 9.000 Kilometer entfernt von hier – und doch fester Teil von BASF.

Unsere Mannschaft hat dort etwas Einzigartiges geleistet. Sie hat ein Stück karges Land in das modernste Chemiewerk der Welt verwandelt. Nicht allein, sondern gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen aus aller Welt. In nur sechs Jahren – vom ersten Spatenstich bis zur offiziellen Einweihung vor vier Wochen. Alles voll im Zeitplan und unter Budget.

Zhanjiang ist für BASF mehr als nur ein neuer Standort. Es ist etwas, worauf wir alle stolz sein können. Etwas, das in dieser Form wohl kaum ein anderes Chemieunternehmen kann.

***Gleichzeitig ist Zhanjiang ein Fitnesstest. Dort wird sich zeigen, ob wir schnell in einen veränderten Markt hineinwachsen können.***

Das ist eine wichtige Frage für unseren langfristigen Erfolg. Deshalb freue ich mich besonders über zwei Gäste: Jennifer Han und Haryono Lim. Beide sind aus Zhanjiang nach Mannheim gekommen. Jennifer und Hary – herzlich willkommen!

#### *[Bühnen-Talk]*

- *Hary, du bist seit 27 Jahren bei BASF. Du hast Zhanjiang von Anfang an mit aufgebaut. Was ist der Moment, der dir heute am meisten bedeutet?*
- *Jennifer, du arbeitest im Standortmanagement unseres neuen Verbundstandorts. Was war dein persönliches Highlight in den vergangenen Monaten? Und warum?*
- *Hary, der Markt in China ist anspruchsvoller geworden. Was hat sich verändert – und was stimmt dich trotzdem zuversichtlich?*

- *Jennifer, das Projekt Zhanjiang hat auch die Zusammenarbeit verändert: Was können die Teams in China und Deutschland voneinander lernen?*
- *Zum Schluss an euch beide: Was ist euer Fokus in den nächsten Monaten?*

*[Ende Bühnen-Talk]*

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

wir haben in den vergangenen Jahren viel Geld in neue Kapazitäten investiert. Das wird künftig deutlich weniger – weil wir jetzt in allen Regionen gut aufgestellt sind. Zudem ordnet sich der Chemiesektor derzeit neu. Auch durch Zukäufe könnten sich also attraktive Wachstumsmöglichkeiten für unser Kerngeschäft ergeben.

Zhanjiang zeigt, was wir können. Und wo die Chemie wächst. Gleichzeitig fragen sich hier in Deutschland viele: Macht sich BASF zu abhängig? Wandert die Produktion nach China ab? Was ist mit politischen Risiken?

Ich verstehe diese Fragen sehr gut. Und ich möchte sie offen beantworten.

Erstens, das Thema Abhängigkeiten: BASF hat in China zuletzt einen Umsatz von rund 8 Milliarden Euro erzielt. Zum Vergleich: In den USA ist es fast das Doppelte, in Europa etwa das Dreifache. Perspektivisch soll unser China-Geschäft ähnlich groß werden wie unser USA-Geschäft. Aber auch das ist keine Abhängigkeit von einem einzelnen Markt, sondern entspricht der Realität in unserer Branche: China steht schon heute für rund die Hälfte des globalen Chemiemarkts – und wird weiter wachsen. Deshalb ist unsere Präsenz dort so wichtig.

Zweitens, das Thema Risiken: Gibt es geopolitische Risiken? Ja, die gibt es. Aber wenn Sie mich fragen: Sie kommen gegenwärtig viel stärker aus anderen Teilen der Welt. Entscheidend ist, nicht naiv zu sein. Unsere Chancen zu nutzen und zugleich Risiken sorgfältig zu bewerten. Das machen wir zu jeder Zeit.

Drittens, das Thema Verlagerung: Wandert unsere Produktion aus Deutschland nach China ab? Nein. Wir produzieren in China für China. Nicht für den Export nach Europa. Wenn wir Anlagen in Deutschland schließen, dann hat es vor allem mit der Marktentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit in Europa zu tun.

