2. Mai 2025

Rede zur Hauptversammlung 2025

Dr. Markus Kamieth

Vorstandsvorsitzender der BASF SE

Es gilt das gesprochene Wort.

Corporate Communications &
Government Relations
Dr. Nina Schwab-Hautzinger
Phone: +49 621 60-42023
nina.schwab-hautzinger@basf.com

Investor Relations
Dr. Stefanie Wettberg
Phone: +49 621 60-48002
stefanie.wettberg@basf.com

BASF SE
67056 Ludwigshafen
www.basf.com
presse.kontakt@basf.com

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
sehr geehrte Damen und Herren,

wahrscheinlich haben Sie mich ***auf*** der Bühne erwartet.

Aber: Wer Erfolg will, darf sich nicht mit dem Erwartbaren zufriedengeben. Erfolgreiche Unternehmen hinterfragen das Gewohnte. Probieren Neues aus. Werden immer besser. Weil sie Veränderung leben.

Das gilt immer. In diesen volatilen Zeiten aber ganz besonders.

Davon bin ich überzeugt. Und das motiviert mich.

Angefangen hat für mich bei BASF alles im Labor. Das war für einen Chemiker noch erwartbar. Dann folgten viele unterschiedliche Aufgaben. Mit immer neuen Herausforderungen. Mit Stationen in Deutschland, den USA und Asien. Manches kam dabei unerwartet. In meinen 26 Jahren bei BASF habe ich mich beruflich immer wieder verändert. Ich habe wahnsinnig viel gelernt. Über Menschen. Über das Geschäft. Darüber, wie man Dinge zum Besseren verändert. Was Erfolg ausmacht.

Erfolg kommt selten von allein. Und allein ist niemand auf Dauer erfolgreich. Erfolg ist immer das Ergebnis starker Teams. Die leidenschaftlich bei der Sache sind. In den Anlagen und Laboren. Im Vertrieb bei unseren Kunden. In der Verwaltung. Und auch an der Spitze des Unternehmens: Stephan, Katja, Dirk, Anup, Mike und ich – wir bilden seit einem Jahr das neue Vorstandsteam. Wir arbeiten eng zusammen. Ergänzen uns. Und verlassen uns aufeinander. Das macht richtig Spaß. Auch, weil wir auf ein starkes BASF-Team zählen können. Uns alle eint ein gemeinsames Ziel: Wir wollen Wert schaffen. Das treibt uns an. Das ist unser gemeinsamer Anspruch bei BASF.

[Film-Einspieler]

Wir bringen BASF auf die Erfolgsspur. Wir schaffen Wert.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

das haben wir uns mit der neuen Strategie vorgenommen. Wir nennen sie deshalb „Winning Ways“-Strategie. Gerade in wirtschaftlich und geopolitisch so turbulenten Zeiten ist entscheidend: Wir kennen unser Ziel. Und wir wissen, wie wir es

erreichen. Darüber spreche ich in den nächsten gut 30 Minuten. Worauf es mir ankommt. Wie wir das Unternehmen verändern. Wohin der Weg für BASF führen wird.

Starten möchte ich aber mit einem Blick auf die Zahlen für 2024.

Es war ein Jahr, in dem wir gezeigt haben: Wir können in einem anspruchsvollen Umfeld gute Ergebnisse erzielen.

Unsere Teams haben erfolgreich Marktanteile verteidigt und gewonnen. Wir haben in fast allen Segmenten bei den Mengen zugelegt.

Wir sind vor allem in unseren Kerngeschäften gewachsen. Das heißt in den Segmenten Chemicals, Materials, Industrial Solutions sowie Nutrition & Care. Dort sind unsere Mengen weltweit um 5 Prozent gestiegen. In Europa konnten wir die Mengen in diesen Geschäften sogar um 6 Prozent steigern. Eine starke Leistung!

Zusätzlich haben sich im Verlauf des Jahres die Preise und Margen verbessert. Nicht in allen, aber in den meisten Segmenten. In den Kerngeschäften stieg das EBITDA vor Sondereinflüssen deshalb um 18 Prozent. Gruppenweit lag das Plus bei 2 Prozent.

Das zeigt: Wir spielen unsere Stärken in den Kerngeschäften aus: leistungsfähige Anlagen, effiziente Abläufe, hervorragende Wettbewerbspositionen, eine globale Präsenz nah bei unseren Kunden. Das ist die starke Basis für profitables Wachstum.

