

1856–2006

---

**WACHSTUM ERLEBEN –**  
DIE GESCHICHTE DER K+S GRUPPE

1856–2006

---

**WACHSTUM ERLEBEN –**  
DIE GESCHICHTE DER K+S GRUPPE



## INHALT

### Kapitel 1

#### 11 Editorial

#### 12 Wachstum erleben – K+S heute und gestern

#### 14 Das Salz der Erde. Gründerjahre der Kali- und Düngemittelindustrie (1856–1888)

#### 16 Die Anfänge der Kali- und Düngemittelindustrie Europas Kampf gegen den Hunger 16 Guano – der erste Handelsdünger der Welt 20 Die Anfänge der Düngerindustrie in Deutschland 20 Der erste Kalibergbau der Welt 21

#### 24 Gründerjahre und Gründerkrisen (1861–1878) Deutschland im „Chlorkaliumfieber“ 24 Erste Erfolge des Kalidüngers 26 Gründerjahre der Kaliindustrie 27 Ein kleiner Markt mit großen Perspektiven 28 Schwierige Zeiten 29

#### 33 Der Siegeszug des Kalidüngers (1879–1888) Der Aufstieg des Düngemittels Kainit 33 Die „Kaliwerke Aschersleben“ 34 Die Mineraldüngung setzt sich durch 35

### Kapitel 2

#### 38 Wege des Wachstums. Der Aufstieg der deutschen Kali- und Düngemittelindustrie (1888–1914)

#### 40 Die deutsche Düngemittelindustrie um 1890 Die Gründung des ersten Kalisyndikats 40 Landwirtschaft im Wandel 42 Perspektiven der deutschen Düngemittelindustrie 42 Die Suche nach neuen Phosphatquellen 43 „Kali-Propaganda“ – Auf die Werbung kommt es an 44

#### 46 Jenseits von Staßfurt – Die Entstehung neuer Kalireviere (1886–1904) Auf der Suche nach neuen Kalilagerstätten 46 Die Anfänge Salzdettfurths 46 „Gott mit uns“ – Die Entstehung des Burbach-Konzerns 48 Der Weg nach Süden 50 Die Geburtsstunde des Werra-Fulda-Reviers 52 Die Gewerkschaft Wintershall in Heringen 53 Im Elsass wird Kali entdeckt 55

#### 58 Erfolge und Rückschläge Die Eroberung des amerikanischen Marktes 58 Die Macht der deutschen Landwirtschaft 59 Das „Kaliefieber“ der 1890er Jahre 60 Krisenstimmung im Fin de Siècle 60

#### 62 Macht und Ohnmacht des Kalisyndikats (1899–1914) Das Kalisyndikat wandelt sich 62 Ausbau der „Propaganda“-Abteilung des Syndikats 65 Regulierungsversuche des Staates 68 Der große Kali-Krieg 69 Die ersten Konzerne entstehen 70

### Impressum

Herausgeber: K+S Aktiengesellschaft, Kassel (www.k-plus-s.com)  
Konzept & Realisation: Geschichtsbüro Reder, Roeseling & Prüfer, Köln (www.geschichtsbuero.de)  
Scans und elektronische Bildbearbeitung: Lithofactory, Bonn (www.lithofactory.de)  
Gestaltung: Jefferson & Högerle, Studio für Gestaltung, Köln (www.jefferson-hoegerle.de)  
Produktion: Bernd Rölle, Köln (www.berndroelle.de)  
Druck: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten

Redaktionsschluss: Januar 2006

© K+S Gruppe, Kassel 2006

ISBN 3-9809738-1-6

Kapitel 3

- 72 Kriege, Krisen, Konkurrenzen. Monopolverlust und Konzentrationsprozesse** (1914–1945)
- 74** Epochenwende Erster Weltkrieg (1914–1918)  
Kaliindustrie und Kriegswirtschaft **74** Konzentration der Kräfte **76**  
Stickstoffmangel und Haber-Bosch-Verfahren **77** Düngemittelindustrie im Krieg **78**
- 79** Neuordnung der Kaliwirtschaft und Konzernbildung (1919–1930)  
Kriegsende und Verlust des Weltmonopols **79** Kaliwirtschaftsgesetz, Reichskalirat und Stilllegungs-Verordnung **80** Höhere Qualitäten setzen sich durch **82** Der Wintershall-Konzern **84**  
Der Salzdettfurth-Konzern **86** Der Burbach-Konzern **87** Kaliblock und Kali-Trust **88**  
Das größte Kaliwerk der Welt: Merkers **92**
- 94** Zukunftsprodukt Düngemittelspezialitäten und der Weltmarkt (1927–1932)  
Neue Düngemittelspezialitäten – Das Werra-Revier im Vorteil **94** Wintershall gründet die Gewerkschaft Victor in Rauxel **95** Im Wettbewerb mit anderen Düngemittelherstellern **96**  
Forschung und Beratung in Sachen Mehrnährstoffdünger **97** Die Kaliforschung – Voraussetzung für den Erfolg der deutschen Kaliindustrie **99** Ein Zusammenschluss für den Weltmarkt: Der deutsch-französische Kalivertrag **100** Weltwirtschaftskrise und Weltagrarkrise **102**
- 104** Die Kaliindustrie in NS-Zeit und Krieg (1933–1945)  
Das Reichskaligesetz **104** Mineraldüngerindustrie und Autarkiepolitik **106** Die „landwirtschaftliche Erzeugungsschlacht“ und die Gründung der „Vereinigte Kaliwerke Salzdettfurth AG“ **107**  
Kaliindustrie und Kriegswirtschaft **108** Rüstungsproduktion in den Kaligruben **110**

Kapitel 4

- 112 Getrennte Wege. Die Kali- und Düngemittelindustrie im geteilten Deutschland** (1945–1968)
- 114** Neubeginn in der deutschen Kali- und Düngemittelindustrie (1945–1955)  
Kriegsende **114** Kriegszerstörungen in den Düngerwerken **118** Die Teilung der deutschen Kaliwirtschaft in Ost und West **119** Reparationen und Enteignungen in der sowjetisch besetzten Zone/DDR **121** Neue Verkaufsorganisationen in West und Ost **122** Ausbau der Förderkapazitäten in West- und Ostdeutschland **122** Die Lage in Westdeutschland: Düngemittelmangel und Hunger **125** Kollektivierung der Landwirtschaft in Ostdeutschland **126**
- 128** Konzentrationsprozesse und Weltkalimarkt  
Die Entwicklung in der DDR in den 1950er Jahren **128** In Westdeutschland: Wintershall übernimmt die Burbach-Kaliwerke AG **129** Wintershall und Salzdettfurth – zwei ungleiche Gesellschaften **130**  
Gemeinsame Interessen in gemeinsamen Einrichtungen **133** Einstieg in die Produktion von Mehrnährstoffdünger **134** Salzdettfurth übernimmt CFK und COMPO **135** Wintershall übernimmt die Guano-Werke AG **137** Neue Konkurrenten auf dem Weltkalimarkt **138** – Salzdettfurth und Wintershall in Kanada und Salzdettfurth in den USA: Alwinal und Großer Salzsee **140**
- 142** Neue Techniken, Betriebe und Produkte  
Rationalisierung und Wettbewerbsfähigkeit **143** Rationalisierungserfolge **148**  
Die DDR-Werke Bernburg und Zielitz **148** Die deutsche Kaliindustrie Ende der 1960er Jahre **150**

