



- **Mauerfall:** Neue Ära in der deutschen Geschichte und tief greifende politische und wirtschaftliche Umwälzungen in Osteuropa
- **Übergang:** Aus dem VEB Kombinat Kali wird die „Mitteldeutsche Kali AG“
- **Einbruch:** Dramatischer Rückgang der Kalinachfrage, Überkapazitäten und Preisverfall
- **Stilllegungen:** Werksschließungen in der ost- und westdeutschen Kaliindustrie sind unvermeidbar
- **Gemeinsame Zukunft:** Die Zusammenführung der ost- und westdeutschen Kaliindustrie eröffnet neue wirtschaftliche Chancen im internationalen Wettbewerb
- **Geschäftsplan:** Zukunftsweisendes und wirtschaftliches Konzept von Treuhandanstalt und deutscher Kaliindustrie zur nachhaltigen Sicherung von 7.500 Arbeitsplätzen
- **Erfolg:** Orientierung an technischen und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, realistische Einschätzung der Marktchancen sowie soziale Verantwortung lässt Kalifusion zu einer der gelungensten Privatisierungen in Ostdeutschland werden

## Kapitel 6

# ZUSAMMEN WACHSEN. DIE WIEDERVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN KALIINDUSTRIE

(1989–1997)

9. November 1989: Mit der Maueröffnung begann eine neue Ära der deutschen Geschichte. Die Wiedervereinigung bot der deutschen Kaliindustrie die einmalige Chance, gemeinsam eine neue Startposition im internationalen Wettbewerb einzunehmen. Die ost- und westdeutsche Kaliindustrie entwickelten zusammen mit der Treuhandanstalt ein zukunftsweisendes Konzept, um unter gemeinsamer Führung und Nutzung der besten deutschen Lagerstätten auf dem Weltmarkt konkurrenzfähig zu sein. Dieses Konzept der „wirtschaftlichen und sozialen Vernunft“ fand breite Zustimmung auch bei Gewerkschaften und Politik. Im Zuge der Privatisierung der ostdeutschen Kaliindustrie vereinigten „Mitteldeutsche Kali AG“ und „Kali und Salz AG“ ihre Kali- und Steinsalzaktivitäten in der „Kali und Salz GmbH“. Bis 1997 investierte das neue Unternehmen mehr als eine Milliarde Mark in die Modernisierung vor allem der ostdeutschen Kaliwerke. 7.500 Arbeitsplätze in Ost- und Westdeutschland wurden gesichert, davon gut 3.000 in den neuen Bundesländern. Die Kalifusion wurde zu einer der erfolgreichsten Privatisierungen der Treuhandanstalt.



## VOM ZUSAMMENBRUCH DES KALIMARKTS BIS ZUR KALIFUSION (1989–1992)



oben Der sowjetische Staats- und Parteichef Michail Gorbatschow während seines Besuchs in der Bundesrepublik Deutschland im Juni 1989

links „Wir sind das Volk“. Mehrere hunderttausend DDR-Bürger demonstrierten im Oktober 1989 bei „Montagsdemonstrationen“ in Leipzig für politische Reformen, Reisefreiheit, das Recht auf freie Meinungsäußerung und freie Wahlen.

### Glasnost und Perestroika: Der Zusammenbruch des osteuropäischen und russischen Kalimarkts

1986 verkündete der neue Generalsekretär des Zentralkomitees der KPdSU, Michail Gorbatschow, sein Programm von Glasnost (Offenheit) und Perestroika (Umgestaltung) für die UdSSR. Mit der Abkehr vom alten staatssozialistischen Plansystem und der Hinwendung zu marktwirtschaftlichen Strukturen löste er einen tief greifenden Wandel der sowjetischen Wirtschaft und damit der Wirtschaft des gesamten „Ostblocks“ aus. Damit leitete Gorbatschow – eigentlich unbeabsichtigt – innerhalb weniger Jahre die Auflösung des gesamten COMECON ein, des staatssozialistischen Wirtschaftsraums. Das hatte Folgen für die übrige Welt – auch für die DDR und deren Kaliindustrie.

An den Standorten der DDR-Kaliindustrie wuchs bereits 1988 die Kritik am staatlichen Druck zur Planerfüllung, der

Menschen und Maschinen ständig überforderte. Zunehmend und offen wie nie zuvor in der DDR formulierten die Menschen ihre Unzufriedenheit mit ihrer persönlichen Situation, ihren Lebens- und Arbeitsbedingungen. Sie kritisierten das Staatsversagen, das auch in dem schweren Gebirgsschlag von Völkershausen im März 1989 erneut offenkundig geworden war. Ende November 1989 kam es im ehemaligen „Musterbetrieb“ Zielitz zu Arbeitsniederlegungen. Die Zielitzer Kalikumpel forderten eine Reduzierung der familienunfreundlichen Wochenendschichten, bessere Arbeitsbedingungen und Lohnerhöhungen. Das Ansehen der DDR-Führung bröckelte – nicht nur in der Kaliindustrie.



links Der Gebirgsschlag von 1989 richtete in Völkershausen verheerende Zerstörungen an.

rechts Die Verwahrungsarbeiten in Merkers schützen vor Gebirgsschlägen.

### Der Gebirgsschlag von Völkershausen

Am 13. März 1989 kam es in der Kali-grube „Ernst Thälmann“ (Merkers) zum stärksten Gebirgsschlag, der bislang weltweit im Kalibergbau registriert wurde. Dieses Erdbeben mit der Stärke 5,7 auf der Richterskala zerstörte oder beschädigte innerhalb von zwölf Sekunden mehr als 80 Prozent aller Gebäude des Ortes Völkershausen. Zahlreiche historische Gebäude, darunter die Kirche und das Schloss, mussten anschließend abgerissen werden. Die Bodenerschütterungen waren noch in mehr als 300 Kilometern Entfernung zu spüren.

Überraschend kam dieser Gebirgsschlag nicht: Bereits vorher hatte die Kali und Salz AG aufgrund ihrer seismischen Messungen die DDR-Regierung über die Bundesregierung eindringlich gewarnt, dass ein Gebirgsschlag bevorstehe. Bergmännische Mängel – gefördert und sanktioniert von den DDR-Bergbehörden

(siehe Kapitel 5, Seite 186) – führten zu dem Unglück, denn die Stützpfeiler der Bergwerke in Thüringen waren zu schwach dimensioniert. Als noch Fehler beim Sprengen hinzukamen, brachen die Stützpfeiler zusammen. Schockiert von dem schweren Beben akzeptierten die ostdeutschen Offiziellen zunächst ihre Verantwortlichkeit für das Beben. Schnell aber besann man sich und schob – wie beim Gebirgsschlag 1975 – die Schuld auf die Salzabwasserversenkung der Kali und Salz in den Plattendolomit des Werra-Gebiets und forderte Entschädigungen. Die ständige deutsch-deutsche Kommission, die sich mit Fragen des Kalibergbaus im Werra-Revier beiderseits der Grenze beschäftigte, kam zu keinem gemeinsamen Untersuchungsergebnis. Die Positionen standen sich unversöhnlich gegenüber. Nach der deutschen Wiedervereinigung erwies es sich, dass

wie schon 1975 zu schmal dimensionierte Pfeiler die Ursache des Gebirgsschlags gewesen waren.

Um aus dieser DDR-Altlast einen ähnlichen Gebirgsschlag für die Zukunft zu vermeiden, bauen in dem 1993 stillgelegten Bergwerk Merkers bis heute rund 250 Bergleute in staatlichem Auftrag jährlich etwa zwei Millionen Tonnen Salz ab, um mit ihm gefährdete Hohlräume zu verfüllen und die langfristige Standfestigkeit des gesamten Grubenfeldes Merkers zu sichern. Bis 2005 wurden in Merkers durch Versatz von 21,5 Millionen Tonnen Rohsalz die Gebirgsschlagsgefahr bereits deutlich reduziert und die am meisten gefährdeten Bereiche gesichert. Die Verwahrungsarbeiten werden mit entsprechendem Aufwand für den Steuerzahler noch Jahre andauern.

Angesichts der Forderungen der Gewerkschaft „Solidarnosz“ in Polen, der Reformen in der UdSSR und der damit eingeläuteten raschen Auflösung des „Ostblocks“ demonstrierten im September und Oktober 1989 bei den Leipziger „Montagsdemonstrationen“ zuletzt 300.000 Menschen friedlich für Reisefreiheit und Reformen in der DDR. Erich Honecker wurde am 18. Oktober 1989 als SED-Generalsekretär von Egon Krenz abgelöst. Ende Oktober 1989 musste die DDR-Führung schließlich einsehen, dass ihr Land wirtschaftlich am Ende war und sich „der unmittelbar bevorstehenden Zahlungsunfähigkeit“ gegenüber sah, so eine interne Analyse für das Politbüro: Nur eine „grund-sätzliche Änderung der Wirtschaftspolitik

der DDR“ und ein „konstruktives Konzept der Zusammenarbeit mit der BRD“ könne die DDR noch retten.