Auch bei den Kosten kommen wir gut voran. Bis Ende 2026 wollen wir jährliche Einsparungen von 2,1 Milliarden Euro erreichen. Vor allem in Europa.

Rund 1 Milliarde Euro haben wir Ende 2024 bereits geschafft.

Mit unseren Programmen sind Einmalaufwände von insgesamt rund 1,8 Milliarden Euro verbunden. Etwa die Hälfte davon ist bis Ende 2024 angefallen. Das hat unser Ergebnis belastet.

Es zeigt aber auch: Wir handeln entschlossen und schnell.

2024 haben wir 6,2 Milliarden Euro investiert. Das ist viel. Aber 300 Millionen Euro weniger als geplant. Unsere Teams auf den Baustellen haben noch mal optimiert.

Unsere Teams im Einkauf haben nochmal nachverhandelt. Das ist wichtig, weil es sich direkt positiv auf unsere Finanzkraft auswirkt.

Auch das Nettoumlaufvermögen konnten wir weiter verringern. Zum Beispiel durch ein noch besseres Management der Lagerbestände. Auch das ist eine starke Leistung. Hierdurch binden wir weniger Kapital im Unternehmen.

All das trug zu einem Free Cashflow von rund 750 Millionen Euro bei. Trotz hoher Investitionen. Erwartet hatten wir maximal 600 Millionen Euro.

Das zeigt: Wir sind diszipliniert und effizient beim Kapitaleinsatz.

Jeder zweite Analyst, der BASF bewertet, empfiehlt unsere Aktie derzeit zum Kauf. Im ersten Quartal 2024 war es nur jeder Dritte.

Alle drei wesentlichen Kredit-Ratingagenturen bewerten BASF mit Single-A. Unsere Bonität ist also weiterhin ausgezeichnet.

Sie sehen: Der Kapitalmarkt traut uns etwas zu. Genauso wie Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Weil Ihre BASF ein starkes Unternehmen ist.

Dazu gehört auch eine gesunde Ausschüttungspolitik.

Das haben uns viele von Ihnen mit auf den Weg gegeben. Für 2024 schlagen wir deshalb eine Dividende von 2 Euro und 25 Cent je Aktie vor.

Sie merken: Wir haben unsere Ausschüttungspolitik angepasst. Auf zwei Dinge kommt es uns dabei an:

- Erstens: Wir möchten weiterhin eine attraktive Rendite bieten.
- Und zweitens: Wir möchten Ihnen transparent zeigen, was Sie mittelfristig von uns erwarten können.

Deshalb haben wir erstmals einen Vier-Jahres-Zeitraum betrachtet. Die für Sie wichtige Botschaft: Von 2025 bis 2028 streben wir eine Gesamtausschüttung auf dem hohen Niveau der vergangenen Jahre an. Insgesamt mindestens 12 Milliarden Euro. Davon entfallen mindestens 8 Milliarden Euro auf Dividenden. Ergänzt durch Aktienrückkäufe von mindestens 4 Milliarden Euro. Die streben wir ab spätestens 2027 an.

Die Kombination aus Dividendenzahlungen und Aktienrückkäufen macht uns noch robuster. Sie gibt uns finanzielle Flexibilität und Stärke. Beides brauchen wir für unseren Weg in die Zukunft.

Denn wir sind fest überzeugt: Chemie hat Zukunft.

Weil wir die Grundstoffe für fast alles liefern. Chemie ist mit nahezu allem verbunden. Ohne Chemie geht in dieser Welt so gut wie nichts.

Das fasziniert mich. Das motiviert uns.

Vielen ist inzwischen klar: Chemie ist das Blut in den Adern der Industrie. Unverzichtbarer Bestandteil des Alltags von Milliarden Menschen. Elementar für die Zukunft. Chemie ist Quelle von Veränderung und Innovation.

Das eröffnet immense Gestaltungsmöglichkeiten.
Und gute Wachstumsperspektiven für BASF.

Gleichzeitig erfährt unsere Industrie strukturelle Umbrüche. Märkte verändern sich. Wettbewerber verändern sich. Kundenbedürfnisse verändern sich. Wir erleben eine geopolitische Zeitenwende. Leider nicht zum Besseren. Das fordert auch ein starkes Unternehmen wie BASF heraus.

Wir haben in den vergangenen Jahren vieles richtig gemacht. Wir haben die Krisen solide gemeistert. Unseren CO_2-Ausstoß deutlich reduziert. In erneuerbare Energien und Wachstumsmärkte investiert. Wir haben unsere Innovationskraft und unseren Kundenfokus gestärkt.

