

Handelsblatt print: Nr. 158 vom 19.08.2019 Seite 004 / Tagesthema

MARTIN BRUDERMÜLLER

"Stillstand ist keine Option"

Der BASF-Chef erläutert, wie der Chemieriese aus der Ertragsflaute herausfinden will, warum er seine Organisation umbaut und was die Politik für Klimaschutz und Wettbewerbsfähigkeit in Europa tun sollte.

Von der BASF-Zentrale sind es nur ein paar Schritte bis zu den großen Chemieanlagen im Ludwigshafener Stammwerk. Doch von der Unruhe, die den Chemieriesen zuletzt erfasste, ist in dem flachen Klinkerbau aus der Gründerzeit wenig zu spüren. Firmenchef Martin Brudermüller strahlt vor allem kämpferische Zuversicht aus, als das Handelsblatt mit ihm über die Probleme des Konzerns und die Herausforderungen für die europäische Industrie- und Klimapolitik spricht.

Herr Brudermüller, vor gut einem Jahr haben Sie die Führung der BASF übernommen. Seither summieren sich die Probleme, zwei Gewinnwarnungen in so kurzer Zeit hat es seit Jahrzehnten nicht gegeben. Steckt die BASF in der Dauerkrise?

Das ist sicherlich keine Entwicklung, die ich mir gewünscht habe, als ich die Funktion als CEO übernommen habe. Aber wir haben die Zeit am Anfang genutzt, um eine Standortbestimmung vorzunehmen, eine neue Strategie zu erarbeiten und die auch konsequent umzusetzen.

Noch wirkt die neue Strategie nicht, die Ertragsschwäche von BASF existiert weiter.

Das Strategieupdate haben wir ganz unabhängig von der aktuellen Entwicklung angestoßen. Nachdem wir die neue Strategie im November präsentiert hatten, hat sich das makroökonomische Umfeld unerwartet deutlich eingetrübt. Wir spüren eine deutliche Verlangsamung des Wachstums, insbesondere in der Autoindustrie, unserer wichtigsten Kundenbranche. Hinzu kommt der schwerwiegende Handelskonflikt zwischen den USA und China, der unser Asien- und Chinageschäft belastet. Das sind alles Elemente, die bei BASF eine große, aktuell negative Rolle spielen.

Mussten Sie den Konzernumbau deshalb verschärfen?

Wir haben ihn vor allem beschleunigt. Insofern hilft uns die aktuelle Situation sogar. Ich glaube, jedem in der BASF ist heute klar, dass sich etwas ändern muss. Stillstand ist angesichts der neuen Herausforderungen keine Option.

Sie kennen die Chemiebranche in- und auswendig. Woran liegt es, dass Sie mit Ihren Prognosen zwei Mal hintereinander danebenlagen?

Die Sichtweite in unserem Geschäft hat im Grunde seit der Finanzkrise 2008 deutlich abgenommen. Das ist wie eine Fahrt durch dichten Nebel. Die Kunden bestellen mit kürzerer Reichweite. Vorhersagen zum Geschäft sind damit generell schwieriger geworden.

Waren Sie zu ambitioniert in diesem Umfeld?

Wir hatten uns sicherlich ehrgeizige, aber aus damaliger Sicht trotzdem realistische Ziele gesetzt. Und es ist ja auch wenig sinnvoll, von vorneherein die Ambitionen herunterzuschrauben. Es war klar, dass das erste Halbjahr schwierig werden würde im Vergleich mit den sehr hohen Ergebnissen des Vorjahres. Aber wir hatten mit einer Belebung im zweiten Halbjahr gerechnet.

Vielleicht waren Sie einfach zu optimistisch?

Aus vielen Gesprächen mit Experten hatten wir die Erwartung mitgenommen, dass sich Amerikaner und Chinesen im Handelsstreit relativ schnell einigen würden, was bis heute nicht geschehen ist. Der einzige Vorwurf, den ich mir im Nachhinein machen muss, ist der, dass ich in diesem Fall nicht meinem Bauchgefühl gefolgt bin, dass dieser Konflikt länger dauern würde als ein halbes Jahr.

