



„Innovationen für eine nachhaltige Zukunft“

Der BASF-Vorstandsvorsitzende Dr. Martin Brudermüller zu Fragen des Klimawandels, der Elektrifizierung, der Transformation und der Führung in Zeiten des komplexen Wandels

[|]

„Klimawandel ist eine globale Aufgabe, die globale Lösungen erfordert.“

U Herzlichen Glückwunsch zum „Deutschen Image Award 2021“. Nach Auswertung der wichtigsten Medien waren Sie im vergangenen Jahr der CEO mit der besten Reputation. Was möchte ein CEO gerne über sich lesen, wenn er morgens in die Zeitung schaut?

Ich kann mir ja nicht aussuchen, was am Ende geschrieben wird. Ich wünsche mir natürlich, dass der Geist eines Gespräches oder Interviews auch wirklich reflektiert ist. Eine flotte Überschrift kann helfen, die Aufmerksamkeit der Leser zu bekommen. So titelte die ZEIT im Interview mit mir „Spinnt der?“. Das fand ich gut, denn es ging um einen unglaublich herausfordernden Transforma-

tionsprozess, der mir persönlich sehr wichtig ist – den Kampf gegen den Klimawandel. Als wir den Prozess gestartet haben, gab es in der Tat im Unternehmen den einen oder anderen Wissenschaftler und Ingenieur, der das gedacht hat. Inzwischen haben wir hoffentlich alle davon überzeugt, dass wir bei BASF nicht nur ein ambitioniertes Ziel verfolgen, sondern auch eine sehr konkrete Vorstellung darüber haben, wie wir dieses erreichen können. Ich spüre im Unternehmen einen unheimlichen Stolz und Begeisterung für diesen Weg.

U Wie sieht denn dieser Plan aus, und was ist an diesem Vorhaben eigentlich so schwierig? Chemie ist die Umwandlung von Stoffen. Alle diese Prozesse benötigen viel Energie. Daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern – denn wir können die Gesetze der Thermodynamik nicht ändern. Wenn wir künftig dabei CO₂-Emissionen vermeiden wollen, ist aus meiner Sicht der einzig mögliche Weg die Elektrifizierung von Prozessen, für die wir heute fossile Brennstoffe nutzen. Allerdings erhöht das deutlich unseren

Strombedarf: es wird zu fast einer Vervielfachung kommen – das ist eine Menge. Die Elektrifizierung ist aber nur dann sinnvoll, wenn der Strom auch aus erneuerbaren Quellen stammt. Die sichere Verfügbarkeit von ausreichend Strom aus erneuerbaren Quellen zu wettbewerbsfähigen Preisen ist der zentrale Schlüssel für den Weg hin zu Klimaneutralität.

U Und wenn Sie diesen Strom in ausreichender Menge bekommen ...?

... dann braucht es dazu auch neue Technologien und Prozesse, die es heute zum Teil noch nicht gibt. Dafür sind Investitionen in Forschung und Entwicklung notwendig, wir müssen Produktionsanlagen auf- oder umbauen. Außerdem brauchen wir zusätzliche Infrastruktur, zum Beispiel im Bereich der Stromnetze. Und am Ende werden auch die Kunden bereit sein müssen, für die klimaneutralen Produkte mehr zu bezahlen. Diese Transformation wird uns nicht in den Schoß fallen. Man braucht dafür unternehmerischen Mut und einen langen Atem.

U Heißt das, Wachstum und Gewinn werden für BASF erst mal keine so große Rolle mehr spielen?

Im Gegenteil: Die finanzielle Performance spielt bei allem, was wir tun, eine ganz ele-

Dr. Martin Brudermüller (60) ist seit 2018 Vorsitzender des Vorstands der BASF SE. Seit 2006 gehört er dem Vorstand des Konzerns an. Brudermüller studierte Chemie an der Universität Karlsruhe, promovierte dort 1987 und trat 1988 in das Unternehmen ein.