Zur Bestandsaufnahme gehört aber auch: Wir sind unseren Ansprüchen nicht immer gerecht geworden. Insbesondere bei Produktivität, Profitabilität und Wertsteigerung.

BASF steht an einem Wendepunkt. Und da muss man sich entscheiden: für eine Richtung. Für ein Ziel.

Denn alle haben hohe Erwartungen an BASF: unsere Mitarbeitenden, unsere Kunden – und vor allem Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Dessen sind wir uns bewusst. Und deshalb war es dem gesamten Vorstandsteam wichtig, schnell Klarheit zu schaffen. Den Kompass für BASF neu auszurichten.

Auf das, was für uns als Unternehmen die größte Priorität hat: Wert zu schaffen. Für Sie, die Eigentümerinnen und Eigentümer von BASF.

Darum geht es in unserer „Winning Ways“-Strategie.
Mit ihr bringen wir BASF auf die Erfolgsspur.

Ausgangspunkt ist unsere Ambition: Wir wollen das bevorzugte Chemieunternehmen für unsere Kunden sein und ihnen die grüne Transformation ermöglichen.

Ein vielleicht schlichter Satz. Aber er bedeutet enorm viel. Weil alles in ihm steckt, was uns für BASF wichtig ist.

Es beginnt mit Chemie. Chemie ist unsere Kernkompetenz. Dafür sind wir bekannt. Dafür werden wir geschätzt. Mit Chemie hat vor genau 160 Jahren alles begonnen. Chemie hat uns groß und stark gemacht. Chemie begeistert uns bis heute.

Es geht weiter mit unseren Kunden. Sie stehen im Mittelpunkt. Sie entscheiden, wo sie kaufen. Wir möchten unsere Kunden jeden Tag aufs Neue überzeugen. Der Partner ihrer Wahl sein.

Und am Ende des Satzes steht „ermöglichen“. Mit innovativer Chemie wollen wir ein Möglichmacher für unsere Kunden sein. Wir wollen ihnen Wachstum ermöglichen. Wir wollen ihnen Innovation ermöglichen. Wir wollen unseren Kunden die grüne Transformation ermöglichen.

Das ist unser Anspruch. Die Basis für unser profitables Wachstum.

[Film-Einspieler]

Ich war viel unterwegs in meinem ersten Jahr als CEO. Genauso wie das gesamte Vorstandsteam. Überall wo BASF zu Hause ist. In Europa, in Nordamerika, Südamerika und Asien. Überall waren Energie, Leidenschaft und Aufbruch zu spüren. Unsere Teams leben unseren Anspruch. Sie geben ihr Bestes. So wie Arushi, Cees, Erwin, Katrin, Marco, Silvia und William aus dem kurzen Film. Das ist ein tolles Gefühl. Das spornt uns an. Macht uns stolz.

Nach einem Jahr in meiner neuen Rolle empfinde ich vor allem eins: Dankbarkeit. Für herausragende Leistungen unserer Teams weltweit. Dafür, Teil dieses großartigen Teams zu sein.

Aber auch Dankbarkeit für harte inhaltliche Diskussionen. Denn wir alle wissen: Wir müssen noch vieles verändern bei BASF. Fokussierter werden. Schneller werden. Den Wert der grünen Transformation besser für uns heben. Unsere Unternehmenskultur mehr auf Erfolg ausrichten.

Das sind meine Prioritäten für BASF. Sie bilden den Kern unserer „Winning Ways"-Strategie. Auf Englisch nennen wir sie:

- Focus,
- Accelerate, also Beschleunigen,
- Transform
- und Win.

So bringen wir BASF auf die Erfolgsspur. So schaffen wir Wert.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Sie haben es gesehen: Saatgut für Gemüse und Prozesskatalysatoren. Beides gehört zum BASF-Portfolio. Beides ist Ausdruck unserer Innovationskraft und gemeinsamen Ambition.

Aber Ihnen ist sicher auch nicht entgangen: Die Geschäfte sind sehr unterschiedlich. Unterschiedlich in Forschung, Produktion und Vertrieb. Unterschiedlich bei Kundenbedürfnissen und Markttrends. Unterschiedlich bei den Erfolgsfaktoren.