Die Halbjahresbilanzen von BASF und etlichen anderen Firmen zeigen starke Gewinnrückgänge bei stabilen Umsätzen. Das sind eher Indizien für strukturelle Schwächen.

Bei BASF kamen noch einige Effekte zusammen. Zum einen spülte uns 2018 eine Sonderkonjunktur bei den Isocyanaten, also den Vorprodukten für Polyurethane, fast eine Milliarde Euro Ebit in die Ergebnisrechnung. Das hat sich erwartungsgemäß normalisiert. Diese Erträge fehlen aber im laufenden Jahr. Das zweite sind stark fallende Crackermargen in Nordamerika aufgrund der großen Kapazitäten, die dort zusätzlich in den Markt drängen. Hinzu kam die Notwendigkeit, dass bei zwei

unserer großen Steamcracker routinemäßige Generalüberholungen anstehen.

Werden der Margenverfall und die Überkapazitäten die BASF für längere Zeit belasten?

Bei großen Standardprodukten gibt es immer wieder mal vorübergehende Wellen. Einen längerfristigeren Effekt erwarten wir bei den Crackermargen in den USA. Dort sind weitere 4,5 Millionen Tonnen Ethylenkapazität angekündigt, die der Markt auf die Schnelle nicht absorbieren kann. Das wird auch auf andere Regionen ausstrahlen.

Gewinnwarnungen sind so ziemlich das Letzte, wonach sich Investoren sehnen. Wie verärgert waren Ihre Geldgeber?

Ich denke, die Investoren haben die Gründe für die schwächere Performance und Prognose ganz gut verstanden. Sie schätzen unsere Finanzkraft und Zuverlässigkeit in Sachen Dividende. Das war uns immer heilig, und wir haben unsere Entschlossenheit in dieser Hinsicht nochmals verstärkt, indem wir sagten: Wir wollen die Dividende nicht nur mindestens halten, sondern kontinuierlich steigern.

Kann sich die BASF ein solches Versprechen in der aktuellen Phase überhaupt leisten?

Absolut. Unsere Finanzkraft ist hoch. Es gab auch in der Vergangenheit schon Jahre, wie in 2014, in denen wir mehr als den Free Cashflow ausgeschüttet haben. Das in einem schwierigen Jahr mal zu machen ist nicht so ungewöhnlich.

In anderen Branchen haben sich bei so heftigen Ertrags- und Kursrückgängen aktivistische Investoren zu Wort gemeldet, beispielsweise bei Thyssen-Krupp. Wie groß ist das Risiko für BASF, von aktivistischen Investoren vorgeführt zu werden?

Man kann das nie völlig ausschließen. Aber man muss darauf vorbereitet sein.

Wie bereitet sich die BASF auf diesen Fall vor?

Ich glaube, dass wir mit unserer Strategie die entscheidenden Themen adressiert haben. Es gibt keine bessere Alternative zu dieser Strategie, davon bin ich überzeugt.

Das muss der CEO natürlich auch sagen.

Unsere Kernkompetenz, die Verbundproduktion, ist heute wichtiger denn je. Diese integrierte und vernetzte Produktionsstruktur ist auch mit Blick auf den ökologischen Fußabdruck die günstigste Variante für die Chemieproduktion. Das ist ein Thema, das verstärkt auf uns zukommen wird. Deshalb haben wir unseren Fokus auf die Verbundstrukturen ja auch noch weiter verstärkt und trennen uns von Bereichen wie Öl und Gas, Bauchemikalien und Pigmenten, die nicht so eng in den Verbund integriert sind.

Dennoch bleibt BASF ein komplexer Konzern. Wird die verbleibende Komplexität vom Kapitalmarkt genügend verstanden? Viele Investoren fordern intensiv "corporate clarity", ein klares Geschäftsmodell, und könnten auf eine Aufspaltung der BASF drängen.

