

Unternehmenskultur im Gespräch:

Dr. Jürgen Hambrecht

Vorstandsvorsitzender der BASF SE

Herr Hambrecht, die BASF steht für eine wertorientierte Unternehmenskultur. Wie sieht diese Unternehmenskultur aus und wie wird sie durch die Globalisierung beeinflusst?

Werte schaffen Wert. Eine wertorientierte Unternehmenskultur ist deshalb unverzichtbar. Sie muss selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsalltags sein. Nur so können sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Werten identifizieren und sich zu bester Leistung motivieren.

Die BASF-Kultur baut auf Leistung, Integrität, Respekt und Wertschätzung im Umgang miteinander sowie auf verantwortliches Handeln. Diese Werte werden von allen geteilt und von der Unternehmensführung vorgelebt. Das schafft ein hohes Maß an Vertrauen. Hinzu kommt: Wir haben eine klare Strategie und setzen sie konsequent um.

Verantwortung wird bei der BASF groß geschrieben. Wir sind Vorreiter bei Sicherheit, Umwelt und Gesundheit. Wir engagieren uns für Bildung und für mehr Lebensqualität im Umfeld unserer Standorte, und dies überall auf der Welt.

Unsere kulturellen Wurzeln liegen in Ludwigshafen, wo noch heute unser Hauptsitz ist. Inzwischen arbeiten Menschen aus fast 200

Ländern für die BASF. Sie bringen unterschiedliche Perspektiven und Überzeugungen mit. Wir sehen diese Vielfalt als Bereicherung und wollen sie weiter steigern. Das Verbindende sind unsere gemeinsamen Grundwerte und Führungsleitlinien.

Internationale Wertschöpfungsstrukturen wie bei der BASF stellen besondere Anforderungen an das Management. Welche Rolle spielt Unternehmenskultur bei Aufbau und Führung dezentraler Standorte weltweit?

Eine der Stärken der BASF ist der Verbund: Was bei einem Produktionsschritt an Stoffen und Restenergie abfällt, wird für den nächsten Schritt entlang der Wertschöpfungskette genutzt. Dieses Prinzip der intelligenten horizontalen und vertikalen Vernetzung haben wir auch über die Produktion hinaus weiterentwickelt: in unserem Forschungs- und Know-how-Verbund und als Philosophie unserer globalen Unternehmensführung.

Der Verbundgedanke leitet auch unsere strategischen Entscheidungen und die Organisation unserer Standorte. Dabei hat Gruppeninteresse stets Vorrang vor Einzelinteresse. Das ist unabdingbar, um auch in Zukunft unsere komplexen internationalen Wertschöpfungsstrukturen effizient und unsere Kundenbeziehungen erfolgreich zu gestalten.

Die Zusammenarbeit in globalen Netzwerken über Länder- und Unternehmensgrenzen hinweg ist in Ihrem Unternehmen ein wichtiger Baustein, der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit fördert. Welche Rolle spielen internationale Kooperationen?

Schon von Anfang an war Partnerschaft das Markenzeichen der BASF. Die Kooperation mit Partnern hat uns früh die Märkte der Welt geöffnet – und so ist es bis heute. Es sind Partnerschaften ganz unterschiedlicher Art und Ausprägung: Bei den einen steht die Rohstoffversorgung im Vordergrund, bei anderen der gemeinsame Betrieb von Produktionsanlagen. Vor allem sind es unsere Kunden und Lieferanten, mit denen wir in Partnerschaften überall auf der Welt Lösungen für den gemeinsamen Erfolg entwickeln. Und nicht zuletzt arbeiten wir in über 1.800 weltweiten Forschungs- und Entwicklungskooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen und Industriepartnern an den Problemlösungen der Zukunft.

Partnerschaft ist das Erfolgsmodell der Zukunft. Denn die komplexen Zukunftsfragen unserer Zeit lassen sich nur durch internationale und interdisziplinäre Kooperationen lösen.



Dr. Jürgen Hambrecht – Vorstandsvorsitzender der BASF SE

Die BASF ist sehr aktiv in aufsteigenden Wirtschaftsmächten, insbesondere in China. Welche Chancen ergeben sich aus dieser Zusammenarbeit und was bedeuten sie für die Kultur und Führung des Unternehmens?

Asien ist der größte Wachstumsmarkt der Zukunft. Wir sind in allen großen aufsteigenden Volkswirtschaften mit Produktionsstandorten präsent. So helfen wir unseren Kunden, vor Ort erfolgreicher zu sein: mit unseren Produkten, Systemlösungen und Serviceleistungen. Klar gibt es große kulturelle Unterschiede. Daher müssen wir wissen, was die Menschen dort bewegt, wie sie die Welt sehen und welche Erfahrungen und Bedürfnisse sie haben. Wir können eine Menge voneinander lernen und die Stärken der anderen Kultur nutzen. Das Management muss hier als Vorbild führen, damit daraus neue Ideen und neue Marktchancen entstehen.

Ihr Unternehmen beschäftigt rund 95.000 Mitarbeiter verschiedener Nationalitäten und Kulturen auf fünf Kontinenten. Wie kann Vielfalt zum Erfolg des Unternehmens beitragen und wie lässt sich das steuern?

Wir sind auf allen Kontinenten aktiv, entsprechend unterschiedlich sind unsere Märkte. Die Vielfalt im Unternehmen – von Nationalitäten über Kulturen bis hin zu Kompetenzen – hilft,

diese Unterschiede besser zu verstehen und zu bedienen. Das ist im globalen Wettbewerb ein unschätzbare Vorteil. Deshalb legen wir viel Wert darauf, dass unsere Führungskräfte in unterschiedlichen Arbeitsgebieten und Ländern Erfahrungen sammeln und ihre interkulturelle Kompetenz entwickeln.

Gegenseitiger Respekt und Einfühlungsvermögen sind dabei unverzichtbar, um Vielfalt im Unternehmen zu fördern und als Stärke zu nutzen. Es muss aber auch klar sein, dass die individuellen Unterschiede eingebunden sind in gemeinsame Werte und dass alle Mitarbeiter ein gemeinsames Ziel verfolgen: den Erfolg des Unternehmens. ■

Jürgen Hambrecht

Dr. rer. nat. Jürgen Hambrecht, geboren 1946 in Reutlingen, ist verheiratet und hat vier Kinder. Er promovierte 1975 in Chemie an der Universität Tübingen. Hambrecht ist seit 2003 Vorstandsvorsitzender der „BASF – The Chemical Company“. Davor war er fast 30 Jahre lang in unterschiedlichen Aufgabengebieten für das Unternehmen weltweit tätig. Er ist unter anderem Mitglied im Aufsichtsrat der Daimler AG und der Lufthansa AG, darüber hinaus Vizepräsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und Vorsitzender des Asien-Pazifik-Ausschusses der deutschen Wirtschaft (APA).

BASF SE

„BASF – The Chemical Company“ ist das weltweit führende Unternehmen in der Chemieindustrie. In ihren Marktsegmenten erzielte sie 2007 einen Umsatz von insgesamt 58 Milliarden Euro. Sie beschäftigt über 95.000 Mitarbeiter in 170 Ländern, unterhält Geschäftsbeziehungen zu Kunden in mehr als 200 Ländern und betreibt weltweit über 150 Produktionsstandorte. Am 14. Januar 2008 wurde die BASF AG in eine Europäische Gesellschaft (Societas Europaea) umgewandelt und firmiert seitdem unter dem Namen BASF SE.