Diese Unterschiede haben sich in den vergangenen Jahren weiter verstärkt. Unser bisheriger Portfolio-Ansatz wurde dem nicht immer gerecht. Alles unter einem Dach und gesteuert entlang der Logik des BASF-Verbunds – das funktioniert im veränderten Markt- und Wettbewerbsumfeld nicht mehr.

Deshalb steuern wir unser Portfolio künftig fokussierter und differenzierter. Ohne dabei aus den Augen zu verlieren, was unsere Geschäfte verbindet: erste Wahl für die grüne Transformation unserer Kunden zu sein.

Geschäfte, die eng in den BASF-Produktionsverbund integriert sind und davon profitieren, bündeln wir als „Core Businesses“. Diese Kerngeschäfte reichen von Basischemikalien über Zwischenprodukte bis hin zu hochveredelten Spezialitäten. Zusammengefasst in unseren vier Segmenten: Chemicals, Materials, Industrial Solutions und Nutrition & Care.

Kein anderes Chemieunternehmen beherrscht diese Kerngeschäfte so gut und in der Breite wie BASF. Das bestätigen unsere Kunden. Das zeigen unsere Zahlen. Wir sind innovativ. Top bei den Patentanmeldungen. Direkt hinter großen Tech-Unternehmen. Wir haben das technologische Know-how. Wir sind in allen wichtigen Märkten nah bei unseren Kunden.

Eine besondere Stärke in den Core Businesses ist der Verbund. Lange und integrierte Wertschöpfungsketten. Ein klug aufeinander abgestimmtes System, in dem wir Ressourcen effizient nutzen. Und Prozesse so effizient steuern wie kein anderer. Das sind beste Voraussetzungen für organisches Wachstum. Deshalb machen wir den Verbund noch besser. Produktiver, kosteneffizienter, schlanker.

Wir sind überzeugt: So können wir in unseren Kerngeschäften noch erfolgreicher sein. Unsere starke Position weiter ausbauen. Profitabel wachsen. Wert schaffen.

Wir haben aber auch Geschäfte, die nicht so eng in den BASF-Verbund integriert sind. Die führen wir als „Standalone Businesses“ – als eigenständige Geschäfte.

Ich erkläre Ihnen, warum.

Auch unsere eigenständigen Geschäfte sind erfolgreich. Jedes für sich in seinem Markt. Dort konkurrieren sie mit Unternehmen, die ausschließlich in dieser Branche unterwegs sind. Unsere Standalone-Geschäfte sind sehr verschieden im Vergleich zu unseren Kerngeschäften. Profitieren wenig vom Verbund. Sie brauchen deshalb einen anderen Management-Ansatz.

Wir haben den Standalone-Geschäften mehr unternehmerische Freiheit gegeben. So können sie besser und schneller auf ihre Märkte und Kunden reagieren. Ihr Wert wird am Kapitalmarkt, im BASF-Aktienkurs, aber weiterhin nicht voll abgebildet.

Deshalb gehen wir den nächsten Schritt: Wir betrachten sie losgelöst von unseren Kerngeschäften.

Ich erkläre Ihnen kurz, was das im Einzelnen bedeutet:

- Unser Geschäft mit Fahrzeugkatalysatoren leistet starke Cash-Beiträge. Hat geringen Investitionsbedarf. Gewinnt Marktanteile. Wir sind offen für eine wertschaffende Transaktion. Sehen derzeit aber keine Notwendigkeit.

- Die Batteriematerialien sind ein junges Geschäft von BASF. In einem sehr dynamischen Markt. Das bringt Unwägbarkeiten mit sich. 2024 sind die Marktrisiken vor allem in Europa und Nordamerika noch einmal stark gestiegen. Deshalb sind wir derzeit zurückhaltend mit neuen Investitionen. Füllen stattdessen bestehende Kapazitäten. Gleichzeitig wollen wir Risiken verringern. Zum Beispiel durch eine stärkere Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette.

- Für unser Coatings-Geschäft käme ein Joint Venture in Frage. Oder ein vollständiger Verkauf. In welcher Option der größte Wert steckt, schauen wir uns derzeit an. Klar ist aber bereits: Das Deko-Farben-Geschäft verkaufen wir an Sherwin-Williams. Wir haben diese erste Portfolio-Maßnahme schnell auf den Weg gebracht. Damit haben wir die Erwartungen übertroffen. Auch mit dem sehr guten Verkaufspreis von 1,15 Milliarden US-Dollar.