Fakt ist: Chinas Industrie ist heute in vielen Bereichen auf Augenhöhe – und in wichtigen Zukunftsfeldern wie der Elektromobilität und den grünen Technologien sogar voraus. Diese Aufholjagd und Umkehr der Verhältnisse mag uns in Europa nicht gefallen. Sie kratzt an unserem Selbstbild. Aber dürfen wir den Wachstumsmarkt China deshalb außer Acht lassen – bei all dem Potenzial, das er für BASF bietet?

Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit entstehen nicht durch Rückzug. Nicht, indem wir unbequeme Wahrheiten und neue Realitäten ausblenden. Auch nicht durch Protektionismus. Sondern indem sich Europa der Konkurrenz stellt – und hart daran arbeitet, immer besser zu werden. Das ist auch unser Anspruch bei BASF. Überall auf der Welt. Aber nirgends ist der Druck so groß wie hier in Europa. Und besonders am Standort **Ludwigshafen** – unserem nächsten Ort der Veränderung.

***Ludwigshafen ist unser größter Standort – die Wiege von BASF. Zentral für unsere Zukunft. Deshalb ist es so wichtig, dass uns die Veränderung hier gelingt.***

Viele von Ihnen kommen aus der Region und sind eng mit BASF in Ludwigshafen verbunden. Und Sie alle haben die Schlagzeilen der vergangenen Wochen verfolgt: Rund 2.800 Stellen sind bei der BASF SE in Ludwigshafen seit Anfang 2024 weggefallen. Und es wird weitere Einschnitte in allen Bereichen geben. Bestimmte Dienstleistungen werden wir künftig verstärkt aus Indien erbringen, etwa bei Personal, Finanzen und Digitalisierung.

***Einige von Ihnen haben sicher gedacht:  
„Das ist nicht mehr die BASF von früher“.***

Das höre ich immer wieder – auch im Austausch mit Mitarbeitenden. Und ich antworte jedes Mal: Das ist immer noch deine BASF! Aber sie verändert sich – und das ist dringend notwendig.

Was hier in Ludwigshafen und an anderen Standorten aufgebaut und über Jahrzehnte geleistet wurde, verdient Respekt. Das steht außer Frage. Außer Frage steht aber auch: Wir alle tragen Verantwortung für das, was jetzt getan werden muss.

***Denn weder Nostalgie noch Stillstand sind Konzepte für die Zukunft.***

Der Markt, unsere Kunden und auch Sie als Aktionäre messen uns nicht daran, wie BASF früher einmal war. Sondern an dem, was wir als Unternehmen künftig leisten. Dafür handeln wir heute. Wir schärfen unseren Fokus im Kerngeschäft. Setzen Kapital gezielter für unser Wachstum ein. Stärken unsere Wettbewerbsfähigkeit – indem wir konsequent Kosten senken.

***Wir machen das, weil BASF ein starkes Herz braucht.  
Weil wir an den Standort und seine Stärken glauben.***

Für unsere Mannschaft in Ludwigshafen ist das keine einfache Zeit. Ich weiß, dass die Schlagzahl sehr hoch ist. Und ich kann sehr gut nachvollziehen, dass es nicht immer leicht fällt, das Positive in all der Veränderung zu sehen. Vor allem, wenn sich Wege trennen.

Doch mit der neuen Standortvereinbarung geben wir Orientierung, Perspektive und Verlässlichkeit. Ihr Titel ist unser Programm: „Zukunft gestalten für einen starken Standort“. Wir investieren fortlaufend mindestens 1,5 Milliarden Euro jährlich in Ludwigshafen. Nicht nur in den Erhalt, sondern auch in Neues.

Ein Beispiel habe ich Ihnen mitgebracht.

Es geht um Halbleiter-Chips. Sie stecken heute in fast allem: im Auto, im Smartphone, im Rechenzentrum für Künstliche Intelligenz. In der neuen Welt ist es wichtig, dass nicht nur Unternehmen unabhängiger werden, sondern Europa insgesamt. Dazu gehört eine robuste und resiliente Chipfertigung. Und das geht nur mit etwas, das man einem Chip nicht ansieht: ultra-hochreine Prozesschemikalien.

