

**Ausführungen von Dr. Hagen Duenbostel  
anlässlich der Hauptversammlung  
der KWS SAAT SE & Co. KGaA am 17. Dezember 2019**



Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Aktionäre,

die KWS ist wieder im Vorwärtsgang. Das profitable Wachstum macht viel Freude und beflügelt. Wir haben Lust auf neue Produkte, neue Märkte und neue Kollegen. Daraus ergeben sich neue Möglichkeiten für die Bewältigung der gegenwärtig diskutierten Fragestellungen einer modernen und ökologischeren Landwirtschaft. Es braucht frische und innovative Ideen und Lösungen. Bereits heute stehen wir mit der neuesten Generation von KWS Sorten und unseren Dienstleistungen an der Seite der Landwirte und sorgen dafür, dass wir das Potenzial im Pflanzenbau auf den Betrieben gemeinsam nutzen.

Auf Rückenwind kann die Branche leider nicht setzen – im Gegenteil, eine steife Brise bläst der Agrarwirtschaft seit längerer Zeit ins Gesicht. Auf allen Ebenen haben wir es mit teilweise gewaltigen Widerständen zu tun. So haben witterungsbedingte Probleme wie Dürren in Europa und Überschwemmungen in Nordamerika die Landwirte stark gefordert und dort ein ertragreiches Wirtschaften von der Aussaat bis zur Ernte erschwert. Die Maisaussaat in den USA war hiervon am stärksten betroffen. Vielen Landwirten blieb dort nur noch eine Inanspruchnahme ihrer Ausfallversicherungen übrig, um ihre Betriebe zu sichern. Der Handelsstreit zwischen den USA und China hat die Lage zudem noch verschärft. Auch wir haben das in Form von Absatzrückgängen zu spüren bekommen.

Darüber hinaus konnten die Konsumpreise kaum positive Impulse setzen. Stattdessen steigen die regulatorischen Anforderungen an die landwirtschaftliche Produktion stetig an. Wir stellen fest, dass die gesellschaftliche Akzeptanz gegenüber der heutigen Praxis in Ackerbau und Tierhaltung aus Sicht der Landwirte katastrophal ist. Ohnehin schlechten Einkommensperspektiven für Landwirte stehen somit zusätzliche Belastungen gegenüber. Die Reduktion von

Pflanzenschutz- und Düngemitteln, die Initiativen zum Erhalt von Biodiversität und zur Steigerung von Tierwohl sowie Auflagen zur nachhaltigen Bodenbewirtschaftung hinterlassen tiefe Spuren in der Rentabilität der Betriebe.

Selbstverständlich müssen wir gemeinsam Antworten auf diese Fragen entwickeln. Der selbstkritische Blick auf die konventionelle Landwirtschaft ist zwingend notwendig, um Veränderungen in Angriff nehmen zu können. Dazu braucht es mehr konstruktiven Dialog gemeinsam mit Landwirten, Politik und Verbrauchern. Gleichzeitig muss sich die Arbeit aber auch lohnen. Auf vielen Betrieben fehlt es jedoch bereits heute an einer Nachfolgeregelung, da junge Familien keine Existenzgrundlage in der Landwirtschaft erkennen können.

Innovationen sind zweifellos ein Teil der Lösung. Diese müssen jedoch letztlich aus der Landwirtschaft finanziert werden – ein Dilemma, was sich nur auflösen lässt, wenn es gelingt, vermeintlich öffentliche Güter wie beispielsweise die Bindung von CO<sub>2</sub> im Boden nicht nur verbal Wert zu schätzen, sondern auch marktfähig zu machen. Der Pflanzenbau kann hierbei eine Schlüsselrolle einnehmen. Zusätzliches Einkommenspotenzial für die Landwirtschaft liegt hier buchstäblich auf der Straße.

Seit über 160 Jahren investiert KWS erfolgreich in die eigene Forschung. Dabei bleiben wir uns treu und bleiben bei dem, was wir können. Landwirte vertrauen seit Generationen darauf, dass wir als Saatgutspezialist Lösungen liefern und weit vorausschauend denken und handeln. Ein wesentlicher Teil der Lösung liegt in der Weiterentwicklung vieler unterschiedlicher Anbauvarianten.

Konsequenter Weise investieren wir in 11 von den 13 wichtigsten Fruchtarten. Sowohl Landwirte als auch wir leben von dieser Diversität. Auf Dauer lebt auch der Boden von dieser Diversität. Eine Erweiterung der Fruchtfolgen kann weltweit zur Reduktion von chemischem Pflanzenschutz, zu mehr CO<sub>2</sub>- und Nährstoffbindung und damit zu einer verbesserten Bodenbewirtschaftung führen. Daran werden wir arbeiten.