- Unser Geschäft mit Lösungen für die Landwirtschaft stellen wir bis 2027 organisatorisch und rechtlich auf eigene Füße. Gleichzeitig bereiten wir es auf einen Börsengang vor. Denn das wäre eine wertschaffende Option: einen Minderheitsanteil am Kapitalmarkt zu platzieren.

Wir haben verschiedene Wege für unsere Standalones aufgezeigt. Aber das Ziel ist bei allen gleich: Wir wollen den größten Wert schaffen. Für BASF. Für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

Wir erleben derzeit tektonische Verschiebungen der Weltordnung. Politisch, gesellschaftlich, aber auch wirtschaftlich. Zölle statt gemeinsamer Ziele. Konfrontation statt Kooperation. Die Folge: Verunsicherung statt Verlässlichkeit. Ich finde, das sind alles keine guten Entwicklungen. Aber BASF ist vorbereitet.

Wir sind in allen wichtigen Regionen aktiv. Wir produzieren vor Ort für die lokalen Märkte. In Amerika für Amerika. In Europa für Europa. In Asien für Asien. Das ist schon immer ein Vorteil für BASF. Insbesondere jedoch in diesen Zeiten.

Es sorgt für Stabilität. Macht uns resilienter als viele andere.
Auch gegen Zölle.

Mehr als 80 Prozent unseres Umsatzes in den USA erzielen wir mit Produkten, die wir dort herstellen. In Asien ist der Anteil ähnlich hoch. In Europa sogar noch höher. Aber klar ist auch: Wir leben in einer globalisierten Welt. Die Auswirkungen der US-Zollpolitik auf die Nachfrage und weltweiten Handelsströme lassen sich derzeit nur schwer abschätzen. Auch wie es weitergeht. Deshalb wappnen wir uns für verschiedene Szenarien.

Die gute Nachricht in diesen volatilen Zeiten: Langfristig wird der Chemie-Markt wachsen. Regional allerdings sehr unterschiedlich.

In Europa und Nordamerika erwarten wir nur schwaches bis moderates Wachstum für die chemische Industrie. Dort fokussieren wir uns darauf, unsere Kapazitäten auszulasten. Unsere starke Position zu verteidigen und auszubauen.

Wachstumstreiber für die Chemie ist und bleibt Asien. Allen voran China. Wir wollen in China weiter mit dem Markt wachsen. Unser neuer Verbundstandort in Zhanjiang ist hierfür die Basis. Mit ihm setzen wir neue Maßstäbe bei Technologie, Effizienz und Nachhaltigkeit. Das macht uns interessant für Kunden und stark im Wettbewerb. Wir werden Zhanjiang in der zweiten Jahreshälfte anfahren. Voll im Zeitplan und voll im Budget. Das ist das Ergebnis grandioser Teamarbeit – von Kolleginnen und Kollegen vor Ort in Zhanjiang und weltweit.

Neben China nehmen wir Indien, Indonesien, Malaysia, Singapur, Thailand und Vietnam stärker in den Blick: Diese sieben Länder stehen bis 2035 für rund 80 Prozent des weltweiten Chemiewachstums. Weil die Bevölkerung wächst. Weil der Wohlstand steigt. Und weil sie immer stärker Teil der Weltwirtschaft werden. In Indien und den genannten ASEAN-Ländern wollen wir stärker wachsen als der Markt. Gelingen wird uns das durch gezielte Investitionen, Partnerschaften und Zusammenschlüsse.

Asien ist der wichtigste Markt für die Chemieindustrie.
Deshalb stellen wir uns dort noch breiter auf.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

wir haben in den vergangenen Jahren viel investiert. In Asien. In Europa. Und in den USA. Wir haben die Kapazitäten geschaffen, die wir brauchen. 2025 wird noch einmal kapitalintensiv. Vor allem, weil wir Zhanjiang anfahren. Ab 2026 bringen wir die Ausgaben für Investitionen dann deutlich runter.

Denn Sie erwarten zu Recht: Das eingesetzte Kapital muss Rendite bringen.

Deshalb setzen wir unsere Ressourcen fokussierter ein. Dort, wo wir langfristig Wachstum sehen. Deshalb arbeiten wir mit Hochdruck daran, neue Kapazitäten schnell zu füllen und bestehende Kapazitäten besser auszulasten. Deshalb setzen wir unsere Sparprogramme entschlossen um. Und deshalb binden wir so wenig Kapital im Unternehmen wie möglich.