Unsere Investoren kennen den Verbund und wissen, wo unsere Stärken liegen. Die Struktur bietet auch einen gewissen Schutz, wenn man ihre Komplexität beherrscht. Zudem eröffnet sie uns Möglichkeiten, die viele andere Chemieunternehmen gar nicht haben. Ein Projekt wie der geplante Verbundstandort in Guangdong, wo wir bis 2030 zehn Milliarden Dollar investieren wollen, wäre gar nicht denkbar, wenn wir nicht ein so breites Produktsortiment hätten. Diese Struktur aufzugeben wäre nicht wertschaffend.

Ist bei der BASF auch ein Ausbau des Portfolios denkbar? Wäre etwa die Sparte Nutrition Ihres Konkurrenten Dupont interessant für BASF?

Das werden wir auch von Investoren gefragt. Aber wenn man die Bewertungen von bis zu 20-mal Ebitda anschaut, die da im Raume stehen, muss man sich fragen, wie man da noch Wert generieren kann. Außerdem haben wir unsere Ambitionen mit dem Blick auf weitere Akquisitionen generell stärker fokussiert auf wenige Geschäfte. Wir wollen uns vor allem auf organisches Wachstum fokussieren.

Eines Ihrer Ziele lautet dabei, das Ebitda um drei bis fünf Prozent jährlich zu steigern. Ist das noch realistisch?

In diesem Jahr werden wir das sicherlich nicht schaffen. Aber wir haben das Ziel sorgfältig formuliert und analysiert, wo unsere Ertragskraft in einem normalen Umfeld liegen wird. Mit Blick auf einen längeren Zeitraum stehen wir daher weiter zu dieser Prognose.

Ein normales Umfeld: Das bedeutet kein Trump, kein Handelskrieg, kein Brexit?

Natürlich gibt es immer geopolitische Konflikte. Aber im Moment sind sie so ausgeprägt wie schon lange nicht mehr. Mit einem normalen Umfeld meinen wir 2,7 bis drei Prozent Wirtschaftswachstum und entsprechende Wachstumsraten für die Industrie und Chemie. Wenn das Wachstum geringer ist und man weniger produziert, dann wird es eben auch schwieriger auf der Ertragsseite.

Und dem können Sie nicht hinterhersparen?

Nein. Aber wir machen in dieser Hinsicht schon unsere Hausaufgaben und haben ja ein Exzellenzprogramm gestartet, mit dem wir die Kosten ab Ende 2021 um zwei Milliarden Euro jährlich senken wollen.

Warum nennen Sie das Sparprogramm "Exzellenzprogramm"? Das klingt etwas zynisch für die betroffenen Mitarbeiter.

Weil es vor allem darum geht, Prozesse zu verbessern und das Unternehmen besser zu managen. Wir haben als BASF-Team den klaren Anspruch, dass wir besser werden müssen und in allen Bereichen nach Exzellenz streben.

Rund 300 Millionen Euro wollen Sie unter anderem mit dem Abbau von 6 000 Stellen reinholen. Wo sollen die übrigen 1,7 Milliarden herkommen?

Es gibt noch viele andere Komponenten, zum Beispiel die operative Exzellenz, das heißt bessere Verfügbarkeiten von Anlagen, die Reduktion von **Energiekosten** und anderen variablen Kosten, Maßnahmen zur Digitalisierung und Automatisierung sowie Effizienzsteigerungen in den operativen Unternehmensbereichen.

Auch die Führungsstruktur soll umgebaut werden. Wird sich die BASF von ihrer Matrixstruktur verabschieden?

Nein, darum geht es nicht. Jedes Unternehmen hat letztlich eine Matrix. Denn es gibt immer Schnittpunkte zwischen regionaler und globaler Verantwortung. Das hat bei der BASF immer gut funktioniert. Und wenn es Probleme gibt, dann liegt das eher daran, dass an den Knotenpunkten nicht die richtigen Personen eingesetzt wurden.

Warum dann der Umbau?

Das ist kein BASF-spezifisches Problem. Alle Weltkonzerne kämpfen heute letztlich mit der Herausforderung, dass sie furchtbar kompliziert geworden sind. Es gibt eine immer filigranere Arbeitsteilung und Spezialisierung innerhalb der Unternehmen. Damit werden Abstimmungen und Prozessketten kompliziert. Dem wollen wir entgegentreten. Wir fragen uns: Wie würden wir die Firma organisieren, wenn wir sie neu gründen würden?

