

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



Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, liebe Gäste!

Wie jedes Jahr freut es mich, Ihnen wieder einen kurzen Einblick zu den aktuellen Entwicklungen zu geben. Insgesamt können wir auf ein erfolgreiches Jahr zurückblicken. Wir haben viele Aktivitäten weiter ausgebaut und sowohl in der Züchtung als auch in der Forschung gute Fortschritte zu berichten, die die Wettbewerbsfähigkeit der KWS weiter stärken werden.

Ein paar Zahlen dazu. Die **Mittel, die FuE zur Verfügung** gestellt worden sind, wurden im GJ 18/19 **um ca. 4% auf 205,6 Mio. € erhöht**. Das heißt, dass von jedem Erlösten Euro wieder mehr **als 18 Cent in Forschung und Entwicklung** investiert wurden. Damit haben wir unterschiedliche Züchtungs- und Forschungsprogramme stärken können. Nicht nur operativ haben wir uns verstärkt; auch haben wir weiter in unsere Infrastruktur, also Labore, Zuchtstationen und deren Ausstattung, investiert. Insgesamt lag das Volumen der **FuE-bezogenen Investitionen bei 27,5 Mio. €**. Nennenswert ist das **Biotechnikum 2**, wo über **2000 m² Laborfläche** und Arbeitsplätze für **170 Mitarbeiter** errichtet werden.

Bei den meisten Züchtungsprogrammen haben wir wieder gute Fortschritte und Leistungen erzielt – sowohl bei **offiziellen Zulassungsversuchen** als auch in eigenen Prüfungen zeigt sich eine Verbesserung unserer Wettbewerbsfähigkeit. Insgesamt hat das dazu geführt, dass wir **464 neue Vertriebsgenehmigungen** bekommen haben, **62 bzw. ca. 15% mehr als im Vorjahr!**

Ein paar **Highlights** und interessante Innovationen möchte ich Ihnen nicht vorenthalten.

1. Ein Schwerpunkt in unserer Forschung ist die Entwicklung und Anwendung von **CRISPR-Technologie** – auch die Genschere genannt. Die 2013 begonnenen

Forschungsaktivitäten haben dazu geführt, dass wir in Einbeck und in Kooperation mit exzellenten Wissenschaftlern an Universitäten und Instituten ein erhebliches Patentportfolio aufgebaut haben, das auch international anerkannt wird. Die KWS wird als ein wichtiger Player in der „Nature Biotechnology IP Review“ erwähnt. Wir können jetzt konkret eine **Auslizenzierungsstrategie** entwickeln. Für KWS ist dies ein besonderer Meilenstein in der Forschung und ein Zeichen, dass wir **qualitativ gut unterwegs** sind.

2. **Effizienzsteigerung** in der Züchtung ist eines der wichtigsten strategischen Ziele. Die sogenannte **genomische Selektion** ist eine Technologie, die mit Hilfe von molekularen Markern Ertragspotenzial vorhersagen kann. Sowohl im Mais als auch in der Zuckerrübe haben wir so große Fortschritte gemacht, die dazu führten, dass wir den **Selektionsgewinn deutlich verbessern** konnten. Damit werden wir die Wettbewerbsfähigkeit unserer Produkte verstärken können.
3. In der **Zuckerrübe ist Wertschöpfung durch Innovation** sehr wichtig, um die Wettbewerbsfähigkeit der Kulturart zu gewährleisten. Entwickelt wird zum Beispiel gerade eine sehr gute Resistenz gegen Cercospora, eine durch Pilze erregte Blattkrankheit. Bei dieser sehr effektiven Resistenz, CR-Plus genannt, ist die Besonderheit, dass sie keine Nachteile mit sich bringt, die unter Nicht-Befall-Bedingungen zu einem Verlust des Ertragspotenzials führen würden.

Meine Damen und Herren, ich bin sehr zufrieden mit dem abgelaufenen Jahr. Ich kann nie genug betonen, dass die guten Ergebnisse nicht ohne **unsere engagierten Mitarbeiter möglich gewesen wären**. Ich möchte ihnen an dieser Stelle **für das gezeigte Engagement ganz herzlich danken**. Wir sind gut für die Zukunft aufgestellt und ich bin überzeugt, dass wir potenzielle Herausforderungen gut meistern werden.

Normalerweise würde ich Ihnen an dieser Stelle jetzt für Ihre Aufmerksamkeit danken – wäre da nicht noch eine **Kleinigkeit**, die ich Ihnen zu berichten habe: **KWS ist ins Gemüsesaatgut eingestiegen!**

Aus strategischer Sicht wollen wir ein drittes Standbein entwickeln, um die Unabhängigkeit der KWS zu sichern. Es geht uns zwar gut, aber die Zukunft ist und bleibt unsicher. Und schließlich soll man das Dach reparieren, wenn die Sonne scheint.

