

4. Mai 2018

Rede zur Hauptversammlung

Dr. Kurt Bock

Vorstandsvorsitzender der BASF SE

Es gilt das gesprochene Wort.

Hauptversammlung der BASF SE

4. Mai 2018

Meine Damen und Herren,

liebe Aktionärinnen und Aktionäre der BASF,

ich begrüße Sie im Namen des Vorstands. Wir freuen uns über Ihr Interesse an BASF. Wir sind gut in das Jahr 2018 gestartet mit einem leichten Wachstum von Absatz und Ergebnis. Auch das Geschäftsjahr 2017 verlief positiv. Wir haben unsere Ziele deutlich übertroffen. Wir sind kräftig gewachsen und haben unsere Ertragskraft ausgebaut.

Dies sind gute Nachrichten. Die BASF steht gut da. Trotzdem bleibt viel zu tun. Die weltweiten Herausforderungen werden zunehmen. Es gibt keinen Grund, sich entspannt zurückzulehnen. Ein Blick in die Zeitungen oder auf Ihr Tablet zeigt: Seit verganginem Jahr sind die Dinge nicht einfacher geworden – weder in Deutschland noch in Europa oder der Welt.

Wer von uns hätte vor einem Jahr erwartet, dass die neue Regierung in Deutschland erst jetzt langsam ihre Arbeit aufnehmen würde? Dass die Spannungen in Europa weiter zunähmen? Und dass ein Handelskrieg keine Utopie mehr ist?

Die Wirtschaft lässt das alles scheinbar kalt. Wir wachsen und der Job-Motor brummt. In Deutschland fokussiert sich die Diskussion auf die Frage, wie der Kuchen gerechter verteilt werden kann. Und nicht darauf, wie künftiger Wohlstand gesichert werden soll.

Auch darauf werde ich heute eingehen. Zuerst aber der Blick auf BASF.

Warum war 2017 ein so erfolgreiches Jahr für uns? Wie haben sich unsere Geschäfte entwickelt? Und was wird uns in Zukunft fordern? Danach spreche ich darüber, weshalb wir optimistisch sind, unseren Weg erfolgreich fortzusetzen. Und abschließend gehe ich auf die politischen Rahmenbedingungen ein. Was brauchen wir, um erfolgreich zu bleiben?

1. Der Rückblick 2017

Unser Erfolg im vergangenen Jahr hat mehrere Gründe.

Erstens, die Marktbedingungen waren günstig. Alle Regionen sind gewachsen, gerade auch Europa. BASF ist noch schneller als der Markt gewachsen. Hinzu kamen Preiserhöhungen, auch um gestiegene Rohstoffkosten auszugleichen. In Summe stieg unser Umsatz um 12 % auf 64,5 Milliarden € an.

Zweitens haben wir den Fuß auf der Kostenbremse gehalten. Auch deshalb stieg das operative Ergebnis, das EBIT vor Sondereinflüssen, überproportional um rund ein Drittel auf 8,3 Milliarden €. Das ist ein Rekord. Das Ergebnis nach Steuern stieg sogar um 50 % auf 6,1 Milliarden €.

Drittens haben sich unsere Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie in die Erneuerung und den Ausbau unserer Produktion ausgezahlt. Das sehen Sie besonders in Asien. Wir sind dort überdurchschnittlich gewachsen und haben unser Ergebnis verdoppelt. Damit ist Asien heute die renditestärkste Region der BASF. Wer hätte das vor einigen Jahren erwartet?

Viertens, und meines Erachtens am wichtigsten: Das Team der BASF hat wieder hervorragende Arbeit geleistet.

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für Ihren Einsatz und Ihre Leistung bedanke ich mich im Namen des Vorstands. Herzlichen Dank!

Für unsere Mitarbeiter heißt das auch kräftig gestiegene Boni und Gewinnbeteiligungen. Denn die Gesamtkapitalrendite ist um fast drei Prozentpunkte auf 10,8 % gestiegen. Sie ist der weltweite Maßstab für unsere erfolgsabhängige Vergütung.

Für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, schlagen wir wiederum eine höhere Dividende vor. Sie soll um 10 Cent auf 3,10 € je Aktie steigen.

Damit schütten wir 2,8 Milliarden € an Sie aus.