Am Abend des 9. November 1989 öffnete die DDR ihre Grenzen – dies war der Anfang vom Ende des ostdeutschen Staates. Die Bilder von der Grenzöffnung in Berlin gingen um die Welt, aber auch auf der mittel-alterlichen Werrabrücke zwischen Philippsthal und Vacha, deren Sperrung mehr als 40 Jahre lang die benachbarten Kaliwerke in Thüringen und Hessen getrennt hatte, trafen sich die Menschen, tanzten, lagen sich in den Armen und weinten. Heute erinnert die Brücke in Vacha unter dem Namen „Brücke der Einheit“ an diese friedliche Revolution.



oben Egon Krenz (rechts), Mitglied im Zentralkomitee der SED wurde am 18. Oktober 1989 zum Nachfolger von Erich Honecker (links) als SED-Generalsekretär gewählt.

rechts Auf der Werrabrücke zwischen Philippsthal und Vacha diente im November 1989 ein Bauwagen als Abfertigungsschalter für DDR-Bürger, die nach der Grenzöffnung in den Westen reisen wollten.



Ende 1989 wurde in der DDR die Führungsrolle der SED abgeschafft – im Staat und auch in der Kaliindustrie. Nach heftigen Diskussionen im Dezember 1989 streikten im Januar 1990 die Bischofferoder Bergleute erfolgreich für Lohn-erhöhungen. Allerdings war absehbar, dass dieser Lohn nicht im Werk erarbeitet werden konnte. Es wurde erst wieder produziert, nachdem das Kalikombinat im März 1990 mit der westdeutschen Industriegewerkschaft Bergbau und Energie (IG BE) einen neuen Tarifvertrag abgeschlossen hatte. Am 31. Mai 1990 wurde von der DDR-Führung ein neuer, vorerst noch provisorischer Vorstand für das Kalikombinat bestellt.

Mit den Grenzöffnungen in Ungarn, Polen und schließlich der DDR im Jahr 1989 wurden die dortigen Planwirtschaftssysteme und Industrien unvorbereitet mit der Konkurrenz am Weltmarkt konfrontiert. Weil die Staaten nicht mehr stützend eingriffen, brachen ganze Branchen zusammen und Millionen von Arbeitsplätzen gingen verloren. Auch für die Landwirtschaft des ehemaligen Ostblocks waren die Folgen dramatisch, denn die landwirtschaftlichen Betriebe mussten nach dem Ende der sozialistischen Planwirtschaft ihren Dünger zu deutlich höheren Weltmarktpreisen kaufen und in einer konvertierbaren Währung bezahlen. Dazu waren sie aber nicht in der Lage, und sie sollten es noch für weitere Jahre nicht sein.



links Bundeskanzler Dr. Helmut Kohl (rechts) und Bundesaußenminister Hans-Dietrich Genscher (links) reisten im Juli 1990 zu einem Arbeitsbesuch nach Archys im Kaukasus, um mit dem sowjetischen Staatspräsidenten Michail Gorbatschow (Mitte) über die Modalitäten der Vereinigung der beiden deutschen Staaten zu sprechen.

rechts Die mit einem großen Maschinenpark ausgestatteten Produktionsgenossenschaften des Ostblocks waren nach dem politischen und wirtschaftlichen Umbruch nicht mehr in der Lage, die notwendigen Mengen an Kalidünger einzukaufen.

rechts 1991 zerbrach die UdSSR. Elf frühere Sowjetrepubliken gründeten am 21. Dezember 1991 in der kasachischen Hauptstadt Alma Ata die Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS). Auf dem Bild (v.l.n.r.) die Präsidenten Leonid Krawtschuk (Ukraine), Nursultan Nasarbajew (Kasachstan), Boris Jelzin (Russland) und Stanislaw Schuschkewitsch (Weißrussland).

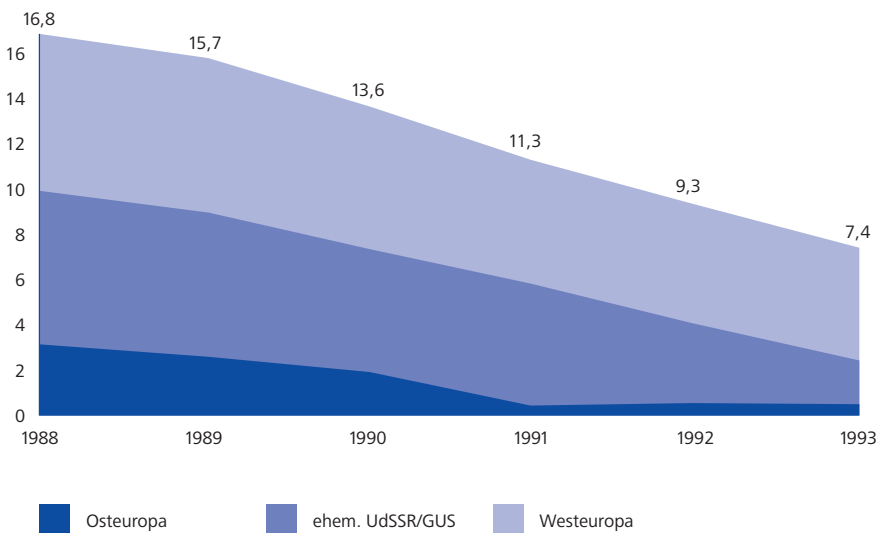
Innerhalb weniger Jahre sank daher der Kaliabsatz in Osteuropa und der Sowjetunion von 9,9 Millionen Tonnen K<sub>2</sub>O (1988) auf 2,4 Millionen Tonnen (1993). Auch der Kaliverbrauch auf dem Gebiet der ehemaligen DDR ging innerhalb von nur drei Jahren von 580.000 auf nur noch rund 100.000 Tonnen K<sub>2</sub>O zurück. Der Heimatmarkt der ostdeutschen und der sowjetischen Kaliproduzenten in Russland und Weißrussland war also innerhalb kürzester Zeit zusammengebrochen. Die landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) kämpften ebenso um ihr Überleben wie die ostdeutsche Kaliindustrie.

1991 zerbrach die UdSSR und an ihre Stelle trat die „Gemeinschaft Unabhängiger Staaten“ (GUS). Nach wie vor mussten die ehemals sowjetischen Kaliunternehmen Devisen erwirtschaften, die die GUS-Staaten zur Schuldentilgung oder für den Ankauf von Getreide dringend benötigten. Die russische und weißrussische Kaliindustrie suchte sich neue Absatzmärkte und drängte mit extremen Dumpingpreisen auf die ohnehin seit Jahren stagnierenden Kali-Exportmärkte. Dies traf besonders



die westeuropäische Kaliindustrie. Auf Drängen der in der „Association des Producteurs Européens de Potasse“ (APEP) organisierten westeuropäischen Kaliproduzenten verfügte die Europäische Gemeinschaft 1992 zwar Anti-Dumping-Maßnahmen. Diese wurden aber von den osteuropäischen Produzenten wo immer möglich umgangen. Die durch den Nachfragerückgang entstandenen Überkapazitäten der Kaliindustrie und der durch den GUS-Export verschärfte Preiskampf sorgten für einen beispiellosen Preisverfall auf dem Kali-Weltmarkt. Während die weltweite Produktionskapazität rund 36 Millionen Tonnen K<sub>2</sub>O betrug, sank der Absatz 1993 auf 20,9 Millionen Tonnen – fast ein Drittel weniger als 1988.

Aufgrund der EU-Agrarreformen mit ihren Flächenstilllegungen und der drastischen Absenkung der Agrarinterventionspreise sank der Kaliabsatz auch in Westeuropa zwischen 1988 und 1993 um fast 30 Prozent. Damit verlor die Kali und Salz AG etwa 20 Prozent ihres Absatzes in Europa. Die ostdeutsche Kaliindustrie traf die Kalikrise unvergleichlich härter: Sie büßte im gleichen Zeitraum mehr als 75 Prozent ihres europäischen Absatzes vor allem im Gebiet des sich auflösenden Ostblocks ein. Eine wichtige Ursache war die Währungsumstellung. Mit der Einführung der D-Mark im Zuge der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion von Bundesrepublik und DDR am 1. Juli 1990 musste der Osthandel in „harter Währung“ erfolgen, statt in den bisherigen Verrechnungseinheiten, und die Kosten mussten in D-Mark ausgewiesen und kalkuliert werden.