mentare Rolle. Wir brauchen finanzielle Stärke, um diese Transformation zu schultern, und gleichzeitig müssen wir Mehrwert für unsere Kunden und unsere Eigentümer schaffen. Das sind in unserem Fall die Aktionäre der BASF. Als Unternehmen handeln wir nicht im luftleeren Raum. Wir sind als BASF Teil der Gesellschaft und achten daher nicht nur auf unsere Kunden, Umwelt, Geschäftspartner und Investoren, sondern auch auf unsere Mitarbeitenden. Deren Sicherheit und Gesundheit hat vor allem anderen Vorrang. All diese Interessen gilt es auszubalancieren und gleichzeitig unsere Wettbewerbsfähigkeit auf den globalen Märkten nicht zu gefährden, sondern im Gegenteil langfristig zu stärken. Dafür braucht es eine Strategie, die all diese Dinge miteinbezieht. Wir sind überzeugt davon, dass wir mit dem Transformationsprozess hin zur Klimaneutralität langfristig Mehrwert schaffen und gleichzeitig BASF in eine erfolgreiche Zukunft führen. Mein Vorstandsteam und ich arbeiten mit ganzer Kraft daran, BASF weiter voranzubringen.

U Stichwort Führung: Wie können Sie als CEO bei einem so komplexen Wandel die Kontrolle behalten?

Wir sind mit 110.000 Mitarbeitern in 90 Ländern aktiv. Wir haben 52 globale und regionale Geschäftseinheiten und 75 Produktbereiche. Ist es realistisch, dass eine einzelne Person das alles permanent kontrolliert? Nein. Und selbst wenn dem so wäre, stellt sich mir die Frage: Wäre das sinnvoll? Ich denke nicht. Denn es gibt einen Unterschied zwischen „Managen“ und „Führen“. Das eine hat mehr mit dem Organisieren und Kontrollieren von Prozessen zu tun, das andere damit, dass man neben dem Verstand auch das Herz der Menschen erreicht, die für ein Unternehmen arbeiten. Gerade die jüngere Generation fordert von Führungspersönlichkeiten heute etwas anderes als nur gutes Ma-

nagement: Persönlichkeit, Einfühlungsvermögen und Emotionen sind Eigenschaften, die eine Führungspersönlichkeit heute mitbringen muss. Führung bedeutet, die Mitarbeitenden für ein Ziel zu begeistern, hinter dem man auch selbst steht, und dann den Freiraum zu geben, dass jeder seinen Beitrag dazu einbringen kann. Angesichts der enormen Aufgaben brauchen wir die Ideen und Kreativität von vielen klugen Köpfen. Deshalb ist es natürlich eine Managementaufgabe, die Strukturen so zu organisieren, dass die Mannschaft das Ziel auch erreichen kann.

U Laufen Sie da nicht Gefahr, dass jeder macht, was er will?

BASF ist das führende Unternehmen der chemischen Industrie weltweit. Unsere Produkte stecken in Häusern, Autos, Smartphones, Matratzen, Möbeln, Microchips, Solarpanels, Sportschuhen, Kleidung, Waschpulver, Babywindeln und in vielem mehr. Das sind sehr unterschiedliche Märkte. Mit unserer Unternehmensstrategie setzen wir daher stark auf die Diversifizierung unserer verschiedenen Geschäftsbereiche. Wir haben uns so organisiert, dass die einzelnen Geschäftsbereiche sich optimal auf ihre jeweiligen Kunden einstellen können. Denn wir brauchen Innovationen an vielen Stellen, und wir haben viele herausragende Menschen im Unternehmen. Aber natürlich müssen wir als BASF-Gruppe trotzdem alle an einem Strang ziehen! Dafür zu sorgen ist auch Teil meiner Aufgabe – ich schätze offene Diskussionen, ein Ringen um die beste Lösung, aber mitunter braucht es auch klare Ansagen.

U Die chemische Industrie hatte es viele Jahre schwer in puncto Nachhaltigkeit. Kritik kam von vielen Seiten. Heute haben Sie teilweise sogar eine Vorreiterrolle. Was ist geschehen in den vergangenen Jahren?