Kapitel 5

- 152 Zusammenschlüsse und Herausforderungen. Unterschiedliche Entwicklungen in West und Ost** (1968–1989)
- 154** Kalifusionen in West- und Ostdeutschland (1968–1972)  
Die Lage der westdeutschen Kaliindustrie **154** Die Übernahme der Wintershall durch die BASF **156**  
Wintershall erwirbt Salzdettfurth-Aktien **161** Das neue Unternehmen „Kali und Salz“ **163**  
Die Gründung des VEB Kombinat Kali in der DDR **170** Integration und Neuorganisation im Westen **173**
- 176** Die 1970er Jahre: Modernisierung und wirtschaftlicher Erfolg  
Investitionen und Rationalisierungen **176** Die wirtschaftliche Entwicklung der Kali und Salz AG **178**  
Die Untertage-Deponie Herfa-Neurode **181** Konzentration und Konsolidierung: Grubenstilllegungen **182**  
Beginn des Grubenverbundes an der Werra **185** Gruben-Kooperationen in Niedersachsen und in Thüringen **186** VEB Kombinat Kali: Die Kaliindustrie der DDR in den 1970er Jahren **187** VEB Kalibetrieb „Ernst Schneller“ in Zielitz **189** Neue Verfahren unter Tage: Moderne Grubentechnik in West und Ost **191**  
Neue Verfahren über Tage: ESTA, Kristallisation und Granulierung **193** Neue Produkte: Kieserit und andere „Spezialitäten“ von Kali und Salz **196** Kaliforschung zur Verbesserung von Abbau und Produktion **198**  
Bodenuntersuchung und Kaliberatung in West und Ost **200** Umweltprobleme und Umweltschutz **205**  
CFK, COMPO, Guano-Werke und KTG in den 1970er Jahren **207** Kanada I: Schwierigkeiten und Verstaatlichung der Alwinal **210** Kanada II: Erfolg und Ende von New Brunswick **211**
- 214** Die 1980er Jahre: Stagnation auf dem Kalimarkt  
Die wirtschaftliche Entwicklung der Kali und Salz AG **214** Umsatzeinbruch bei der CFK **219**  
Ende der Düngerproduktion und Werksschließung bei der CFK **220** Kaliindustrie und Konsumgüterproduktion in der DDR **221** Tauwetter in den Ost-West-Beziehungen **222**  
Das Ende der Krise? **225**

Kapitel 6

- 226 Zusammen Wachsen. Die Wiedervereinigung der deutschen Kaliindustrie** (1989–1997)
- 228** Vom Zusammenbruch des Kalimarkts bis zur Kalifusion (1989–1992)  
Glasnost und Perestroika: Der Zusammenbruch des osteuropäischen und russischen Kalimarkts **228**  
Die Gründung von Treuhand und Mitteldeutscher Kali AG **233** Neuorganisation der Mdk und Personalabbau **236** Das Ergebnissteigerungsprogramm von Kali und Salz **239** Kali und Salz und Mdk: Konkurrenz, Kooperation oder Fusion? **241** Die Treuhand sucht einen Käufer für die Mdk **244**  
Schwierige Verhandlungen zwischen Treuhand und Kali und Salz **245**
- 248** Die Geschäftsplanzeit (1993–1997)  
Der Fusionsvertrag: 3.000 Kaliarbeitsplätze im Osten sind gesichert **248** Modellprojekt Kalifusion **250**  
Werksschließungen in West- und Ostdeutschland **250** Zustimmung und Schwierigkeiten **252**  
Die Europäische Kommission genehmigt die Kalifusion **257** Die wirtschaftliche Entwicklung der Kali und Salz GmbH bis 1997 **259** Investitionen und Werksausbau im Osten **262** Die Zusammenführung der Mitarbeiter aus Ost und West im gemeinsamen Unternehmen **265** Grenzüberschreitender Abbau im neuen „Verbundwerk Werra“ **267** Die Bündelung des Vertriebs auf dem internationalen Kalimarkt **270** Das Entsorgungsgeschäft wird ausgebaut **271** Das Ende der Geschäftsplanzeit **273**