In Ludwigshafen bauen wir deshalb zwei neue Anlagen: eine für Schwefelsäure und eine für Ammoniumhydroxid. Beide Produkte werden wir in Halbleiterqualität herstellen, also extremer Reinheit. Das gehört zu den anspruchsvollsten Aufgaben in der Chemie. Das beherrscht BASF. Es werden die einzigen beiden Anlagen ihrer Art in ganz Europa sein, die in dieser Qualität liefern können.

Das eröffnet uns ein neues Wachstumsfeld für Ludwigshafen. Darum investieren wir einen dreistelligen Millionen-Euro-Betrag.

***Sie sehen:***

***Unsere Chemie aus Ludwigshafen ermöglicht Fortschritt.***

***Ohne eine starke Chemie in Europa gibt es keine industrielle Stärke.***

***Keine technologische Souveränität.***

Diese Erkenntnis ist mittlerweile in Berlin und Brüssel angekommen. Auf den großen Wurf für mehr Wettbewerbsfähigkeit warten wir allerdings noch. Es gibt zwar Bewegung – zum Beispiel bei Energiekosten, beim Emissionshandel oder bei Handelsabkommen. Dafür hat sich BASF in den vergangenen Monaten stark gemacht – auch ich als neuer Präsident des Europäischen Chemieverbands.

Aber insgesamt verändert sich zu wenig. Und das zu langsam. Andere Regionen gewinnen Marktanteile – Deutschland und Europa verlieren weiter an Boden.

***Viele denken, der Abstieg sei unvermeidbar.***

***Aber in Wirklichkeit ist es die Erneuerung, die unvermeidbar ist.***

Wir brauchen aber keine Schwarzmalerei, die mit Verunsicherung spalten. Oder vorgeben, einfache Antworten für eine immer komplexere Welt zu haben. Wir brauchen Menschen, die mutig frische Impulse geben. Mehr noch: Eine Gesellschaft, die gemeinsam ein neues Fundament für Wachstum und Fortschritt legt.

Es braucht ein mutiges Regieren gegen den Reformstau – etwa bei den Sozialsystemen und dem Arbeitsmarkt. Das erzeugt mancherorts Abwehr, Unsicherheit und Unmut. Und ja: Veränderung braucht Kraft – und kostet bestimmt auch Beliebtheitswerte. Trotzdem müssen wir uns das zumuten – als Unternehmen und als Gesellschaft.

Ich sage das so deutlich, weil ein Formschnitt nicht mehr reicht. An manchen Stellen braucht es deshalb die Axt – und nicht die Astschere. Wir müssen das Dickicht gewachsener Strukturen entschlossen auslichten. Es geht um konkretes und entschlossenes Handeln. Es geht darum, Dinge wirklich anders zu machen als früher. Über den eigenen Schatten zu springen. Flexibel und pragmatisch zu sein.

So entsteht Fortschritt. So entsteht Neues – wie an unserem nächsten Ort der Veränderung: **dem Labor.**

In unserer neuen Welt entwickeln sich Technologien rasant. Anforderungen können sich über Nacht ändern.

***Wer vorne bleiben will, muss auch Innovation anders angehen. Und zwar konsequent vom Markt her. Das bedeutet für uns nicht nur neu. Sondern auch nachhaltiger und mit einem Beitrag zum Ergebnis. Sonst bleibt Innovation eine gute Idee – wird die grüne Transformation aber nicht zum Geschäft. Deshalb verändern wir, wie wir Innovation vorantreiben.***

Früher hat Forschung im Labor aufgehört. Heute geht sie in unseren Anlagen und bei unseren Kunden weiter. Wir bringen unsere Experten noch enger zusammen. Wir vernetzen unseren Datenschatz und unser immenses Wissen durch Künstliche Intelligenz. Wir binden Partner und Kunden in die Entwicklung und Produktion ein. So entstehen neue Produkte schneller – und näher an den Bedürfnissen der Konsumenten.

Das spüren auch Sie – allerdings oft, ohne es zu wissen. Denn BASF steht selten auf dem Etikett, unsere Chemie macht aber oft den entscheidenden Unterschied.