Mit weniger Hierarchie und Führungsebenen?

Was die Zahl der Hierarchieebenen angeht, gibt es bei uns keinen großen Handlungsbedarf. Wir haben nur sechs Ebenen vom Sachbearbeiter bis zum Vorstand. Aber wir wollen den Verantwortungsbereich des Einzelnen wieder verbreitern, also die sogenannte "span of control" für unsere Führungskräfte vergrößern. Es ist beispielsweise wenig sinnvoll, Teamleiter mit drei Mitarbeitern zu haben.

Was bedeutet das für die BASF-Mitarbeiter?

Zum einen ordnen wir viele Mitarbeiter aus zentralen Servicebereichen direkt den operativen Einheiten zu. Zum anderen bringen wir Personen in neue Rollen, in denen ihre Verantwortung und ihr Wirkungsfeld größer werden. Wir müssen davon wegkommen, dass Entscheidungen immer weiter nach oben geschoben werden. Stattdessen wollen wir den Leuten, die hautnah am Geschäft sind, mehr vertrauen, dass sie entscheiden können, was richtig ist für die BASF. Der positive Effekt dieses Umbaus ist, dass Mitarbeiter wieder sagen: Ich weiß jetzt wieder ganz genau, wofür ich verantwortlich bin. Und dabei macht es auch wieder mehr Spaß.

Anders als der Kurs der BASF-Aktie, der seit Jahresanfang mehr als 30 Prozent verloren hat. Ihre Gewinnwarnung hat die deutsche Wirtschaft aufgeschreckt, weil man fürchtet, dass es dem Rest der Wirtschaft genauso schlecht geht.

Das hat sich ja auch bestätigt, wenn man sieht, wer uns alles gefolgt ist. Die BASF ist eben ein Frühindikator für den Konjunkturzyklus.

Haben Sie das Gefühl, dass die Bundesregierung den Ernst der wirtschaftlichen Lage verstanden hat?

Ich denke schon. Die Regierung in Berlin hört normalerweise gut zu, wenn wir die entsprechenden Signale senden. Das wurde durchaus als gewisser Wendepunkt gesehen, dass die Dinge schwieriger werden.

Inzwischen gibt es eine intensive Debatte über mögliche Maßnahmen, um die konjunkturelle Krise abzufedern. Soli-Abschaffung, Kurzarbeitergeld - was halten Sie von den Ideen?

Ich kann nicht erkennen, dass es da schon ein richtiges Programm gibt. Man kann nur vor übereifrigem Aktionismus warnen. Die aktuelle konjunkturelle Schwäche ist nicht mit der Weltfinanzkrise vor gut zehn Jahren zu vergleichen. Es ist auf jeden Fall gut, dass Berlin sich wieder verstärkt für die Belange der Wirtschaft interessiert und über eine mögliche Industriepolitik spricht. Das ist eindeutig das Verdienst von Wirtschaftsminister Altmaier, dass er diese Debatte angeschoben hat. Andererseits sind die ersten Federzüge, die man da sieht, sicherlich noch nicht der Weisheit letzter Schluss.

Was sollte konkret passieren?

Meiner Meinung nach sollte man viel breiter und grundsätzlicher debattieren. Eine ausreichende Zukunftsdiskussion haben

wir noch nicht geführt. Da sollte es auch um Themen gehen wie Steuern, Regulierungen und auch zum Beispiel um die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Der Arbeitsmarkt darf nicht noch weiter eingeschränkt werden. Denn gerade auch mit Blick auf die Digitalisierung ist eine Flexibilisierung besonders wichtig. Da brauchen wir in Deutschland andere Geschäftsmodelle. Es gibt ja heute viele, die eine Weile an bestimmten Projekten arbeiten, dann ziehen sie weiter. Das lässt sich heute in unserem rigiden Arbeitsmarktumfeld gar nicht mehr abbilden.

Also Zeit für ein großes Reformpaket?

Ja. Die Bundesregierung sollte an eine neue Agenda 2010 denken. Das war aus meiner Sicht eine der besten Initiativen der Nachkriegszeit. Die Sozialstaatsreformen hatten einen langen Nachhall und einen erheblichen Anteil daran, dass es Deutschland heute wirtschaftlich so gut geht.