Wir wollen profitabel wachsen. Mit hoher Kapitaleffizienz und hoher Kapitaldisziplin. Mit einem klaren Fokus auf das, worauf es ankommt: Wert zu schaffen.

Dafür müssen wir auch schneller werden. Das ist der zweite Hebel unserer „Winning Ways“-Strategie: Beschleunigung.

Unsere Bestandsaufnahme zeigt: Die Qualität unserer Produkte und unsere Zuverlässigkeit sind top. Dafür sind wir bekannt. Das schätzen unsere Kunden. Aber BASF ist komplex. Das macht uns manchmal langsam und schwerfällig.

Deshalb verändern wir die Art und Weise, wie wir Dinge erledigen. Wir schärfen die Rollen und Zuständigkeiten. Wir geben mehr Verantwortung in unsere Unternehmensbereiche. Wir verringern Abstimmungsschleifen. Reduzieren bürokratischen Aufwand. Vereinfachen unsere Organisationsstruktur.

All das macht BASF schneller, effizienter und produktiver.

Schneller und besser werden wir auch durch künstliche Intelligenz.

Wir werden KI noch stärker nutzen. Wir konzentrieren uns auf Anwendungen, die wirklich etwas bringen. Die Wert schaffen. Das testen wir in Pilotprojekten. Und

wenn es funktioniert, rollen wir es im gesamten Unternehmen aus. So wie die Kollegen aus Geismar, Madrid und Ludwigshafen das gemacht haben. Gemeinsam als starkes Team. Für KI in der Produktion. Absolut wegweisend.

[Film-Einspieler]

Künstliche Intelligenz hilft uns beim effizienteren Betrieb unserer Anlagen. Und KI unterstützt uns dabei, schneller und erfolgreicher im Markt zu sein. Indem wir unsere immensen Datenmengen besser nutzen. Für eine bessere Planung und einen besseren Service. Oder bei der Suche nach neuen Molekülen für innovative Produkte.

Die Richtung für unsere Forschung und Entwicklung ist klar: Weniger CO_2. Mehr Kreislaufwirtschaft. Mehr Nachhaltigkeit.

Schon heute liefern wir tausende Produkte, die unseren Kunden Nachhaltigkeitsvorteile bringen. Wir nennen sie deshalb „Sustainable-Future Solutions“. Bis 2030 soll ihr Anteil am relevanten BASF-Umsatz wachsen. Auf mehr als 50 Prozent.

Die grüne Transformation unserer Kunden wird zu einem noch stärkeren Antrieb für unser profitables Wachstum. Dafür müssen wir uns ebenfalls transformieren. Das ist der dritte Hebel unserer „Winning Ways“-Strategie.

Ich denke, wir alle spüren es: Auch bei Klimaschutz und Nachhaltigkeit herrscht derzeit viel Verunsicherung. In der Politik. In der Wirtschaft. Bei den Menschen. Weltweit.

Unsere Kunden schlagen bei ihrer grünen Transformation verschiedene Pfade ein. Die Prioritäten unterscheiden sich. Das Tempo unterscheidet sich. Von Region zu Region. Von Industrie zu Industrie.

Dem müssen wir gerecht werden. Differenziert auf die Entwicklungen in unseren Märkten eingehen. Sorgfältig abwägen, in welche Produkte und Technologien wir wann investieren. Was wirklich Wert schafft.

Dabei haben wir einen enormen Vorteil gegenüber vielen im Wettbewerb: den BASF-Verbund. Wir können unsere Produktion flexibel und schnell umstellen. Im großen Maßstab, aber ohne große Investitionen. Auf Produkte mit steigender

Nachfrage. Auf Produkte, bei denen unsere Kunden bereit sind, für mehr Nachhaltigkeit auch mehr zu zahlen.

Wir haben alles, was es dafür braucht. Leistungsfähige Anlagen. Erhebliche Mengen erneuerbarer Energien. Zugang zu alternativen Rohstoffen. Und das Wissen, wie wir diese Bausteine im Verbund clever kombinieren. So bekommt jeder Kunde genau das Produkt, das zu seinem Transformationspfad passt.

Wie das funktioniert, was diese Formen aus Schaumstoff damit zu tun haben und wie unser Kunde Vitra davon profitiert, zeige ich Ihnen jetzt.

[Film-Einspieler]

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

wir verstehen unsere Kunden als Partner. Und so verstehen wir auch unsere Rolle in der Gesellschaft. Wir helfen dabei, globale Herausforderungen zu lösen. Bis 2050 streben wir Netto-Null-Treibhausgasemissionen an. Das wird von uns erwartet. Und dazu stehen wir.