Sie sehen hier Usain Bolt. Der schnellste Mann der Welt wirbt für ein neues Produkt, das „sauber in kurzer Zeit“ verspricht – und auch hält. Es ist die erfolgreichste Innovation von Unilever seit Jahrzehnten. Inzwischen steht sie in 30 Ländern weltweit in den Regalen. In Deutschland unter dem Namen „Coral Magic Wash“. Drin ist aber keine Zauberei. Sondern das Ergebnis einer engen Zusammenarbeit zwischen Unilever und BASF. Die gemeinsam entwickelte Lösung ist für kurze Waschzyklen gemacht.

Damit passt sie gut zu den Lebensgewohnheiten vieler Menschen. Statt zwei Stunden läuft die Maschine nur noch 15 Minuten. Davon profitieren alle: BASF, unsere Kunden, die Umwelt – und Sie als Verbraucherinnen und Verbraucher.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Chemie wird gebraucht. Im Kleinen – im Alltag. Und im Großen – bei den Aufgaben unserer Zeit. Es gibt viel zu tun. Das gelingt nur mit Menschen, die den Wandel möglich machen. Die Veränderung als Chance sehen.

In dieser volatilen Welt ist entscheidend, wie schnell wir lernen. Wie gut und flexibel wir mit den Veränderungen umgehen. Und ja, manchmal müssen wir

aushalten, dass es nicht auf alles sofort eine abschließende Antwort gibt. Dass die Dinge im Fluss sind. Darum geht es mir an unserer abschließenden Station heute: um etwas ganz Grundsätzliches: Einstellung. Verhalten. Kultur.

***Es ist kein Ort auf der Landkarte.***

***Es ist unser Kopf.***

***Dort beginnt jede Veränderung.***

Überall, wo wir heute waren, konnten Sie spüren, worauf es mir ankommt: Eigenverantwortung. Fokus. Tempo.

In Münster und Limburgerhof warten unsere Teams nicht ab. Sie gestalten ihren eigenen Weg. In Geismar konzentriert sich die Mannschaft auf unser Kerngeschäft – und verliert sich nicht in Nebensächlichkeiten. In Zhanjiang haben die Kolleginnen und Kollegen unseren neuen Verbundstandort schnell und pragmatisch aufgebaut. Mit dieser Dynamik gehen sie jetzt in den wichtigsten Wachstumsmarkt für die Chemie. In Ludwigshafen zeigt sich: Unsere Mitarbeitenden scheuen die schwierigen Entscheidungen nicht. Und im Labor gehen unsere Forscherinnen und Forscher ständig neue Wege.

***In unseren Köpfen entscheidet sich jeden Tag, wie stark unsere BASF ist.***

***Deshalb ist mir dieser Ort der Veränderung so wichtig.***

Unsere Mitarbeitenden ergreifen die Initiative. Sie treiben die Dinge zügig und fokussiert voran. Sie entwickeln sich immer weiter. So treten wir alle mit der richtigen Haltung an. Konzentrieren uns auf das, was wir verändern können. Dafür danke ich allen Mitarbeitenden der BASF von Herzen! Für ihre Leistung. Für ihre Offenheit. Und für ihre Bereitschaft, das Notwendige entschlossen zu tun.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Sie haben heute nur einen kleinen Teil von BASF kennengelernt. Und Sie erinnern sich an die Frage: Passt unsere Strategie zu dieser neuen Welt? Nach allem, was Sie heute gesehen haben, ist klar: Ja, unsere Strategie passt. Sie ist die richtige Antwort auf die strukturellen Umbrüche dieser Zeit. Deshalb setzen wir sie konsequent um.

Sind wir schon dort, wo wir hinwollen? Noch nicht. Denn wir wissen: Unsere Veränderung muss sich deutlicher in den Zahlen zeigen.

Daran arbeiten wir. Jeden Tag.

Wir kennen unsere Stärken. Wir wissen, dass wir auf dem richtigen Weg sind.  
Deshalb schauen wir voller Zuversicht in die Zukunft.

Wir sind dankbar für Ihr Vertrauen in das Team BASF!

*[Outro-Film]*