Kaliabsatz in Europa und der GUS 1988–1993 (Angaben in Millionen Tonnen K<sub>2</sub>O)



### Die Gründung von Treuhand und Mitteldeutscher Kali AG

Am 1. März 1990 beschloss der Ministerrat der DDR auf Vorschlag des „Runden Tisches“ – einer Vertretung aller demokratischen Kräfte in den Jahren des Umbruchs in der DDR 1989/90 sowie der SED – die Gründung der „Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums“. Die „Treuhandanstalt“ (THA) sollte als eine Art Staatsholding zunächst die Kombinate entflechten und anschließend die Nachfolgeunternehmen in Kapitalgesellschaften umwandeln, die allerdings in „Volkseigentum“ bleiben sollten. Um einen befürchteten Ausverkauf der DDR-Wirtschaft zu verhindern, durften Unternehmen aus dem Westen zunächst nur Minderheitsbeteiligungen erwerben.

Bei der Volkskammerwahl am 18. März 1990, der ersten und letzten demokratischen Wahl zur Volkskammer der DDR, siegte die „Allianz für Deutschland“ unter Führung der CDU, die 40,8 Prozent der Stimmen erhielt, während die SPD nur auf knapp 22 Prozent kam. Lothar de Maizière bildete eine große Koalition aus „Allianz“, SPD und Liberalen

und wurde am 12. April 1990 zum Ministerpräsidenten gewählt. Seine Regierung betrieb die Wiedervereinigung mit Westdeutschland und änderte die Wirtschaftspolitik grundlegend in Richtung Privatisierung. So beschloss die Volkskammer am 18. Mai 1990 den Vertrag über die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion mit der Bundesrepublik, der zum 1. Juli 1990 in Kraft trat.

Mit dem Treuhandgesetz vom 17. Juni 1990, das die Regierung de Maizière bereits vor der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion vom 1. Juli 1990 in enger Abstimmung mit der Bundesregierung entworfen hatte, änderte sich der Auftrag der Treuhand entsprechend der neuen Wirtschaftspolitik grundlegend: Sie sollte nun nicht mehr die Staatsbetriebe verwalten, sondern „das volkseigene Vermögen privatisieren“ und – wenn möglich – „sanierungsfähige Betriebe zu wettbewerbsfähigen Unternehmen“ entwickeln, um die DDR-Wirtschaft „an die Erfordernisse des Marktes“ anzupassen. Die Treuhand-Aktien-



links Am 18. Mai 1990 unterzeichneten die Finanzminister der Bundesrepublik, Dr. Theo Waigel (rechts), und der DDR, Walter Romberg (links), in Bonn den Staatsvertrag über die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion beider deutschen Staaten. Im Hintergrund Bundeskanzler Dr. Helmut Kohl (Mitte) und DDR-Ministerpräsident Lothar de Maizière (2.v.l.).

oben rechts Die Gesprächsteilnehmer des ersten „Runden Tisches“ in Ost-Berlin am 7. Dezember 1989 beschlossen die Auflösung des Amtes für Nationale Sicherheit, des ehemaligen Ministeriums für Staatssicherheit („Stasi“) und Wahlen zur Volkskammer.

unten rechts Eine große Menschenmenge bejubelte am Abend des 10. November 1989 vor und auf der Mauer am Brandenburger Tor in Berlin die Öffnung der deutsch-deutschen Grenze.



### Die Arbeit der Treuhand

Optimisten in Westdeutschland und viele Ostdeutsche rechneten zunächst mit einem Wert der staatlichen DDR-Unternehmen von 600 Milliarden D-Mark. Tatsächlich war die DDR-Industrie allerdings weit weniger wert als anfangs angenommen. Viele Betriebe waren abgewirtschaftet, die Anlagen veraltet, heruntergekommen und unproduktiv. Hinzu kam, dass das Management nicht in den „kapitalistischen“ Kategorien von Wettbewerb, Kosten und Gewinn, sondern im System von Planerfüllung dachte. Nur ein sehr kleiner Teil der DDR-Wirtschaft war am Weltmarkt tatsächlich konkurrenzfähig.

Nach der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion der beiden deutschen Staaten am 1. Juli 1990 mussten alle Gesellschaften mit Hilfe von Fachleuten aus der Bundesrepublik DM-Eröffnungsbilanzen erstellen. Damit lagen erstmals einigermaßen verlässliche Zahlen zur Substanz auf dem Tisch. Als die Treuhand Mitte 1992 mit ihrer eigenen Eröffnungsbilanz erstmals realistische Zahlen für die

ganze ehemalige DDR vorlegte, präsentierte sie ein Defizit von rund 250 Milliarden D-Mark. Am Ende waren es rund 230 Milliarden D-Mark Schulden, die in den „Erblastentilgungsfond“ des Bundes übergangen. Zusammen mit dem „Fond Deutsche Einheit“ liefen 386 Milliarden Mark Schulden auf. Finanziert wurde das Defizit über Anleihen, die die Treuhand weltweit platzierte. Die Treuhand privatisierte bis Ende 1994 rund 15.000 Betriebe. Dabei übernahm sie die Kosten für die notwendigen Investitionen, den Sozialplan und einen Verlustausgleich, je nach wirtschaftlicher Lage des jeweiligen Unternehmens zu einem großen Teil oder sogar vollständig. In diesem Rahmen wurden etwa 80 Prozent der Schulden der DDR-Unternehmen von der Bundesrepublik übernommen.

Für die zu privatisierenden Unternehmen versuchte die Treuhand, Käufer zu finden, deren Konzept, Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit am überzeugendsten waren. Dazu gehörten auch

Zusagen über rund 895.000 Arbeitsplätze, deren Zahl am Ende sogar überschritten wurde. Neben dem Zusammenschluss der Mitteldeutschen Kali AG (MdK) mit der Kali und Salz AG gehörten die Privatisierungen der Stromwirtschaft (Käufer: PreussenElektra, RWE und Bayernwerk), der Interhotel AG (sie ging an eine Investorengruppe), der Werften (Käufer: Bremer Vulkan), der Raffinerien von Leuna und Minol (Käufer: Elf Aquitaine), der Eko-Stahl in Eisenhüttenstadt (Käufer: Arcelor), der mitteldeutschen Großchemie (Käufer: DOW) des DDR-Waggonbaus (Käufer: Advent International) und des Chemiewerks Schwarzheide (Käufer: BASF) zu den großen Privatisierungen.

Zum 31. Dezember 1994 wurde die Treuhand aufgelöst. Ihre Nachfolge übernahm ab 1. Januar 1995 die „Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben“ (BvS). Sie führte die letzten Privatisierungen durch und wickelte den Rest der fast 40.000 Privatisierungsverträge ab.



von links nach rechts

Rund 2.000 Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie aus Berlin und Brandenburg demonstrieren am 28. November 1990 vor dem Sitz der Treuhandanstalt in Berlin für die Sanierung ihrer Betriebe und für den Erhalt ihrer Arbeitsplätze.

Arbeiter auf dem Gelände der Leuna-Werke AG in Merseburg. Am 23. Juli 1992 wurde das Unternehmen an ein deutsch-französisches Konsortium unter Führung von Elf Aquitaine verkauft.

Grenzstreifen an der Berliner Treuhandanstalt im Frühjahr 1990. Das Gebäude der Treuhand (im Hintergrund links) wurde 1935–1936 als Reichsluftfahrtministerium gebaut, später war es „Haus der Ministerien“ der DDR und 1990 zog die Treuhand ein. Seit 1999 ist es Sitz des Bundesfinanzministeriums.

gesellschaften sollten die „Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit“ ihrer Unternehmen sicherstellen. Die Treuhand wurde allerdings erst nach der Wiedervereinigung Deutschlands am 3. Oktober 1990 zu einer handlungsfähigen Institution ausgebaut.

Mit Blick auf den Übergang zur Marktwirtschaft wurden das bisherige Kombinat Kali in eine Reihe von Kapitalgesellschaften im Besitz der Treuhand umgewandelt und Teile des Geschäfts in Tochtergesellschaften verlagert. Einzelne Standorte, die sich für konkurrenzfähig hielten, wie Zielitz oder die thüringischen Werra-Werke, versuchten, ihre Betriebe eigenständig fortzuführen. Die Zielitzer Bergleute hatten schnell auf die neuen Möglichkeiten reagiert, die durch die Entflechtung der zuvor zentral geleiteten Kombinate entstanden: Bereits am 5. März 1990 beschloss die Leitung des Kaliwerks Zielitz die Gründung einer Aktiengesellschaft. Am 1. Juni 1990 wurde die „Zielitzer Kali AG“ realisiert. Am gleichen Tag gründete die Treuhand die Mitteldeutsche Kali AG (MdK) mit Sitz in Sondershausen. Die Werra-Werke Merkers und Unterbreizbach schlossen sich zur Kali Werra AG zusammen und im Südharz wurde die Kali Südharz AG gegründet. Diese Art der Umwandlung im ehemaligen Kalikombinat bot kaum Aussicht auf wirtschaftliches Überleben. Daher kam es vor allem zwischen

der Zielitzer Kali AG und ihrer Muttergesellschaft MdK zu Spannungen.

