

Prognosebericht

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen 2019

Die Weltwirtschaft wird 2019 in einem herausfordernden, von hoher Unsicherheit geprägten Umfeld mit 2,8 % voraussichtlich schwächer wachsen als 2018 (+3,2%). Wir erwarten, dass in der Europäischen Union (EU) sowohl die Inlands- als auch die Exportnachfrage aus Drittländern schwächer zunimmt. Für die USA gehen wir von einem soliden Wachstum aus, jedoch sollten die Impulse aus der Steuerreform weniger stark als 2018 wirken. Das Wachstum in China wird sich tendenziell weiter abschwächen, im Vergleich zu den fortgeschrittenen Volkswirtschaften allerdings hoch bleiben. Für Brasilien prognostizieren wir eine weitere konjunkturelle Erholung. Wir unterstellen, dass wichtige Abnehmerindustrien weiterhin wachsen. Für die Automobilindustrie gehen wir von einer leichten Erholung nach dem Produktionsrückgang im Vorjahr aus. Wir erwarten, dass die globale Chemieproduktion im Jahr 2019 mit 2,7 % in etwa so stark wachsen wird wie 2018 (+2,7 %). Für 2019 rechnen wir mit einem durchschnittlichen Ölpreis der Referenzrohölsorte Brent von 70 US\$/Barrel und einem Wechselkurs von 1,15 US\$ pro Euro.

Unseren makroökonomischen Prognosen liegen die Annahmen zugrunde, dass sich die handelspolitischen Konflikte zwischen den USA und ihren Handelspartnern im Laufe des Jahres entschärfen und der Brexit ohne größere konjunkturelle Beeinträchtigungen erfolgt.

Entwicklung der Weltwirtschaft im Jahr 2019

- **Wachstum in der EU und den USA voraussichtlich moderater**
- **Abschwächung des Wachstums in China erwartet**
- **Fortsetzung der Erholung in Brasilien**

Für die EU gehen wir in unseren Prognosen davon aus, dass das Vereinigte Königreich 2019 aus der EU austreten wird, gefolgt von einer Übergangsphase bis mindestens Ende 2020. Die bereits 2018 erkennbare Wachstumsabschwächung wird sich in der EU (EU 27 und Vereinigtes Königreich)¹ voraussichtlich fortsetzen, insgesamt erwarten wir aber nach wie vor ein moderates Wachstum. Sowohl die Export- als auch die Binnennachfrage werden voraussichtlich schwächer steigen. Eine langsamer zunehmende Nachfrage nach Investitionsgütern wird dabei insbesondere Deutschland belasten, das leicht unter dem EU-Durchschnitt wachsen wird. Das Wachstum der osteuropäischen EU-Länder, die 2017 und 2018 besonders stark von der Auszahlung neuer EU-Beihilfen im Rahmen der Kohäsions- und Strukturförderung profitiert hatten, wird voraussichtlich etwas stärker als in Westeuropa zurückgehen. Wir erwarten, dass das Bruttoinlandsprodukt (BIP) Russlands schwächer als im Vorjahr zunimmt.

Für die USA prognostizieren wir eine schwächere Wachstumsdynamik, die allerdings immer noch deutlich über dem langfristigen Durchschnitt liegt. Wir nehmen an, dass sich die Impulse aus der Steuerreform langsam abschwächen. Höhere Preise aufgrund gestiegener Importzölle für chinesische Güter bei nach wie vor nur moderaten Lohnsteigerungen dürften die Kaufkraft der Konsumenten schmälern.

In den asiatischen Schwellenländern wird sich das Wachstum voraussichtlich ebenfalls etwas abschwächen. Dabei spielt der erwartete Wachstumsrückgang in China eine wesentliche Rolle, da viele asiatische Volkswirtschaften über den Außenhandel eng mit

China verknüpft sind. Wir rechnen damit, dass höhere Zölle im Handel mit den USA die Exportnachfrage dämpfen werden und dies auch die Investitionsneigung verringern wird. Allerdings gehen wir davon aus, dass die Konjunktur in China durch Einkommens- und Mehrwertsteuersenkungen sowie Steuererleichterungen für den Unternehmenssektor gestützt wird. Wir erwarten für China ein Wachstum leicht über 6 % (2018: +6,6%).

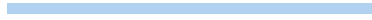
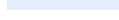
In Japan bleibt das Wachstum voraussichtlich auf dem niedrigen Niveau des Vorjahres. Die Inlandsnachfrage sollte stabil bleiben, allerdings dämpfen Kapazitätsengpässe tendenziell das Wachstum. Die erwartete schwächere Dynamik in China bremst die Exportnachfrage. Darüber hinaus wird im Oktober 2019 die Mehrwertsteuer erhöht, was im vierten Quartal voraussichtlich zu einer schwächeren Konsumnachfrage führen wird.

In Südamerika erwarten wir eine Fortsetzung der Erholung in Brasilien unter der Annahme, dass der neu gewählte Präsident einen für die Wirtschaft liberalen und reformorientierten Kurs einschlägt. Die Wirtschaft in Argentinien wird dagegen voraussichtlich erneut leicht schrumpfen, da die Binnennachfrage unter der hohen Inflation leidet.

¹ Im restlichen Kapitel bezieht sich EU auf EU 27 und Vereinigtes Königreich.

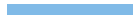
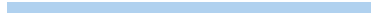
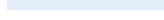
Ausblick zum Bruttoinlandsprodukt 2019

reale Veränderung gegenüber Vorjahr

Welt	2,8 %	
EU	1,4 %	
USA	2,3 %	
Schwellenländer Asiens	5,8 %	
Japan	0,8 %	
Südamerika	1,8 %	

Trends Bruttoinlandsprodukt 2019–2021

reale jährliche Veränderung im Durchschnitt

Welt	2,9 %	
EU	1,5 %	
USA	2,0 %	
Schwellenländer Asiens	5,7 %	
Japan	0,7 %	
Südamerika	2,5 %	

Aussichten für wichtige Abnehmerbranchen■ **Schwächeres Wachstum der globalen Industrieproduktion erwartet**

Wir rechnen insgesamt mit einem schwächeren weltweiten Industrierückgang von 2,7 % im Jahr 2019 (2018: +3,2 %). Die Entwicklung verlangsamt sich voraussichtlich sowohl in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch in den Schwellenländern.

Für die **Transportindustrie** erwarten wir wieder ein Wachstum nach dem leichten Rückgang der Produktion im Vorjahr. In der EU wird die Automobilproduktion vermutlich nochmals leicht zurückgehen; einem leichten Rückgang in Westeuropa sollte ein moderates Wachstum in den osteuropäischen EU-Ländern gegenüberstehen.

Für Nordamerika prognostizieren wir nach dem leichten Rückgang 2018 wieder ein schwaches Wachstum. Auch in Asien erwarten wir insgesamt eine leichte Erholung, da das Auslaufen der Steuerbegünstigungen in China sich nicht länger bemerkbar machen wird und konjunkturstimulierende Maßnahmen greifen dürften. In Indien wird weiter ein dynamisches Wachstum erwartet; in Japan und Südkorea sollte die Automobilproduktion 2019 nach einem Rückgang im Vorjahr ebenfalls wieder ansteigen. In Südamerika geht das Wachstum hingegen nach den starken Aufholeffekten der Vorjahre voraussichtlich zurück.

Im **Energie- und Rohstoffsektor** erwarten wir für 2019 eine etwas schwächer ansteigende Produktion. Hauptgrund ist, dass wir für die Versorgungswirtschaft – die mehr als 40 % der Wertschöpfung des Sektors ausmacht – mit einer geringeren Zuwachsrate als 2018 rechnen. Dazu haben die besonderen Witterungsbedingungen im Jahr 2018 beigetragen, die zu einem außergewöhnlich hohen Strom- und Wasserverbrauch geführt hatten.

Für die **Bauindustrie** nehmen wir ein weitgehend stabiles globales Wachstum mit erheblichen regionalen Unterschieden an. In Westeuropa schwächt sich die Baukonjunktur tendenziell etwas ab – teils aufgrund von Kapazitätsengpässen (Deutschland), teils wegen Einschränkungen bei Förderprogrammen (Frankreich). Im Vereinigten Königreich bleibt die private Bautätigkeit wegen makroökonomischer Unsicherheiten voraussichtlich schwach. In Osteuropa dürfte der Bausektor hingegen weiter dynamisch mit hohen Raten wachsen, jedoch schwächer als im Vorjahr. Während wir für die USA erneut eine schwache Entwicklung im Umfeld steigender Hypothekenzinsen und Baukosten sehen, erwarten wir für Asien ein stabiles Wachstum auf nach wie vor hohem Niveau, insbesondere im Bereich Infrastruktur. In Südamerika gehen wir von einem stärkeren Wachstum im Einklang mit der weiteren Konjunkturerholung in Brasilien aus.

Das **Wachstum der Konsumgüterproduktion** sollte stabil bleiben. Zwar wird sich das globale Wachstum des BIP – des

wichtigsten Nachfragetreibers – voraussichtlich etwas verringern. Steigende private Einkommen dürften die Konsumgüternachfrage jedoch stabilisieren. Die erwarteten regionalen Wachstumsunterschiede folgen dem bereits für das BIP beschriebenen Muster.

Die **Elektronikindustrie** profitiert nach wie vor von der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung, sie weist unter allen Kundenindustrien die höchste Wachstumsrate auf. Die Schwerpunkte der Produktion liegen in Asien und Nordamerika. Sowohl in Asien als auch in den USA wird sich das Wachstum jedoch voraussichtlich abschwächen. Insgesamt ergibt sich daraus ein deutlicher globaler Wachstumsrückgang.

Im Sektor **Gesundheit und Ernährung** gehen wir nach wie vor von einem überdurchschnittlichen Wachstum aus, das allerdings im Vergleich zum Vorjahr etwas nachlassen wird. Der erwartete Wachstumsrückgang in der Ernährungsindustrie steht weitgehend im Einklang mit den Entwicklungen des BIP. In der Pharmaindustrie wird das Wachstum voraussichtlich stärker zurückgehen. Dort spielen Basiseffekte eine wichtige Rolle, da die Wertschöpfung in einigen Ländern – unter anderem in Deutschland – aufgrund der Einführung neuer hochwertiger Medikamente im Vorjahr ungewöhnlich stark zugenommen hatte.