Einige von Ihnen werden sicherlich in der anschließenden Aussprache eine höhere Dividende fordern. Wir denken, dass unsere vorgeschlagene Ausschüttung angemessen ist. Sie entspricht dem Rhythmus der vergangenen Jahre und unserer Dividendenpolitik. Die kennen Sie. Sie besagt: Wir wollen die Dividende jedes Jahr steigern oder sie zumindest auf dem Niveau des Vorjahrs halten. Das gelingt uns seit über 15 Jahren – mit nur einer Ausnahme. Unsere Dividendenpolitik steht für Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit. Dieses Versprechen halten wir. Außerdem: Uns mangelt es nicht an Ideen, um zusätzlichen Wert für Sie in unserem Unternehmen zu schaffen.

Als Aktionäre profitieren Sie auch von der Kursentwicklung der BASF-Aktie. Wie hat sich der Unternehmenswert von BASF im Jahr 2017 entwickelt? Der Aktienkurs lag Ende des Jahres bei 91,74 €. Das ist 3,9 % über dem Schlusskurs von 2016. Im Jahresverlauf 2017 erreichte die BASF-Aktie mit 97,46 € einen Höchstkurs. Dazu passt, dass 60 % der Analysten die BASF-Aktie zum Kauf und 40 % zum Halten empfehlen. Bei 101 € liegt der durchschnittliche Zielkurs, den Analysten der BASF-Aktie zuordnen. Das werten wir als Bestätigung unserer Arbeit. Es zeigt auch, es ist noch Luft nach oben.

Die meisten von Ihnen sind uns seit vielen Jahren treu. Wir wollen, dass sich Ihr Investment lohnt. Wie hat sich die BASF-Aktie langfristig für Sie entwickelt?

Nehmen wir an, Sie haben 1.000 € in BASF-Aktien im Jahr 2008 angelegt. Und nehmen wir an, Sie haben Ihre Dividenden über diese zehn Jahre wieder in die BASF-Aktie investiert. Dann hätten Sie mit einem Vermögen von 2.676 € im Jahr 2017 eine Rendite von 10,3 % pro Jahr erzielt. Wir schlagen damit die Indizes: DAX30 (4,8 %), EURO STOXX 50 (0,8 %) und MSCI World Chemicals (6,8 %).

Maßstab für den Wert, den wir für Sie – unsere Aktionärinnen und Aktionäre – schaffen, ist vor allem das EBIT nach Kapitalkosten. Im Jahr 2017 haben wir es auf 2,7 Milliarden € mehr als verdoppelt. Gleichzeitig haben wir unsere Nettoverschuldung deutlich reduziert. Unsere Bilanz ist kerngesund.

Wir haben damit beste Voraussetzungen, unsere Zukunft aus einer Position der Stärke heraus zu gestalten.

Also ist alles gut? Ich denke, ein Blick auf unsere Geschäftssegmente zeigt, dass auch wir eine Reihe von Baustellen haben. Die werden uns künftig fordern. Jede von ihnen erfordert ein spezielles Vorgehen.

Besonders gut sind die Geschäfte im Segment Chemicals gelaufen. Wir haben das Ergebnis mehr als verdoppelt. Höhere Margen und Mengen bei Basischemikalien und Zwischenprodukten haben zu diesem Gewinnsprung beigetragen.

Auch das erste Quartal verlief erfreulich, obwohl einige unserer großen Anlagen nicht planmäßig produzieren konnten. In den USA führte der Wintereinbruch an der Golfküste zu Unterbrechungen in der Produktion. In China hat uns die Regierung zeitweise den Gashahn zugelehrt. Wir mussten deshalb wichtige Anlagen abstellen. Das Wetter und die Politik können wir nicht beeinflussen. Die Auswirkungen müssen wir aber minimieren.

Das Segment Performance Products beliefert sehr viele verschiedene Branchen – vom Bergbau bis zur Kosmetikindustrie. Es hat unsere Erwartung 2017 nicht erfüllt. Zwar sind wir gewachsen, der Gewinnrückgang in einigen wichtigen Geschäften war hingegen unbefriedigend. Maßgeblich waren die stark gestiegenen Rohstoffkosten. Die konnten wir nicht vollständig an unsere Kunden weitergeben.

Die Verbesserung der Margen hat Priorität im laufenden Jahr. In den ersten drei Monaten ist uns dies gelungen. Gleichzeitig restrukturieren wir einige unserer Geschäfte. So haben wir 2017 das Geschäft mit Lederchemikalien in die Stahl-Gruppe eingebracht.