Bei den wichtigen Themen wie Künstliche Intelligenz, Breitbandausbau, **Energiewende** oder Klimawandel kommt Deutschland kaum voran. Mit welcher Sorge blicken Sie auf die Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland?

Ich bin von Natur aus Optimist. Trotzdem mache ich mir große Sorgen um den Standort Deutschland. Ich habe zehn Jahre in Hongkong gelebt und dort die asiatische Dynamik erlebt. Das fängt schon damit an, dass Zukunftsfragen dort zunächst unter dem Blickwinkel der Chancen diskutiert werden und nachrangig erst mit Blick auf Risiken. Wir Deutschen drehen das um und führen erst mal eine Risikodiskussion. Wir töten dadurch Themen schon, bevor wir eine Debatte über mögliche Chancen geführt haben. Das ist bedauerlich und gefährlich.

Wo hätte Deutschland Zukunftschancen?

Ich glaube, dass wir genügend Fähigkeiten haben, um unsere eigene Zukunft zu definieren. Was mich ärgert: Wir bleiben dramatisch unter unseren Möglichkeiten. Wenn wir die konsequent ausschöpfen würden - und das bezieht sich nicht auf Deutschland allein, sondern auf Europa - , dann hätten wir riesige Chancen.

Auch gegen politisch und technologisch so mächtige Gegner wie China und die USA?

Wenn man sieht, wie sich die Welt polarisiert, muss sich Europa überlegen, ob es auf Dauer nur zwischen den Antipoden China und USA herumdriften möchte. Ich glaube, ein Dreieck wäre viel besser. Daher würde ich mir wünschen, dass sich Europa auf seine Stärken besinnt. Und die haben wir. Deshalb bin ich überzeugt: Nicht die Chinesen definieren unsere Zukunft, sondern die definieren wir Europäer selbst.

Was sollte die neue EU-Kommission für Ihre Branche anpacken?

Ich würde mir wünschen, dass die Rahmenbedingungen für die Industrie verbessert werden. Beispielsweise muss die Politik noch mehr für die Förderung von Forschung und Innovationen tun. Auch Themen wie Klimaschutz und **Energiewende** müssen wir in Europa auf umfassendere Weise angehen. Das ist eine verfahrenere Situation. Aber wir haben die Chance, das Thema ganz groß zu denken und dadurch Klimaschutz und Wettbewerbsfähigkeit für Deutschland und Europa sinnvoll zu verknüpfen.

Das klingt nach dem Stein der Weisen.

So kompliziert ist es nicht. Was nicht funktioniert, ist, dass man einfach noch ein weiteres Instrument hinzufügt und eine CO₂ - Steuer auf die bestehenden Belastungen oben draufsetzt. Entscheidend ist, dass wir uns von der Idee verabschieden, **erneuerbareEnergie** immer weiter zu verteuern. Wir sollten sie vielmehr so billig machen wie möglich und damit den Verbrauchern den Anreiz geben, neue Verfahren einzusetzen, die auf sehr viel **erneuerbareEnergie** angewiesen sind. Aber wenn dabei CO₂ entsteht, dann muss es bepreist werden - wie das im **Energie**- und wesentlichen Teilen des Industriesektors schon der Fall ist. Das würde ganz andere Anreize schaffen, um CO₂ zu vermeiden.

Aber würde eine solche Umstellung **Energie** nicht in jedem Fall verteuern?

Nein. Wenn man - wie etwa bei uns in der Chemie - mehr erneuerbaren Strom braucht, um den CO₂ - Ausstoß zu minimieren, dann sollte dieser Strom auch billig sein, um einen Anreiz für den Verzicht auf fossile **Energieträger** zu schaffen. Das würde eine andere Lenkungswirkung erzeugen. Unterstützt man das dann noch durch die gezielte Förderung für die Entwicklung CO₂ - armer Technologien, dann könnte man einen wirklich starken Impuls erzeugen.

Haben Sie das Gefühl, dass das geplante Klimapaket der Bundesregierung in die richtige Richtung geht?