Für die **Landwirtschaft** rechnen wir 2019 mit einem stärkeren Wachstum als im Vorjahr, nachdem die Ernte 2018 durch die außergewöhnliche Trockenheit in Zentral- und Osteuropa, in Teilen Nordamerikas sowie in Argentinien und Südafrika beeinträchtigt war.

Aussichten für die chemische Industrie

■ Globales Wachstum der Chemieindustrie etwa auf dem Niveau des Vorjahres

Die globale Chemieproduktion (ohne Pharma) wird im Jahr 2019 mit 2,7 % voraussichtlich so wie 2018 (+2,7 %) wachsen. Wir erwarten für 2019 eine ähnliche Steigerungsrate in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften wie im Vorjahr (2018: +1,5 %, 2019: +1,6 %) und eine geringfügig langsamere Entwicklung in den Schwellenländern (2018: +3,4 %, 2019: +3,3 %).

Großen Einfluss auf die globale Wachstumsrate hat die Entwicklung im weltgrößten Chemiemarkt **China**. Unsere Prognose geht davon aus, dass die Chemieproduktion in China mit 3,6 % in einem insgesamt etwas schwächeren weltwirtschaftlichen Umfeld in etwa so schnell wie im Vorjahr wachsen wird. Eine Stabilisierung der Automobilnachfrage in China sollte die Chemienachfrage stützen. Wegen seines großen Weltmarktanteils von rund 40 % würden damit immer noch knapp 60 % des Wachstums der globalen Chemieproduktion auf China allein entfallen. Für die übrigen Schwellenländer Asiens erwarten wir ein Wachstum der Chemieproduktion in ähnlicher Größenordnung wie in China.

Für die **EU** gehen wir nach dem Einbruch der Chemieproduktion zum Jahresende 2018 von einer Erholung im Jahresverlauf 2019 aus. Im Vergleich zum Gesamtjahr 2018 rechnen wir 2019 allerdings nur mit einer Stagnation der Produktion. Die Nachfrage aus der Automobilindustrie wird voraussichtlich weiter leicht zurückgehen. Die Landwirtschaft dürfte erneut wachsen, auch das Wachstum in der Bauindustrie sollte solide bleiben. Darüber hinaus dürften sich Basiseffekte positiv bemerkbar machen.

In den **USA** erwarten wir für das kommende Jahr ein etwas geringeres, aber immer noch überdurchschnittliches Wachstum der Chemieproduktion. Fortlaufende Kapazitätserweiterungen stärken

die Angebotsseite, auf der Nachfrageseite schwächt sich hingegen das Wachstum in der Industrie tendenziell etwas ab.

In **Japan** rechnen wir mit einem etwas stärkeren, durch die Binnen- nachfrage und teils auch durch Exporte nach China getriebenen Chemiewachstum.

Für **Südamerika** gehen wir im Einklang mit der gesamtwirtschaftlichen Erholung in Brasilien von einer Belebung der Chemiekonjunktur aus.

Ausblick zur Chemieproduktion 2019 (ohne Pharma)

reale Veränderung gegenüber Vorjahr		
Welt	2,7 %	
EU	0,1 %	
USA	3,2 %	
Schwellenländer Asiens	3,6 %	
Japan	2,0 %	
Südamerika	1,5 %	

Trends Chemieproduktion 2019–2021 (ohne Pharma)

reale Veränderung gegenüber Vorjahr		
Welt	3,0 %	
EU	0,8 %	
USA	2,9 %	
Schwellenländer Asiens	4,2 %	
Japan	0,8 %	
Südamerika	2,0 %	

Ausblick 2019

Für 2019 erwarten wir ein schwächeres Wachstum der Weltwirtschaft als 2018. Das globale Bruttoinlandsprodukt wird mit 2,8% voraussichtlich langsamer zunehmen als 2018 (+3,2%). Für die Chemieproduktion erwarten wir mit 2,7% eine Steigerungsrate auf dem Niveau des Vorjahres (+2,7%). Wir rechnen mit einem durchschnittlichen Ölpreis von 70 US\$/Barrel Brent und einem Wechselkurs von 1,15 US\$/€. Trotz des herausfordernden, von hoher Unsicherheit geprägten Umfelds wollen wir profitabel wachsen. Wir wollen Umsatz und Ergebnis der Betriebstätigkeit (EBIT) vor Sondereinflüssen der BASF-Gruppe 2019 leicht steigern. Der Return on Capital Employed (ROCE) sollte den Kapitalkostensatz leicht übersteigen, gegenüber 2018 jedoch leicht zurückgehen.

Wir erwarten, dass unsere Abnehmerindustrien weiterhin wachsen. Für die Automobilindustrie sehen wir eine leichte Erholung nach dem Produktionsrückgang im Vorjahr. Unser Ausblick unterstellt, dass sich die handelspolitischen Konflikte zwischen den USA und ihren Handelspartnern im Laufe des Jahres entschärfen und der Brexit ohne größere konjunkturelle Beeinträchtigungen erfolgt.

[Mehr zu unseren Erwartungen bezüglich der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen 2019 ab Seite 117](#)

Umsatz, Ergebnis- und ROCE-Prognose für die BASF-Gruppe¹

- **Leichtes Umsatzwachstum, vor allem durch gesteigerten Absatz und Portfolioeffekte**
- **EBIT vor Sondereinflüssen leicht über Vorjahresniveau**
- **ROCE leicht über Kapitalkostensatz**

Für den Ausblick legen wir die seit dem 1. Januar 2019 geltende Segmentstruktur zugrunde und haben die Segmentdaten des Jahres 2018 entsprechend angepasst. Neben der neuen Segmentstruktur

hat sich in einigen Fällen auch die Zusammensetzung der Unternehmensbereiche geändert.

[Mehr zur neuen Segmentstruktur unter BASF-Gruppe auf Seite 19 sowie in Anmerkung 4 des Anhangs zum Konzernabschluss ab Seite 211](#)

Unsere Prognose für 2019 berücksichtigt die verbindliche Vereinbarung von BASF und LetterOne zum Zusammenschluss ihrer Öl- und Gas-Geschäfte. Der Abschluss der Transaktion wird im ersten Halbjahr 2019 erwartet, vorbehaltlich der erforderlichen behördlichen Genehmigungen. Bis zum Abschluss der Transaktion wird das Ergebnis unseres Öl- und Gas-Geschäfts als separate Position Ergebnis nach Steuern aus nicht fortgeführtem Geschäft ausgewiesen, ohne in den Umsatz oder das EBIT vor Sondereinflüssen der BASF-Gruppe einzugehen. Nach deren Abschluss wird das anteilige Ergebnis nach Steuern des Joint Ventures Wintershall DEA als Ergebnis aus Unternehmen, die nach der Equity-Methode bilanziert werden, im EBIT vor Sondereinflüssen der BASF-Gruppe unter Sonstige berichtet werden.

Der für die zweite Jahreshälfte 2019 angestrebte Erwerb von Solvays integriertem Polyamidgeschäft ist in diesem Ausblick ebenfalls berücksichtigt. 2019 sehen wir jedoch auf BASF-Gruppenebene noch keinen wesentlichen Einfluss dieser Transaktion auf Umsatz, EBIT vor Sondereinflüssen sowie ROCE.

Wir erwarten 2019 eine leichte Umsatzsteigerung für die BASF-Gruppe. Dazu sollen insbesondere ein Absatzwachstum und Portfolioeffekte, vor allem aus der im August 2018 abgeschlossenen Akquisition wesentlicher Geschäfte von Bayer, beitragen. Mit einem deutlichen Umsatzanstieg rechnen wir in den Segmenten Agricultural Solutions und Nutrition & Care sowie bei Sonstige, mit einem leicht höheren Umsatz bei Surface Technologies und Materials. Für Chemicals gehen wir von einem Umsatz auf Vorjahresniveau aus. Für das Segment Industrial Solutions planen wir infolge der zum 31. Januar 2019 erfolgten Einbringung des BASF-Geschäfts für Papier- und Wasserchemikalien in die Solenis-Gruppe mit einem leichten Umsatzrückgang.

Das EBIT vor Sondereinflüssen wird voraussichtlich leicht über dem Niveau von 2018 liegen. Dazu werden insbesondere die deutlich höheren Beiträge der Segmente Agricultural Solutions, Industrial Solutions, Surface Technologies sowie Nutrition & Care beitragen. Für Chemicals erwarten wir ein leicht verbessertes Ergebnis. Im Segment Materials rechnen wir hingegen aufgrund eines Margenrückgangs bei Isocyanaten mit einem deutlich niedrigeren EBIT vor Sondereinflüssen. Auch bei Sonstige planen wir mit einem Ergebnis deutlich unter Vorjahresniveau. 2018 waren positive Bewertungseffekte für unser Long-Term-Incentive-Programm angefallen, die wir 2019 nicht erwarten.

Wir gehen davon aus, dass wir 2019 einen ROCE erzielen, der leicht über dem zugrundegelegten Kapitalkostensatz von 10% liegt. Wegen der ganzjährigen Einbeziehung der von Bayer im August 2018 erworbenen Vermögenswerte wird die durchschnittliche Kapitalkostenbasis 2019 ansteigen. Deshalb erwarten wir, dass der ROCE der BASF-Gruppe im Vergleich zum Vorjahr leicht zurückgeht, das heißt bis zu maximal einem Prozentpunkt. 2018 betrug der ROCE 11,5%, angepasst auf die neue Segmentstruktur. Im Segment Materials (2018: 26,1%) erwarten wir einen deutlichen und bei Chemicals (2018: 17,7%) einen leichten Rückgang des ROCE jeweils im Vergleich zum Vorjahr. In den Segmenten Surface Technologies (2018: 4,6%), Nutrition & Care (2018: 11,8%) und Agricultural Solutions (2018: 5,1%) rechnen wir hingegen mit einem leichten sowie bei Industrial Solutions (2018: 8,7%) mit einem deutlichen Anstieg gegenüber dem Vorjahr.

Die wesentlichen Chancen und Risiken, die unsere Prognose beeinflussen können, sind im Chancen- und Risikobericht auf den Seiten 123 bis 130 erläutert. Das Erreichen unserer Umsatz- und Ergebnisprognose setzt insbesondere voraus, dass die für das Jahr 2019 getroffenen makroökonomischen Annahmen zutreffend sind.