Die Gesellschaft hat gesehen, dass die chemische Industrie bereits vor vielen Jahren die Konsequenzen aus ihrem schlechten Image gezogen und sich Schritt für Schritt verändert hat. Die Chemie hat massiv in Technologie und in Maßnahmen für einen besseren Schutz der Umwelt investiert. Dazu kommt, dass viele Produkte der chemischen Industrie zum Klimaschutz beitragen – denken wir nur mal an Dämmungen für Häuser, Hochleistungsverbundstoffe für Windräder oder Batterien für Elektroautos. Alle diese Produkte wären ohne Chemie nicht möglich. Der Klimawandel macht es jetzt erforderlich, dass wir im Bereich der Produktion von Chemikalien den vor langer Zeit eingeschlagenen Weg der



[|]

„Elektrifizierung ist nur sinnvoll, wenn der Strom auch aus erneuerbaren Quellen stammt.“

Reduzierung der CO₂-Emissionen konsequent zu Ende gehen.

U Halten Sie es für möglich und wahrscheinlich, dass Deutschland die in Paris formulierten Klimaziele erreichen kann?

Ich möchte an der Stelle gerne zwischen „möglich“ und „wahrscheinlich“ unterscheiden. Technisch wäre das durchaus möglich. Wenn wir allerdings nicht ganz schnell die richtigen Rahmenbedingungen in Berlin und Brüssel dafür schaffen, halte ich es für nicht wahrscheinlich, dass wir die Paris-Ziele erreichen werden – jedenfalls nicht, ohne dabei unsere Wirtschaft durch Verbote oder Deindustrialisierung nachhaltig zu schädigen. Und damit unseren Wohlstand. Noch

mal: Wir brauchen als Ersatz für fossile Energieträger riesige Mengen zusätzlicher erneuerbarer Energie, aber der Ausbau geht im Verhältnis zum absehbaren Bedarf im Schneckentempo voran.

U Haben Sie ein Beispiel?

Ein einziges Genehmigungsverfahren für einen Windpark oder für ein Seekabel kann in Deutschland auch mal zehn Jahre dauern. Wenn wir diese Planungs- und Genehmi-

gungsprozesse nicht schnell ändern, werden wir bei der Erreichung der Klimaziele in Deutschland scheitern.

U Was genau muss die Wirtschaft dafür tun?

Die Wirtschaft muss die notwendigen technologischen Innovationen entwickeln und die Investitionen für den Umbau stemmen. Bei BASF arbeiten wir an neuen, emissionsfreien Verfahren für die Produktion von Basischemikalien, wie beispielsweise Ethylen oder Wasserstoff. Wir entwickeln beispielsweise derzeit mit Partnern auch einen Steamcrackerofen für die Chemieproduktion, dessen Befeuerungstechnik mit Strom aus erneuerbarer Energie anstelle mit Gas funktioniert. Aber für

all diese Dinge brauchen wir die richtigen Rahmenbedingungen und die Unterstützung der Politik, denn alle diese neuen Technologien werden nicht von Anfang an international wettbewerbsfähig sein.

U Was sind die Pläne und Ziele bei der BASF, wenn es um die Reduzierung von CO₂ geht?
Bis zum Jahr 2030 will die BASF ihre Treibhausgasemissionen im Vergleich zum Jahr 2018 um 25 Prozent senken und strebt bis 2050 das Ziel von Netto-Null-Emissionen an.

U Die Bundesregierung hat beschlossen, dass Deutschland schon 2045 klimaneutral sein muss, also fünf Jahre früher als BASF. Müssen Sie da nicht Ihre Ziele anpassen?

Der Klimawandel ist real, und er ist die größte Herausforderung des 21. Jahrhunderts. Und niemand, der klar bei Verstand ist, zieht die Richtigkeit der Klimaziele der Bundesregierung oder der EU-Kommission in der Sache in Zweifel. Ich habe aber den Eindruck, dass wir in Europa ein bisschen unter Realitätsverlust leiden. Die nackten Zahlen zeigen: Ohne China, die USA und Indien werden wir den Klimawandel nicht aufhalten. Das ist eine globale Aufgabe, die globale Lösungen erfordert. Wir werden die Ziele nicht schneller erreichen, weil wir uns in Deutschland und Europa die Ziele immer höher setzen. Was wir stattdessen brauchen, ist schleunigst eine Diskussion darüber, wie wir diese Ziele in konkretes Handeln umsetzen. Ich freue mich sehr darauf, wenn die künftige Bundesregierung darüber mit uns redet. BASF ist jedenfalls bereit.