Aber ich sage es deutlich: Wir transformieren uns nicht um dieses Ziels willen. Sondern entlang der Bedürfnisse unserer Kunden und der Anforderungen unserer Märkte. So können wir Vorreiter sein und Wert schaffen.

Wir transformieren zunächst das, was wir haben. Speisen erneuerbare Energien und alternative Rohstoffe in unsere bestehenden Anlagen ein. Testen neue Technologien. Erst wenn wir sicher sind, dass sie für uns funktionieren, rollen wir sie im größeren Maßstab aus. Und erst, wenn immer mehr Kunden nachhaltigere Produkte kaufen, tätigen wir die Investitionen.

Damit gewinnen wir Gewissheit und Zeit. Gewissheit über Markttrends, Technologien und die Zahlungsbereitschaft unserer Kunden. Zeit für Investitionsentscheidungen.

Denn für mich steht fest: Die grüne Transformation wird in der Breite kommen. Wer das nicht wahrhaben will oder versucht, mit Pseudo-Fakten die Uhr zurückzudrehen, hat die Zeichen der Zeit nicht erkannt.

In einigen Regionen wird die grüne Transformation früher kommen, in anderen Regionen später. BASF wird von dieser Veränderung profitieren. Das gilt auch für unseren größten Standort in Ludwigshafen. Ludwigshafen bleibt eine starke Säule für unseren Erfolg. Unser Ziel ist klar: Ludwigshafen soll ein führender, nachhaltiger Standort werden. In Europa. Für Europa.

Fast 80 Prozent der Anlagen in Ludwigshafen sind kurz- und langfristig wettbewerbsfähig – auch gegenüber Importen. Das zeigt unsere sorgfältige Analyse. Bei rund 20 Prozent der Anlagen sehen wir ein Risiko in puncto Wettbewerbsfähigkeit. Entweder kurz-, mittel- oder langfristig. Hier handeln wir schnell und entschlossen. Manche Anlagen werden wir schließen. Weil wir sie nicht mehr profitabel betreiben können. Bei anderen Anlagen schauen wir, wie wir sie besser machen können. Zum Beispiel bei den Kosten oder der Auslastung.

Wir passen unsere Anlagen am Standort kontinuierlich an – so wie sich auch unsere Märkte fortlaufend verändern.

Für mehr Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit schauen wir in allen Bereichen, wie wir die Kosten runter und die Profitabilität rauf bekommen. Zum Beispiel durch bessere Betriebsabläufe. Indem wir die zentrale Forschung fokussierter aufstellen. Indem wir unseren Einkauf und die Services weiter optimieren. Und ja, auch durch den Abbau von Stellen. Denn Personalstand und Produktivität müssen in einem guten Verhältnis stehen.

Gleichzeitig investieren wir in die Zukunft unseres größten Standorts. Zum Beispiel in eine neue Alkoholate-Anlage. In Technologien wie die Wasserelektrolyse. Und gerade erst beschlossen: in eine neue Anlage für ultra-hochreine Schwefelsäure. Die ist essenziell für den Aufbau von Halbleiterfabriken in Deutschland und in Europa. Ohne hochreine Schwefelsäure geht es nicht. Der Schwefel-Verbund in Ludwigshafen ist Möglichmacher für die Chipfabriken in Deutschland.

Mit der richtigen Balance aus „Sparen und Investieren“ bringen wir den Standort wieder auf die Erfolgsspur. Ludwigshafen wird schlanker, aber stärker. Das ist das Ziel.

Deshalb kann ich nicht nachvollziehen, wenn der dafür notwendige Umbau instrumentalisiert wird. Wenn in den sozialen Medien mit falschen Behauptungen über die Verlagerung der Produktion oder einer angeblich unaufhaltbaren

Deindustrialisierung die Stimmung aufgeheizt wird. Das macht den Menschen Angst. Es nimmt ihnen den Glauben an die Zukunft. Ja, wir haben in Deutschland und Europa Probleme. Bei BASF. Als Wirtschaftsstandort insgesamt. Aber die Themen sind erkannt.