Wir haben uns also ehrgeizige Ziele gesetzt. Daran schließt sich die Frage an, ob die aktuellen Ziele bereits erreicht sind. Wie gewohnt, finden Sie auf Seite 25 des Geschäftsberichtes die mittel- und langfristigen Ziele der KWS aufgeführt. Sind wir gemessen daran gut unterwegs? Ja, ich meine schon! Nur das Umsatzwachstum bleibt mit gut 4 % leicht hinter der Zielmarke von 5 % zurück. Hingegen zeichnen sowohl die Betriebsergebnisrendite als auch die Kennzahlen zur Innovationskraft ein hervorragendes Bild. Besonders erfreulich ist dabei, dass alle Segmente zu diesem Erfolg beigetragen haben.

Das war in den vergangenen Jahren nicht immer der Fall. Während die Zuckerrübe eindrucksvoll weiter ausgebaut werden konnte und sich das Getreide ebenfalls stark präsentiert hat, mussten wir im Maisgeschäft etwas Anlauf nehmen, um die Rolle als strategischer Wachstumstreiber wieder auszufüllen. Insbesondere in Südamerika wurden die Weichen in Richtung innovativer Sorten und Technologie gestellt. Sie liefern nunmehr die Grundlage für den aktuellen Erfolg in Argentinien und Brasilien, wo wir mit neuen Maissorten Marktanteile hinzugewinnen. Das Wachstum stützt sich nun wieder auf alle Segmente der KWS Gruppe und wird darüber hinaus durch den Einstieg in das Gemüse gestärkt.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

massive Ausweitungen des Geschäftes bringen zusätzliche Komplexität mit sich und erfordern daher eine professionelle Steuerung. Weltweit verteilen sich die rund 5.500 Kolleginnen und Kollegen innerhalb der KWS bereits heute auf über 70 Länder. Die Komplexität der unterschiedlichen Märkte stellt uns auf die Probe. Wir sind dennoch davon überzeugt, dass wir umso wettbewerbsfähiger sein können, desto dezentraler die Geschäftsverantwortung wahrgenommen wird – „future challenges need local solutions“ sozusagen. Gleichzeitig verbinden wir diesen unternehmerischen Ansatz mit einer konsequenten Zentralisierung der internen Dienstleistungen und Gruppenfunktionen. Unter dem Titel „OneGlobe“ bauen wir unsere „Shared Services“ aus und führen standardisierte Prozesse zusammen.

Man bessert das Dach eben aus und verstärkt es, solange es *nicht* regnet. Damit meine ich nicht, dass wir uns auf eine Krise vorbereiten, sondern ich spreche von den Herausforderungen unseres weiteren Wachstums. Eines ist sicher: Ohne „OneGlobe“ stünden wir alsbald organisatorisch im Regen! Nach den kommenden 24 Monaten werden wir daher die Umbauarbeit hinter uns lassen und dann in der neuen Struktur arbeiten. Konsequenter Weise stellen wir die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung. Die einhergehenden temporären Kostenbelastungen gilt es zu verkraften.

Über diesen außerordentlichen Mittelbedarf hinaus, stärken wir unvermindert unsere Innovationskraft in der Forschung und Entwicklung. Jeder Euro, der heute von KWS im Saatgutgeschäft Erlöst wird, ist das Ergebnis einer langjährigen Produktentwicklung.

Neben der Forschung und Entwicklung benötigt auch der Ausbau des kommerziellen Geschäftes erhebliche finanzielle Mittel. Zum einen weiten wir unsere Vertriebsaktivitäten stetig aus und zum anderen investieren wir vorausschauend in die Expansion unserer Saatgutaufbereitungsanlagen. Besonders hervorheben möchte ich in diesem Zusammenhang die Erweiterung der Kapazitäten für die Aufbereitung von Zuckerrübensaatgut am Standort Einbeck sowie die Verdopplung unserer Maisanlagen in Südamerika.

Sie sehen, meine Damen und Herren, wir sind nicht nur im Vorwärtsgang, sondern wir treten noch beherzt auf das Gaspedal. Bitte stehen Sie uns auch weiterhin unterstützend zur Seite und freuen Sie sich mit uns auf eine erfolgreiche Zukunft mit Herkunft.

Es gilt das gesprochene Wort.

17.12.2019

---

Hagen Duenbostel