Dieses Jahr wollen wir unser Geschäft mit Chemikalien für die Wasserbehandlung und die Papierindustrie mit Solenis zusammenführen. Solenis ist ein führendes Unternehmen für Spezialchemikalien. Es bietet Produkte für die Aufbereitung von Wasser. BASF erzielt in diesem Geschäft einen Umsatz von rund 800 Millionen €, Solenis von rund 1,6 Milliarden €. Zusammen wollen wir Kunden künftig umfassende Lösungen im Bereich Wasser- und Papierchemikalien anbieten. Wir werden einen Anteil von 49 % am gemeinsamen Unternehmen halten.

Functional Materials & Solutions liefert vor allem Produkte für die Automobil- und die Baubranche. Diese Geschäfte wachsen stark, vor allem in Asien. Wir spüren aber den Druck steigender Rohstoffkosten und seit dem vierten Quartal die Auswirkungen des starken Euro. Im ersten Quartal hat sich beides negativ auf das Ergebnis ausgewirkt. Hier wollen wir aufholen.

Dieses Jahr wollen wir das globale Polyamidgeschäft von Solvay übernehmen. Wir haben 1,6 Milliarden € geboten, um unsere Produktpalette zu ergänzen. Wir wollen unsere Innovationskraft für die Automobilindustrie so voll einsetzen.

Unser Pflanzenschutzgeschäft hat sich 2017 gut behauptet. Vor allem der Endsprint im vierten Quartal war beeindruckend. 2018 hat das Geschäft infolge des langen und kalten Winters verhalten begonnen und nimmt erst jetzt Fahrt auf.

2018 wird besonders spannend. Wir planen die Übernahme wesentlicher Teile des Pflanzenschutz- und Saatgutgeschäftes von Bayer. Das ist mit einem Kaufpreis von 7,6 Milliarden € unsere bisher größte Akquisition.

Und schließlich Öl und Gas: Wir haben die Kosten stark reduziert. Wir haben die Mengen erhöht und so Ergebnis und Cashflow deutlich gesteigert. Dabei halfen uns natürlich die höheren Preise für Öl und Gas. Der Beitrag dieses Geschäfts zum Ergebnis der BASF ist wieder gestiegen. Er liegt aber immer noch weit unter den Werten, als Öl mehr als 100 US-Dollar je Barrel kostete.

Auch hier stehen weitreichende Veränderungen an. Wir wollen unser Öl- und Gas-Geschäft in ein Joint Venture einbringen. Dieses wollen wir mittelfristig als eigenständiges Unternehmen an die Börse führen.

Sie sehen also: Wir haben ein volles Programm. Operativ gilt es, das Schiff auf Kurs zu halten und die Schlagzahl weiter zu erhöhen. Strategisch wollen wir unser Portfolio mit Geschäften stärken, deren Wachstum und Renditen überdurchschnittlich sind. Und ich bin mir sicher; der neue Vorstand wird seine eigenen Akzente setzen.

2. Wie wir auch in Zukunft erfolgreich sind

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir sind optimistisch, auch in Zukunft unseren Weg erfolgreich zu gehen.

Die Richtung gibt unsere „We create chemistry“-Strategie vor. Mit Forschung und Entwicklung und gemeinsam mit unseren Kunden finden wir neue und bessere Lösungen für die drängenden Probleme einer wachsenden Weltbevölkerung. Wir machen Chemie für eine nachhaltige Zukunft. Das heißt: Wir leisten nicht nur einen Beitrag zum wirtschaftlichen, sondern auch zum gesellschaftlichen und ökologischen Fortschritt.

Innovation und Nachhaltigkeit gehören bei BASF zusammen.

Als Gründungsmitglied des *UN Global Compact* engagieren wir uns schon fast 20 Jahre für Nachhaltigkeit. Die 17 Ziele der Vereinten Nationen zur nachhaltigen Entwicklung unterstützen wir nicht nur. Wir haben an den Zielen auch mitgearbeitet.

Wenn wir über Nachhaltigkeit und Innovation in der Chemie sprechen, dann gehört die *Circular Economy* dazu, die Kreislaufwirtschaft. Das klingt jetzt für Sie wahrscheinlich nach dem guten alten Recycling, das unsere Kinder und Enkel heute schon im Kindergarten lernen.