Nach der Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990 wurde die Treuhand handlungsfähiger. Dies hatte auch Auswirkungen auf die Kaliindustrie in Ostdeutschland: Am 14. Dezember 1990 ersetzte der Treuhand-Aufsichtsrat den bisherigen, vorläufigen Vorstand der MdK durch einen ordentlichen Vorstand. Wie bei der Treuhand selbst, sollten auch in der MdK Fachleute aus dem Westen den Einfluss der „alten Seilschaften“ zurückdrängen und die Neuausrichtung des ehemaligen DDR-Kalibergbaus gestalten. Vorstandssprecher wurde der ehemalige Bundesbankdirektor Friedhelm Teusch, Vorsitzender des Aufsichtsrats der ehemalige hessische Wirtschaftsminister Professor Dr. Ulrich Steger (SPD). Arbeitsdirektor im Vorstand wurde Peter Backhaus von der Essener STEAG. Von der Kali und Salz AG kam der bereits pensionierte Alwin Pothhoff, im Vorstand verantwortlich für Gruben und Lagerstätten. Mit Dr. Willi Heim und Helmut Klucke wurden zwei ehemalige Vorstandsmitglieder von Kali und Salz in den Aufsichtsrat gewählt, die Gewerkschaft IG BE stellte mit Manfred Kopke den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden. Damit gewannen MdK-Vorstand und Aufsichtsrat wichtiges marktwirtschaftliches Know-how im Bereich Kali.



Friedhelm Teusch, Vorstandssprecher der Mitteldeutschen Kali AG, Ressort Finanzen (1990–1993)

### Neuorganisation der MdK und Personalabbau

Die wirtschaftliche Lage des neuen Unternehmens erschien angesichts der Weltmarktsituation bedrückend. Die MdK war – wie alle ehemaligen DDR-Betriebe – hoch verschuldet und hatte ihre Märkte im Osten weitgehend verloren. Nun rächte es sich, dass die ostdeutsche Kaliindustrie nicht die durchgreifenden Rationalisierungen vorgenommen hatte wie die westdeutsche Kaliindustrie in den 1960er und 1970er Jahren unter dem Druck des Wettbewerbs. Während die Kali und Salz AG 1989 insgesamt 7.800 Mitarbeiter beschäftigte und 27 Millionen Tonnen Rohsalze förderte, förderte das Kalikombinat rund 36 Millionen Tonnen und beschäftigte 31.600 Mitarbeiter, davon allerdings viele nicht direkt im Bergbau oder in den Fabriken, sondern in sozialen Einrichtungen oder bergbaufremden Tochterunternehmen. Darum waren die Kosten des ostdeutschen Kalis doppelt so hoch wie die Erlöse auf dem Weltmarkt, berichtete der für die Privatisierung der ostdeutschen Kaliindustrie zuständige Treuhand-Vorstand Dr. Klaus Schucht. Die Treuhandanstalt musste die MdK zunächst jährlich mit mehreren hundert Millionen Mark subventionieren.

Der neue MdK-Vorstand hatte seit Ende 1990 zwei zentrale Aufgaben zu lösen: Die Neuausrichtung des Unternehmens und den notwendigen Personalabbau. Zunächst mussten das „widerspenstige“ Werk in Zielitz und die Werra-Werke wieder unter dem Dach der MdK vereinigt werden. Dazu setzte der Aufsichtsrat im Februar 1991 überraschend den Vorstand der Zielitzer Kali AG ab, die MdK kaufte das Werk für eine symbolische Mark und wurde Alleinaktionär. Die von den Zielitzern erhoffte Einzelprivatisierung war damit vom Tisch. Eine wesentliche Rolle spielte dabei die energische Intervention des MdK-Aufsichtsratsvorsitzenden Professor Dr. Ulrich Steger beim Vorstand der Treuhand.

Die neu organisierte MdK AG umfasste nun die ehemaligen Kombinatbetriebe Kali Südharz AG (Bischofferode, Roßleben, Sonders-

hausen, Volkenroda, Bleicherode und Sollstedt), Kali Werra AG (Merkers, Unterbreizbach und Dorndorf), Mitteldeutsche Salzwerke GmbH (Bernburg), die Kali-Bergbau Handelsgesellschaft mbH (Berlin), die Zielitzer Kali AG sowie einige kleinere Service-Gesellschaften. Zum 1. Oktober 1993 wurden die Zielitzer Kali AG und die Mitteldeutsche Salzwerke GmbH mit der MdK verschmolzen.

Die zweite Aufgabe des neuen Vorstands war es, den notwendigen Personalabbau voranzutreiben und unwirtschaftliche Standorte zu schließen. Angesichts der betriebswirtschaftlichen Daten und Prognosen war klar, dass nur ein Teil der ostdeutschen Kali-Standorte überleben konnte und tausende Kumpel ihre Arbeitsplätze verlieren würden. Die drastisch reduzierten Absatzmöglichkeiten und die Anforderungen der Marktwirtschaft zwangen die MdK, einen großen Teil ihrer Mitarbeiter zu entlassen. Mit der Schließung unrentabler Werke holte die MdK innerhalb kürzester Zeit eine Entwicklung nach, die sich in Westdeutschland in den vergangenen 35 Jahren vollzogen hatte: Hatte die deutsche Kaliindustrie 1955 in der Bundesrepublik noch 18 Kali- und Steinsalzwerke und beschäftigte rund 21.000 Mitarbeiter (damals waren es in der DDR 14 Werke und etwa 24.000 Mitarbeiter), produzierten zum Jahresende 1990 in den alten Bundesländern noch 8 Kali- und Steinsalzwerke der Kaliindustrie. Die Zahl der Beschäftigten lag bei 7.600. Bei der MdK arbeiteten zu diesem Zeitpunkt in 11 Kali- und Steinsalzwerken sowie den übrigen Betrieben noch rund 24.000 Beschäftigte. Dies waren rund 7.600 Mitarbeiter weniger als noch ein Jahr zuvor im Kombinat Kali.

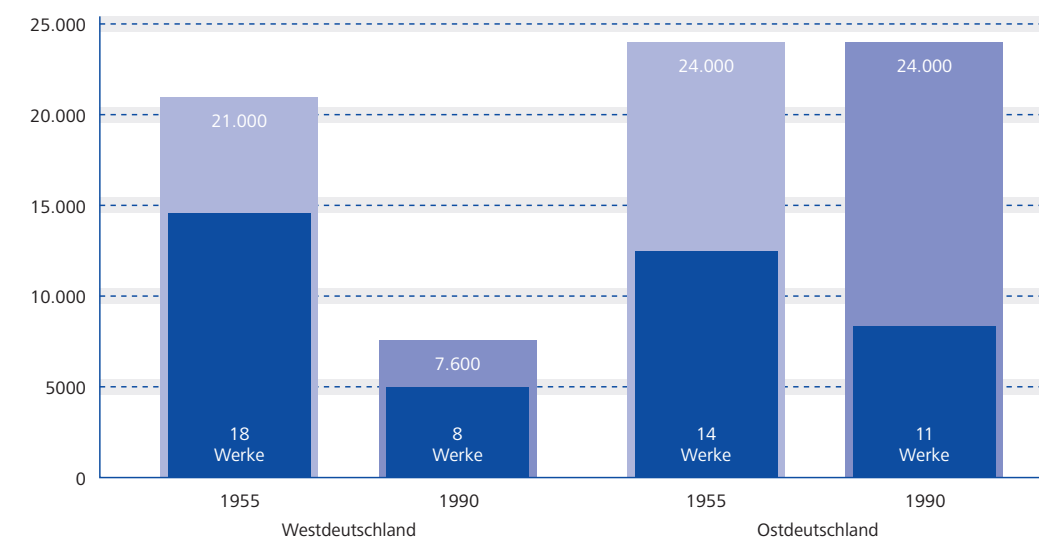
Die Kapazität der ostdeutschen Kaliwerke lag Mitte 1990 bei etwa 3,3 Millionen Tonnen K<sub>2</sub>O jährlich. Überkapazitäten und fallende Preise, mangelnde Wirtschaftlichkeit und die zum Teil erschöpften Lagerstätten machten es in den Jahren 1990/91 unausweichlich, 6 der 10 Kaliwerke mit einer theoretischen Kapazität von 1,2 Millionen Tonnen K<sub>2</sub>O stillzulegen.