## Kapitel 7

- 274 Wachstum erleben.  
Das neue Gesicht der K+S Gruppe**  
(1997–2006)
- 276 Wachstum auf dem freien Kapitalmarkt**  
BASF konzentriert sich auf ihr Kerngeschäft **276** Das Bundeskartellamt untersagt die Übernahme durch PCS **278** Institutionelle Investoren zeigen Interesse an Kali und Salz **279** Der Abschluss der Privatisierung: Die Übernahme der BvS-Anteile **281**
- 282 Wachstum durch den Kauf von COMPO und fertiva**  
Die Suche nach Erweiterung **282** Aus „Kali und Salz“ wird „K+S“ **283** Der Kauf von COMPO **284** Der Kauf des Felddünger-geschäfts der BASF **286** Vernetzte Strukturen – neue Chancen **288** Neue strategische Handlungsmöglichkeiten **290**
- 291 Wachstum im Geschäftsfeld „Düngemittel und Pflanzenpflege“**  
Der Ausbau des Geschäftsbereichs Kali- und Magnesiumprodukte **291** Das „Sylvinitprojekt“ an der Werra **294** K+S engagiert sich in Frankreich **299** Das „Zukunftskonzept Kali“ **300** Der Weltkalimarkt – Produzenten und Anbieter **302** Der Weltkalimarkt – Die Abnehmerseite **308** Der Ausbau des Europa-Geschäfts der COMPO **312** Ausbau von Logistik und Rohstoffversorgung der COMPO **314** Die Entwicklung der fertiva **316**
- 320 Wachstum im Geschäftsfeld „Salz“**  
Der Ausbau des Geschäftsbereichs Salz: Gründung der Frisia Zout **321** esco – european salt company **324**
- 326 Stärkung von „Entsorgung“ und „Dienstleistungen“**  
Der Geschäftsbereich Entsorgung und Recycling **327**  
Der Geschäftsbereich Dienstleistungen und Handel **328**
- 330 Das Unternehmenswachstum 1998 bis 2006**  
Im Überblick: Die Unternehmensentwicklung **330** Die Entwicklung der Aktie **332**  
Ausbildung bei K+S **334**
- 336 Ausblick: Wachstum in der Zukunft**  
Ein internationales Unternehmen in Europa **336** Marktpositionen und künftige Marktentwicklungen **336**  
Strategie und Zukunftsvision: Gesundes und nachhaltiges Wachstum **338**
- Anhang**
- 340** Abkürzungen **340** Glossar **342** Quellen **347** Literatur **348** Bildnachweis **351**

## EDITORIAL

Der Titel dieses Buches – „Wachstum erleben“ – ist zugleich das Leitmotiv der K+S Gruppe. In ihm spiegelt sich neben Anspruch und Zielsetzung auch die Entwicklung unseres Unternehmens wider. Gemeinsam mit unseren Partnern und Mitarbeitern teilen wir die Vision des kontrollierten und nachhaltigen Wachstums – sowohl für die Natur als auch in unserem wirtschaftlichen Umfeld. Wir möchten mit diesem Buch aufzeigen, wo unsere Ursprünge liegen und deutlich machen, dass sich gesundes, nachhaltiges Wachstum nur entwickeln kann, wenn es als langfristiges Ziel im Fokus aller unternehmerischen Entscheidungen steht.

Unsere Wurzeln reichen zurück bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts, als in Deutschland tatkräftige Bergleute, Kaufleute, Chemiker und Arbeiter die ersten Kalilagerstätten der Welt erschlossen und die Düngemittelproduktion im industriellen Maßstab aufnahmen. Seitdem hat die deutsche Kali- und Düngemittelindustrie eine besonders bewegte Geschichte erlebt.

Die heutige K+S ist einen langen und zum Teil sehr steinigen Weg gegangen – von einem klassischen Kali- und Steinsalzunternehmen hin zu einem Spezialisten für Düngemittel, Pflanzenpflege- und Salzprodukte. Diese Entwicklung gründet auf den reichen Erfahrungen und vielen Ideen von Generationen von Mitarbeitern im Bergbau, in Produktion und Technik, in der Forschung sowie im Vertrieb und Marketing im In- und Ausland. In dieser Firmengeschichte steht die Bedeutung von K+S für die Gesellschaft, für den Menschen und die Natur im Mittelpunkt: Unser heutiges breites Leistungsangebot unterstützt und sichert Wachstum in nahezu allen Bereichen des täglichen Lebens.

Begleiten Sie uns auf einer Zeitreise und erleben Sie 150 Jahre Wandel und Wachstumsgeschichte unserer K+S Gruppe.

Der Vorstand der K+S Aktiengesellschaft

## Wachstum erleben – K+S heute und gestern

K+S gehört zu den weltweit führenden Anbietern von Spezial- und Standarddüngemitteln sowie Pflanzenpflegeprodukten. Über ihr Tochterunternehmen esco ist K+S der führende Anbieter auf dem europäischen Salzmarkt. Moderne Entsorgungs- und Recyclingsysteme sowie besondere Logistik-, IT-, Consulting- und Analytikdienstleistungen runden das Leistungsspektrum ab. Wesentlich für den wirtschaftlichen Erfolg ist neben der internationalen Wettbewerbsorientierung in allen Bereichen die enge Vernetzung der Geschäftsbereiche, die von der Rohstoffgewinnung über die Verarbeitung und die Veredelung, den Marketing- und Vertriebsplattformen bis hin zu Logistik und IT Hand in Hand arbeiten. Diese gezielte Vernetzung stärkt die internationale Wettbewerbsfähigkeit der K+S Gruppe, die mit rund 11.000 Mitarbeitern im Jahr 2005 einen Gesamtumsatz von rund 2,8 Milliarden Euro erzielte.

Wer die Geschichte der K+S betrachtet, wird immer wieder „Wachstum erleben“. Als Hersteller von Spezial- und Standarddüngemitteln sowie Pflanzenpflegeprodukten liegt die besondere Kompetenz von K+S in der Förderung des Pflanzenwachstums zur Ernährung einer zunehmenden Weltbevölkerung. Zugleich aber ist das eigene Unternehmenswachstum die wesentliche Voraussetzung, um die Erreichung dieses Ziels dauerhaft zu unterstützen. K+S kann dabei auf Wurzeln bauen, die weit in das 19. Jahrhundert zurückreichen. Bereits die Vorgängergesellschaften waren als Hersteller von Düngemitteln dem gesunden Pflanzenwachstum verpflichtet.

Wie Pflanzen oder Menschen wächst auch ein Unternehmen. Aus kleinen Wurzeln entstanden durch die Industrialisierung und die sich bildende Weltwirtschaft international agierende Industrieunternehmen. Sie entwickelten neue Geschäftszweige, erweiterten ihre Produktionsprogramme und erschlossen neue Märkte. Die zahlreichen Risiken und Gefahren, denen sie im Laufe ihrer Entwicklung ausgesetzt waren, wurden letztlich erfolgreich gemeistert. Durch Zusammenschlüsse mit anderen Firmen entstanden oft neue und größere Unternehmen, die in unterschiedlichen

Traditionen wurzeln und deren verschiedene Ausprägungen erst nach und nach zusammenwachsen. Die Geschichte der K+S liefert ein spannendes Beispiel für vielfältige Entwicklungen, die Unternehmen im Lauf ihrer Geschichte erleben können.

1856 stießen Staßfurter Bergarbeiter beim Abteufen eines Schachtes zur Steinsalzgewinnung erstmals auf Kalisalze. Die Entdeckung der Kalivorkommen, deren Bedeutung für die Ernährung der Pflanze erst wenige Jahre zuvor von dem Chemiker Justus von Liebig weltweit bekannt gemacht worden war, löste einen wahren Boom aus. Innerhalb weniger Jahre entstand in Staßfurt und Umgebung eine international agierende Kaliindustrie. Ging das Staßfurter Kali anfangs vor allem in die Industrie, so wuchs auch der Bedarf der Landwirtschaft von Jahr zu Jahr. Immer mehr Landwirte setzten neben Phosphat und Stickstoff (Guano) nun auch Kali als Düngemittel ein und steigerten auf diese Weise ihre Ernteerträge um ein Vielfaches. Die Mineraldüngung revolutionierte die Landwirtschaft und sicherte die Ernährung der rasant wachsenden Bevölkerung Mitteleuropas in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts.