Circular Economy in der Chemie ist aber mehr als Recycling. Es geht um Antworten auf die Fragen: Was können wir tun, um endliche Ressourcen wie Wasser, Öl oder Gas zu schonen? Was können wir tun, um Kreisläufe in der Produktion zu schließen? Wie können wir Reststoffe effizient verwerten? Und wie können wir das schon bei der Entwicklung unserer Produkte berücksichtigen?

Wir haben noch nicht alle Antworten. Einige jedoch schon, zum Beispiel mit unserem Verbund. Viele von Ihnen wissen: In unserem Verbund sind unsere Anlagen miteinander vernetzt. Die Nebenprodukte einer Anlage nutzen wir als Rohstoffe für eine andere Anlage. Das reduziert Abfall, erhöht die Effizienz und spart Energie.

Immer wichtiger wird das Thema Kunststoffe. Sie haben unzählige Vorteile. Sie können aber auch schädlich sein – zum Beispiel in den Ozeanen. Wir haben einen Biokunststoff entwickelt: ecovio®.

Dieser Kunststoff ist vollständig kompostierbar. Wenn Sie Kaffeetrinker sind, kennen Sie sicherlich die Diskussion um die Ökobilanz von Kaffeekapseln. Wir haben mit einem französischen Kunden die erste kompostierbare Kaffeekapsel für handelsübliche Kaffeemaschinen entwickelt. Der benutzte Portionsbehälter zersetzt sich in zwölf Wochen. Neben Kaffeekapseln finden Sie unseren kompostierbaren Kunststoff zum Beispiel auch in Biomülltüten und in der Landwirtschaft.

In Summe: Nachhaltigkeit und Innovationen gehören zusammen. Wir sehen das als Chance und Verpflichtung zugleich.

Hier im Foyer des Rosengartens können Sie heute mehr über die Innovationskraft der BASF erfahren. Zum Beispiel für die Elektromobilität oder den 3D-Druck.

Meine Damen und Herren,

Innovation ist der Kern unserer Wettbewerbsstärke. So schaffen wir Wert für unsere Kunden und letztlich für Sie, unsere Aktionäre.

Gleichzeitig stellen wir unsere Geschäfte immer wieder auf den Prüfstand. Sind wir gut genug im Vergleich zu unseren Wettbewerbern? Wie können wir noch besser werden? Können wir zusätzlichen Wert durch die Veränderung unseres Portfolios schaffen?

Dieser Umbau unseres Portfolios ist eine Daueraufgabe. Mit größeren und kleineren Schritten ändert sich das Gesicht der BASF nachhaltig.

Ein Vergleich mit unserem Portfolio von vor zehn Jahren zeigt dies eindrucksvoll. Derzeit passiert wieder einmal relativ viel. Mit einem Umbau von Pflanzenschutz und Öl und Gas wollen wir die BASF weiter stärken. Zu beiden Geschäften möchte ich Ihnen unsere Strategie erläutern. Dies umso mehr, als es scheinbar darum geht, angebliche heilige Kühe der BASF zu schlachten. BASF mache kein Saatgut. Und Öl und Gas sei für immer und unveränderbar Teil unseres Portfolios. Worum geht es also?

BASF hat ein sehr gut aufgestelltes Geschäft für Pflanzenschutz. Es wächst überdurchschnittlich und ist nachhaltig ertragsstark. Unsere Innovationsleistung ist hervorragend.

Was viele von Ihnen vielleicht nicht verfolgt haben: BASF betreibt seit über 15 Jahren auch intensiv Forschung und Entwicklung zum Saatgut. Zuerst vor allem in Deutschland, heute ausschließlich in den USA. Unsere Entwicklungen in der Grünen Biotechnologie haben wir in eine Kooperation mit Monsanto eingebracht. Monsanto produziert und vermarktet das Saatgut, das den Bauern bessere Erträge liefern soll – vor allem unter schwierigen Witterungsbedingungen. Mittlerweile sind diese Produkte gut in den Markt eingeführt. Wir erhalten einen Anteil am Ertrag.

Richtig ist aber auch, dass wir heute kein eigenes Saatgut produzieren.