Dr. Klaus Schucht, der für die Privatisierung der ostdeutschen Kaliindustrie zuständige Treuhand-Vorstand, spielte in den Verhandlungen um die Kalifusion eine wichtige Rolle: „Er war mutig in der Konzeption, beharrlich in der Durchsetzung und behielt ein Herz für die Kumpel“, so der damalige MdK-Vorstandssprecher Friedhelm Teusch.



Bergleute der Schachanlage Springen II/III des Kalikombinates nach ihrer Ausfahrt aus der Grube (1986)



Beschäftigte und Werke in der deutschen Kaliindustrie 1955 und 1990 (West / Ost)

Nach Kosten- und Ergebnisschätzungen beschloss der MdK-Aufsichtsrat am 26. Februar 1991 die Schließung der Kaliwerke Bleicherode, Sollstedt und Volkenroda, die bereits im Jahresverlauf 1990 ihre Produktion eingestellt hatten, sowie die Stilllegung der Werke Sondershausen und Dorndorf. Kurze Zeit später wurde auch die Schließung von Roßleben beschlossen.

Die Kaliwerke Merkers, Unterbreizbach, Zielitz, Bischofferode und das Steinsalzwerk Bernburg produzierten zunächst weiter. Aber auch auf diesen Standorten wurde die Zahl der Mitarbeiter drastisch reduziert: Bei der Kali Werra AG wurden zwischen Ende 1990 und 1992 rund 4.200 von 5.900 Mitarbeitern entlassen, in Bischofferode waren es rund 800 von 1.500. In Zielitz ging die Belegschaft von 3.400 im Juni 1990 bis Ende 1992 auf 1.800 zurück. Zusammen mit den Werksstilllegungen verloren von den Ende 1990 rund 24.000 Mitarbeitern

der MdK bis Ende 1992 mehr als 18.500 ihre Arbeitsplätze. Hinter diesen Zahlen standen viele Einzelschicksale: „Werksleitung und Betriebsrat in Zielitz arbeiteten damals gemeinsam mehr als zwei Jahre intensiv daran, möglichst sozialverträgliche Lösungen zu finden und persönliche Härten zu vermeiden“, erinnert sich der K+S-Konzernbetriebsratsvorsitzende Klaus Krüger: „Aber häufig genug konnte das trotzdem nicht gelingen.“ Die vergleichsweise gut dotierten Sozialpläne führten beinahe zum Konkurs der MdK, der nur durch Kredite abgewendet werden konnte. Diese Einschnitte waren für die Betroffenen sehr schmerzlich, und sie wurden von der Öffentlichkeit und der thüringischen Landesregierung auch zunehmend kritisiert, aber sie waren aus Sicht von Treuhand und MdK zwingend erforderlich, um einer erfolgreichen Privatisierung der mitteldeutschen Kaliindustrie überhaupt eine Chance zu geben.

Rohsalzmahlanlage des Kaliwerkes Volkenroda im Jahr 1991; die Rohsalzförderung wurde Mitte 1990 eingestellt.



### Das Ergebnissteigerungsprogramm von Kali und Salz

Die Kali und Salz AG war ebenso wie die MdK und die sowjetischen Kaliproduzenten vom Rückgang des weltweiten Kaliabsatzes und vom Preisverfall betroffen. Gleichzeitig schrumpfte in der Europäischen Gemeinschaft die bewirtschaftete Agrarfläche. In den Jahren 1991 und 1992 machte die Kali und Salz AG bei stagnierenden Umsätzen jährlich rund 10 Millionen Mark Verlust.

Um dieser „unbefriedigenden Ergebnisentwicklung“ zu begegnen, legte Kali und Salz 1990 ein tief greifendes Ergebnissteigerungsprogramm auf. Nach einer gründlichen Überprüfung des gesamten Unternehmens beschloss der Vorstand im Einvernehmen mit Aufsichtsrat und Arbeitnehmervertretung zahlreiche einschneidende Maßnahmen, die das Unternehmen aus den roten Zahlen führen sollten. Dazu gehörte beispielsweise die Schließung der defizitären Kaliproduktion im Werk Salzdettfurth im März 1992. Die Steinsalzerzeugung sollte stufenweise bis 1994 von Niedersachsen-Riedel nach Braunschweig-Lüneburg verlagert und die Werkstätten der Kaliwerke Hattorf und Wintershall sowie die Zentralwerkstatt Heringen sollten zur Verbundwerkstatt der Werra-Werke zusammengelegt werden (ein Schritt auf dem Weg zum späteren Verbundwerk Werra). Außerdem wurde die landwirtschaftliche Forschung und Beratung reduziert und 1991 auch die Forschungsanstalt Büntehof in Hannover geschlossen. Insgesamt baute Kali und Salz mehr als 1.000 Stellen ab.

Im Laufe des Jahres 1993 erreichte die Kali und Salz AG das im Ergebnissteigerungsprogramm vorgesehene Einsparungspotenzial zu mehr als 90 Prozent und konnte ihre Kosten insgesamt um rund 170 Millionen Mark reduzieren. Allerdings ließen sich die Verluste aus der Kalikrise dadurch nur zum Teil auffangen, zumal neben der schlechten Marktlage viel zu hohe Lohnabschlüsse die Einsparungen teilweise wieder aufzehrten. „Eine nachhaltige Verbesserung kann nur durch geänderte Bedingungen im Markt erreicht werden“, stellte der Vorstand der Kali und Salz AG daher fest.



oben In der Forschungsanstalt Büntehof wurden Versuchsergebnisse auch ausländischen Besuchern vorgestellt. Im Zuge des Ergebnissteigerungsprogramms von Kali und Salz wurde die Forschungsanstalt 1991 geschlossen.

unten Die defizitäre Kaliproduktion des Kaliwerkes Salzdettfurth wurde im März 1992 stillgelegt.

Im ehemaligen Kaliwerk Salzdetfurth werden heute jährlich mehr als 100.000 Tonnen CATSAN®-Katzenstreu produziert.



### Lohngranulierung im stillgelegten Kaliwerk Salzdetfurth

Die Lohngranulierung im ehemaligen Kaliwerk Salzdetfurth ist ein gutes Beispiel für die gelungene Nachnutzung eines stillgelegten Werks und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Unmittelbar nach der Entscheidung 1992, das Kaliwerk Salzdetfurth nach 90 Jahren Produktion stillzulegen, versuchte Kali und Salz den Standort wenigstens teilweise zu retten und Arbeitsplätze zu sichern. Durch die langjährigen Kunden- und Lieferbeziehungen zur Firma Effem fand sich eine Lösung: Für die Produktion des Katzenstreu „CATSAN®“ in Minden bezog Effem vom Werk Salzdetfurth als Konditionierungsmittel Magnesiumchlorid-Lösung. Da die von Effem geplante Kapazitätserweiterung in Minden nicht realisiert werden konnte, wurde die CATSAN®-Produktion nach Salzdetfurth verlagert, wo Mühlen, Siebe und

Granulierungsanlagen ebenso vorhanden waren wie das Know-how eines der CATSAN®-Granulierung sehr ähnlichen Produktionsprozesses. Der Probetrieb der Anlage begann am 9. September 1992. Diese Lohngranulierung sicherte nicht nur die Arbeitsplätze von rund 100 Mitarbeitern, sondern brachte bereits 1994 einen Umsatz von 14 Millionen Mark. 1995 siedelte sich auch die Firma Cirkel in unmittelbarer Nähe des Werksgeländes an, die hier eine Fabrik für die Herstellung von Leichtbetonsteinen als Rohstoff für die CATSAN®-Produktion errichtete. Jährlich werden hier mehr als 100.000 Tonnen CATSAN® für ganz Europa hergestellt. Im Jahr 2002 wurde in Salzdetfurth die millionste Tonne CATSAN® produziert.

### Das Kaliforschungs-Institut

Von Umstrukturierungen war auch das traditionsreiche Kaliforschungs-Institut (KAFI) betroffen. Bereits 1989 hatte die Kali und Salz AG den Sitz des KAFI von Hannover nach Heringen verlegt und es dort mit dem Produktionstechnikum zu einer neuen Einheit zusammengefasst (KAFI-Technikum). Damit konzentrierte das Unternehmen Forschung und Entwicklung an einem Ort. Durch eine engere Anbindung an die Werra-Werke sollte Doppelforschung vermieden und gleichzeitig die Grundlagenforschung des Kaliforschungs-Instituts in eine größere „Betriebsnähe“ gerückt werden. In modernisierten Gebäuden in Heringen (Bild unten) erweiterte das Institut sein Dienstleistungsangebot in der Analytik (Bild oben) auch für andere Unternehmen. Im Jahr 1999 konnte das Kaliforschungs-Institut auf 80 Jahre Kaliforschung zurückblicken.