Ich kenne nur einzelne Bausteine, aber wie das zusammengesetzt wird, kann ich noch nicht erkennen.

Eine Herausforderung ist offenbar der Konflikt zwischen Klimaschutz und Wettbewerbsfähigkeit.

Diese Aspekte müssen miteinander verbunden werden, sonst wird es verheerend. Gesellschaftliche Unterstützung wird es nur geben, wenn Klimaschutz nicht in Arbeitslosigkeit mündet. Dazu gehört auch ein klein wenig mehr Realismus. Man muss den Bürgern schon sagen, dass sich dann manche Preise verändern und das ein oder andere Verhalten geändert werden muss. Wir brauchen da einen viel breiteren und offeneren Dialog.

Deshalb engagieren Sie sich mittlerweile bei den Grünen.

Die Kommunikation zwischen Chemieindustrie und Grünen war lange eher feindselig und aggressiv geprägt. Aber wir wollen das Gespräch mit allen politischen Kräften führen. Insofern fand ich das ein hervorragendes Dialogangebot, als Frau Andreae mit der Frage auf mich zukam, ob ich im Wirtschaftsrat der Grünen mitwirken wollte. Wir sind nicht immer einer Meinung, aber der Austausch ist sehr offen und konstruktiv.

Die deutsche Autoindustrie, mit der Sie ja eng verbunden sind, scheint sich mit Blick auf Klimaschutz und Umstellung auf Elektromobilität in eine Krise manövriert zu haben. Wie sehr hat es Sie überrascht, dass sich Deutschlands Vorzeigebbranche selbst verschuldet in eine solche Lage gebracht hat?

Ich kann schwer beurteilen, ob die Autokonzerne früh genug begonnen haben, Elektroautos zu entwickeln. Das hat natürlich immer auch mit der Kundennachfrage zu tun. Klar ist aber, dass die deutsche Autoindustrie zu den innovativsten Branchen der Welt gehört und uns gegenüber sehr empfänglich ist für alles Neue. Deshalb passen wir gut zusammen. Die Entwicklung in Richtung Elektromobilität bedeutet auf jeden Fall mehr Chemie im Auto als je zuvor.

Wenn man weiß, dass der Zug in Richtung Elektromobilität geht, wäre es da nicht eine Bringschuld der Industrie gewesen, stärker in die Batterieforschung und die Zellfertigung zu gehen?

Es ist meiner Meinung nach nicht sinnvoll, irgendwas zu wollen, was man nicht kann. Dazu braucht es erst einmal die entsprechenden Fähigkeiten. Das hat die Politik auch erkannt und schaut auf die gesamte Wertschöpfungskette. Und die fängt übrigens bei BASF an.

Wo sehen Sie die langfristige Rolle der BASF auf dem Gebiet?

Wir sind schon heute ein etablierter Hersteller von Batteriematerialien mit einem niedrigen dreistelligen Millionenumsatz auf dem Gebiet und wollen diese Position weiter ausbauen. Es geht hier um das bei Weitem wachstumsstärkste und ein sehr innovatives Segment, das in der Chemie derzeit neu entsteht. Wenn die Prognosen stimmen, dass 2025 weltweit zehn bis 15 Millionen Elektrofahrzeuge produziert werden, vollelektrische und Hybride, entsteht ein Markt von 25 bis 30 Milliarden Euro allein für Kathodenmaterial. Daran wollen wir partizipieren, was allerdings auch hohe Investitionen erfordert.

Um welche Dimensionen geht es da?

Wir planen, bis zu 400 Millionen Euro für eigene Anlagen in Europa zu investieren. Die können Kathodenmaterial für etwa 300 000 Mittelklassewagen liefern. Das ist also ein sehr kapitalintensives Geschäft, und am Ende wird es auch darauf ankommen, dass die Renditen stimmen.

Wie wichtig wäre eine europäische Batterieproduktion?

Wir werden eine lokale Produktion in Europa brauchen und sind in dieser Hinsicht auch auf dem richtigen Weg. Aber es ist nicht zielführend, da von allen auch einen europäischen Pass zu fordern. Wir müssen auch Produzenten aus Asien einladen, hierherzukommen.