¹ In Bezug auf den Umsatz entspricht „leicht“ einer Veränderung von 1–5 %, während „deutlich“ Veränderungen ab 6 % und „auf Vorjahresniveau“ keine Veränderungen (+/-0 %) bezeichnet. Bei Ergebnisgrößen entspricht „leicht“ einer Veränderung von 1–10 %, während „deutlich“ Veränderungen ab 11 % und „auf Vorjahresniveau“ keine Veränderungen (+/-0 %) bezeichnet. Für ROCE definieren wir bei dem für die Jahre 2018 und 2019 gültigen Kapitalkostensatz von 10 % eine Veränderung von 0,1 bis 1,0 Prozentpunkten als „leicht“, eine Veränderung von mehr als 1,0 Prozentpunkten als „deutlich“ und keine Veränderung (+/-0 Prozentpunkte) als „auf Vorjahresniveau“.

Prognose auf Segmentebene^{1, 2}

Millionen €

	Umsatz		Ergebnis der Betriebstätigkeit (EBIT) vor Sondereinflüssen	
	2018	Erwartet 2019	2018	Erwartet 2019
Chemicals	11.694	auf Vorjahresniveau	1.587	leichter Anstieg
Materials	13.270	leichter Anstieg	2.400	deutlicher Rückgang
Industrial Solutions	9.120	leichter Rückgang	668	deutlicher Anstieg
Surface Technologies	13.655	leichter Anstieg	690	deutlicher Anstieg
Nutrition & Care	5.940	deutlicher Anstieg	736	deutlicher Anstieg
Agricultural Solutions	6.156	deutlicher Anstieg	734	deutlicher Anstieg
Sonstige	2.840	deutlicher Anstieg	-462	deutlicher Rückgang
BASF-Gruppe	62.675	leichter Anstieg	6.353	leichter Anstieg

¹ Beim Umsatz entspricht „leicht“ einer Veränderung von 1–5 %, während „deutlich“ Veränderungen ab 6 % und „auf Vorjahresniveau“ keine Veränderungen (+/-0 %) bezeichnet. Bei Ergebnisgrößen entspricht „leicht“ einer Veränderung von 1–10 %, während „deutlich“ Veränderungen ab 11 % und „auf Vorjahresniveau“ keine Veränderungen (+/-0 %) bezeichnet.

² Für den Ausblick legen wir die seit 1. Januar 2019 geltende Segmentstruktur zugrunde und haben die Segmentdaten des Jahres 2018 entsprechend angepasst. Neben der neuen Segmentstruktur hat sich in einigen Fällen auch die Zusammensetzung der Unternehmensbereiche geändert.

Umsatz- und Ergebnisprognose für die Segmente

Für das Segment **Chemicals** gehen wir davon aus, dass der Umsatz 2019 das Vorjahresniveau erreicht. Wir rechnen mit höheren Mengen vor allem bei Styrolen, Weichmachern und Oxo-Alkoholen im Bereich Petrochemicals sowie bei Aminen und Polyalkoholen im Bereich Intermediates. Im Gegensatz hierzu erwarten wir geringere Volumina bei Crackerprodukten infolge von planmäßigen Steam-crackerabstellungen in Port Arthur/Texas, Antwerpen/Belgien und Ludwigshafen. Das EBIT vor Sondereinflüssen wird voraussichtlich leicht über dem Niveau von 2018 liegen: Wir erwarten insbesondere verbesserte Margen im Bereich Intermediates in der Butandiol-Wertschöpfungskette sowie im Bereich Petrochemicals bei Acrylsäure und deren Derivaten.

Im Segment **Materials** gehen wir 2019 von einem Umsatz leicht über dem Vorjahresniveau aus. Im Bereich Performance Materials erwarten wir gesteigerte Mengen und durchschnittlich höhere Preise. Diese sollten die deutlich niedrigeren Preise bei Monomeren im

Arbeitsgebiet Isocyanate infolge zusätzlicher Kapazitäten von Wettbewerbern, vor allem im Nahen Osten und Asien, mehr als kompensieren können. Weiterhin rechnen wir in der zweiten Jahreshälfte 2019 mit einem positiven Beitrag aus der Akquisition von Solvays integriertem Polyamidgeschäft. Vor allem aufgrund des erwarteten Margenrückgangs bei Isocyanaten rechnen wir mit einem deutlich niedrigeren EBIT vor Sondereinflüssen im Vergleich zu 2018.

Der Umsatz im Segment **Industrial Solutions** wird 2019 voraussichtlich leicht abnehmen. Aufgrund der zum 31. Januar 2019 erfolgten Einbringung des BASF-Geschäfts für Papier- und Wasserchemikalien in die Solenis-Gruppe planen wir mit einem deutlichen Rückgang des Umsatzes im Bereich Performance Chemicals. Die erwarteten höheren Mengen und Preise in den übrigen Arbeitsgebieten bei Performance Chemicals sowie bei Dispersions & Pigments werden dies nicht vollständig ausgleichen können. Trotz des weiterhin herausfordernden Marktumfelds erwarten wir für das Segment ein deutlich höheres EBIT vor Sondereinflüssen, vor allem infolge gesteigerter Mengen und höherer Margen.

Im Segment **Surface Technologies** gehen wir von einem mengen- und preisbedingten leichten Umsatzanstieg aus. Trotz der herausfordernden Marktsituation insbesondere in der Automobilindustrie rechnen wir damit, dass der Umsatz in allen Bereichen wachsen wird. Wir wollen das EBIT vor Sondereinflüssen deutlich steigern, vor allem infolge verbesserter Margen und einer strikten Kostendisziplin.

Für das Segment **Nutrition & Care** erwarten wir einen deutlich höheren Umsatz als 2018, vor allem infolge gesteigerter Mengen in beiden Unternehmensbereichen. Insbesondere bei Nutrition & Health planen wir mit einer besseren Produktverfügbarkeit infolge des Wiederanfahrens der Citral-Anlage in Ludwigshafen und der Ibuprofen-Anlage in Bishop/Texas sowie des Anfahrens der Menthol-Anlage in Kuantan/Malaysia. Wir gehen davon aus, dass auch das EBIT vor Sondereinflüssen den Vorjahreswert deutlich übertreffen wird, vor allem infolge des höheren Absatzes. Geringere Margen bei Vitaminen und im Vergleich zum Vorjahr wegfallende Versicherungserstattungen werden gegenläufig wirken.

Im Segment **Agricultural Solutions** rechnen wir trotz des anhaltend herausfordernden Marktumfelds mit einem deutlichen Anstieg des Umsatzes, insbesondere aufgrund der von Bayer akquirierten Geschäfte sowie höherer Mengen. Auch für das EBIT vor Sondereinflüssen gehen wir insgesamt von einem deutlichen Anstieg aus. Wir werden 2019 ein Programm zur Effizienzsteigerung umsetzen, um unter anderem dem Anstieg der Fixkosten entgegenzuwirken. Auch 2019 werden wir weiter auf hohem Niveau in Forschung und Entwicklung sowie Digitalisierung investieren.

Bei **Sonstige** wird der Umsatz 2019 vor allem infolge erhöhter Mengen im Rohstoffhandel voraussichtlich deutlich zunehmen. Für das EBIT vor Sondereinflüssen gehen wir aufgrund 2018 angefallener positiver Bewertungseffekte für unser Long-Term-Incentive-Programm, die wir für 2019 nicht erwarten, von einem Wert deutlich unter Vorjahr aus.

Sachinvestitionen

■ Sachinvestitionen von rund 3,8 Milliarden € im Jahr 2019 geplant

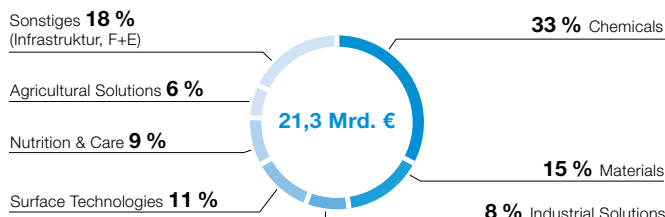
Für die BASF-Gruppe planen wir 2019 Sachinvestitionen (Zugänge zu Sachanlagen ohne Akquisitionen, IT-Investitionen, Rückbauverpflichtungen und Nutzungsrechte aus Leasingverhältnissen) in Höhe von rund 3,8 Milliarden €. Für den Zeitraum von 2019 bis 2023 haben wir Sachinvestitionen von insgesamt 21,3 Milliarden € vorgesehen. Das Investitionsvolumen in den nächsten Jahren liegt damit über dem des Planungszeitraums 2018 bis 2022. Derzeit realisieren oder planen wir unter anderem die folgenden Projekte:

Sachinvestitionen: Ausgewählte Projekte

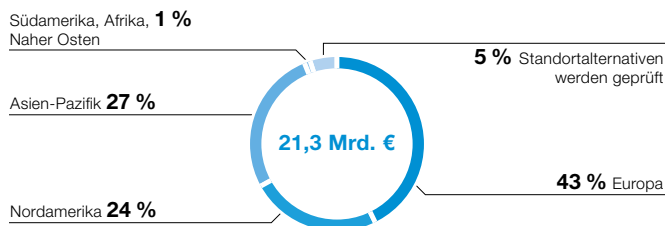
Standort	Projekt
Antwerpen/Belgien	Kapazitätserweiterung des integrierten Ethylenoxid-Komplexes
Geismar/Louisiana	Kapazitätserweiterung der MDI-Anlage
Ludwigshafen/Deutschland	Ersatz Acetylen-Anlage Neubau Produktionsanlage für Vitamin A Neubau Produktionsanlage für Ibuprofen
Kuantan/Malaysia	Kapazitätserweiterung Acrylsäure und Butylacrylat
Mundra/Indien	Investition in Acryl-Wertschöpfungskette ¹
Zhanjiang/China	Errichtung eines integrierten Verbundstandorts

¹ Sachinvestition gemeinsam mit Adani-Gruppe

Sachinvestitionen nach Segmenten 2019–2023



Sachinvestitionen nach Regionen 2019–2023



Dividende

Wir stehen zu unserer anspruchsvollen Dividendenpolitik und bieten unseren Aktionären eine attraktive Dividendenrendite. Wir streben an, die Dividende jährlich zu steigern.

[Informationen zum Dividendenvorschlag auf Seite 13](#)

Finanzierung

Für die planmäßige Tilgung von Anleihen erwarten wir 2019 Mittelabflüsse in Höhe von umgerechnet rund 2,0 Milliarden €. Zur Refinanzierung der fälligen Anleihen sowie zur Optimierung unseres Fälligkeitsprofils stehen uns weiterhin mittel- bis langfristige Unternehmensanleihen und unser US-Dollar-Commercial-Paper-Programm zur Verfügung.

[Informationen zu unserer Finanzierungspolitik auf Seite 54](#)

Nachtragsbericht

Am 31. Januar 2019 haben BASF und Solenis den im Mai 2018 angekündigten Transfer des Geschäfts für Papier- und Wasserchemikalien der BASF an Solenis abgeschlossen.

Das Geschäft war bis zu diesem Zeitpunkt dem Unternehmensbereich Performance Chemicals zugeordnet. Seit dem 1. Februar 2019 halten wir einen Anteil von 49 % an Solenis. Die Transaktion umfasste Produktionsstätten und Anlagen des Papier- und Wasserchemikaliengeschäfts der BASF in Bradford und Grimsby/Großbritannien, Suffolk/Virginia, Altamira/Mexiko, Ankleshwar/Indien sowie Kwinana/Australien. Seit dem Abschluss der Transaktion wird unser Anteil am Ergebnis nach Steuern von Solenis aufgrund unseres maßgeblichen Einflusses nach der Equity-Methode in das EBIT vor Sondereinflüssen und das EBIT der BASF-Gruppe einbezogen und unter Sonstige ausgewiesen.

Chancen und Risiken

Das Risikomanagement der BASF hat zum Ziel, Chancen und Risiken frühestmöglich zu identifizieren, zu bewerten und durch geeignete Maßnahmen Chancen wahrzunehmen sowie geschäftliche Einbußen zu begrenzen. Damit soll eine Bestandsgefährdung von BASF verhindert und durch verbesserte unternehmerische Entscheidungen Wert geschaffen werden. Als Chancen definieren wir mögliche Erfolge, die über unsere definierten Ziele hinausgehen. Unter Risiko verstehen wir jedes Ereignis, welches das Erreichen unserer kurzfristigen operativen oder unserer langfristigen strategischen Ziele negativ beeinflussen kann.

Chancen

Mögliche Erfolge, die über unsere definierten Ziele hinausgehen

Risiken

Ereignisse, die das Erreichen unserer Ziele negativ beeinflussen können

Um identifizierte Chancen und Risiken wirksam messen und steuern zu können, quantifizieren wir diese, soweit sinnvoll, nach den Dimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit und wirtschaftliche Auswirkung im Falle ihres Eintretens. Chancen und Risiken aggregieren wir, soweit möglich, mithilfe von statistischen Methoden zu Risikofaktoren. Auf diese Weise gelangen wir zu einer Gesamtschau von Chancen und Risiken auf Portfolioebene. Dies ermöglicht es uns, effektive Maßnahmen zur Risikosteuerung zu ergreifen.

Gesamtbewertung

- **Wesentliche Chancen und Risiken ergeben sich durch die Entwicklung der Gesamtkonjunktur und Margenvolatilitäten**
- **Keine Gefährdung des Fortbestands von BASF**

Für das Jahr 2019 rechnen wir mit einer Fortsetzung des Wachstums der Weltwirtschaft etwas unter dem Niveau des Vorjahres. Wesentliche Chancen und Risiken für unser Ergebnis ergeben sich aus der Unsicherheit hinsichtlich des Marktwachstums und der Entwicklung wichtiger Abnehmerindustrien sowie aus Margenvolatilitäten. Vor allem aus einer weiteren Eskalation der Handelskonflikte zwischen den USA und ihren Handelspartnern sowie einer erheblichen Verlangsamung des Wirtschaftswachstums in China resultieren wesentliche Risiken. Eine solche Entwicklung würde die Nachfrage nach Vorleistungs- und Investitionsgütern negativ beeinflussen. Sowohl die rohstoffexportierenden Schwellenländer als auch die fortgeschrittenen Volkswirtschaften wären hiervon betroffen. Dies gilt insbesondere für Europa. Weitere Risiken für die Weltwirtschaft bestehen in einer Eskalation geopolitischer Konflikte.

Unserer Einschätzung nach bestehen weiterhin keine wesentlichen Einzelrisiken, die den Fortbestand der BASF-Gruppe gefährden. Dasselbe gilt für die Gesamtbetrachtung aller Risiken, auch im Fall einer erneuten globalen Wirtschaftskrise.

Letztlich verbleiben jedoch bei allen unternehmerischen Aktivitäten Restrisiken, die auch durch ein umfassendes Risikomanagement nicht ausgeschlossen werden können.

Mögliche kurzfristige Ergebnisauswirkungen (EBIT) wichtiger Chancen- und Risikofaktoren nach getroffenen Maßnahmen¹

Mögliche Abweichungen bezogen auf:	Ausblick – 2019 +	
Umfeld und Branche		
Marktwachstum	■■■■■	■■■■■
Margen	■■■■■	■■■■■
Wettbewerb	■■■■■	■■■■■
Regulierung/Politik	■■■■■	■■■■■
Unternehmensspezifische Chancen und Risiken		
Einkauf/Lieferkette	■■■■■	■■■■■
Investitionen/Produktion	■■■■■	■■■■■
Personal	■■■■■	■■■■■
Akquisitionen/Devestitionen/Kooperationen	■■■■■	■■■■■
Informationstechnologie	■■■■■	■■■■■
Recht	■■■■■	■■■■■
Finanzen		
Wechselkursvolatilität	■■■■■	■■■■■
Sonstige finanzwirtschaftliche Chancen und Risiken	■■■■■	■■■■■

■■■■■ < 100 Millionen €
 ■■■■■ ≥ 100 Millionen € < 500 Millionen €
 ■■■■■ ≥ 500 Millionen € < 1.000 Millionen €
 ■■■■■ ≥ 1.000 Millionen € < 1.500 Millionen €
 ■■■■■ ≥ 1.500 Millionen € ≤ 2.000 Millionen €

¹ Bezogen auf das 95%-Konfidenzintervall je Risikofaktor auf Basis der Planwerte.
 Eine Addition ist nicht zulässig.

Risikomanagementprozess

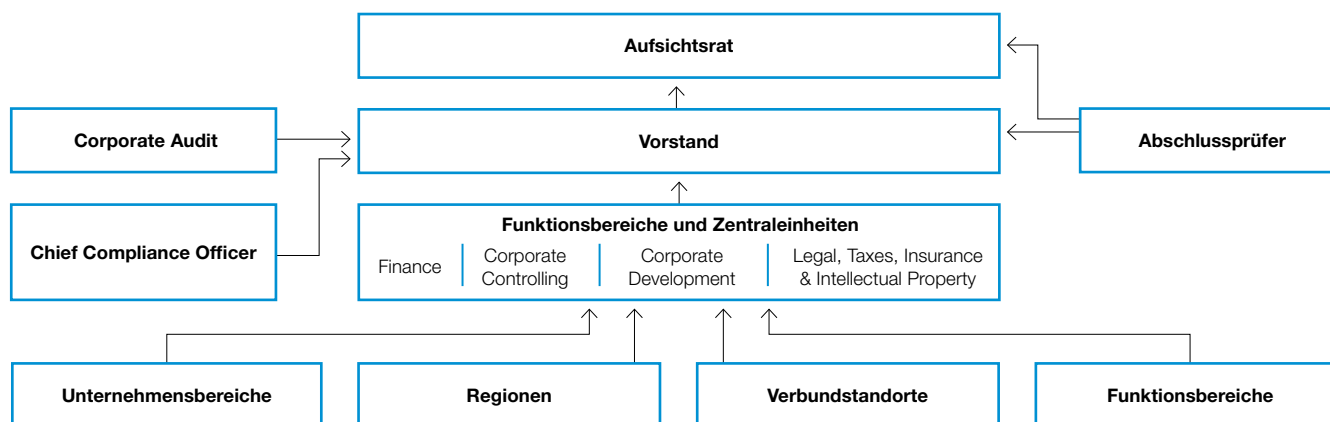
- Integrierter Prozess zur Erfassung, Bewertung und Berichterstattung
- Dezentrales Management konkreter Chancen und Risiken
- Aggregation auf Gruppenebene

Der Risikomanagementprozess der BASF-Gruppe orientiert sich am internationalen Risikomanagementstandard COSO II Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004) und weist folgende wesentliche Merkmale auf:

Organisation und Zuständigkeiten

- Die Verantwortung für das Risikomanagement liegt beim Vorstand. Er definiert zudem die Prozesse zur Genehmigung von Investitionen, Akquisitionen und Divestitionen.
- Der Vorstand wird durch die Einheiten Finance, Corporate Controlling, Corporate Development und Legal, Taxes, Insurance & Intellectual Property sowie durch den Chief Compliance Officer unterstützt. Diese Einheiten koordinieren den Risikomanagementprozess auf Gruppenebene und stellen Struktur und geeignete Techniken bereit. So ist das Chancen- und Risikomanagement in die Strategie-, Planungs- und Budgetierungsprozesse integriert.
- Ein Netzwerk von Risikomanagern in den Geschäfts-, Funktions- und Zentraleinheiten sowie in den Regionen und Verbundstandorten treibt die Implementierung geeigneter Risikomanagementpraktiken im Tagesgeschäft voran.
- Das Management konkreter Chancen und Risiken ist zum überwiegenden Teil an die Geschäftseinheiten delegiert und wird regional oder lokal gesteuert. Eine Ausnahme sind Wechselkurs- sowie Rohstoffpreissrisiken. Hier findet zunächst eine Konsolidierung auf Gruppenebene statt, bevor zum Beispiel derivative Sicherungsinstrumente zum Einsatz kommen.
- Der BASF Chief Compliance Officer (CCO) steuert die Umsetzung unseres Compliance-Management-Systems und wird dabei weltweit von weiteren Compliance-Beauftragten unterstützt. Er

Organisation Risikomanagement der BASF-Gruppe



- berichtet regelmäßig an den Vorstand über den Stand der Umsetzung sowie wesentliche Ergebnisse. Außerdem informiert er den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats mindestens einmal jährlich über Status sowie wesentliche Entwicklungen. Bei wichtigen Ereignissen wird der Prüfungsausschuss durch den Vorstand umgehend informiert.
- Der Internen Revision (Corporate Audit) obliegt die regelmäßige Prüfung des vom Vorstand nach § 91 Abs. 2 Aktiengesetz eingerichteten Risikomanagementsystems. Darüber hinaus befasst sich der Aufsichtsrat im Rahmen der Überwachung des Vorstands mit der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems. Die Eignung des von uns eingerichteten Risikofrüherkennungssystems wird von unserem externen Abschlussprüfer geprüft.

Instrumente

- Eine gruppenweit gültige Richtlinie, die Risk Management Policy, bildet den Rahmen für das Risikomanagement und wird von den Geschäftseinheiten hinsichtlich der geschäftsspezifischen Gegebenheiten konkretisiert.

- Ein Katalog mit Chancen- und Risikokategorien dient einer möglichst vollständigen Identifikation aller relevanten Chancen und Risiken.
- Für die Erfassung und Bewertung von Risiken nutzen wir standardisierte Bewertungs- und Berichtswerkzeuge. Die Aggregation von Chancen, Risiken und Sensitivitäten auf Unternehmensebene- und Konzernebene mittels Monte-Carlo-Simulation hilft, gruppenweite Auswirkungen und Trends zu erkennen.
- Mit den für BASF relevanten nichtfinanziellen Themen befassen sich die betreffenden Funktionsbereiche und bewerten als relevant identifizierte Risiken nach Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit. Dabei erkennen wir Chancen und Risiken, die sich aus den Themen Umwelt, Gesellschaft sowie Governance ergeben, mit Instrumenten unseres Nachhaltigkeitsmanagements. Um die Einhaltung von Gesetzen und unseren Selbstverpflichtungen in diesen Bereichen zu überprüfen, haben wir globale Monitoringsysteme etabliert. Diese schließen auch unsere Lieferanten mit ein.

[Mehr zu unseren Prozessen im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements ab Seite 36](#)

- Operative Chancen und Risiken (Betrachtungszeitraum von bis zu einem Jahr) werden der Unternehmensleitung im monatlich von Corporate Controlling erstellten Managementbericht gemeldet. Außerdem informieren Corporate Controlling und Finance halbjährlich über die aggregierte Chancen-Risiko-Exposition der BASF-Gruppe. Darüber hinaus besteht eine unmittelbare Berichtspflicht für neu auftretende Einzelrisiken, deren Ergebnisauswirkung 10 Millionen € übersteigt, sowie für Reputationsrisiken.
- Strategische Chancen-Risiken-Analysen mit einem Betrachtungszeitraum von zehn Jahren werden durch die Einheit Corporate Development im Rahmen der Strategieentwicklung der strategischen Geschäftseinheiten durchgeführt. Sie werden im Zuge des strategischen Controllings jährlich überprüft und gegebenenfalls angepasst.
- Unser gruppenweites Compliance-Programm soll die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien sicherstellen. Unser globaler Verhaltenskodex für alle Mitarbeiter verankert diese Standards verbindlich im Unternehmensalltag. Auch die Mitglieder des Vorstands sind diesen Grundsätzen ausdrücklich verpflichtet.

[Mehr zum konzernweiten Compliance-Programm ab Seite 140](#)

Wesentliche Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess

- **Gesteuert über gruppenweit einheitliche Richtlinie**
- **Funktionstrennung, Vier-Augen-Prinzip und eindeutig geregelte Zugriffsrechte**
- **Jährliche Evaluierung des Kontrollumfelds sowie der relevanten Prozesse bei wesentlichen Gesellschaften**

Die Erstellung des Konzernabschlusses erfolgt durch eine Einheit im Bereich Finance. Der Abschlussprozess der BASF-Gruppe basiert auf einer einheitlichen Bilanzierungsrichtlinie, die neben den Bilanzierungsvorschriften auch die wesentlichen Prozesse und Termine

gruppenweit festlegt. Für die konzerninternen Abstimmungen und übrigen Abschlussarbeiten bestehen verbindliche Anweisungen. Zur Abbildung der buchhalterischen Vorgänge in den Einzelabschlüssen sowie der Aufstellung des Konzernabschlusses wird eine Standardsoftware eingesetzt, wobei die jeweiligen Zugriffsberechtigungen der Beteiligten eindeutig geregelt sind.

Die am Rechnungslegungsprozess beteiligten Mitarbeiter erfüllen die qualitativen Anforderungen und werden regelmäßig geschult. Zwischen den beteiligten Facheinheiten, Gesellschaften und regionalen Serviceeinheiten besteht eine klare Aufgabenabgrenzung. Die Funktionstrennung und das Vier-Augen-Prinzip werden dabei konsequent umgesetzt. Komplexe versicherungsmathematische Gutachten und Bewertungen werden durch spezialisierte Dienstleister oder entsprechend qualifizierte Mitarbeiter erstellt.

Durch das interne Kontrollsystem in der Finanzberichterstattung werden diese Grundsätze kontinuierlich überwacht. Dazu werden Methoden für eine strukturierte und gruppenweit einheitliche Evaluierung des internen Kontrollsystems in der Finanzberichterstattung zur Verfügung gestellt.

Die für die BASF-Gruppe wesentlichen Risiken in Bezug auf ein verlässliches Kontrollumfeld für eine ordnungsgemäße Finanzberichterstattung werden jährlich überprüft und aktualisiert. Die Risiken werden in einem zentralen Risikokatalog abgebildet.

Darüber hinaus werden in einem zentralen Auswahlprozess Gesellschaften bestimmt, die besonderen Risiken ausgesetzt sind, größere Bedeutung für den Konzernabschluss der BASF-Gruppe haben oder Serviceprozesse bereitstellen. Der Auswahlprozess wird jährlich durchgeführt. In den relevanten Gesellschaften ist ein Verantwortlicher benannt, der für die Umsetzung der Anforderungen an ein effektives Kontrollsystem in der Finanzberichterstattung zuständig ist.

Der Prozess in diesen Gesellschaften umfasst folgende Schritte:

- **Evaluierung des Kontrollumfelds**
Die Einhaltung von internen und externen Richtlinien, die für die Aufrechterhaltung eines verlässlichen Kontrollumfelds relevant sind, wird durch die Beantwortung eines einheitlichen Fragebogens überprüft.
- **Identifikation und Dokumentation der Kontrollaktivitäten**
Um den in unserem zentralen Risikokatalog aufgeführten Risiken der Finanzberichterstattungsprozesse zu begegnen, werden die kritischen Prozesse und Kontrollaktivitäten dokumentiert.
- **Beurteilung der Kontrollaktivitäten**
Nach der Dokumentation erfolgt eine Überprüfung, ob die beschriebenen Kontrollen dazu geeignet sind, die Risiken adäquat abzudecken. In der anschließenden Testphase wird mit Stichproben überprüft, ob die Kontrollen in der Praxis so wie beschrieben durchgeführt wurden und wirksam waren.
- **Monitoring von Kontrollschwächen**
Identifizierte Kontrollschwächen sowie deren Behebung werden dem verantwortlichen Management berichtet und von einem interdisziplinären Gremium auf ihre Bedeutung für die BASF-Gruppe untersucht. Bei der Feststellung von Kontrollschwächen mit einem wesentlichen Einfluss auf die Finanzberichterstattung werden der Vorstand und der Prüfungsausschuss informiert. Nur nach Behebung wesentlicher Kontrollschwächen erfolgt die Bestätigung der Effektivität des internen Kontrollsystems durch den Geschäftsführer der Gesellschaft.
- **Interne Bestätigung des internen Kontrollsystems**
Alle Geschäfts- und Finanzleiter der konsolidierten Gruppengesellschaften müssen gegenüber dem Vorstand der BASF SE halbjährlich sowie am Ende des jährlichen Zyklus die Effektivität des internen Kontrollsystems in Bezug auf die Rechnungslegung schriftlich bestätigen.

Kurzfristig wirksame Chancen und Risiken

Entwicklung der Nachfrage

Zu den größten Chancen und Risiken gehört die Entwicklung unserer Absatzmärkte. Unsere Annahmen bezüglich der kurzfristigen Wachstumsraten der Weltwirtschaft, der Regionen und wichtiger Abnehmerindustrien, wie etwa der Chemie-, Automobil- und Baubranche, legen wir detailliert im Abschnitt „Wirtschaftliche Rahmenbedingungen im Jahr 2019“ auf den Seiten 117 bis 119 dar.

Darüber hinaus betrachten wir Risiken aus abweichenden Annahmen. Ein bedeutendes makroökonomisches Risiko sehen wir nach wie vor in einer weiteren Eskalation der Handelskonflikte zwischen den USA und ihren Handelspartnern sowie einer stärkeren Abschwächung des chinesischen Wirtschaftswachstums, was erhebliche Auswirkungen auf die Nachfrage nach Vorleistungsgütern für die Industrieproduktion und nach Investitionsgütern hätte. Sowohl die rohstoffexportierenden Schwellenländer als auch die auf Technologiegüter spezialisierten fortgeschrittenen Volkswirtschaften wären davon betroffen. Risiken für die Weltwirtschaft sehen wir außerdem in einer möglichen Eskalation geopolitischer Konflikte.

Falls sich das makroökonomische Umfeld schwächer entwickelt als von uns erwartet, rechnen wir zum einen mit einem niedrigeren Ölpreis. Zum anderen erwarten wir in diesem Fall mittelfristig eine schwächere Entwicklung des Euro gegenüber dem US-Dollar im Vergleich zu unseren Planungsannahmen, da die Wirtschaft im Euroraum eine hohe Abhängigkeit vom Export aufweist und der US-Dollar in Phasen weltwirtschaftlicher Schwäche von Portfolioinvestoren als „sicherer Hafen“ bevorzugt wird.

Aus Witterungseinflüssen können sich positive wie auch negative Effekte insbesondere auf unser Pflanzenschutzgeschäft ergeben.

Margenvolatilität

Margenrisiken resultieren für die BASF-Gruppe zum einen aus einem weiteren Rückgang der Margen im Segment Chemicals sowie bei den

Isocyanaten. Darüber hinaus könnten bei einigen Produkten und Wertschöpfungsketten neue Kapazitäten und Rohstoffknappheiten den Margendruck erhöhen. Dies würde sich negativ auf unser EBIT auswirken. Zudem wird erst mit dem Abschluss des von BASF und LetterOne vereinbarten Zusammenschlusses ihrer jeweiligen Öl- und Gas-Geschäfte der hieraus BASF zustehende Beitrag wieder im Ergebnis der Betriebstätigkeit (EBIT) berücksichtigt werden. Daraus ergäbe sich im Falle steigender Öl- und Gaspreise ein kompensatorischer Effekt zum Margendruck auf das Chemiegeschäft. Der Rohölpreis der Sorte Brent betrug 71 US\$/Barrel im Jahresdurchschnitt 2018, verglichen zu 54 US\$/Barrel im Vorjahr. Für 2019 erwarten wir einen durchschnittlichen Ölpreis von 70 US\$/Barrel. Wir rechnen daher bei den für uns wesentlichen Rohstoffen und petrochemischen Grundprodukten mit einem konstanten bis leicht fallenden Preisniveau.

Wettbewerb

Unsere Produkte und Lösungen entwickeln wir fortlaufend weiter, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Wir beobachten den Markt sowie den Wettbewerb und versuchen gezielt, Opportunitäten zu nutzen sowie aufkommenden Risiken mit geeigneten Maßnahmen entgegenzuwirken. Wesentliche Bestandteile unserer Wettbewerbsfähigkeit sind neben der Innovation auch unser permanentes Kostenmanagement und unsere kontinuierliche Prozessoptimierung.

Regulierung und politische Risiken

Risiken können für uns durch eine Verschärfung geopolitischer Spannungen, neue Handelsbarrieren sowie durch schärfere Emissionsgrenzwerte für Anlagen und die Energie- und Klimagesetzgebung entstehen. Daneben ergeben sich für die BASF-Gruppe Risiken aus weiteren Regulierungen im Bereich wesentlicher Kundenindustrien sowie für die Verwendung oder Registrierung von Agro- und anderen Chemikalien.

Durch den Brexit können wirtschaftliche und politische Unsicherheiten entstehen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt besteht noch keine Klarheit darüber, wie die zukünftige Beziehung der Europäischen Union zum Vereinigten Königreich nach dem Brexit aussehen und welche

konkreten Konsequenzen dies für unsere Standorte, unsere Lieferketten und das regulatorische Umfeld haben wird. Um die BASF-Organisation auf verschiedene Austrittsszenarien vorzubereiten und auf politische Entscheidungen unverzüglich reagieren zu können, wurde ein bereichsübergreifendes Brexit-Team gebildet. Gemeinsam mit operativen Einheiten, Lieferanten, Kunden und Logistikpartnern wurden Probleme insbesondere für den Fall eines harten Brexits ohne Austrittsvereinbarung und Übergangsphase identifiziert und Maßnahmen zur Vermeidung von Störungen in der Lieferkette erarbeitet. Alternative Logistikkonzepte beinhalten zum Beispiel die Anmietung zusätzlicher Lagerflächen, den Aufbau von Konsignationslagern oder technische Erweiterungen in unseren ERP-Systemen, um auf erweiterte Zollanforderungen auch systemseitig reagieren zu können.

Aus politischen Maßnahmen können aber auch Chancen entstehen. So sehen wir im weltweiten Ausbau der regenerativen Energien sowie in den Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz die Chance auf eine höhere Nachfrage nach unseren Produkten, wie beispielsweise unseren Dämmstoffen für Gebäude oder unseren Lösungen für Windkraftanlagen. Sowohl bei Restriktionen im Zusammenhang mit der Chemikalienverordnung REACH und der daraus erforderlichen Substitution von Chemikalien als auch bei neuen Standards in unseren Kundenindustrien können wir durch unser breites Produktportfolio Alternativen anbieten.

Einkauf und Lieferkette

Beschaffungsrisiken mindern wir durch ein breites Portfolio, weltweite Einkaufsaktivitäten sowie durch den Kauf von Rohstoffen auch auf den Spotmärkten. Wir vermeiden es, soweit möglich, Rohstoffe von einem einzigen Lieferanten zu beziehen. Sofern dies nicht möglich ist, versuchen wir, Wettbewerb zu schaffen oder gehen diese Beziehung bewusst ein und bewerten die Auswirkung möglicher Ausfälle. Wir beobachten kontinuierlich die Bonität wichtiger Geschäftspartner. Dem Risiko von Lieferunterbrechungen auf der Beschaffungs- und Absatzseite durch extreme Wetterlagen (zum Beispiel Hoch-/Niedrigwasser von Flüssen, Wirbelstürme) begegnen wir mit dem Wechsel auf nicht betroffene Logistikträger sowie

der Möglichkeit, innerhalb unseres globalen Verbunds auf nicht betroffene Standorte ausweichen zu können.

Produktion und Investitionen

Ungeplante Anlagenabstellungen versuchen wir durch die Einhaltung hoher technischer Standards und eine kontinuierliche Verbesserung unserer Anlagen zu vermeiden. Die Auswirkungen ungeplanter Abstellungen auf die Versorgung mit Zwischen- und Endprodukten werden durch die Diversifikation im Rahmen unseres weltweiten Produktionsverbunds reduziert.

Im Falle einer Produktionsunterbrechung, zum Beispiel infolge eines Unfallereignisses, greifen abhängig vom Umfang der Auswirkungen unsere globalen, regionalen oder lokalen Notfallkonzepte und Krisenmanagement-Strukturen. In allen Regionen gibt es Krisenmanagement-Teams auf lokaler und regionaler Ebene. Diese koordinieren nicht nur die erforderlichen Notfallmaßnahmen, sondern leiten auch die Sofortmaßnahmen zur Schadensbegrenzung und zur schnellstmöglichen Wiederherstellung des normalen Betriebszustands ein.

Kurzfristige Risiken aus Investitionen können zum Beispiel aus technischen Störungen sowie Kosten- und Terminüberschreitungen entstehen. Diesen begegnen wir durch ein erfahrenes Projektmanagement und -controlling.

[Mehr zu Gefahrenabwehr ab Seite 98 oder unter \[basf.com/ Gefahrenabwehr\]\(https://www.basf.com/ Gefahrenabwehr\)](#)

Akquisitionen, Devestitionen und Kooperationen

Wir beobachten stetig das Umfeld, um mögliche Ziele zu identifizieren und so unser Portfolio sinnvoll weiterzuentwickeln. Zudem arbeiten wir mit Kunden und Partnern im Rahmen von Kooperationen zusammen, um gemeinsam neue wettbewerbsfähige Produkte und Anwendungen zu entwickeln.

Chancen beziehungsweise Risiken ergeben sich bei Akquisitionen und Devestitionen aus dem Zustandekommen oder einem früher beziehungsweise später als erwartet vollzogenen Abschluss einer

Transaktion. Sie betreffen den An- beziehungsweise Wegfall von regelmäßigen Ergebnisbeiträgen sowie die Realisierung von Veräußerungsergebnissen, sofern sie von unseren Planungsannahmen abweichen. Bei Transaktionen, in deren Verlauf wir Geschäfte in eine at-Equity-bilanzierte Beteiligung einbringen, kann sich ein Wertminderungsrisiko hinsichtlich dieser Beteiligungen ergeben. Das Ausmaß dieses Risikos hängt unter anderem davon ab, in welcher Höhe im Rahmen der Erstbewertung der at-Equity-bilanzierten Beteiligung stille Reserven aufgedeckt werden.

Personal

Die Entwicklung des Personalaufwands hängt aufgrund globaler BASF-Vergütungsprinzipien auch von der Höhe der variablen Vergütung ab, die unter anderem an den Unternehmenserfolg geknüpft ist. Die Korrelation von variabler Vergütung und Unternehmenserfolg wirkt dabei risikominimierend. Ein weiterer Einflussfaktor besteht in der Entwicklung der Zinssätze für die Abzinsung der Pensionsverpflichtungen. Darüber hinaus können auch Änderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen auf Länderebene Einfluss auf die Entwicklung des Personalaufwands der BASF-Gruppe nehmen. Für Länder, in denen BASF tätig ist, werden relevante Entwicklungen daher kontinuierlich beobachtet, um mögliche Risiken frühzeitig zu erkennen und das Ergreifen von adäquaten Maßnahmen zu ermöglichen.

[Mehr zu unserem Vergütungssystem auf Seite 114](#)

[Mehr zu Risiken aus Pensionsverpflichtungen auf Seite 129](#)

Informationstechnische Risiken

BASF ist auf eine Vielzahl von IT-Systemen angewiesen. Deren Nichtverfügbarkeit, die Verletzung der Vertraulichkeit oder die Manipulation von Daten bei kritischen IT-Systemen und -Anwendungen können eine direkte Auswirkung auf die Produktion oder die Abwicklung in der Lieferkette haben. Die Bedrohungslage hat sich in den vergangenen Jahren dahingehend verändert, dass Angreifer sich besser organisieren, ausgereifere Techniken verwenden und über weit mehr Ressourcen verfügen. Sollten Daten verloren gehen oder manipuliert werden, kann dies beispielsweise die Anlagen-

sicherheit und die Richtigkeit unserer Finanzberichterstattung beeinträchtigen. Unbefugter Zugriff auf sensible Daten, wie zum Beispiel Personalstammdaten, wettbewerbsrechtlich relevante Informationen oder Forschungsergebnisse, kann haftungsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen oder unsere Wettbewerbsposition gefährden. Hinzu kommt der damit verbundene Reputationsverlust.

Um derartige Risiken zu minimieren, verfügt BASF über weltweit einheitlich angewandte Verfahren und Systeme zur Gewährleistung der IT-Sicherheit. Dazu gehören stabile und redundant ausgelegte IT-Systeme, Back-up-Verfahren, Viren- und Zugangsschutz, Verschlüsselungssysteme sowie integrierte, gruppenweit standardisierte IT-Infrastrukturen und -Anwendungen. Die im Einsatz befindlichen Systeme zur Informationssicherheit werden permanent geprüft, fortlaufend aktualisiert und bei Bedarf erweitert. Zudem werden unsere Mitarbeiter regelmäßig im Informations- und Datenschutz geschult. Das IT-Risikomanagement erfolgt über einheitliche Regeln für Organisation und Anwendung sowie ein darauf aufbauendes internes Kontrollsystem. Zusätzlich hat BASF 2015 das Cyber Defense Center etabliert, ist Mitglied im Cyber Security Sharing and Analytics e.V. (CSSA) sowie Gründungsmitglied der Deutschen Cyber-Sicherheitsorganisation (DCSO) zusammen mit der Allianz SE, der Bayer AG und der Volkswagen AG.

Rechtsstreitigkeiten und -verfahren

Laufende und drohende Rechtsstreitigkeiten und -verfahren werden kontinuierlich überwacht, und dem Vorstand sowie dem Aufsichtsrat wird hierüber regelmäßig Bericht erstattet. Zur Beurteilung von Risiken aus laufenden Rechtsstreitigkeiten und -verfahren sowie eines etwaigen Rückstellungsbedarfs erstellen wir eigene Analysen und Bewertungen der Sachverhalte und geltend gemachter Ansprüche und ziehen im Einzelfall die Ergebnisse vergleichbarer Verfahren sowie bei Bedarf unabhängige Rechtsgutachten heran. Die Risikobewertung basiert insbesondere auf der Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und Bandbreiten möglicher Inanspruchnahmen. Diese Einschätzungen werden in enger Abstimmung zwischen den relevanten operativen und funktionalen Einheiten unter Einbe-

ziehung der Einheiten Legal und Finance getroffen. Bei entsprechender Eintrittswahrscheinlichkeit wird für das jeweilige Verfahren eine Rückstellung gebildet. Ist eine Rückstellungsbildung nicht erforderlich, wird im Rahmen des allgemeinen Risikomanagements weitergehend überprüft, ob aus diesen Rechtsstreitigkeiten gleichwohl ein Risiko für das EBIT der BASF-Gruppe entsteht.

Risiken aus möglichen Rechts- oder Gesetzesverletzungen begrenzen wir durch unser internes Kontrollsystem. Beispielsweise versuchen wir durch umfangreiche Abgrenzungsrecherchen Patent- und Lizenzkonflikte weitgehend zu vermeiden. Im Rahmen unseres konzernweiten Compliance-Programms werden unsere Mitarbeiter regelmäßig geschult.

Finanzwirtschaftliche Chancen und Risiken

Das Management von Liquiditäts-, Währungs- und Zinsrisiken erfolgt in der Einheit Treasury, das Management von Warenpreisrisiken im Funktionsbereich Procurement & Supply Chain Services oder in dazu ermächtigten Gruppengesellschaften. Für den Umgang mit finanzwirtschaftlichen Risiken bestehen detaillierte Richtlinien und Vorgaben, die unter anderem eine Funktionstrennung von Handel und Abwicklung vorsehen.

Im Rahmen des Risikomanagements werden Aktivitäten in Ländern mit Transferrestriktionen kontinuierlich überwacht. Hierzu gehört unter anderem die regelmäßige Analyse makroökonomischer und rechtlicher Rahmenbedingungen, der Eigenkapitalausstattung und der Geschäftsmodelle der operativen Einheiten. Übergeordnetes Ziel ist das Management von Gegenpartei-, Transfer- und Währungsrisiken für die BASF-Gruppe.

Volatilität von Wechselkursen

Unsere Wettbewerbsfähigkeit auf den globalen Märkten wird durch die Veränderung der Wechselkurse beeinflusst. Für BASF entstehen Chancen und Risiken auf der Abnehmerseite vor allem bei Kursbewegungen des US-Dollar. Eine ganzjährige Aufwertung des

US-Dollar um einen US-Cent pro Euro steigert bei sonst gleichen Bedingungen das EBIT der BASF-Gruppe um etwa 45 Millionen €. Auf der Produktionsseite begegnen wir Wechselkursrisiken durch unsere Produktion in den jeweiligen Währungsräumen.

Finanzwirtschaftliche Währungsrisiken resultieren aus der Umrechnung zum Stichtagskurs in die funktionale Währung der jeweiligen Gruppengesellschaft bei Forderungen, Verbindlichkeiten und sonstigen monetären Posten im Sinne von IAS 21. Des Weiteren berücksichtigen wir in unserem finanzwirtschaftlichen Währungsrisikomanagement geplante Einkaufs- und Umsatztransaktionen in fremder Währung. Diese Risiken werden bei Bedarf durch derivative Instrumente abgesichert.

Zinsänderungsrisiken

Zinsänderungsrisiken bestehen aufgrund potenzieller Änderungen des Marktzinses. Sie können bei festverzinslichen Finanzanlagen zu einer Änderung des beizulegenden Zeitwerts und bei variabel verzinslichen Finanzinstrumenten zu Zinszahlungsschwankungen führen und sich somit positiv oder negativ auf das Ergebnis auswirken. Zur Absicherung werden in Einzelfällen Zinsswaps und kombinierte Zins-/Währungsderivate abgeschlossen.

Neben dem Marktzins werden die Finanzierungskosten der BASF auch durch zu zahlende Kreditrisikoprämien bestimmt. Diese werden im Wesentlichen durch das Kreditrating und die Marktgegebenheiten zum Zeitpunkt der Emission beeinflusst. Kurz- bis mittelfristig ist BASF aufgrund eines ausgewogenen Fälligkeitsprofils der Finanzschulden weitgehend gegen mögliche Auswirkungen auf das Zinsergebnis geschützt.

Risiken aus Metall- und Rohstoffhandel

BASF setzt im Rahmen des Katalysatorengeschäfts Warenderivate für Edelmetalle ein und handelt für Dritte sowie im eigenen Namen mit Edelmetallen. Des Weiteren werden im Rahmen der Optimierung der BASF-Versorgung mit Raffinerieprodukten, Gas und anderen petrochemischen Rohstoffen entsprechende Warenderivate gehan-

delt. Den spezifischen Risiken dieser Handelsgeschäfte begegnen wir mit der Vorgabe und ständigen Kontrolle von Grenzen bezüglich Art und Umfang der abgeschlossenen Geschäfte.

Liquiditätsrisiken

Risiken aus Schwankungen der Zahlungsströme erkennen wir frühzeitig im Rahmen unserer Liquiditätsplanung. Dank unserer guten Ratings, unseres uneingeschränkten Zugangs zum Commercial-Paper-Markt sowie von Banken verbindlich zugesagter Kreditlinien haben wir jederzeit Zugang zu umfangreichen liquiden Mitteln. Kurz- bis mittelfristig schützen das ausgewogene Fälligkeitsprofil der Finanzschulden sowie die Diversifizierung in verschiedenen Finanzierungsmärkten BASF weitgehend gegen mögliche Refinanzierungsrisiken.

[Mehr zur Fristenstruktur unserer Finanzschulden in den Erläuterungen zur Finanzlage auf Seite 54 sowie im Anhang zum Konzernabschluss ab Seite 246](#)

Risiko von Vermögensverlusten

Länderrisiken begrenzen wir durch Maßnahmen auf der Grundlage intern ermittelter Länderratings, die fortlaufend an die sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst werden. Zur Absicherung gegen spezifische Länderrisiken setzen wir selektiv Investitionsgarantien ein. Kreditrisiken für unsere Geldanlagen mindern wir, indem wir Transaktionen nur im Rahmen festgelegter Limits mit Banken guter Bonität tätigen. Die Bonität wird fortlaufend überprüft und die Limits werden entsprechend angepasst. Ausfallrisiken für den Forderungsbestand reduzieren wir, indem die Bonität und das Zahlungsverhalten der Kunden ständig überwacht und entsprechende Kreditlimits festgelegt werden. Aufgrund der weltweiten Tätigkeit und der diversifizierten Kundenstruktur der BASF-Gruppe liegen keine größeren Konzentrationen von Kreditausfallrisiken vor. Zudem werden Risiken durch Kreditversicherungen und Bankgarantien begrenzt.

Wertminderungsrisiken

Wertminderungsrisiken von Vermögenswerten entstehen, wenn der für einen Wertminderungstest anzunehmende Zinssatz steigt, die

prognostizierten Cashflows sinken oder Investitionsprojekte eingestellt werden. Im derzeitigen Geschäftsumfeld halten wir Wertminderungsrisiken bei einzelnen Vermögenswerten wie Kundenbeziehungen, Technologien oder Marken sowie bei Geschäfts- oder Firmenwerten für nicht wesentlich.

Long-Term-Incentive-Programm für Führungskräfte

Unsere Führungskräfte haben die Möglichkeit, an einem aktienkursbasierten Vergütungsprogramm teilzunehmen. In Abhängigkeit von der Kursentwicklung der BASF-Aktie und des MSCI World Chemicals Index variiert der diesbezügliche Rückstellungsbedarf und führt zu einer entsprechenden Steigerung oder Senkung der Personalkosten.

[Mehr zum Long-Term-Incentive-Programm im Anhang zum Konzernabschluss ab Seite 263](#)

Risiken aus Pensionsverpflichtungen

Den meisten Mitarbeitern werden Versorgungsleistungen aus beitrags- oder leistungsorientierten Versorgungsplänen gewährt. Betriebliche Pensionszusagen finanzieren wir überwiegend extern durch gesonderte Pensionsvermögen. Dazu zählen neben den großen Pensionsplänen unserer Gruppengesellschaften in Nordamerika, Großbritannien und der Schweiz insbesondere die BASF Pensionskasse VVaG und die BASF Pensionstreuhand e.V. in Deutschland. Risiken einer Unterdeckung der Altersversorgungssysteme durch marktbedingte Wertschwankungen der Vermögensanlagen begegnen wir durch ertrags- und risikooptimierte Anlagestrategien, die speziell auf die jeweilige Struktur der Pensionsverpflichtungen ausgerichtet sind. Mittels Portfolioanalysen werden regelmäßig auch Stressszenarien simuliert. Eine Anpassung der Zinssätze, die für die Abzinsung der Pensionsverpflichtungen angewendet werden, führt unmittelbar zu Eigenkapitalveränderungen. Um die Risiken veränderter Kapitalmarktbedingungen und demografischer Entwicklungen zu begrenzen, werden Mitarbeitern seit einigen Jahren für zukünftige Dienstzeiten fast ausschließlich beitragsorientierte Pläne angeboten. Diese Versorgungszusagen enthalten zum Teil Mindestverzinsungsgarantien. Falls der Versorgungsträger diese nicht erwirtschaften kann, sind sie durch den Arbeitgeber zu erbringen. Ein dauerhafter Fortbestand des Niedrig-

zinsumfelds könnte dazu führen, dass auch für diese Pläne Pensionsverpflichtungen und Pensionsvermögen zu bilanzieren sind.

Langfristig wirksame Chancen und Risiken

Langfristige Nachfrageentwicklung

Wir gehen davon aus, dass die Chemieproduktion (ohne Pharma) in den kommenden fünf Jahren etwas stärker wachsen wird als das globale Bruttoinlandsprodukt und etwas schwächer als im Durchschnitt der vergangenen fünf Jahre. Durch unser marktorientiertes und breites Portfolio, das wir in den kommenden Jahren durch Investitionen in neue Produktionskapazitäten, Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie Akquisitionen weiter stärken werden, streben wir ein über diesem Marktwachstum liegendes Absatzwachstum an. Sollte sich das globale Wirtschaftswachstum zum Beispiel infolge einer anhaltenden Schwächeperiode in den Schwellenländern, protektionistischer Tendenzen oder geopolitischer Krisen unerwartet stark abschwächen, könnten sich die erwarteten Wachstumsraten als zu ambitioniert herausstellen. Durch unseren hohen Diversifikationsgrad über verschiedene Abnehmerbranchen und -regionen rechnen wir aber auch dann mit einem Wachstum über dem Marktdurchschnitt.

[Mehr zur Unternehmensstrategie ab Seite 25](#)

Entwicklung der Wettbewerbs- und Kundenlandschaft

Wir rechnen damit, dass Wettbewerber vor allem aus Asien und dem Nahen Osten in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen werden. Weiterhin gehen wir davon aus, dass viele Produzenten in rohstoffreichen Ländern ihre Wertschöpfungsketten ausweiten werden. Diesem Risiko begegnen wir mit einem aktiven Portfoliomanagement. Wir ziehen uns aus Märkten zurück, in denen wir nur begrenzte Möglichkeiten sehen, uns auf Dauer von Wettbewerbern zu differenzieren.

Wir verbessern unsere Prozesse kontinuierlich, um durch unsere operative Exzellenz weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu dient auch unser strategisches Exzellenzprogramm, das von 2019

bis 2021 umgesetzt wird. Das Programm wird Maßnahmen in den Bereichen Produktion, Logistik, Forschung und Entwicklung sowie für Digitalisierungs- und Automatisierungsaktivitäten und organisatorische Weiterentwicklung umfassen. Wir erwarten daraus ab 2021 einen ergebniswirksamen Beitrag von jährlich rund 2 Milliarden €.

Um dauerhaft profitabel zu wachsen, neue Marktsegmente und Kunden zu erschließen und unsere Kunden erfolgreicher zu machen, legen wir unsere Forschungs- und Geschäftsschwerpunkte auf innovationsstarke Geschäftsfelder, die wir zum Teil über strategische Kooperationen erschließen.

Innovation

Der Trend zu gestiegenen Nachhaltigkeitsanforderungen in unseren Kundenindustrien setzt sich fort. Die sich daraus ergebenden Chancen in einem wachsenden Markt wollen wir künftig noch gezielter durch nachhaltigere Innovationen nutzen. Daher haben wir unsere Sustainable Solution Steering-Methode zur Nachhaltigkeitsbewertung des Produktportfolios auf die Bewertung unserer Innovationsprojekte übertragen und frühzeitig in unsere Forschungs- und Entwicklungsprozesse sowie in die Entwicklung unserer Geschäftsstrategien integriert. Dadurch wollen wir von der – verglichen mit dem restlichen bewerteten Portfolio – höheren Profitabilität unserer Accelerator-Lösungen profitieren. Gleichzeitig minimieren wir Reputations- und finanzielle Risiken, indem wir die Vermarktung von Produkten, bei denen wir maßgebliche Nachhaltigkeits Herausforderungen identifiziert haben (sogenannte Challenged-Produkte), ab 2018 spätestens innerhalb von fünf Jahren nach deren erstmaliger Bewertung als „challenged“ einstellen. Um daraus resultierende mögliche finanzielle Risiken zu verringern, müssen für diese Produkte frühzeitig Aktionspläne erstellt werden. Diese können etwa Forschungsprojekte, Reformulierungen oder auch das Ersetzen des Produkts durch ein anderes beinhalten.

Die zentralen Forschungsbereiche Process Research & Chemical Engineering, Advanced Materials & Systems Research und Bioscience Research agieren als global aufgestellte Plattformen mit

Sitz in den wichtigen Regionen Europa, Asien-Pazifik und Nordamerika. Zusammen mit den Entwicklungseinheiten der Unternehmensbereiche bilden sie den Kern des weltweiten Wissensverbunds. Die starke regionale Präsenz eröffnet Chancen, um vor Ort am Innovationsgeschehen teilzuhaben und Zugang zu Talenten zu erhalten. Die Effektivität und Effizienz unserer Forschungsaktivitäten optimieren wir durch unseren weltweiten Wissensverbund.

Über die konzernfinanzierte Forschung fördert BASF gezielt den Aufbau und die Weiterentwicklung von Schlüsseltechnologien sowie den Aufbau neuer Geschäftsbereiche. Forschungsschwerpunkte werden dabei mit Blick auf ihre strategische Relevanz für BASF jenseits existierender Geschäftsfelder gesetzt. Dem Risiko eines technischen oder wirtschaftlichen Scheiterns von Forschungs- und Entwicklungsprojekten begegnen wir durch ein ausgewogenes und umfangreiches Projektportfolio sowie durch eine professionelle, meilensteinbasierte Projektsteuerung.

Möglichkeiten zum Einsatz digitaler Technologien und Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette werden sowohl in den Unternehmens- und Funktionsbereichen als auch von bereichsübergreifenden Teams geprüft und in entsprechenden Pilotprojekten getestet. Hierbei werden sie von der Einheit Digitalization & Information Services unterstützt. Analysiert werden Chancen und Risiken der Digitalisierung in Produktion, Logistik, Forschung und Entwicklung, bei Geschäftsmodellen sowie in Unternehmensfunktionen wie beispielsweise Finance, Human Resources, Procurement & Supply Chain Services sowie Legal, Taxes, Insurance & Intellectual Property. Die Steuerung der Chancen und Risiken der Digitalisierung erfolgt durch die Unternehmens- und Funktionsbereiche.

Für die erfolgreiche Einführung neuer Technologien ist das Vertrauen der Kunden und Verbraucher unverzichtbar. Deshalb treten wir bereits in einem frühen Stadium der Entwicklung in den Dialog mit unseren Stakeholdern.

[Mehr zur Portfoliosteuerung anhand der Sustainable Solution Steering-Methode ab Seite 37](#)

[Mehr zu den Themen Innovation und Digitalisierung ab Seite 31](#)

Weiterentwicklung des Portfolios durch Investitionen

Die Entscheidungen über Art, Umfang und Standort unserer Investitionsprojekte beruhen auf Annahmen bezüglich der langfristigen Markt-, Margen- und Kostenentwicklung, der Rohstoffverfügbarkeit sowie zu Länder-, Währungs- und Technologierisiken. Chancen und Risiken ergeben sich aus möglichen Abweichungen der realen Entwicklung von unseren Annahmen.

Wir erwarten, dass der Anstieg der Chemieproduktion in den Schwellenländern in den kommenden Jahren weiter über dem globalen Durchschnitt liegen wird. Die sich daraus ergebenden Chancen wollen wir nutzen, indem wir unsere Präsenz vor Ort ausweiten.

Wir ziehen die Investition in eine World-Scale-Anlage zur Herstellung von Propylen auf Methanbasis an der US-amerikanischen Golfküste weiterhin in Erwägung und überprüfen sie unter Berücksichtigung der Rohstoffpreise sowie der relevanten Marktbedingungen regelmäßig.

[Mehr zu unseren Investitionsvorhaben auf Seite 122](#)

Akquisitionen

Auch künftig werden wir unser Portfolio durch Akquisitionen weiterentwickeln, die ein überdurchschnittlich profitables Wachstum als Teil des BASF-Verbunds versprechen und helfen, eine relevante Marktposition zu erreichen. Dabei wird auch berücksichtigt, ob sie innovationsgetrieben sind oder eine technologische Differenzierung bieten, und neue, nachhaltige Geschäftsmodelle ermöglichen.

Die Bewertung von Chancen und Risiken spielt bei der Prüfung von Akquisitionszielen eine wesentliche Rolle. Eine detaillierte Analyse und Quantifizierung erfolgt im Rahmen der Due Diligence. Risiken sind beispielsweise erhöhte Personalfuktuation, eine verzögerte Realisierung von Synergien oder die Übernahme von im Vorfeld nicht exakt quantifizierbaren Verpflichtungen. Sollten unsere diesbezüglichen Erwartungen nicht eintreten, können sich Risiken wie beispielsweise Wertminderungsbedarf beim immateriellen Vermögen ergeben; es bestehen aber auch Chancen, etwa durch zusätzliche Synergien.

Rekrutierung und langfristige Bindung qualifizierter Mitarbeiter

BASF stellt sich durch die demografische Entwicklung, insbesondere in Nordamerika und Europa, mittel- bis langfristig auf zunehmende Herausforderungen bei der Gewinnung von Fachkräften ein. Damit erhöht sich das Risiko, dass offene Stellen nicht oder nur verzögert mit geeigneten Bewerbern besetzt werden können. Diesen Risiken begegnen wir mit Maßnahmen zur Einbeziehung von Vielfalt, Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung sowie zur stärkeren Positionierung unserer Arbeitgebermarke („Employer Branding“). Das Demografiemanagement auf lokaler Ebene umfasst Nachfolgeplanung, Wissensmanagement sowie Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und zur Gesundheitsförderung. Damit erhöhen wir die Attraktivität von BASF als Arbeitgeber und binden Mitarbeiter langfristig an uns.

[Mehr zu den einzelnen Initiativen und unseren Zielen ab Seite 110](#)

Nachhaltigkeit

Im Rahmen unseres Nachhaltigkeitsmanagements bewerten wir auch die Chancen und Risiken, die mit den von uns als wesentlich identifizierten Themen verbunden sind. Hierzu zählt auch die zunehmende Internalisierung externer Effekte. Durch sie werden positive und negative Ergebnisbeiträge, die aus der Tätigkeit von Unternehmen resultieren und bisher von der Allgemeinheit getragen wurden, den Unternehmen zugerechnet.

Beispielsweise wird das wesentliche Thema „Energie und Klima“ untersucht, um klimabezogene Risiken und Chancen identifizieren, bewerten und steuern zu können. Für BASF als energieintensives Unternehmen ergeben sich diese insbesondere durch regulatorische Änderungen, zum Beispiel bei der Verpreisung von CO₂ über Emissionshandelssysteme, Steuern oder die Energiegesetzgebung.

[Mehr zum Nachhaltigkeitsmanagement ab Seite 36](#)

[Mehr zu Energie und Klimaschutz ab Seite 103](#)

[Mehr zu den Chancen und Risiken aus der Energiepolitik auf Seite 126](#)