U Sie arbeiten als einer von wenigen Managern im Wirtschaftsbeirat der Grünen mit. Wie kam es dazu, und was ist Ihre Aufgabe?

Ich mache das seit 2018 mit. Die damalige wirtschaftspolitische Sprecherin der Grünen-Bundestagsfraktion, Kerstin Andreae, war mit der Bildung eines Wirtschaftsrates beauftragt worden und hat mich dazu eingeladen. Ich habe diese Einladung gerne angenommen, um mit den Grünen stärker in den Austausch zu kommen. Aber wir führen einen Dialog mit unterschiedlichsten politischen Interessengruppen zu den für uns wichtigen Themen wie etwa der Energie- und Klimapolitik. Das hilft uns, Entwicklungen und die Erwartungen der Politik an uns besser einzuschätzen, und

umgekehrt unsere Ansichten in die Diskussion einzubringen. BASF ist auch Mitglied im Wirtschaftsrat der CDU und im Wirtschaftsforum der SPD.

U Wer lernt da von wem am meisten?

Wir führen da einen vernünftigen Dialog, bei dem vermutlich beide Seiten nicht dümmer werden. Jedenfalls schadet es nicht, die Perspektive eines Unternehmens einzubringen, das politische Entscheidungen in der Praxis umsetzen muss. Gegenseitiges Verständnis und Zuhören sind heute wichtiger denn je. Die vor uns liegenden Aufgaben sind schlicht zu komplex und zu groß, um von der Politik oder der Wirtschaft oder gar einzelnen Unternehmen im Alleingang bewältigt werden zu können. Wir müssen stärker systemisch denken. Was wir brauchen, sind neue Formen der Vernetzung und Zusammenarbeit von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

U Wie möchten Sie die BASF in drei oder fünf Jahren in Sachen Nachhaltigkeit positioniert sehen?

Das Thema Nachhaltigkeit ist fest in unserem Unternehmenszweck verankert: We create chemistry for a sustainable future. Die chemische Industrie liefert die Innovationen, die wir für eine nachhaltige Zukunft brauchen. Deshalb ist das ein Wachstumsthema für BASF, und wir wollen diese Chance auch konsequent nutzen. Wir werden Ende des Jahres beispielsweise in der Lage sein, unseren Kunden für jedes unserer rund 45.000 Verkaufsprodukte einen sogenannten CO₂-Fußabdruck zu liefern. Dafür haben wir eine softwaregestützte Methode entwickelt, die sämtliche produktbezogen angefallenen CO₂-Emissionen erfasst, bis das BASF-Produkt das Werkstor Richtung Kunde verlässt: vom eingekauften Rohstoff bis zum Einsatz von Energie in den Produktionsprozessen. Damit können wir gemeinsam mit den Kunden Pläne entwickeln, um die CO₂-Emissionen entlang der Wertschöpfungskette bis zum finalen Verbraucherprodukt zu reduzieren. Ich sehe uns insgesamt bei Nachhaltigkeit in einer Vorreiterrolle.

U Nutzen Sie dann nur noch erneuerbare Energie?

Das wäre schön, ganz so schnell wird es aber wahrscheinlich nicht gehen. In fünf Jahren

werden wir aber bei der Nutzung erneuerbarer Energie für unsere Produktion in jedem Fall einen deutlichen Schritt weiter sein als heute. Ein großer Windpark, den wir gemeinsam mit Vattenfall vor der holländischen Küste bauen, wird uns dann erneuerbaren Strom liefern. Vielleicht werden wir in Ludwigshafen dann bereits mit erneuerbarer Energie CO₂-armen Wasserstoff produzieren. Und BASF möchte bis dahin eine nachhaltige Wertschöpfungskette für Batteriematerialien – inklusive Recycling – für Elektrofahrzeuge aufbauen. Auch dabei wollen wir nach Möglichkeit viel erneuerbare Energie einsetzen. Viele weitere Schritte werden folgen. Mir kommt es aber viel mehr darauf an, dass wir jetzt die ersten Kilometer des Weges auch wirklich machen, anstatt schon über die letzten zu reden.

Die Fragen stellte Gabriele Kalt.