So wie die europäische Chemie ja auch nach China gegangen ist. Dort wachsen allerdings die Risiken. Der Handelsstreit eskaliert, die Konjunktur schwächt sich ab, die Demonstrationen in Hongkong machen Peking nervös. Wie gefährlich ist die Situation in China?

Man sollte das realistisch betrachten. Es gibt in der wirtschaftlichen Entwicklung immer mal ein kleines Schlagloch auf der Straße. Das heißt aber nicht, dass die Straße nicht mehr in die richtige Richtung führt. Ich glaube weiter an den langfristigen Aufwärtstrend und die damit verbundenen Wachstumsmöglichkeiten in China.

Wie wichtig ist es vor dem Hintergrund für die deutsche Industrie, faire Wettbewerbsbedingungen zu erarbeiten?

Das ist natürlich ein wichtiges Thema, das uns schon lange begleitet. Aber wenn Sie mit Chinesen verhandeln, müssen Sie auch eine kulturelle Kompetenz haben. Sie müssen das in der richtigen Art und Weise machen. Wer in China erfolgreich sein will, muss ein langfristiger Partner sein, in guten wie in schlechten Zeiten da sein.

Nichts gegen die chinesische Kultur. Aber dauert es mit der Markttöffnung nicht doch schon viel zu lange?

Es ist sicher richtig, dass die notwendigen Schritte manchmal zu langsam erfolgen. Das adressieren wir auch immer wieder. Aber das muss man in einem Dialog machen, in einem Geben und Nehmen. Deswegen bin ich nicht ganz glücklich darüber, was jetzt gerade passiert. Denn die Stimmen, die ich in China höre, sagen, dass sich China sehr stark vom Westen lossagen wird. Sie werden die Krise nutzen, um ihre wirtschaftliche Abhängigkeit zu verringern, die Exporte zu reduzieren und technologisch noch schneller aufzurüsten. Das ist auch ein gewisser Rückzug in die Isolation. Für die globale Wirtschaft ist das wenig hilfreich.

Einige Experten vergleichen die Demonstrationen in Hongkong bereits mit den Studentenprotesten von vor 30 Jahren. Mit welcher Sorge schauen Sie auf diese Ereignisse?

Hongkong ist immer noch ein wichtiger Standort für China, auch als Tor zum Westen, gerade was die Finanzierung von

Projekten angeht. Von daher hat die chinesische Wirtschaft ein hohes Interesse, dass dieses Gefüge weiter funktioniert. Deshalb gehe ich davon auf, dass es eine friedliche Lösung für den Konflikt geben wird. Ich hoffe jedenfalls sehr, dass man bald eine Beruhigung sehen wird, denn die Situation ist bedenklich.

Das Zehn-Milliarden-Euro-Projekt von BASF in Guangdong ist nicht gefährdet?

Entscheidend ist, dass die Fundamentaldaten für solch eine Entscheidung richtig sind. Die Provinz Guangdong hat weiterhin einen riesigen und steigenden Bedarf an Chemieprodukten. Und das Projekt genießt hohe Priorität bei der deutschen und auch der chinesischen Regierung. Es ist auch ein verbindendes Projekt für die Volkswirtschaften. Die Chinesen schätzen neben unserer Technologie insbesondere unseren Nachhaltigkeitsansatz.

Die Tendenz, dass bestimmte Fertigungsindustrien aus China abwandern, ist keine Gefahr?

Diese Beobachtung stimmt so nicht. Es mag einzelne Firmen geben, die solche Entscheidungen treffen. Aber sehr viele Unternehmen, darunter auch unsere Kunden, sind in China sehr kapitalintensiv unterwegs. Da kann ich keine generellen Abwanderungstendenzen erkennen. Im Gegenteil, viele reden davon, dass sie in China wachsen wollen und dazu auch eine Versorgung mit unseren Materialien benötigen.

Gerade die Autoindustrie entwickelte sich zuletzt extrem schwach in China. Sehen Sie Signale, dass der Trend wieder dreht?