Wir haben wiederholt gesagt, dass Saatgut per se für uns nicht relevant sei. Wichtig ist es dagegen an der Schnittstelle von Pflanzenschutz und Saatgutzüchtung. Das ist der Fall mit den von Bayer angebotenen Geschäften.

Wir erhalten sowohl Pflanzenschutzmittel als auch dafür maßgeschneidertes Saatgut. Es geht darum, die Nutzpflanze resistent gegen Pflanzenschutzmittel zu machen – zum Beispiel Soja.

Wenn also Pilze und Unkräuter bekämpft werden, soll Soja dabei nicht beeinträchtigt werden. Man spricht auch von Fungizid- und Herbizidtoleranz. Ein Einstieg in die Züchtung, Produktion und Vermarktung von Saatgut ist aber nur sinnvoll, wenn wir damit eine kritische Größe erreichen. Auch dies ist mit den angebotenen Geschäften der Fall. BASF wird ein wesentlicher Wettbewerber sein, mit attraktiven Anteilen in wachsenden Märkten.

Besonders wichtig für uns ist, dass wir so unsere Forschung und Entwicklung stärken. Diese Aktivitäten, die Patente und vor allem die Mitarbeiter kommen zur BASF. Wir sprechen von einem Umsatz in der Größenordnung von 2 Milliarden €, einem Ergebnis von 550 Millionen € im Jahr 2016, zusätzliche Ausgaben für Forschung und Entwicklung von über 300 Millionen € und vor allem von über 4.000 Mitarbeitern. Das alles ergänzt unsere bisherigen Aktivitäten hervorragend: im Labor, im Markt und beim Kunden. Und es stärkt unsere Angebote für die digitale Landwirtschaft.

Unser Anspruch ist es, auch künftig überdurchschnittlich zu wachsen. Wir wollen diese Geschäfte mit Innovationen ausbauen. Jetzt stehen die Übernahme des Geschäfts von Bayer und die erfolgreiche Integration an. Eine große Aufgabe für unser Team, auf die wir uns freuen.

Bei der Bildung unseres Joint Ventures für Öl und Gas verhandeln wir noch mit unserem künftigen Partner LetterOne.

Wir sind 1969 in das Öl- und Gas-Geschäft eingestiegen.

Mit dem Kauf der Wintershall wollten wir ursprünglich die Versorgung der BASF mit Rohstoffen sicherstellen. Die erste Ölkrise folgte wenige Jahre später.

Seitdem haben sich die Märkte dramatisch verändert. Wir haben in all diesen Jahren unser Geschäft erfolgreich aus- und umgebaut. Denken Sie nur an den Einstieg in den Gashandel und unsere Partnerschaft mit Gazprom. Oder denken Sie an die Investitionen in Norwegen und Argentinien in den vergangenen Jahren.

Die Produktion von Öl und Gas haben wir in den vergangenen zehn Jahren um 4 % pro Jahr gesteigert. In jedem Jahr hat Öl und Gas einen wichtigen Beitrag zum Erfolg der BASF-Gruppe geliefert – allerdings mit großen Schwankungen.

Im Jahr 2012 betrug das EBIT vor Sondereinflüssen von Öl und Gas fast 2 Milliarden €. Das waren 28 % der BASF-Gruppe. Beim Jahresüberschuss – also nach Steuern – betrug der Anteil 25 %. Im Jahr 2017 lagen die Anteile bei nur noch 10 % bzw. 12 %. Das liegt nicht nur am Verfall der Öl- und Gaspreise und dem Verkauf unseres Erdgashandels. Vor allem haben wir die Ergebnisse im Chemiegeschäft kontinuierlich verbessert. Um es deutlich zu sagen: Wir brauchen heute kein Öl- und Gas-Geschäft, um ein erfolgreiches Chemieunternehmen zu sein. Wir wollen Öl und Gas trotzdem erfolgreich weiterentwickeln.

Beides erreichen wir mit dem geplanten Joint Venture. Wintershall und DEA ergänzen sich hervorragend: regional, bei den Kompetenzen und der Kultur. Unser Ziel ist klar: Wir wollen Wintershall DEA zu einem der größten unabhängigen Unternehmen im Öl- und Gas-Geschäft in Europa entwickeln. Mittelfristig streben wir einen Börsengang an. Dazu sind wir auch bereit, unseren Mehrheitsanteil über die Zeit zu reduzieren.