Die neue EU-Kommission hat die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie – auch der Chemieindustrie – klar priorisiert. Der Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD enthält viele ermutigende Ansätze für mehr Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Die Bedeutung der Chemieindustrie wird anerkannt. Auch, dass es jetzt schnell und pragmatisch vorwärts gehen muss. Das stimmt mich zuversichtlich. Überall wird an Lösungen gearbeitet. Vieles ist im Umbruch. Dafür brauchen wir in der Gesellschaft keine Angst und keinen Pessimismus. Wir brauchen Lust auf Neues statt Nostalgie. Machen statt Meckern. Aufbruch statt Abgesang.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

die richtige Einstellung macht oft den Unterschied. Das gilt für ein ganzes Land ebenso wie für ein Unternehmen. Wie man an Dinge herangeht. Positiv zu bleiben, auch wenn es turbulent zugeht. Deshalb liegt mir der vierte Hebel unserer „Winning Ways“-Strategie besonders am Herzen. Unsere „Winning Culture“. Unsere Entwicklung hin zu einer Erfolgskultur.

Jede und jeder muss Verantwortung übernehmen. Gute Ergebnisse anstreben. Schnell und pragmatisch handeln. Sich auf die wichtigen Dinge fokussieren. Für die beste Lösung kämpfen.

Das BASF-Team hat dabei sehr klare Erwartungen an das Führungsteam. Nämlich all das auch vorzuleben. Zu motivieren und zu inspirieren. Freiräume zu geben statt enge Vorgaben zu machen. Fehler zuzulassen und daraus zu lernen. Offenes und konstruktives Feedback zu geben.

Für uns alle bei BASF geht es darum, gewohnte Verhaltensweisen zu hinterfragen. Veränderung zu leben. Vom Azubi bis zum Vorstand.

Das ist leichter gesagt als im Alltag getan. Wenn der Druck groß ist. Wenn die Erwartungen hoch sind. Das sagen mir die Teams im persönlichen Austausch. Das merke ich auch bei mir selbst.

Doch jedes Mal, wenn wir unser Verhalten im Sinne unserer „Winning Culture“ ändern, macht uns das besser. Wächst das Vertrauen ineinander. Wächst jeder für sich und BASF als Ganzes. Darum geht es mir!

Denn wir haben ambitionierte mittelfristige Ziele.

Bis 2028 wollen wir unser EBITDA vor Sondereinflüssen auf 10 bis 12 Milliarden Euro steigern. Von 7,9 Milliarden Euro im vergangenen Jahr.

Für die Jahre 2025 bis 2028 streben wir einen kumulierten Free Cashflow von mehr als 12 Milliarden Euro an. 2024 lag er bei rund 750 Millionen Euro.

Und im Jahr 2028 wollen wir eine Rendite auf das eingesetzte Kapital von rund 10 Prozent erreichen. Im vergangenen Jahr lag unser ROCE bei 5,1 Prozent.

Das wird harte Arbeit.

Im ersten Jahr unserer neuen Strategie erwarten wir keinen Rückenwind aus unseren Märkten. Beim EBITDA vor Sondereinflüssen liegen wir im ersten Quartal 2025 nahezu auf dem Niveau des Vorjahreszeitraums. Und damit im Rahmen der Erwartungen der Analysten. Das ist angesichts des volatilen Umfelds in Ordnung. Die Verunsicherung der Märkte ist allerdings auch für uns deutlich spürbar. In Nordamerika sind die Mengen deutlich gesunken. In Europa und Asien-Pazifik sind sie leicht und in Südamerika deutlich gestiegen. Unseren Ausblick belassen wir unverändert, auch weil die Rahmenbedingungen derzeit schwer vorhersehbar sind.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

in diesem dynamischen Umfeld verlassen wir uns nicht auf externe Faktoren. Wir hoffen nicht darauf, dass irgendjemand den Weg für uns ebnet. Sondern wir konzentrieren uns auf das, was uns stark macht. Auf das, was wir selbst beeinflussen können. Auf das, was zählt. Das ist unser Motto für 2025: „Make it count“.

Ein Jahr mit hohen Erwartungen. Die wollen wir erfüllen. Deshalb verändern wir uns. Deshalb verändern wir BASF.

Für mehr Fokus auf das, was profitables Wachstum bringt.
Für mehr Geschwindigkeit und eine schlanke Organisation.
Für eine grüne Transformation entlang der Bedürfnisse unserer Kunden.
Für eine leistungsorientierte Unternehmenskultur.

So bringen wir BASF auf die Erfolgsspur. So schaffen wir Wert für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre. Das ist unser Anspruch. Danke für Ihr Vertrauen!

[Film-Einspieler]