### Kali und Salz und MdK: Konkurrenz, Kooperation oder Fusion?

Angesichts dieser schwierigen Lage beobachtete Kali und Salz auch die Entwicklung im Osten Deutschlands sehr aufmerksam. Anfang 1990 trafen sich Vertreter von Kali und Salz und des VEB Kombinat Kali, um angesichts der Absatzkrise darüber zu beraten, wie die Probleme gemeinsam gelöst werden könnten. Man verabedete zunächst technische Kooperationen, ohne eine Fusion anzustreben. Nach monatelangen Gesprächen legten Kali und Salz und Treuhand am 25. April 1991 ein gemeinsames „Konzeptpapier“ vor, das einen stufenweisen Ausbau der Zusammenarbeit vorsah: In einer ersten Phase sollten beide Unternehmen in Form eines „Rationalisierungsabkommens“ vor allem im Vertrieb zusammenarbeiten. Gleichzeitig sollten sich beide Unternehmen unabhängig voneinander weiter sanieren. Das bedeutete für die MdK die Umstellung auf marktwirtschaftliche Verhältnisse mit

umfassenden Maßnahmen zur Kostensenkung, und für Kali und Salz weitere Rationalisierungen, die Straffung der Produktion und organisatorische Umstrukturierungen. Erst in einer zweiten Phase sollte – wenn mit befriedigenden wirtschaftlichen Ergebnissen zu rechnen war – über eine Fusion nachgedacht werden.

Da Kali und Salz das einzige westdeutsche Kaliunternehmen war, wurde es von vielen als der natürliche Partner bei einer Privatisierung der ostdeutschen Kaliindustrie angesehen. Die Kali und Salz AG war in diesem Punkt zunächst zurückhaltend, denn das Unternehmen wollte sich nicht mit zusätzlichen Risiken belasten, deren Konsequenzen niemand absehen konnte. Andererseits sah man bei Kali und Salz im Februar 1992 ganz deutlich die Gefahr, dass die MdK mit ihren staatlich finanzierten Treuhand-Subventionen einen Preiskrieg und einen „ruinösen Verdrängungswettbewerb“ gegen



Für die Einhaltung des Kali-Sozialplans bei der MdK demonstrierten am 10. September 1991 auf dem Erfurter Fischmarkt tausende Bergleute aus den alten und neuen Bundesländern.

Kali und Salz hätte anzetteln können – einen Preiskrieg, der in Ost und West zahlreiche Arbeitsplätze gekostet hätte. Auch die Gefahr, dass ein ausländischer Wettbewerber Teile der MdK übernehmen könnte, um sich ein Standbein auf dem deutschen Markt zu verschaffen, war nicht auszuschließen.

Eine weitergehende Zusammenarbeit mit der MdK kam für den Vorstand der Kali und Salz AG allerdings erst in Frage, wenn sich die Rahmenbedingungen in Ostdeutschland besserten. Der Vorstand von K+S rechnete zu diesem Zeitpunkt zwar noch mit einer langen Stagnationsphase der Kaliindustrie, schätzte aber bereits im Februar 1992 die internationale Wettbewerbsfähigkeit eines gemeinsamen Unternehmens höher ein als die zweier konkurrierender deutscher Unternehmen. Daher entwickelten Vorstand und Aufsichtsrat von Kali und Salz schließlich das Konzept für eine Fusion. Dieses Konzept sah die Zusammenführung der Kali- und Steinsalzaktivitäten in Ost- und Westdeutschland vor. Ziel sollte die Schaffung eines auch langfristig leistungs- und wettbewerbsfähigen Kaliunternehmens sein. Der damalige BASF-Vorstand konnte am 18. Februar 1992

schließlich von dem Konzept überzeugt werden. „Das war damals eine mutige und weitblickende Entscheidung. Und auch das Beste im Interesse der Aktionäre und Mitarbeiter“, erinnerte sich der K+S-Aufsichtsratsvorsitzende und damalige BASF-Vorstand Gerhard R. Wolf, der als energischer Befürworter der Kalifusion den Zusammenschluss entscheidend gefördert und seinen ganzen Einfluss in den Gremien der BASF eingebracht hatte. Auch die Industriegewerkschaft Bergbau und Energie (IG BE) hatte schon früh vor einem ruinösen Wettbewerb des Westens gegen eine staatlich subventionierte Kaliindustrie im Osten gewarnt: „Die Standorte durften nicht gegeneinander ausgespielt werden“, so Bernd Westphal, der für den Kali- und Steinsalzbergbau zuständige Gewerkschaftssekretär der heutigen Industriegewerkschaft Bergbau Chemie und Energie (IG BCE). Die Gewerkschaft verabschiedete gemeinsam mit den Betriebsräten im Februar 1992 das „Rahmenkonzept für den gesamten deutschen Kalibergraben“, in dem sie für die Fusion der Werke in Ost und West eintraten. Allen Beteiligten war klar, dass Stilllegungen und Kündigungen unvermeidlich waren.

### Gerhard R. Wolf: Ein Aufsichtsratsvorsitzender gestaltet die Fusion mit

Am 26. Juni 1989 wurde Gerhard R. Wolf zum Aufsichtsratsvorsitzenden der Kali und Salz AG gewählt. Der 1935 in Ludwigshafen geborene Wolf hatte nach einer kaufmännischen Lehre bei der BASF ein Studium der Wirtschaftswissenschaften absolviert und war 1962 zur BASF zurückgekehrt. Bereits 1963 wurde er nach Syrien und in den Libanon delegiert, wo er die Geschäftsleitung der Vertriebsgesellschaften für Düngemittel und Pflanzenschutz übernahm. 1966 kehrte er nach Ludwigshafen zurück und übernahm Führungsaufgaben im Bereich Verkauf Düngemittel/Export. 1970 wurde er Leiter des technischen Einkaufs, 1980 Leiter der Abteilung Marketing Zwischenprodukte,

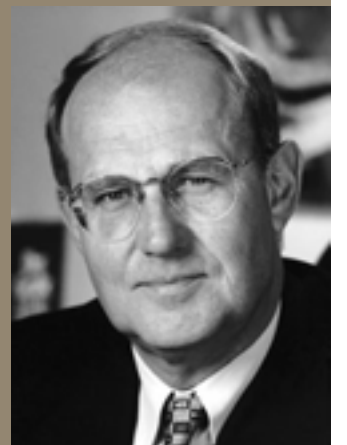
1983 Leiter der Abteilung Marketing Industriechemikalien und 1984 schließlich Leiter des BASF-Unternehmensbereichs Industriechemikalien. 1989 wurde er Vorstandsmitglied der BASF mit der Ressortverantwortung für Kali und Salz, Stickstoffdüngemittel, Pflanzenschutz, Pharma sowie Logistik und Vertrieb für Zentraleuropa und – als Nachfolger von Dr. Hans Moell (1970–1982) und Dr. Hans Detzer (1982–1989) – Aufsichtsratsvorsitzender der Kali und Salz AG. Auch in dieser Funktion trug Gerhard R. Wolf maßgeblich zum Gelingen der deutsch-deutschen Kalifusion zwischen der westdeutschen Kali und Salz AG und der ostdeutschen Mitteldeutschen Kali AG seit 1993 bei.



### Dr. Ralf Bethke: Ein Vorstandsvorsitzender mit neuen Plänen

Am 1. Juli 1991 übernahm Dr. Ralf Bethke von Dr. Otto Walterspiel den Vorstandsvorsitz der Kali und Salz AG. Bethke wurde 1942 in Königsberg geboren. Er studierte von 1963 bis 1968 Volks- und Betriebswirtschaft an den Universitäten Bonn, Köln und Mannheim. An der Universität Mannheim arbeitete er als Assistent und promovierte dort im Sommer 1971. Anfang 1972 trat Bethke in die BASF AG in Ludwigshafen ein. Dort war er im Marketing/Vertrieb im Bereich Düngemittel sowie im Stab des Bereichsleiters tätig. 1978 wurde er Vorstandsmitglied der BASF-Tochtergesellschaft Chemag AG, Frankfurt. 1984 übernahm er die Leitung der Abteilung Marketing Zwischenprodukte bei der BASF in Ludwigshafen. Im Mai 1990 wurde er als Leiter des Verkaufsressorts in den Vorstand der Kali und Salz AG, Kassel, berufen und

übernahm im Juli 1991 den Vorstandsvorsitz. Zusammen mit den Vorstandskollegen Dr. Volker Schäfer (Finanzen/Personal), Dr. Hans Schneider (Bergbau) und Axel Hollstein (Produktion) gliederte Bethke die Produktbereiche teilweise neu und verstärkte die Ergebnisverantwortung der Bereiche und Gesellschaften. Gleichzeitig wurden die Bemühungen um eine Diversifikation der Kali und Salz AG verstärkt. Mit großem persönlichen Engagement und Kreativität hat Bethke – stets eng abgestimmt und stark unterstützt vom Aufsichtsratsvorsitzenden und den anderen Vorstandskollegen wie auch vom Betriebsrat und der Gewerkschaft IG BE – die Fusion mit der Mitteldeutschen Kali AG (MdK) in die Wege geleitet und unbeirrt gegen teilweise große Widerstände aus dem politischen Raum erfolgreich durchgesetzt.



### Die Treuhand sucht einen Käufer für die MdK

Der Treuhand war klar, dass die MdK auf sich allein gestellt bereits mittelfristig keine Überlebenschance hatte. Um möglichst viele Arbeitsplätze in der ostdeutschen Kaliindustrie langfristig zu sichern und um den besten Partner für die MdK zu finden, beauftragte die Treuhand im April 1992 die Londoner Investmentbank Goldman Sachs, „ein umfassendes Privatisierungskonzept für die ostdeutsche Kaliindustrie auszuarbeiten“. Dazu gehörte auch die internationale Ausschreibung der MdK. Goldman Sachs sollte die Treuhand beraten und die Privatisierung in enger Zusammenarbeit mit ihr umsetzen: „Wir hatten den Auftrag, möglichst viele Arbeitsplätze langfristig zu erhalten“, erläutert der heutige Allianz-Vorstand Dr. Paul Achleitner, der damals bei Goldman Sachs im Auftrag der Treuhand für die Privatisierung der MdK zuständig war: „Die Treuhand hat in den Verhandlungen immer wieder ihre soziale Verantwortung für die Menschen betont.“ Für mögliche internationale Investoren bot die Einschaltung der global tätigen Gutachter und Berater von

Goldman Sachs zudem die Sicherheit, dass die Angaben und Zahlen zur MdK zuverlässig waren.

Zunächst schien die Ausschreibung der Treuhand auch erfolgreich zu sein, denn mehr als 40 potenzielle Partner, darunter die großen Kaliproduzenten aus den USA (IMC), Kanada (PCS), Israel (DSW) und Frankreich (SCPA) zeigten sich interessiert. Die Treuhand führte 1992 mit Unterstützung von Goldman Sachs zahlreiche Gespräche mit den Interessenten. Aber keines der ausländischen Unternehmen war bereit, die gesamte MdK oder auch nur größere Teile eigenverantwortlich zu übernehmen. Ihr Interesse galt immer nur den wenigen lukrativen Standorten Bernburg (Steinsalz) und Zielitz (Kali). Vertreter der kanadischen PCS erklärten auf einem Treffen mit dem MdK-Vorstand ganz offen, dass sie nur den Standort Zielitz für überlebensfähig hielten. Ziel der Treuhand war jedoch eine vollständige Privatisierung der MdK. Ein Verkauf einzelner Werke, der den Verlust von noch mehr Arbeitsplätzen bedeutet hätte, war nicht akzeptabel.



links Dr. Paul Achleitner, damals Executive Director bei Goldman Sachs, war im Auftrag der Treuhand für die Privatisierung der MdK zuständig.

rechts Luftaufnahme des Kaliwerkes Unterbreizbach



### Schwierige Verhandlungen zwischen Treuhand und Kali und Salz

Angesichts der erfolglosen Gespräche mit ausländischen Interessenten nahm die Treuhand im Frühjahr 1992 mit BASF und Kali und Salz Gespräche über die Rahmenbedingungen einer möglichen Fusion auf. „Wir hatten keinen anderen, der die ostdeutsche Kaliindustrie im Ganzen wollte“, erklärte der für die Privatisierung des ostdeutschen Bergbaus zuständige Treuhand-Vorstand Dr. Klaus Schucht 1993 dem „Spiegel“. Kali und Salz sah die Chancen und war unter bestimmten Bedingungen bereit, sich auf die Risiken einer Übernahme der ostdeutschen Kaliindustrie einzulassen.

Zunächst mussten die wirtschaftlichen Daten genau geprüft werden. Eine gemeinsame Bilanzkommission von MdK, Kali und Salz und Treuhand untersuchte im Sommer 1992 die Geschäftszahlen der MdK. Gleichzeitig begutachtete eine von der Treuhand ins Leben gerufene „Technische Kommission“ aus west- und ostdeutschen Kalifachleuten den Zustand der Produktionsanlagen, um festzustellen, welche Werke letztlich überlebensfähig waren. Sie sollte das technische Potenzial, die geologischen Risiken sowie den Investitionsbedarf der Kali- und Steinsalzwerke im Osten und Westen abschätzen. Außerdem spielten die Qualität und Quantität der Kalivorräte, das mögliche Produktspektrum sowie die Lage der Werke eine

Rolle. Bei diesen Fragestellungen engagierten sich auch die zuständigen Kali und Salz-Vorstände Dr. Hans Schneider (Bergbau) sowie Axel Hollstein (Produktion) besonders und leisteten einen großen Beitrag zum Zukunftskonzept der deutschen Kaliindustrie.

Zahlreiche unterschiedliche Szenarien wurden während der Verhandlungen durchgerechnet und wieder verworfen. Am Ende war klar, dass die ostdeutschen Werke in Merkers und Bischofferode nicht wirtschaftlich weiter betrieben werden konnten. Für die Modernisierung der Standorte Zielitz, Bernburg und Unterbreizbach waren beachtliche Investitionen notwendig. Im Westen waren die Werke Bergmannsseggen-Hugo und Niedersachsen-Riedel langfristig nicht wirtschaftlich zu betreiben.

Angesichts dieser komplexen Materie zogen sich die Verhandlungen zwischen Treuhandanstalt und Kali und Salz AG fast über das ganze Jahr 1992 hin. Während die Treuhand und die ostdeutschen Ländervertreter möglichst viele Arbeitsplätze im Osten sichern wollten,

Das Kaliwerk Zielitz (oben) und das Salzwerk Bernburg (unten) zogen das Interesse ausländischer Unternehmen auf sich.



suchte Kali und Salz vor allem nach einer wirtschaftlich tragfähigen Lösung, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit des fusionierten Unternehmens und damit die Arbeitsplätze langfristig zu sichern. „Auch die Vorschriften des Treuhand-Gesetzes forderten eine nachhaltige Wirtschaftlichkeit der Privatisierung. Und dies war auch aus der Sicht der Europäischen Kommission zwingend“, erinnert sich der damalige Finanzvorstand Dr. Volker Schäfer. Die ohnehin schwierige wirtschaftliche Lage von Kali und Salz durfte durch die mit hohen Risiken verbundene Übernahme der ostdeutschen Kaliindustrie nicht weiter belastet werden, denn als Aktiengesellschaft musste das Unternehmen seiner Verantwortung gegenüber den Aktionären und eigenen Mitarbeitern gerecht werden. All dies bedeutete, dass die Treuhand neben den Werken auch Geld mit in die Fusion einbringen musste, um die notwendigen Investitionen in die teils mit Verlust arbeitenden ostdeutschen Gruben und Werke zumindest teilweise zu finanzieren. Darüber hinaus musste das deutlich niedrigere Ertragspotenzial der MdK ausgeglichen werden. „Der Treuhand ihrerseits war es wichtig, dass Kali und Salz die unternehmerische Verantwortung für das fusionierte Unternehmen übernahm, sie aber trotzdem ihren Einfluss nicht verlor“, so der damalige Finanzvorstand der THA, Dr. Heinrich Hornef.



Der Finanzvorstand der Treuhand, Dr. Heinrich Hornef, kontrollierte für die Treuhand die Arbeit der 1993 gegründeten Kali und Salz GmbH.

Strittige Punkte in den Verhandlungen waren beispielsweise der Standort der Hauptverwaltung (nur Kassel oder auch Sondershausen?) oder die Chancen des Werks Unterbreizbach, das zwar einerseits einen sehr hohen Investitionsbedarf hatte, andererseits aber klein und flexibel war und bei dem ein Verbund mit den hessischen Werra-Werken Hattorf und Wintershall möglich war. Umstritten war auch die Höhe des notwendigen Zuschusses für die Sanierung der ostdeutschen Werke. „Die Verhandlungen waren sachlich und hart, aber immer vom Willen zur Einigung geprägt“, berichtete Dr. Heinrich Hornef. Trotzdem standen die Verhandlungen mehr als einmal vor dem Aus, sagte Gerhard R. Wolf. Andererseits bot sich damals die „historisch einmalige Chance“, so Wolf, durch die Zusammenführung der Kali- und Steinsalzaktivitäten von MdK sowie Kali und Salz die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Kaliindustrie nachhaltig zu verbessern. Dazu mussten aber die Produktionskapazitäten angepasst und Synergieeffekte zwischen den Werken – vor allem an der Werra – genutzt werden.