Die steigende Nachfrage schuf einen neuen Industriezweig, die ersten Mineraldüngerefabriken entstanden. Die 1858 in Köln gegründete Firma „Vorster & Grüneberg“, aus der später die Düngemittelfabrik „Chemische Fabrik Kalk“ (CFK) hervorging, eröffnete 1862 eine eigene Kalifabrik in Staßfurt. Bis heute sind die bei der CFK verbliebenen Handelsaktivitäten ein Teil von K+S. 1889 wurde die „Aktiengesellschaft für Bergbau und Tiefbohrung“ in Goslar ins Leben gerufen, das erste Vorläuferunternehmen der heutigen K+S. 1855 wurde in Hamburg die Firma „A. Ohlendorff & Co.“ gegründet, die „Peru-Guano“ importierte und veredelte. Dieser erste im größeren Maßstab eingesetzte natürliche Universaldünger enthielt Phosphat, Stickstoff und kleinere Mengen Kali. Das 1911 gebaute Krefelder Werk der Ohlendorff'schen Firma ist noch heute als COMPO-Standort eine wichtige Düngemittelproduktionsstätte in der K+S Gruppe.

Schon dieser kurze Einblick zeigt: Die Linien, die die Unternehmensgeschichte der K+S Gruppe

durchziehen und die Arbeitsgebiete heute zu einer neuen Einheit zusammenfügen, haben eine lange Tradition. Von Anfang an war die Kaliindustrie eng mit der Düngemittelindustrie verbunden. So ist die K+S-Geschichte auch ein Teil deutscher Industrie- und Wirtschaftsgeschichte. Als Düngemittel-Spezialist wie auch als Kaliproduzent verfolgt K+S weiterhin die Ziele, die schon die Anfänge des Unternehmens prägten: Die Förderung des Pflanzenwachstums für die Ernährung der Weltbevölkerung. „Wachstum erleben“ symbolisiert gleichzeitig Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft des Unternehmens.

Die wichtigsten Etappen der K+S-Geschichte ergeben die Gliederung dieses Buchs: Zunächst werden die spannenden Gründerjahre der Kali- und Düngemittelindustrie ab Mitte des 19. Jahrhunderts geschildert (Kapitel 1). In den Jahren bis zum Ersten Weltkrieg erlebte sie ein rasantes Wachstum, angetrieben von einer stetig steigenden Nachfrage und gesichert durch das deutsche Kalimonopol (Kapitel 2). Die schwierigen Zeiten des Ersten Weltkriegs, der Weimarer Republik und der NS-Herrschaft mit dem Zweiten Weltkrieg waren geprägt vom Verlust des deutschen Kalimonopols und einem wachsenden Wettbewerbsdruck aus dem Ausland, auf den die Industrie mit Rationalisierungen und Konzernzusammenschlüssen reagierte. (Kapitel 3). Die deutsche Teilung nach 1945 führte dazu, dass auch die Kali- und Düngemittelindustrie „Getrennte Wege“ gehen und in unterschiedlichen Gesellschaftssystemen neu beginnen musste. Gleichzeitig verstärkte sich der internationale Wettbewerb (Kapitel 4). 1970 kam es sowohl in West- wie in Ostdeutschland zum Zusammenschluss der Kaliindustrie. Während in der Bundesrepublik Rationalisierungen und Standortschließungen notwendig waren, um auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig zu bleiben, baute die DDR ihre Kaliproduktion aus, um die Exporte zu steigern. (Kapitel 5). Die Wiedervereinigung Deutschlands 1989/90 ermöglichte schließlich den Zusammenschluss der deutschen Kaliindustrie und bot die einmalige Chance, gemeinsam eine neue Startposition im internationalen Wettbewerb einzunehmen.

Durch die Konzentration auf die wirtschaftlichsten Lagerstätten und Standorte sowie umfangreiche Modernisierungen wurde die Kalifusion ein Erfolg. (Kapitel 6). Seit 1997 wächst das Unternehmen „Kali und Salz“ durch strategische Akquisitionen in den Bereichen Düngemittel, Pflanzenpflege und Salz zur heutigen K+S Gruppe (Kapitel 7). Dieses Schlusskapitel bietet zugleich ein ausführliches Porträt der heutigen K+S.

In der spannenden und abwechslungsreichen Geschichte der K+S und ihrer Geschäftsbereiche verzahnen sich Produktions- und Produktgeschichte, Markt- und Verbraucherentwicklungen, Politik- und Wirtschaftsgeschichte. Viele verschlungene Wege führen aus der Vergangenheit in die Gegenwart und weiter in die Zukunft. In der Geschichte der K+S Gruppe ist Wandel und Wachstum erlebbar.