Ein wenig wird sich der Produktionsrückgang gegenüber dem Minus von 13 Prozent im ersten Halbjahr sicher noch verringern. Aber ich sehe nicht, dass das für das Gesamtjahr noch ins Positive drehen könnte. Das Problem besteht aber nicht darin, dass die Leute nicht mehr Auto fahren wollen. Es geht einfach darum, dass größere Anschaffungen verschoben werden, weil die Zeiten unsicherer geworden sind. Insofern ist viel Marktpsychologie im Spiel.

Herr Bruder Müller, all diese Herausforderungen haben Ihnen ein sehr schwieriges erstes Jahr als CEO beschert. Wie gehen Sie persönlich mit Niederlagen um?

In meinen 30 Jahren im Unternehmen habe ich schon häufig Enttäuschungen erlebt. Man braucht dafür eine gewisse Robustheit, den nötigen Rückhalt in der Familie und ein Team, auf das man sich verlassen kann. Das alles ist bei mir gegeben. Wir haben einen extrem guten Teamspirit hier in der BASF.

Als CEO stehen Sie aber noch mehr im öffentlichen Kreuzfeuer.

Das ist richtig. Vieles fokussiert sich auf die Person des Vorstandsvorsitzenden. Wenn es gut läuft, ist man dann derjenige, der alles richtig gemacht hat, wenn es schlecht läuft derjenige, der alles falsch macht. Man muss sich einfach darauf einstellen, dass man auch mal negative Schlagzeilen bekommt.

Die einfachste Lösung wäre da vielleicht, für die restliche Amtszeit keine schlechten Nachrichten mehr zu produzieren.

Das ist natürlich mein Wunsch. Und ich gebe mir größte Mühe, niemanden zu enttäuschen.

Herr Bruder Müller, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellten Sven Afhüppe und Siegfried Hofmann.

Kasten: ZITATE FAKTEN MEINUNGEN

Ich bin von Natur aus Optimist. Trotzdem mache ich mir große Sorgen um den Standort Deutschland.

Elektromobilität bedeutet auf jeden Fall mehr Chemie im Auto als je zuvor.

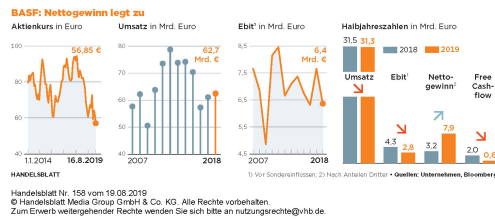
Die Sichtweite in unserem Geschäft ist seit der Finanzkrise wie eine Fahrt durch dichten Nebel.

Vita Martin Bruder Müller

Der Manager Seit Mai 2018 ist der promovierte Chemiker Vorstandsvorsitzender der BASF SE. Bruder Müller (58) startete seine Karriere 1988 im Ammoniaklabor des Chemieriesen und rückte 2006 in den Vorstand auf. Dort war er zunächst für die Region Asien-Pazifik verantwortlich, ab 2011 war er stellvertretender Vorstandsvorsitzender.

Das Unternehmen Mit 122 000 Beschäftigten und 63 Milliarden Euro Umsatz ist die BASF das größte Chemieunternehmen der Welt. Das breite Produktsortiment umfasst unter anderem chemische Grundprodukte wie Ethylen, zahlreiche Kunststoffe, Industriechemikalien, Nahrungsmittelzusätze wie Vitamine, Kosmetik- und Pharmavorprodukte sowie Pflanzenschutzmittel und Saatgut.

*Afhüppe, Sven
Hofmann, Siegfried*



Quelle:	Handelsblatt print: Nr. 158 vom 19.08.2019 Seite 004
Ressort:	Tagesthema
Serie:	BASF - Das große Gespräch (Handelsblatt-Beilage)
Branche:	IND-04 Chemieindustrie P2800
Börsensegment:	dax30 ICB1353 stxxx
Dokumentnummer:	0E015A46-2925-4875-8CE4-B6B04FD47C9B

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://www.wiso-net.de/document/HB_0E015A46-2925-4875-8CE4-B6B04FD47C9B%7CHBPM_0E015A46-2925-4875-8CE4-E

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH

GENIOS © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH