

Prognosebericht

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen 2020

Wir erwarten, dass die konjunkturelle Unsicherheit 2020 sehr hoch sein wird und Nachfrage- und Produktionsausfälle im Zusammenhang mit dem Ausbruch des Coronavirus das globale Wachstum erheblich belasten. Die Weltwirtschaft wird mit 2,0% voraussichtlich deutlich langsamer wachsen als 2019 (+2,6%). In der Europäischen Union (EU)¹ sollte sich die Konjunktur in den meisten Mitgliedsländern weiter abschwächen. Auch für die USA gehen wir von einer nachlassenden Dynamik aus, da die Steuerimpulse auslaufen und die Beschäftigungszuwächse kleiner werden sollten. Die Schwellenländer Asiens werden voraussichtlich deutlich langsamer wachsen, da sich das Wachstum in China im ersten Halbjahr erheblich abschwächt. Wir unterstellen eine weiterhin fragile Konjunktur in Südamerika und rechnen allenfalls mit einer schwachen Erholung. Für die globale Chemieproduktion prognostizieren wir im Jahr 2020 mit 1,2% ein Wachstum deutlich unter dem Niveau von 2019 (+1,8%). Für 2020 rechnen wir mit einem durchschnittlichen Ölpreis der Referenzrohölsorte Brent von 60 US\$/Barrel und einem Wechselkurs von 1,15 US\$/€.

Entwicklung der Weltwirtschaft im Jahr 2020

- Wachstum in der EU und den USA voraussichtlich geringer
- Weitere Abschwächung des Wachstums in China erwartet
- Schwache Erholung in Südamerika

Für die EU gehen wir insgesamt von einer weiteren Abschwächung der Wachstumsdynamik aus. In Deutschland, Frankreich und Spanien rechnen wir mit geringeren Wachstumsraten. Für Italien unterstellen

wir einen leichten Rückgang des Bruttoinlandsprodukts (BIP). Zu dieser Entwicklung trägt neben einer zyklischen Konjunkturschwäche die geringere Nachfrage Chinas nach europäischen Investitionsgütern und Kraftfahrzeugen bei. Im Vereinigten Königreich bleibt die Unsicherheit über die Bedingungen und Folgen des Austritts aus der EU hoch, was die Investitionsdynamik dämpfen wird. Wir erwarten daher eine deutliche Abschwächung des Wirtschaftswachstums. Die Konjunkturdynamik in den osteuropäischen EU-Ländern wird sich voraussichtlich ebenfalls verringern; sie sollte aber dank steigender Realeinkommen im Vergleich zu Westeuropa hoch bleiben.

Für die USA gehen wir von einem allmählichen Nachlassen des Wachstums aus. Der private Konsum wird vermutlich weiterhin von der guten Beschäftigungslage und zunehmenden Einkommen gestützt, allerdings nimmt der Beschäftigungszuwachs tendenziell ab. Die Investitionsdynamik in der Industrie dürfte weiter zurückgehen, da die anfänglichen Impulse der Steuerreform auslaufen und die Kapazitätsauslastung vielfach unterdurchschnittlich ist. Auch der Handelskonflikt mit China wird das Wachstum vermutlich weiter belasten, da gegenwärtig nicht damit zu rechnen ist, dass die im Jahresverlauf 2019 eingeführten zusätzlichen Zölle weitgehend zurückgenommen werden. US-Vorleistungsimporte aus China werden damit verteuert und die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der US-Exporteure in China verringert sich. Hinzu kommen die Belastungen für die Exporteure, die vom anhaltend starken US-Dollar ausgehen.

In den asiatischen Schwellenländern wird sich das Wachstum voraussichtlich deutlich verringern. Wir erwarten, dass die Nachfrage und die Produktion in China wegen des Ausbruchs des Coronavirus erheblich schwächer als im Vorjahr zunehmen werden. Der damit einhergehende geringere Importbedarf Chinas wird auch die Konjunktur in den asiatischen Nachbarländern belasten. Darüber hinaus führen Produktionseinschränkungen in China möglicherweise zu Unterbrechungen in den Nachbarländern, da die Wertschöpfungsketten innerhalb Asiens besonders eng verflochten sind. Vor diesem

Hintergrund erwarten wir eine deutliche Abschwächung des Wachstums in China auf 4,5%. Für Indien rechnen wir in diesem Umfeld mit einer gleichbleibenden, vergleichsweise niedrigen Wachstumsrate von unter 5%. Die als Gegenmaßnahme vorgenommene Unternehmenssteuersenkung sollte im international herausfordernden Umfeld erst mit Zeitverzögerung greifen.

Für Japan prognostizieren wir ein stagnierendes BIP. Der private Konsum wird nach der Erhöhung der Konsumsteuern im Oktober 2019 voraussichtlich gedämpft bleiben. Auch von den Exporten und Investitionen sind im insgesamt schwachen konjunkturellen Umfeld keine starken Impulse zu erwarten. Allerdings hat die Regierung ein Paket an fiskalischen Maßnahmen beschlossen, um negative Effekte der Steuererhöhung abzumildern und das Abgleiten in eine Rezession zu vermeiden.

In Südamerika deuten die konjunkturellen Frühindikatoren auf eine weitere Erholung in Brasilien hin. In Argentinien wird sich die Rezession dagegen voraussichtlich fortsetzen. Insgesamt bleibt der Ausblick unsicher vor dem Hintergrund der sozialen Konflikte, die sich in mehreren Ländern der Region deutlich verschärft haben. Eine geringere Nachfrage Chinas belastet darüber hinaus voraussichtlich die Rohstoffexporteure der Region. Wir erwarten daher nur eine schwache Erholung der gesamtwirtschaftlichen Aktivität.

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

Ausblick zum Bruttoinlandsprodukt 2020

reale Veränderung gegenüber Vorjahr	
Welt	2,0%
EU	0,9%
USA	1,7%
Schwellenländer Asiens	4,2%
Japan	0,0%
Südamerika	0,9%

Trends Bruttoinlandsprodukt 2020–2022

reale jährliche Veränderung im Durchschnitt	
Welt	2,6%
EU	1,2%
USA	1,8%
Schwellenländer Asiens	5,2%
Japan	0,5%
Südamerika	2,4%

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

Wir rechnen insgesamt mit einem schwächeren weltweiten Industriewachstum von 1,2% im Jahr 2020 (2019: +1,5%). In den fortgeschrittenen Volkswirtschaften erwarten wir insgesamt einen weiteren leichten Rückgang der Produktion. In den Schwellenländern gehen wir von einem deutlich geringeren Wachstum als im Vorjahr aus.

Für die **Transportindustrie**¹ prognostizieren wir insgesamt einen Rückgang. Wir gehen davon aus, dass die weltweite Automobilproduktion insbesondere wegen des Coronavirus und der damit

verbundenen Produktionsausfälle sowie einer geringeren Nachfrage in China erneut sinkt.

Im größten Automobilmarkt China, aber auch in Japan und Indien, erwarten wir daher einen Rückgang der Produktion. Auch in der EU wird die Automobilproduktion insgesamt vermutlich weiter spürbar abnehmen: Wir gehen von einem Rückgang in Westeuropa und einer leichten Abnahme in den osteuropäischen EU-Ländern sowie Russland aus. Für Nordamerika rechnen wir ebenfalls mit einer leicht rückläufigen Automobilproduktion, in Südamerika mit einer Erholung nach der Rezession des Vorjahres.

Für den **Energie- und Rohstoffsektor** unterstellen wir angesichts der insgesamt niedrigen Wirtschafts- und Industriedynamik eine geringe Weltwachstumsrate. Sowohl in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften als auch in den Schwellenländern dürfte die Produktion ähnlich stark wie im Vorjahr zunehmen.

Für die **Bauindustrie** erwarten wir ein Wachstum auf Vorjahresniveau. Insgesamt sollte das Wachstum der Bauproduktion damit weiterhin über der Zunahme im verarbeitenden Gewerbe liegen, gestützt von niedrigen Zinsen, zunehmenden Urbanisierungstendenzen und dem Investitionsbedarf in die Energie- und Transportinfrastruktur. Wir gehen davon aus, dass sich das Wachstum der Bauproduktion in Europa etwas verringert. In den USA rechnen wir mit einem Ende des Abschwungs am Wohnungsmarkt und einer Bauproduktion leicht unter Vorjahresniveau. Für Asien erwarten wir ein geringeres Wachstum der Bauproduktion als im Vorjahr, aber noch deutlich oberhalb des globalen Durchschnitts.

Das Wachstum der **Konsumgüterproduktion** bleibt nach unseren Annahmen etwa auf dem Niveau des Vorjahres. Für die Pflegeprodukte erwarten wir ein etwas höheres Wachstum etwa in Höhe des Wachstums des globalen BIP.

Das Wachstum in der **Elektronikindustrie** wird voraussichtlich unterhalb des Vorjahreswerts liegen. Der schnelle technologische Fortschritt in diesem Sektor, die damit einhergehenden kurzen Produktlebenszyklen und die fortschreitende Digitalisierung sollten zwar zusätzliche Konsumausgaben und Investitionen nach sich ziehen. Insgesamt bleiben die Wachstumsperspektiven für die Elektronikindustrie aufgrund der zentralen Rolle Chinas in den globalen Wertschöpfungsketten aber gedämpft.

Für den Sektor **Gesundheit und Ernährung** gehen wir von einem leicht nachlassenden Wachstum aus. Das Wachstum in der Ernährungsindustrie dürfte sich im Einklang mit der verhalteneren globalen Konjunkturdynamik etwas abschwächen. Bedingt durch den Ausbruch des Coronavirus erwarten wir für die Pharmaindustrie hingegen ein stärkeres Wachstum als im Vorjahr.

Für die **Landwirtschaft** rechnen wir 2020 bei normalen Witterungsbedingungen mit einem etwas geringeren globalen Produktionswachstum. Für Europa erwarten wir eine Seitwärtsbewegung wie im Vorjahr. In den USA sollte die Agrarproduktion nach den witterungsbedingten Produktionsausfällen und dem Rückgang der Sojaexporte nach China im Vorjahr wieder etwas zunehmen. Zudem erwarten wir durch das Handelsabkommen mit China positive Impulse. Diese dürften wiederum in Südamerika die Agrarproduktion dämpfen. Dort gehen wir nach den dürrebedingten Aufholeffekten im Vorjahr ohnehin von einer niedrigeren Wachstumsrate aus. Das höchste Wachstum wird vermutlich wieder in den Schwellenländern Asiens erzielt.

¹ Die Transportindustrie umfasst die Produktion von Kraftfahrzeugen, Kraftwagenteilen und den sonstigen Fahrzeugbau (vor allem Schiffe und Boote, Eisenbahnen, Luft- und Raumfahrzeuge sowie Zweiräder).

Aussichten für die chemische Industrie

■ Globales Wachstum der Chemieindustrie nach wie vor unterdurchschnittlich

Die globale Chemieproduktion (ohne Pharma) wird im Jahr 2020 mit 1,2% voraussichtlich deutlich schwächer wachsen als 2019. Wir erwarten einen leichten Rückgang in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften (2020: -0,8%, 2019: -0,9%) und ein Wachstum unter Vorjahresniveau in den Schwellenländern (2020: +2,4%, 2019: +3,5%).

Im weltweit größten Chemiemarkt **China** erwarten wir eine deutliche Abschwächung der Wachstumsrate (2020: +3,0%, 2019: +4,7%). Eine schwächere Endnachfrage und Produktionsunterbrechungen in den Kundenindustrien werden das Chemiewachstum in China voraussichtlich erheblich dämpfen. Wir gehen davon aus, dass die Nachfrageeinbußen durch den Ausbruch des Coronavirus im Jahresverlauf nicht vollständig aufgeholt werden können. Wir nehmen dabei an, dass sich der Handelsstreit mit den USA nicht wieder verschärft.

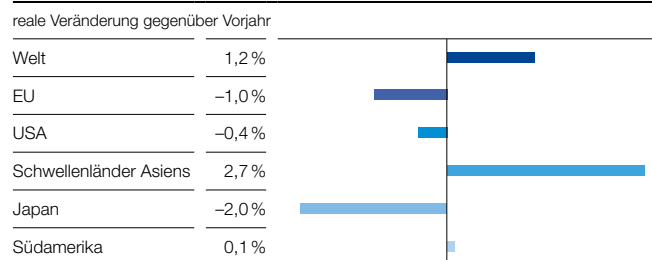
Für die **EU** erwarten wir erneut eine zurückgehende Chemieproduktion. Angesichts der stark rückläufigen Chemiekonjunktur in der zweiten Jahreshälfte 2019 lag das Produktionsniveau am Jahresende niedriger als im Durchschnitt des Jahres. Die von uns erwartete Belebung im Jahresverlauf wird voraussichtlich nicht stark genug sein, um für das Gesamtjahr einen Volumenzuwachs zu erzielen.

Für die **USA** gehen wir von einem weiteren leichten Rückgang der Chemieproduktion aus. Insgesamt bleibt das Wachstum der Kundenindustrien vermutlich schwach, auch wenn die von uns unterstellte leichte Erholung in der Landwirtschaft und die erwartete Stabilisierung in der Bauindustrie die Chemienachfrage stützen sollten.

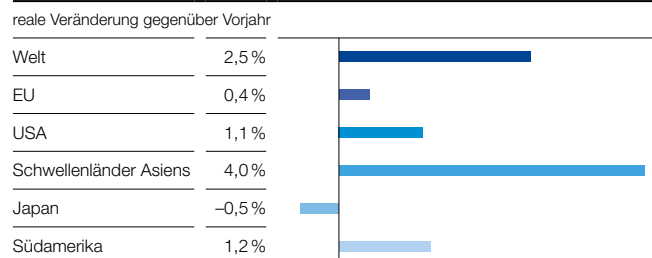
In **Japan** prognostizieren wir einen weiteren Rückgang des Chemiemarkts angesichts einer schwachen Binnenkonjunktur und des sich abschwächenden regionalen Umfelds.

Für **Südamerika** gehen wir nach dem Rückgang im Vorjahr von einer Stabilisierung der Chemienachfrage aus, die im Wesentlichen auf ein leichtes Anziehen des Marktes in Brasilien zurückzuführen sein wird.

Ausblick zur Chemieproduktion 2020 (ohne Pharma)



Trends Chemieproduktion 2020–2022 (ohne Pharma)



Ausblick 2020

Für das Jahr 2020 erwarten wir, dass die weltwirtschaftliche Unsicherheit sehr hoch sein wird und die Nachfrage- und Produktionsausfälle im Zusammenhang mit dem Ausbruch des Coronavirus das globale Wachstum erheblich belasten werden. Die Weltwirtschaft wird daher mit 2,0 % voraussichtlich deutlich langsamer wachsen als 2019 (+2,6%). Für die globale Chemieproduktion prognostizieren wir mit 1,2% ein Wachstum deutlich unter dem Niveau von 2019 (1,8%). Wir rechnen mit einem durchschnittlichen Ölpreis von 60 US\$/Barrel Brent und einem Wechselkurs von 1,15 US\$/€. Trotz des herausfordernden, von hoher Unsicherheit geprägten Umfelds wollen wir unseren Umsatz auf einen Wert zwischen 60 Milliarden € und 63 Milliarden € steigern (2019: 59.316 Millionen €). Für das Ergebnis der Betriebstätigkeit (EBIT) vor Sondereinflüssen der BASF-Gruppe rechnen wir mit einem Wert zwischen 4,2 Milliarden € und 4,8 Milliarden € (2019: 4.536 Millionen €). Der Return on Capital Employed (ROCE) wird voraussichtlich einen Wert zwischen 6,7 % und 7,7 % (2019: 7,7 %) erreichen und damit unter dem Kapitalkostensatz von 9 % liegen.

Wir gehen davon aus, dass unsere Abnehmerindustrien größtenteils wachsen. Für die Automobilindustrie erwarten wir allerdings einen weiteren Produktionsrückgang. Unser Ausblick unterstellt, dass sich die handelspolitischen Konflikte zwischen den USA und ihren Handelspartnern nicht verschärfen und der Brexit während der Übergangsphase ohne größere konjunkturelle Beeinträchtigungen erfolgt.

[Mehr zu unseren Erwartungen bezüglich der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen 2020 ab Seite 133](#)

[Mehr zu unseren Chancen und Risiken ab Seite 139](#)

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

- Umsatzwachstum auf einen Wert zwischen 60 Milliarden € und 63 Milliarden €
- EBIT vor Sondereinflüssen zwischen 4,2 Milliarden € und 4,8 Milliarden €
- ROCE zwischen 6,7 % und 7,7 %

Unsere Prognose für 2020 berücksichtigt die Vereinbarung von BASF mit einer Tochtergesellschaft von Lone Star zum Verkauf des Bauchemiegeschäfts von BASF. Der Abschluss der Transaktion wird im dritten Quartal 2020 erwartet, vorbehaltlich der Zustimmung der zuständigen Wettbewerbsbehörden. Bis zum Abschluss der Transaktion wird das Ergebnis nach Steuern des Bauchemiegeschäfts im Ergebnis nach Steuern der BASF-Gruppe als separate Position („Ergebnis nach Steuern aus nicht fortgeführtem Geschäft“) ausgewiesen, ohne in den Umsatz oder das EBIT vor Sondereinflüssen der BASF-Gruppe einzugehen.

Die Einigung zwischen BASF und DIC über den Verkauf des globalen Pigmentgeschäfts von BASF ist in diesem Ausblick reflektiert. Der Abschluss der Transaktion wird im vierten Quartal 2020 erwartet, vorbehaltlich der Genehmigungen der zuständigen Wettbewerbsbehörden. Bis zum Abschluss der Transaktion werden die zu veräußernden Vermögenswerte und Schulden in einer Veräußerungsgruppe im Bereich Dispersions & Pigments ausgewiesen.

Darüber hinaus ist der am 31. Januar 2020 erfolgte Erwerb von Solvays integriertem Polyamidgeschäft, das in die Bereiche Performance Materials und Monomers integriert wird, bereits in diesen Ausblick eingerechnet.

Wir erwarten 2020 für die BASF-Gruppe insgesamt eine Umsatzsteigerung auf 60 Milliarden € bis 63 Milliarden € (2019: 59.316 Millionen €). Dazu sollen insbesondere ein Absatzwachstum sowie Portfolioeffekte aus der im Januar 2020 abgeschlossenen Akquisition

von Solvays integriertem Polyamidgeschäft beitragen. Niedrigere Preise werden voraussichtlich gegenläufig wirken. Mit einem deutlichen Umsatzanstieg rechnen wir in den Segmenten Materials, Agricultural Solutions und Nutrition & Care. Für Chemicals, Surface Technologies und Industrial Solutions gehen wir von einem leicht höheren Umsatz sowie für Sonstige von einem Umsatz auf Vorjahresniveau aus.

Das EBIT vor Sondereinflüssen der BASF-Gruppe wird voraussichtlich einen Wert zwischen 4,2 Milliarden € und 4,8 Milliarden € erreichen (2019: 4.536 Millionen €). Wir rechnen mit deutlich höheren Beiträgen von Industrial Solutions sowie Sonstige. In den Segmenten Surface Technologies, Nutrition & Care sowie Agricultural Solutions planen wir mit einem EBIT vor Sondereinflüssen leicht über Vorjahresniveau. Im Gegensatz hierzu erwarten wir für Materials und Chemicals einen deutlichen Rückgang des EBIT vor Sondereinflüssen.

Wegen der Einbeziehung der von Solvay erworbenen Vermögenswerte wird sich die durchschnittliche Kapitalkostenbasis 2020 erhöhen. Infolgedessen gehen wir davon aus, dass der ROCE der BASF-Gruppe einen Wert zwischen 6,7 % und 7,7 % erreicht (2019: 7,7 %). In den Segmenten Materials (2019: 10,7 %) und Industrial Solutions (2019: 12,5 %) rechnen wir mit einem deutlichen Rückgang des ROCE jeweils verglichen mit dem Vorjahr. Für Surface Technologies (2019: 5,7 %) erwarten wir einen ROCE auf Vorjahresniveau. In den Segmenten Agricultural Solutions (2019: 5,3 %) und Chemicals (2019: 6,8 %) planen wir hingegen mit einem leichten Anstieg gegenüber 2019. Für Nutrition & Care (2019: 10,0 %) rechnen wir mit einem deutlichen Anstieg des ROCE im Vergleich zum Vorjahr.

Die wesentlichen Chancen und Risiken, die unsere Prognose beeinflussen können, sind unter Chancen und Risiken auf den Seiten 139 bis 147 erläutert.

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 das Jahr 2020 gültigen Kapitalkostensatz von 9 % 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^a

Millionen €

	Umsatz		EBIT vor Sondereinflüssen		ROCE	
	2019	Erwartet 2020	2019	Erwartet 2020	2019	Erwartet 2020
Chemicals	9.532	leichter Anstieg	791	deutlicher Rückgang	6,8 %	leichter Anstieg
Materials	11.466	deutlicher Anstieg	1.003	deutlicher Rückgang	10,7 %	deutlicher Rückgang
Industrial Solutions	8.389	leichter Anstieg	820	deutlicher Anstieg	12,5 %	deutlicher Rückgang
Surface Technologies ^b	13.142	leichter Anstieg	722	leichter Anstieg	5,7 %	auf Vorjahresniveau
Nutrition & Care	6.075	deutlicher Anstieg	793	leichter Anstieg	10,0 %	deutlicher Anstieg
Agricultural Solutions	7.814	deutlicher Anstieg	1.095	leichter Anstieg	5,3 %	leichter Anstieg
Sonstige	2.898	auf Vorjahresniveau	-688	deutlicher Anstieg	-	-
BASF-Gruppe	59.316	60 Mrd. € – 63 Mrd. €	4.536	4,2 Mrd. € – 4,8 Mrd. €	7,7 %	6,7 % – 7,7 %

a 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. Für ROCE definieren wir bei dem für das Jahr 2020 gültigen Kapitalkostensatz von 9 % 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“.

b Die Segmentdaten von Surface Technologies des Jahres 2019 enthalten nicht die als nicht fortgeführtes Geschäft ausgewiesenen Bauchemie-Aktivitäten.

Umsatz- und Ergebnisprognose für die Segmente

Für das Segment **Chemicals** erwarten wir, dass der Umsatz 2020 vor allem mengenbedingt leicht ansteigt. Wir rechnen mit einer verbesserten Produktverfügbarkeit bei Crackerprodukten, da 2019 die turnusmäßigen Wartungsabstellungen unserer Steamcracker in Port Arthur/Texas, Antwerpen/Belgien und Ludwigshafen die Mengenentwicklung belastet hatten. Wir planen zudem mit einem höheren Absatz für Oxo-Alkohole im Bereich Petrochemicals sowie für nahezu alle Arbeitsgebiete im Bereich Intermediates. Aufgrund der hohen Produktverfügbarkeit im Markt werden allerdings die Preise in beiden Bereichen zurückgehen. Infolgedessen wird das EBIT vor Sondereinflüssen bedingt durch niedrigere Margen voraussichtlich deutlich unter dem Niveau von 2019 liegen.

Im Segment **Materials** gehen wir für 2020 von einem Umsatz deutlich über dem Vorjahresniveau aus, insbesondere aufgrund des positiven Beitrags aus dem Erwerb von Solvays integriertem Polyamidgeschäft. Zudem erwarten wir insgesamt höhere Mengen.

Niedrigere Preise und Währungseffekte sollten die Umsatzentwicklung mindern. Wir rechnen mit einem deutlichen Rückgang des EBIT vor Sondereinflüssen aufgrund eines deutlich geringeren Beitrags von Monomers infolge niedrigerer Margen sowie gestiegener Fixkosten. Letztere resultieren voraussichtlich aus höheren Abschreibungen nach dem Erwerb von Solvays integriertem Polyamidgeschäft und für neue Anlagen sowie aus Einmaleffekten. Ein prognostizierter Anstieg des EBIT vor Sondereinflüssen im Bereich Performance Materials durch höhere Mengen und Margen wird dies nicht kompensieren können.

Der Umsatz im Segment **Industrial Solutions** wird 2020 voraussichtlich leicht steigen, vor allem aufgrund höherer Mengen in beiden Bereichen. Der zum 31. Dezember 2019 erfolgte Verkauf des Geschäfts mit Ultrafiltrationsmembranen an DuPont Safety & Construction (DuPont) sowie die zum 31. Januar 2019 erfolgte Einbringung des BASF-Geschäfts für Papier- und Wasserchemikalien in die Solenis-Gruppe werden gegenläufig wirken. Trotz des weiterhin herausfordernden Marktumfelds erwarten wir für das Segment ein deutlich

höheres EBIT vor Sondereinflüssen, vor allem infolge gesteigerter Mengen.

Im Segment **Surface Technologies** gehen wir trotz des erwarteten Produktionsrückgangs in der Automobilindustrie von einem leichten Umsatzzanstieg aus. Wir rechnen mit höheren Preisen, vor allem im Edelmetallhandel sowie für Fahrzeugkatalysatoren im Bereich Catalysts. Wir wollen das EBIT vor Sondereinflüssen insgesamt leicht steigern, insbesondere durch verbesserte Margen im Edelmetallhandel. Für den Bereich Coatings planen wir hingegen mit einem Umsatz und EBIT vor Sondereinflüssen leicht unter Vorjahr.

Für das Segment **Nutrition & Care** erwarten wir einen deutlich höheren Umsatz als 2019, vor allem infolge gesteigerter Mengen in beiden Bereichen. Insbesondere bei Nutrition & Health planen wir mit einer weiter verbesserten Produktverfügbarkeit. Niedrigere Preise in beiden Bereichen werden voraussichtlich gegenläufig wirken. Wir rechnen mit einem leicht verbesserten EBIT vor Sondereinflüssen im Vergleich zum Vorjahr, hauptsächlich aufgrund des Absatzwachstums und trotz positiver Einmaleffekte im Jahr 2019.

Im Segment **Agricultural Solutions** rechnen wir trotz des anhaltend herausfordernden Marktumfelds mit einem deutlichen Anstieg des Umsatzes. Wir wollen unsere Verkaufsmengen deutlich erhöhen und dadurch die negativen Wechselkurseffekte mehr als ausgleichen. Für das EBIT vor Sondereinflüssen gehen wir insgesamt von einem leichten Anstieg aus. Das Programm zur Effizienzsteigerung werden wir fortführen. Auch 2020 werden wir weiter auf hohem Niveau in Forschung und Entwicklung sowie Digitalisierung investieren.

Der Umsatz von **Sonstige** wird 2020 voraussichtlich das Niveau von 2019 erreichen. Für das EBIT vor Sondereinflüssen gehen wir aufgrund eines soliden Beitrags unserer at Equity bilanzierten Beteiligungen Wintershall Dea und Solenis von einem Wert deutlich über Vorjahr aus. Geringere Kosten in der Konzernforschung sollten hierzu ebenfalls beitragen.

Sachinvestitionen

■ Sachinvestitionen von rund 3,4 Milliarden € im Jahr 2020 geplant

Für die BASF-Gruppe planen wir 2020 Sachinvestitionen (Zugänge zu Sachanlagen ohne Akquisitionen, IT-Investitionen, Rückbauverpflichtungen und Nutzungsrechte aus Leasingverhältnissen) in Höhe von rund 3,4 Milliarden €. Für den Zeitraum von 2020 bis 2024 haben wir Sachinvestitionen von insgesamt 23,6 Milliarden € vorgesehen. Das Investitionsvolumen in den nächsten Jahren wird damit über dem des Planungszeitraums 2019 bis 2023 liegen. 8,2 Milliarden € der geplanten Sachinvestitionen entfallen auf unsere großen Investitionsprojekte in Zhanjiang/China und Mundra/Indien zum Ausbau unserer Geschäfte in Asien sowie auf Batteriematerialien.

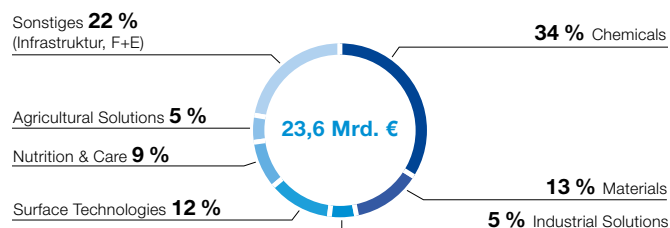
Derzeit realisieren oder planen wir unter anderem die folgenden Projekte:

Sachinvestitionen: Ausgewählte Projekte

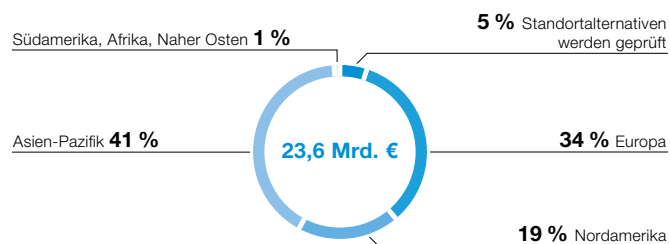
Standort	Projekt
Antwerpen/Belgien	Kapazitätserweiterung des integrierten Ethylenoxid-Komplexes Schrittweise Kapazitätserweiterung Alkoxyolate
Geismar/Louisiana	Kapazitätserweiterung der MDI-Anlage
Harjavalta/Finnland und Schwarzheide/Deutschland	Investitionen in Batteriematerialien
Ludwigshafen/Deutschland	Neubau Produktionsanlage für Vitamin A
Mundra/Indien	Investition in Acryl-Wertschöpfungskette ^a
Zhanjiang/China	Gepante Errichtung eines integrierten Verbundstandorts

^a Sachinvestition gemeinsam mit Adani-Gruppe

Sachinvestitionen nach Segmenten 2020–2024



Sachinvestitionen nach Regionen 2020–2024



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 2020 Mittelabflüsse in Höhe von umgerechnet rund 1,3 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 55](#)

Nachtragsbericht

Am 31. Januar 2020 haben wir den Erwerb des globalen Polyamidgeschäfts von Solvay abgeschlossen. Die EU-Kommission hatte am 18. Januar 2019 die Übernahme des Polyamidgeschäfts unter Auflagen genehmigt, welche den Verkauf von Teilen des ursprünglichen Transaktionsumfangs an einen Dritten erfordern. Hiervon betroffen sind Produktionsanlagen von Solvay im Bereich der technischen Kunststoffe in Europa. Als Käufer wurde Domo Chemicals, Leuna, von der EU-Kommission genehmigt. Das erworbene Polyamidgeschäft wird in die Bereiche Performance Materials und Monomers integriert werden.

Am 14./15. Februar 2020 hat eine Jury eines US-Bezirksgerichts die Beklagten Monsanto Company und BASF Corporation wegen angeblicher Ernteverluste eines Pfirsichbauern im Zusammenhang mit dem Herbizid Dicamba zur Zahlung von Schadensersatz in Höhe von 15 Millionen US\$ verurteilt. Die Geschworenen entschieden zudem, dass Monsanto Company für 250 Millionen US\$ Strafschadensersatz haftbar ist. Die Geschworenen waren ferner der Ansicht, dass die beiden Beklagten als „Joint Venture“ und im Rahmen einer sogenannten „Conspiracy“ handelten. Nach der Entscheidung der Jury prüft das Gericht derzeit, ob BASF Corporation aufgrund des „Joint-Venture“-Vorwurfs auch für den Strafschadensersatz mit haftbar ist. BASF beabsichtigt, alle verfügbaren Rechtsmittel zu nutzen und wird gegen die Verurteilung auf Zahlung von Schadensersatz und gegebenenfalls von Strafschadensersatz Berufung einlegen.

Chancen und Risiken

Das Risikomanagement von 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 eines 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 uns, effektive Maßnahmen zur Risikosteuerung zu ergreifen.

Gesamtbewertung

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

Für das Jahr 2020 rechnen wir mit einem deutlich langsameren Wachstum der Weltwirtschaft im Vergleich zum Vorjahr. Wir erwarten, dass die weltwirtschaftliche Unsicherheit sehr hoch sein wird und Nachfrage- und Produktionsausfälle im Zusammenhang mit dem Ausbruch des Coronavirus das globale Wachstum erheblich belasten werden. Neben der Unsicherheit hinsichtlich des Marktwachstums und der Entwicklung wichtiger Abnehmerindustrien, ergeben sich wesentliche Chancen und Risiken für unser Ergebnis aus Margenvolatilitäten. Aus einer Eskalation der Handelskonflikte zwischen den USA und ihren Handelspartnern sowie einer zusätzlichen erheblichen Verlangsamung des Wirtschaftswachstums in China resultieren weitere wesentliche Risiken. Eine solche Entwicklung würde die Nachfrage nach Vorleistungs- und Investitionsgütern noch stärker 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 keine wesentlichen Einzelrisiken, die den Fortbestand der BASF-Gruppe gefährden. Dasselbe gilt für die Gesamtbetrachtung aller Risiken, auch im Fall einer globalen Wirtschaftskrise.

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

Mögliche kurzfristige Ergebnisauswirkungen (EBIT) wichtiger Chancen- und Risikofaktoren nach getroffenen Maßnahmen^a

Mögliche Abweichungen bezogen auf:	Ausblick - 2020 +	
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 €

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

Risikomanagementprozess

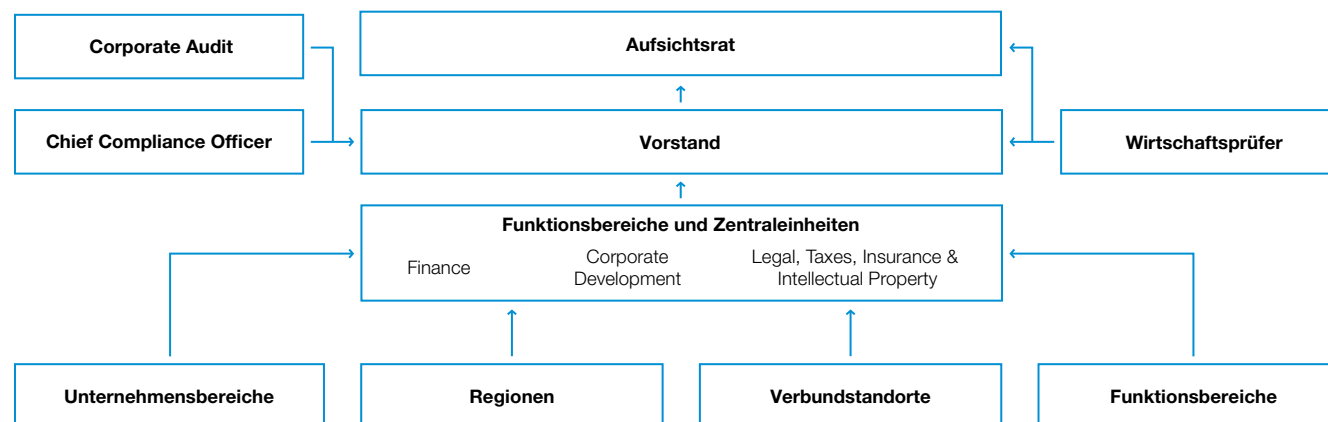
- Integrierter Prozess zur Erfassung, Bewertung und Berichterstattung
- Dezentrales Management konkreter Chancen und Risiken
- Aggregation auf Gruppenebene

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 Devestitionen.
- Der Vorstand wird durch die Einheiten Finance, Corporate Development und Legal, Taxes, Insurance & Intellectual Property sowie durch den Chief Compliance Officer unterstützt. Diese Einheiten koordinieren den Risikomanagementprozess auf Gruppenebene, betrachten finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Chancen und Risiken 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 Unternehmens- und Funktionsbereiche sowie die Regionen delegiert und wird regional oder lokal gesteuert. Eine Ausnahme sind Wechselkurs- sowie Rohstoffpreisrisiken. 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

Organisation Risikomanagement der BASF-Gruppe (bis 31.12.2019)



weltweit von weiteren Compliance-Beauftragten unterstützt. Er 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.
- Die Prozesse werden in die seit 1. Januar 2020 gültige neue Organisation überführt. Die Struktur und Effektivität des Risikomanagementprozesses werden dadurch nicht beeinträchtigt.

Instrumente

- Eine gruppenweit gültige Richtlinie, die Risk Management Policy, bildet den Rahmen für das Risikomanagement und wird von den Unternehmens- und Funktionsbereichen sowie den Regionen hinsichtlich der spezifischen Gegebenheiten konkretisiert.
- Ein Katalog mit Chancen- und Risikokategorien dient einer möglichst vollständigen Identifikation aller relevanten finanziellen und nachhaltigkeitsbezogenen Chancen und Risiken.
- Für die Erfassung und Bewertung von Risiken nutzen wir standardisierte Bewertungs- und Berichtsmethoden. Die Aggregation von Chancen, Risiken und Sensitivitäten auf Unternehmensbereichs- und Konzernebene mittels Monte-Carlo-Simulation hilft, gruppenweite Auswirkungen und Trends zu erkennen.
- Mit den für BASF relevanten nachhaltigkeitsbezogenen Themen befassen sich die betreffenden Unternehmens- und Funktionsbereiche sowie die Regionen und bewerten als relevant identifizierte Risiken nach Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit. Unsere Betrachtung umfasst dabei auch systematisch Chancen und Risiken, deren Auswirkungen wir bislang nicht monetär abbilden

können, wie zum Beispiel Reputationsrisiken. Wir minimieren die Risiken im Bereich Nachhaltigkeit mit Instrumenten unseres Nachhaltigkeitsmanagements. Zum Beispiel haben wir globale Monitoringsysteme etabliert, um die Einhaltung von Gesetzen und unseren Selbstverpflichtungen in diesem Bereich zu überprüfen. Diese schließen auch unsere Lieferanten mit ein.

- Im Rahmen der Analyse nachhaltigkeitsbezogener Chancen und Risiken betrachten wir auch mit dem Klimawandel verbundene physische Risiken (zum Beispiel Anlageschäden aufgrund extremer Wetterereignisse) und Transitionsrisiken (zum Beispiel Abschreibungen aufgrund von Emissionswerten von Anlagen) gemäß Definition der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).
- Operative Chancen und Risiken (Betrachtungszeitraum von bis zu einem Jahr) werden der Unternehmensleitung im monatlich von Finance erstellten Managementbericht gemeldet. Außerdem informiert 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 durchgeführt. Sie werden im Zuge des strategischen Controllings jährlich überprüft und gegebenenfalls angepasst.

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

- 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 157](#)

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 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 Behe-

bung 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 2020“ auf den Seiten 133 bis 135 dar.

Darüber hinaus betrachten wir Risiken aufgrund von abweichenden Annahmen. Ein bedeutendes makroökonomisches Risiko ergibt sich daraus, dass Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus über längere Zeit beibehalten oder ausgebaut werden und sich infolgedessen das chinesische und globale Wirtschaftswachstum weiter abschwächen. Zusätzliche makroökonomische Risiken ergeben sich aus einer weiteren Eskalation der Handelskonflikte zwischen den USA und ihren Handelspartnern. Beides kann zu erheblichen Auswirkungen auf die Nachfrage nach Vorleistungsgütern für die Industrieproduktion und nach Investitionsgütern führen. 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.

Aus Witterungseinflüssen können sich positive wie auch negative Effekte auf unser Geschäft, insbesondere bei Agricultural Solutions, ergeben.

Margenvolatilität

Margenrisiken resultieren für die BASF-Gruppe im Wesentlichen aus einem weiteren Rückgang der Margen in den Segmenten Chemicals und Materials. Darüber hinaus könnten bei einigen Produkten und Wertschöpfungsketten neue Kapazitäten und Rohstoffknappheiten den Margendruck erhöhen. Dies würde sich negativ auf unser EBIT auswirken.

Seit der Zusammenführung der Öl- und Gas-Geschäfte von Wintershall und DEA wird der hieraus BASF zustehende Beitrag über das Equity-Ergebnis im Ergebnis der Betriebstätigkeit (EBIT) berücksichtigt. Daraus ergibt sich im Falle steigender Öl- und Gaspreise ein kompensatorischer Effekt zum Margendruck auf das Chemiegeschäft. Der Rohölpreis der Sorte Brent betrug 64 US\$/Barrel im Jahresdurchschnitt 2019, verglichen zu 71 US\$/Barrel im Vorjahr. Für 2020 erwarten wir einen durchschnittlichen Ölpreis von 60 US\$/Barrel. Wir rechnen daher bei den für uns wesentlichen Rohstoffen und petrochemischen Grundprodukten mit einem konstanten 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 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 bestehen wirtschaftliche und politische Unsicherheiten. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt besteht noch keine Klarheit darüber, wie die zukünftige Beziehung der Europäischen Union zum Vereinigten Königreich nach der Übergangsphase aussehen und welche konkreten Konsequenzen dies für unsere Standorte, unsere Lieferketten und das regulatorische Umfeld haben wird. Um die BASF-Organisation auf verschiedene Szenarien 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 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 in den weltweiten Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz die Chance auf eine höhere Nachfrage nach unseren Produkten, wie beispielsweise unseren Dämmstoffen für Gebäude, Batteriematerialien für die Elektromobilität 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), deren Häufigkeit und Intensität global einer Veränderung durch den Klimawandel unterliegen, begegnen wir mit dem Wechsel auf nicht betroffene Logistikträger sowie der Möglichkeit, innerhalb unseres globalen Verbunds auf nicht betroffene Standorte ausweichen zu können. An unserem Verbundstandort Ludwigshafen, an dem wir eine Betroffenheit durch extreme Niedrigwassersituationen, bedingt durch den Klimawandel, nicht mehr ausschließen können, haben wir im Jahr 2019 ein Bündel an Maßnahmen (zum Beispiel Entwicklung eines Niedrigwasserfrühwarnsystems, Flexibilisierung von Ladestellen und Anmietung von Schiffen mit höheren Traglasten bei Niedrigwasser) umgesetzt, welche bereits heute auch extrem lange Niedrigwasserphasen am Rhein wie im Jahr 2018 besser beherrschbar machen.

Produktion und Investitionen

Ungeplante Anlagenabstellungen versuchen wir durch die Einhaltung hoher technischer Standards und eine kontinuierliche Verbesserung unserer Anlagen zu vermeiden. Die Auswirkungen einer ungeplanten Abstellung 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.

Das Krisenmanagement umfasst auch den Umgang mit extremen Wetterlagen wie zum Beispiel tropischen Wirbelstürmen (zum Beispiel an den Standorten in Freeport und Geismar im Golf von Mexiko) oder stark erhöhten Wassertemperaturen in Flüssen aufgrund langer Hitzewellen, welche die verfügbare Kühlkapazität einschränken (zum Beispiel am Standort Ludwigshafen). Bei einem sich potenziell verändernden Risiko im Zuge des Klimawandels werden entsprechende Anpassungen an den Standorten vorgenommen. Zum Beispiel wurde am Verbundstandort Ludwigshafen im Jahr 2019 ein Bündel an Maßnahmen zur Erhöhung der Kühlkapazität (zum Beispiel Ausbau und Optimierung der zentralen Rückkühlanlagen und Optimierung der Kühlwasserströme) umgesetzt, welche geeignet sind, Produktionsunterbrechungen aufgrund von extremen Hitzewellen wie im Jahr 2018 zu verhindern.

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

Akquisitionen, Devestitionen und Kooperationen

Wir beobachten stetig den Markt, um mögliche Akquisitionsziele 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 Veräuße-

rungsergebnissen, sofern sie von unseren Planungsannahmen abweichen.

[↗ Mehr zu den Chancen und Risiken aus Akquisitionen und Devestitionen im Jahr 2019 auf Seite 43](#)

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 130](#)

[↗ Mehr zu Risiken aus Pensionsverpflichtungen auf Seite 145](#)

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 verlorengehen oder manipuliert werden, kann dies beispielsweise die Anlagenverfügbarkeit, die Lieferqualität oder die Richtigkeit unserer Finanzberichterstattung beeinträchtigen. Unbefugter Zugriff auf sensible Daten, wie zum Beispiel Personal- oder Kundenstammdaten, 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-Verfügbarkeit und 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. Darüber hinaus hat BASF ein Informationssicherheits-Management-System etabliert und ist nach Standard ISO/IEC 27001:2013 zertifiziert.

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 betroffenen operativen und funktionalen Einheiten unter Einbeziehung der Einheiten Legal und Finance getroffen. Bei entsprechender Eintrittswahrscheinlichkeit wird für das jeweilige Verfahren eine Rückstellung gebildet. Ist eine Rückstellungsbildung nicht erforder-

lich, wird im Rahmen des allgemeinen Risikomanagements weitergehend überprüft, ob aus diesen Rechtsstreitigkeiten gleichwohl ein Risiko für das EBIT der BASF-Gruppe besteht.

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 Warenpreisen 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, wie sie aus einer Abschwächung des makroökonomischen Umfelds resultieren kann, um einen US-Cent pro Euro steigert bei sonst gleichen Bedingungen das EBIT der BASF-Gruppe um

rund 40 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 von 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 Katalysatoren-geschäfts 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 gehandelt. Den spezifischen Risiken dieser nicht operativ veranlassten Handels-

geschäfte 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 55 sowie im Anhang zum Konzernabschluss ab Seite 261](#)

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 Investitions Garantien 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. Zudem werden Risiken durch Kreditversicherungen und Bankgarantien begrenzt. Aufgrund der weltweiten Tätigkeit und der diversifizierten Kundenstruktur der BASF-Gruppe liegen keine größeren Konzentrationen von Kreditausfallrisiken vor.

Wertminderungsrisiken

Das Risiko einer Wertminderung von Vermögenswerten entsteht, wenn der für einen Wertminderungstest anzunehmende Zinssatz steigt, die prognostizierten Cashflows sinken oder Investitionsprojekte eingestellt werden. Derzeit halten wir ein Wertminderungsrisiko bei Vermögenswerten wie beispielsweise Kundenbeziehungen,

Technologien oder Marken, Geschäfts- oder Firmenwerten, sowie bei at Equity bilanzierten Beteiligungen 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 284](#)

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 Niedrigzinsumfelds 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 ungefähr so stark wachsen wird wie 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 leicht 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.

[↗ Mehr zur Unternehmensstrategie ab Seite 24](#)

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 verbessern unsere Prozesse kontinuierlich, um durch unsere Operative Exzellenz weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Hierzu dient auch unser strategisches Exzellenzprogramm, aus dem wir ab Ende 2021 einen EBITDA-Beitrag von jährlich 2 Milliarden € im Vergleich zum Basisjahr 2018 erwarten.

Um dauerhaft profitabel zu wachsen, neue Marktsegmente 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.

[Mehr zum Exzellenzprogramm ab Seite 20](#)

Innovation

Die zentralen Forschungsbereiche Process Research & Chemical Engineering, Advanced Materials & Systems Research und Bioscience Research agieren als global aufgestellte Plattformen mit Sitz in den 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. 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 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 übrigen bewerteten Portfolio – höheren Profitabilität unserer Accelerator-Lösungen profitieren. Gleichzeitig minimieren wir Reputations- und finanzielle Risiken, indem wir die Vermarktung von Produkten, bei denen wir erhebliche Nachhaltigkeitsherausforderungen identifiziert haben (sogenannte Challenged-Produkte), spätestens innerhalb von fünf Jahren nach deren erstmaliger Bewertung als „challenged“ einstellen. Um daraus resultierende mögliche finanzielle Risiken zu verringern, werden für diese Produkte frühzeitig Aktionspläne erstellt. Diese können etwa Forschungsprojekte, Reformulierungen oder auch das Ersetzen des Produkts durch ein anderes beinhalten.

[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 zu unseren Annahmen.

Wir erwarten, dass der Anstieg der Chemieproduktion in den Schwellenländern in den kommenden Jahren weiter über dem globa-

len Durchschnitt liegen wird. Die sich daraus ergebenden Chancen wollen wir nutzen, indem wir unsere Präsenz vor Ort ausweiten.

[Mehr zu unseren Investitionsvorhaben auf Seite 138](#)

Akquisitionen

Auch künftig werden wir unser Portfolio durch Akquisitionen weiterentwickeln, die ein überdurchschnittlich profitables Wachstum als Teil des BASF-Verbunds versprechen, innovationsgetrieben sind oder eine technologische Differenzierung bieten, die helfen, eine relevante Marktposition zu erreichen, sowie neue und 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.

[Mehr zu unseren Akquisitionen ab Seite 43](#)

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 126](#)

Nachhaltigkeit

Chancen sowie Risiken, die sich aus wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen ergeben können, sind nur selten konkret finanziell bewertbar und wirken sich vor allem mittel- bis langfristig auf die Geschäftstätigkeiten aus.

Im Zuge unseres allgemeinen Risikomanagementprozesses erfragen und erheben wir auch relevante Risiken, die sich aus Nachhaltigkeitsthemen wie zum Beispiel dem Klimawandel ergeben. Unser Nachhaltigkeitsmanagement leistet einen Beitrag zur Risikominimierung und eröffnet Chancen bei der Vermarktung nachhaltigerer Produkte. Risiken, die sich aus den Themenbereichen Sicherheit und Umweltschutz, Gesundheitsschutz, Produktverantwortung, Compliance, Lieferantenbeziehungen sowie Arbeits- und Sozialstandards ergeben können, verringern wir, indem wir uns global einheitliche Standards setzen. Diese gehen häufig über lokale gesetzliche Anforderungen hinaus.

Die Einhaltung dieser Standards prüfen wir durch interne Monitoring-systeme wie globale Befragungen oder Audits. 2019 wurden beispielsweise in diesem Zusammenhang an zahlreichen Standorten Lieferanten bezüglich ihrer Nachhaltigkeit auditiert. Unser global gültiger Verhaltenskodex, auf dessen Einhaltung sich alle Mitarbeiter, Führungskräfte sowie der Vorstand verpflichten, definiert einen verbindlichen Rahmen für unser Handeln. Beschwerdemechanismen wie unsere Compliance-Hotlines ergänzen die Monitoringsysteme.

Das Risikomanagement im Bereich Nachhaltigkeit umfasst auch klimabezogene Risiken und Chancen. Dabei betrachten wir sowohl Risiken, die für Unternehmen im Zusammenhang mit dem Übergang zu einer kohlenstoffärmeren Wirtschaft entstehen (Transitionsrisiken), als auch physische Risiken gemäß Definition der Task Force on

Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Für BASF als energieintensives Unternehmen ergeben sich klimabezogene Risiken insbesondere durch regulatorische Änderungen, zum Beispiel bei der Verpreisung von CO₂ über Emissionshandelssysteme, Steuern oder die Energiegesetzgebung. Darüber hinaus kann die Emissionsbilanz und -intensität von BASF zu einer negativen Wahrnehmung und eingeschränkter Attraktivität bei externen Interessengruppen (zum Beispiel Kunden, Investoren) führen. Wir begegnen diesen Risiken durch unsere Maßnahmen im Rahmen des Carbon Managements und indem wir unsere Positionen und Beiträge zum Klimaschutz (zum Beispiel politische Forderungen, Fortschritte bei der Umsetzung unserer Klimastrategie, Leistungen unserer Produkte zum Klimaschutz) transparent in öffentlich zugänglichen Quellen (zum Beispiel diesem Geschäftsbericht oder auf der BASF-Webseite) und im direkten Austausch mit den externen Interessengruppen darstellen. Physische Risiken für unsere Produktion und unsere Lieferkette werden durch unser Risikomanagement in der Produktion und im Einkauf adressiert. Unser breites Produktportfolio umfasst auch Lösungen für Kreislaufwirtschaft und Klimaschutz (zum Beispiel Dämmstoffe für Gebäude, Materialien für die Elektromobilität, biobasierte Produkte), für die sich bei verstärkter gesellschaftlicher Sensibilität zusätzliche Marktchancen bieten. An Lösungen für eine nachhaltige Landwirtschaft, die den ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Ansprüchen langfristig gerecht werden soll, arbeiten wir mit einer Vielzahl von wissenschaftlichen und öffentlichen Organisationen und Initiativen.

Zur Erfassung berichtspflichtiger Nachhaltigkeitsrisiken im Sinne des § 289b ff HGB nutzen unsere dezentralen Fachverantwortlichen einen zentralen Entscheidungsbaum. Für das Jahr 2019 wurden keine berichtspflichtigen verbleibenden Nettorisiken im Sinne des § 289b ff HGB identifiziert.

[↗ Mehr zum Nachhaltigkeitsmanagement ab Seite 36](#)

[↗ Mehr zu Energie und Klimaschutz ab Seite 116](#)

[↗ Mehr zu den Chancen und Risiken aus der Energiepolitik auf Seite 142](#)

[↗ Mehr zu unseren Positionen und Beiträgen zum Klimaschutz unter \[basf.com/klimaschutz\]\(https://www.basf.com/klimaschutz\)](#)