Die Stimmung der Mitarbeiter bei Wintershall und DEA ist ein guter Gradmesser für die Frage, ob das Joint Venture eine gute Idee ist.

Natürlich gibt es Fragen zu den Auswirkungen auf die Arbeitsplätze. Grundsätzlich war die Reaktion sehr positiv. Der Zusammenschluss wird begrüßt, denn hier kommt zusammen, was zusammenpasst.

3. Der Ausblick 2018

Meine Damen und Herren,

kommen wir zum Jahr 2018 und zum Ausblick.

Das erste Quartal 2018 verlief insgesamt erfreulich für uns. Wir sind gut in das Jahr gestartet. Unser EBIT vor Sondereinflüssen stieg im Vergleich zum Vorjahr um 55 Millionen € auf 2,5 Milliarden €. Dazu haben Öl und Gas sowie Chemicals beigetragen.

Wir wollen 2018 das EBIT vor Sondereinflüssen leicht steigern. Das heißt bis zu 10 %. Das ist anspruchsvoll, denn 2017 war ein sehr gutes Jahr für BASF.

Wir sehen derzeit vor allem in Europa eine Konsolidierung der Nachfrage auf hohem Niveau. Das heißt: Die Auslastung der Kapazitäten ist weiterhin hoch. Die Nachfrage wächst aber etwas langsamer.

Starken Gegenwind spüren wir vom schwachen US-Dollar – mehr als noch vor wenigen Monaten. Zudem steigt die Unsicherheit angesichts der politischen Unwägbarkeiten. Stichworte sind Brexit und Handelskonflikte.

Trotzdem sind wir optimistisch für die Zukunft der BASF.

Sehr geehrte Damen und Herren,

hilfreich wäre es, wenn wir uns bei unserer Planung auf die Politik verlassen könnten.

Heutzutage können wir nicht über Landwirtschaft, Pflanzenschutz und Saatgut oder über Öl und Gas sprechen, ohne über Politik zu reden.

Und damit komme ich zu meinem letzten Punkt. Welche politischen Rahmenbedingungen brauchen wir, um erfolgreich zu bleiben? Aus den vielen uns betreffenden Themen möchte ich drei hervorheben:

Erstens, unser Verhältnis zu Russland.

Zweitens, die mangelnde Bereitschaft, wissenschaftliche Erkenntnisse zur Grundlage politischer Entscheidungen und Regulierung zu machen.

Und drittens, die Erwartung der Politik, dass Deutschland bis 2050 weitgehend „dekarbonisiert“ sei. Also ein Leben ohne Kohlenstoff.

Für unsere Wettbewerbsfähigkeit sind das fundamentale Fragen.

Zu Russland: Mit Gazprom haben wir seit über 25 Jahren eine gute und vertrauensvolle Kooperation. Gazprom war immer ein verlässlicher Lieferant, der mehr Gas nach Europa exportieren möchte. Europa braucht mehr Gas. Denn wir haben unsere eigenen Felder weitgehend leergepumpt. Zudem müssen wir Kohle- durch Gaskraftwerke ersetzen, um unsere Stromerzeugung CO₂-ärmer zu machen.

Die Versorgung mit Pipelines ist sicher und preisgünstig. Der Import von Flüssiggas, zum Beispiel aus den USA, kann eine Ergänzung sein. Das ist aber weder ausreichend und zuverlässig noch wirklich wettbewerbsfähig. Übrigens: Im letzten kalten Winter haben wir nur durch Importe aus Russland die Wohnungen in Deutschland warmhalten können.

Wer Ihnen einflüstert, es ginge auch ohne Russland, gefährdet unsere Energieversorgung. Und wer suggeriert, es ginge auch ohne Nord Stream 2, verfolgt eigene Interessen, jedenfalls keine europäischen. Gazprom will über 10 Milliarden US-Dollar investieren, um eine Leitung durch die Ostsee vor unsere Haustür zu legen. Wir können dann entscheiden, das Gas zu kaufen oder auch nicht. Und jeder kann kaufen. Er muss dann aber bereit sein, darüber zu verhandeln.

Reden wir über die fehlende Bereitschaft zum Diskurs auf der Basis von Fakten. Das lässt sich gut bei der Regulierung von Pflanzenschutz zeigen. Die Entwicklung eines neuen Produktes dauert rund elf Jahre. Die Kosten liegen durchschnittlich bei über 200 Millionen €

Für die Zulassung gelten strenge Prüfungen nach weltweit anerkannten wissenschaftlichen Kriterien. Leider nehmen Europa und gerade Deutschland zunehmend eine Außenseiterrolle ein. Hier werden Investitionen in Innovationen nicht mit schnellen Zulassungen belohnt. Über zwei Jahre dauert es in Deutschland, bis die Produktzulassung anderer europäischer Länder anerkannt wird. Sechsmal länger als gesetzlich vorgeschrieben. Das schadet uns.

Wichtiger ist noch: Die Spielregeln ändern sich ständig. Ministerien folgen nicht mehr den Empfehlungen ihrer eigenen Fachleute. Ideologie dominiert Wissenschaft. Die Diskussion über die Verlängerung der Zulassung von Glyphosat ist hierfür typisch. Glyphosat ist übrigens kein Produkt, das BASF herstellt.

Wir brauchen eine offene und unvoreingenommene Diskussion über die Zukunft der Landwirtschaft. Unsere Branche kann dazu viel beitragen. Weitere Verbesserungen sind notwendig und möglich. Aber nur dann, wenn wir alle Erkenntnisse und Möglichkeiten der modernen Wissenschaft nutzen. Dazu gehört nach meiner Überzeugung auch die Grüne Biotechnologie. Wir hoffen sehr, dass die neue Bundesregierung diesen Dialog zügig initiieren und vorantreiben wird.

Innovationen sind auch der Schlüssel zur Dekarbonisierung unserer Gesellschaft. Nun kann das Ziel nicht sein, ohne Kohlenstoff zu leben. Denn unser Körper besteht zu rund einem Viertel aus C-Atomen. Es geht darum, die CO₂-Emissionen endlich nachhaltig zu reduzieren, damit wir die in Paris vereinbarten Klimaziele erreichen. Wir sprechen deshalb auch von Treibhausgas-Neutralität.

Für die Chemie ist das eine große Chance. Denn unsere Technologien sind der Schlüssel für die CO₂-Reduzierung. Unsere Entwicklungen ermöglichen es erst, den Einsatz fossiler Rohstoffe zu reduzieren, zum Beispiel bei der Elektromobilität.

Gleichzeitig fordern wir Realismus in dieser Debatte ein. Es ist illusorisch und wirtschaftlich unvertretbar, dass wir bis 2050 den Einsatz fossiler Rohstoffe um 90 % verringern sollen. Das sind nur noch 32 Jahre. Öl und Gas stellen heute 90 % des Rohstoffeinsatzes in der chemischen Industrie.

Ich bin sicher: Wir werden weitere große Fortschritte sehen, die CO₂-Emissionen zu senken. Die Industrie und vor allem die Chemie haben bereits eine Vorreiterrolle. Auch der Anteil nachwachsender Rohstoffe wird steigen. Wir werden aber auch im Jahr 2050 immer noch eine öl- und gasbasierte Industrie sein. Denn es gibt niemanden, der verantwortungsvoller mit diesen Rohstoffen umgeht als die chemische Industrie. Die chemische Industrie ermöglicht mit ihren Innovationen, dass immer mehr Menschen besser und länger leben.

Nachhaltigkeit bedeutet vor allem, die richtige Balance zwischen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Zielen zu finden. Diese Debatte müssen wir gemeinsam führen.

Nationale Alleingänge – wie bei der Energiewende – mögen unser deutsches Ego streicheln. Sie bringen aber wenig für das Klima und sind Gift für unsere Arbeitsplätze. Auch hier können Europa und mehr internationale Zusammenarbeit helfen. Als globales Unternehmen wissen wir, wo in der Welt die wahren Probleme gelöst werden müssen. Sicherlich nicht an erster Stelle in Deutschland.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

das war der offizielle Teil meiner Rede. Sie wissen, das ist meine letzte Hauptversammlung. Deshalb noch einige Gedanken zum Schluss.

Ich werde ja immer wieder als sturer Ostwestfale tituiert. Das ist wahrscheinlich nicht ganz falsch. Demnächst haben wir einen Schwaben als Vorstandsvorsitzenden.

Mit mir sind Attribute verbunden wie nüchtern und sachlich. Das finde ich eigentlich ganz gut. Das hilft, das Unternehmen auf Kurs zu halten. Dinge zu sehen, wie sie sind. Und dann Entscheidungen zu treffen.

Attribute für mich sind auch kühl und distanziert. Das ist wahrscheinlich meine ostwestfälische Herkunft. Aber auch das ist manchmal hilfreich. Außerdem: Unaufgeregt – auch das hilft in dem Job. Wenn Sie nicht bei jeder Unebenheit in Wallung geraten.

Wie Sie wissen, war ich Finanzvorstand. Deshalb bin ich bei vielen immer noch der „Zahlenmensch“. Ich verspreche Ihnen, in unserem Vorstand sind alle außerordentlich analytisch veranlagt. Alle sind in der Lage, Zahlen zu lesen und zu verstehen. Das unterscheidet mich nicht von den Kollegen.

Außerdem bin ich Kaufmann. Darunter hätten angeblich die Chemiker gelitten. Ich bin nicht sicher, ob das stimmt. Ich hoffe, es ist deutlich geworden: Innovation, Forschung und Entwicklung sind Kern unserer Wettbewerbsfähigkeit und unserer Zukunft. Wir geben sehr viel Geld für Forschung und Entwicklung weltweit aus. Also die Chemiker, die ich treffe, machen einen fröhlichen und zupackenden Eindruck.

Und dann ist da noch das Thema mit den Visionen. Wir haben eine klare Strategie: „We create chemistry for a sustainable future“. Und zum Thema Visionen hat Helmut Schmidt alles Notwendige gesagt.

Was in aller Regel übersehen wird und das finde ich immer wieder bemerkenswert: Die BASF wird von einem Team geführt.

Wir sind acht im Vorstand. Wir sind alle verschieden und ergänzen uns mit unseren Stärken, Schwächen und Vorlieben. Wir treffen Entscheidungen gemeinsam. Das ist aus meiner Sicht eine der Stärken der BASF.

Ich versuche jetzt noch einmal ganz nüchtern, sachlich und unaufgeregt, das alles zusammenzufassen.

Die BASF steht gut da. Der neue Vorstand wird resolut zur Tat schreiten und die BASF erfolgreich weiterentwickeln. Wie bisher wird der Vorstand eigenständig neue Wege beschreiten, ohne Moden nachzueifern.

Das Vorstandsteam ist erstklassig. Es ist erfahren, unternehmerisch und deutlich diverser als noch vor wenigen Jahren. Martin Brudermüller bringt alles mit, um die BASF erfolgreich zu führen. Ich wünsche Dir, lieber Martin, von Herzen Erfolg und das Glück des Tüchtigen.

Für mich ist heute nach fast 33 Jahren Schluss. Ich habe immer gern für die BASF gearbeitet. Es hat Spaß gemacht. Es war eine große Freude. Und es ist ein Privileg, dieses Unternehmen zu führen.

Heute habe ich versucht, Ihnen aufzuzeigen, was wir vorhaben und was uns antreibt. Meine Überzeugung ist: Wir machen die richtigen Dinge und wir machen sie richtig gut. BASF ist aber vor allem ein tolles Unternehmen wegen der Art und Weise, wie wir miteinander arbeiten. Dieses „Wie“ ist geprägt von Offenheit und sich gegenseitig Fordern, von Vertrauen und Respekt. Es ist geprägt von freundschaftlicher Verbundenheit und dem Willen, gemeinsam erfolgreich zu sein. Für uns ist das der Schlüssel zum Erfolg. Dazu gehört auch, wie wir Nachfolgen im Vorstand regeln.

Ich danke dem Aufsichtsrat, insbesondere Herrn Hambrecht, meinen Kollegen im Vorstand und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für diesen Geist der Zusammenarbeit, für die große Unterstützung und die vielen guten Treffen.

Es hat Freude gemacht, mit Ihnen gemeinsam zu arbeiten. Vielen Dank.

Zukunftsgerichtete Aussagen und Prognosen

Dieses Dokument 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. Die zukünftigen Entwicklungen und Ergebnisse sind vielmehr abhängig von einer Vielzahl von Faktoren; sie beinhalten verschiedene Risiken und Unwägbarkeiten und beruhen auf Annahmen, die sich möglicherweise als nicht zutreffend erweisen. BASF übernimmt keine Verpflichtung, die in diesem Dokument gemachten zukunftsgerichteten Aussagen zu aktualisieren.