Der Gemüsemarkt ist nach Soja und Mais der drittgrößte Saatgutmarkt mit einem **Umsatzvolumen von über 5 Mrd. €** und einem **Wachstum von 5-6%** pro Jahr. In 10 Jahren wird ein Marktvolumen von über 10 Mrd. € erwartet. Außerdem wird dieser Markt von **hohen Margen** geprägt, es gibt eine **große Produktdifferenzierung** und keine Dominanz weniger Wettbewerber oder bestimmter Schlüsseltechnologien, so wie in Mais oder Soja. Dies bedeutet, dass die **Eintrittsbarriere relativ gering** ist. Insgesamt also eine attraktive Ausgangslage, um ins Gemüse einzusteigen.

Wir haben uns 2018 vergeblich sehr angestrengt, um Bayer Vegetables zu kaufen. Wir gehen davon aus, dass es keine zweite Akquisitionsmöglichkeit in der Größe geben wird und dass ein **Einstieg ins Gemüse einen Plan B benötigt**. Wie sieht so ein Plan B aus? Unser Plan B **hat drei Elemente**:

- 1) Aufbau über einen Grüne-Wiese-Ansatz
- 2) Beschleunigung des Aufbaus durch Akquisitionen
- 3) Schnellerer Marktzugang durch Lizenzierungsgeschäft

Um dem Gemüse eine Bedeutung als drittes Standbein zu geben, müssen wir eine signifikante Position im Gemüsemarkt anstreben. Übersetzt heißt das, dass wir in **20 Jahren einen Umsatz von mindestens 250 Mio. € und 20% EBIT** erreichen wollen. Das würde bedeuten, dass wir einen Marktanteil von ca. 5% erreichen müssen, ein durchaus realistisches Ziel.

Wir haben uns zuerst einmal auf die **globalen Kulturarten konzentriert** und den Fokus auf die Kulturarten gelegt, die relativ **gut zusammenpassen, schnelle Zuchtzyklen und damit eine kurze Time-to-Market** und eher **höhere Margen** haben. Auch die **Bedeutung im Markt** spielte eine Rolle. So kommt man auf **To-**

maten, Paprika und Peperoni, Gurken, Melone und Wassermelone. Diese fünf decken ca. 50% des Gemüsemarktes ab, sprich ca. 2,5 Mrd. €.

Weiter haben wir **regionale Marktsegmente** definiert, die wir realistisch für zugänglich halten, zum Beispiel Indien, Süd-Europa und Brasilien.

Der Plan wird jetzt schrittweise vorangetrieben und soll in **fünf Jahren die Basis für konkurrenzfähige Züchtungsprogramme** gelegt haben. Er fußt auf einem signifikanten **FuE-Budget, das dann bei gut 50 Mio. €** liegen dürfte.

Am 1.7.2019 haben wir die Gemüseaktivitäten offiziell aufgenommen. Wichtig ist es vor allem, die **richtigen Mitarbeiter** zu bekommen. Das ist bis jetzt gut gelungen. Neben einem sehr erfahrenen Business Unit-Leiter haben wir die ersten acht Schlüsselpositionen problemlos und gut besetzen können.

Verschiedene **Akquisitionsziele** wurden in der Planungsphase identifiziert. Zwei Akquisitionen sind in einem fortgeschrittenen Stadium und werden hoffentlich erfolgreich zum Ende gebracht.

Der **Hauptsitz** der Business Unit Vegetables ist **Wageningen** in den Niederlanden. Damit befinden wir uns nahe einer der renommiertesten Agraruniversitäten und haben Zugang zu gutem Personal in einem sehr internationalen Umfeld.

Parallel zu der Planung der BU Vegetables kam dann unerwartet die Akquisitionsmöglichkeit von **Pop Vriend Seeds**, dem Weltmarktführer in Spinatsaatgut. Pop Vriend Seeds ist ein 1956 von Pop Vriend gegründetes, familiengeführtes Unternehmen in der dritten Generation mit ca. 80 Mitarbeitern. Es macht über 90 Mio. € Umsatz mit einer EBIT-Rendite von mehr als 30%. Damit können sämtliche Aufbau-Aktivitäten finanziert werden. Wichtiger ist, dass KWS damit ein ganz klares Signal abgibt, dass das Gemüsegeschäft kein halbherziger Anfang ist, sondern sehr seriös gemeint ist. Mit der Akquisition haben wir auf uns aufmerksam gemacht und sie hilft, sehr gute Mitarbeiter an Bord zu holen, die diese einmalige Reise mitmachen wollen.

Insgesamt sind wir also erst knapp sechs Monate mit dem Gemüse unterwegs. Bis hierhin haben wir Rückenwind gehabt. Die Annahmen, die wir bei Plan B gemacht haben, sind bestätigt worden. Wir werden sicherlich auch noch vor größere Herausforderungen gestellt werden – die Gemüsemannschaft brennt aber darauf, dafür zu sorgen, dass ich Ihnen auch künftig schöne Erfolgserlebnisse mitteilen kann. Mit diesem Versprechen komme ich zum Schluss und bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

Es gilt das gesprochene Wort.

17.12.2019

Léon Broers