„Sehr belastend wirkten sich in dieser Phase die vielfältigen politischen und emotional unterlegten Einflussmaßnahmen interessierter Kreise vor allem aus Ostdeutschland aus“, erinnert sich Dr. Bethke. „Falschmeldungen, Drohbriefe und vieles andere mehr kennzeich-

neten diese Phase. All dies hat die Verhandlungen sehr erschwert.“ Kali und Salz habe sich hingegen um Zurückhaltung in der Öffentlichkeit bemüht, um die Beziehungen zu den neuen Mitarbeitern möglichst wenig zu belasten.

Die Treuhand war mit relativ weitgehenden Forderungen in die Verhandlungen gegangen, musste sich aber im Laufe der Zeit von zahlreichen Zielvorstellungen verabschieden. Kali und Salz konnte mit ihren Argumenten die Verhandlungspartner von Treuhand und Goldman Sachs überzeugen, die auch mit eigenen Untersuchungen die Zahlen von Kali und Salz überprüften, um die schwierigen

Verhältnisse im Kalimarkt selbst nachzuvollziehen. „Es war ein Lernprozess für alle Beteiligten“, so der damalige Goldman Sachs-Verhandlungsführer Dr. Paul Achleitner. „Es brauchte einfach Zeit, um zu einer realistischen Einschätzung zu kommen.“ Angesichts des Zusammenbruchs der ostdeutschen Industrie wuchs der Druck auf die Treuhand, möglichst viele der ostdeutschen Kaliarbeitsplätze zu retten. „Letztlich ist für alle Beteiligten ein sehr gutes Verhandlungsergebnis herausgekommen“, resümierte Gerhard R. Wolf, der die Verhandlungen eng begleitete.

Das Kaliwerk Merkers um 1990

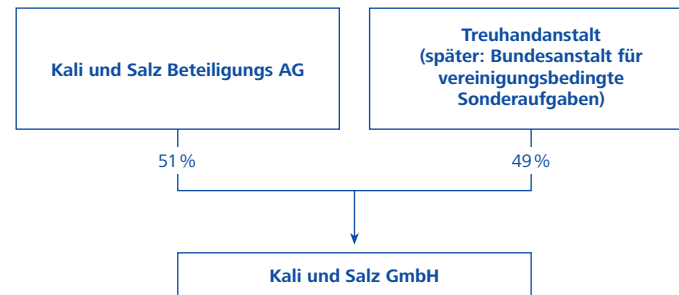




## DIE GESCHÄFTSPLANZEIT (1993–1997)

### Der Fusionsvertrag: 3.000 Kaliarbeitsplätze im Osten sind gesichert

Bis zum 10. Dezember 1992 entwickelten Treuhand und Kali und Salz ein tragfähiges Unternehmenskonzept für die gesamte deutsche Kaliindustrie – „ein Konzept der sozialen und betriebswirtschaftlichen Vernunft“, wie Kali und Salz betonte. Kernstück war die Idee, die Kali- und Steinsalzaktivitäten der Kali und Salz AG und der Mitteldeutschen Kali AG (MdK) in einer gemeinsamen Tochtergesellschaft, der „Kali und Salz GmbH“, zu bündeln. An dieser neuen Gesellschaft sollten die Treuhand mit 49 Prozent und Kali und Salz mit 51 Prozent beteiligt sein. Die Kali und Salz AG wurde dazu Anfang 1994 in „Kali und Salz Beteiligungs AG“ umbenannt. Die Geschäftsführung des neuen Unternehmens übernahm Kali und Salz, die Gesellschafterversammlung wurde paritätisch besetzt.



Gesellschafter der Kali und Salz GmbH (1994)



Am 10. Dezember 1992 erläuterte der Kali und Salz-Vorstand auf einer Pressekonferenz bei der Treuhandanstalt in Berlin das Unternehmenskonzept für das neue Gemeinschaftsunternehmen; links im Bild Vorstandsvorsitzender Dr. Ralf Bethke sowie rechts (v.l.n.r.): Dr. Volker Schäfer (Finanzvorstand 1986–2000), Dr. Hans Schneider (Bergbauvorstand 1989–1996), Axel Hollstein (Produktionsvorstand 1989–2001)

linke Seite Grubenbelegschaft des Werkes Zielitz beim Schichtwechsel



Als Sacheinlage brachte Kali und Salz ihre sechs Kali- und zwei Steinsalzwerke in das Unternehmen ein, die MdK die drei Kaliwerke Unterbreizbach, Merkers und Zielitz sowie das Steinsalzwerk Bernburg. Die übrigen Werke der MdK sollten ausgliedert und stillgelegt werden. Um die Wertdifferenz zwischen den beiden Unternehmensteilen nicht noch auszuweiten, blieben die Untertage-Deponie Herfa-Neurode, die Granulierung von CATSAN® in Salzdetfurth sowie weitere Beteiligungen, insbesondere an der KTG und der CFK, bei der Kali und Salz Beteiligungs AG. Von der Verpflichtung für Altlasten stellten sich die Partner gegenseitig frei. Die Treuhand brachte eine Bareinlage von 1,044 Milliarden Mark in das neue Unternehmen ein, die für die Modernisierung der ostdeutschen Werke eingesetzt werden und zugleich das geringere Ertragspotenzial der MdK ausgleichen sollte. Unabhängig davon stellte die Treuhand Mittel für den Sozialplan und für die Entschuldung der MdK zur Verfügung. Kali und Salz übernahm das „cash-management“ dieser Treuhandbareinlage – ein „erheblicher Vertrauensvorschuss“ seitens der Treuhand, erinnert sich der damalige Treuhand-Finanzvorstand Dr. Heinrich Hornef.

Kali und Salz sowie die Treuhandanstalt hatten für das neue, gemeinsame Unternehmen einen Geschäftsplan für die ersten fünf Jahre von 1993 bis 1997 erstellt. Demnach sollten innerhalb dieser Zeit 1,3 Milliarden Mark, die aus der Geldanlage der Treuhandanstalt und aus dem laufenden Cashflow finanziert wurden, für den Ausbau und die Modernisierung der Gruben und Fabriken des neuen Unternehmens verwendet werden, davon fast 800 Millionen Mark auf den Standorten in den neuen Bundesländern.

Im Kaliwerk Zielitz sollte die Kaliproduktion auf mehr als eine Million Tonnen K<sub>2</sub>O erhöht und eine neue Industriekaliproduktion aufgebaut werden. Das Werk Unterbreizbach sollte umfassend modernisiert und über die Landesgrenze hinweg dem bestehenden hessischen Werksverbund Wintershall-Hattorf angeschlossen werden. Das Steinsalzwerk Bernburg sollte ebenfalls modernisiert werden und wurde später mit einer neuen Siedesalzanlage ausgestattet.

Ein Hauptpunkt des Fusionskonzeptes war – neben einer nachhaltigen Mindestrentabilität – der Erhalt von 7.500 langfristigen international wettbewerbsfähigen Arbeitsplätzen in der deutschen Kali- und Steinsalzindustrie, davon 3.000 in Ostdeutschland und rund 4.500 in Westdeutschland. Mehr Arbeitsplätze waren angesichts des dramatischen Verbrauchsrückgangs im Weltkalimarkt nachhaltig nicht zu sichern. Da die Zahl der Beschäftigten Anfang 1993 aber noch bei 11.100 lag, sollten bis 1997 rund 1.700 Arbeitsplätze im Westen und etwa 1.900 Arbeitsplätze im Osten abgebaut werden. Die verbleibenden 7.500 Mitarbeiter aber konnten auf eine längerfristig gesicherte Zukunft hoffen. Dieses Ziel wurde bis zum Ende des Geschäftsplans erreicht. Zusammen mit dem nicht im Geschäftsplan berücksichtigten Personal für die Verwahrungsarbeiten in Merkers und den Auszubildenden beschäftigte die wieder mit Gewinn arbeitende Kali und Salz GmbH Ende 1997 insgesamt 8.066 Mitarbeiter. 385 jungen Menschen bot die Kali und Salz GmbH in den oft strukturschwachen Regionen der Kalistandorte einen Ausbildungsplatz. Trotzdem war der Personalabbau für alle Beteiligten sehr hart. „Keiner von uns möchte so etwas noch einmal machen“, resümierte Vorstandschef Bethke rückblickend.

### Modellprojekt Kalifusion

Die deutsch-deutsche Kalifusion war ein einmaliges Projekt innerhalb der Privatisierung der ehemaligen DDR-Industrie und gleichzeitig die innovative Lösung eines schwierigen Problems. Denn erstmals hatte die Treuhand durch den Zusammenschluss eines ost- und eines westdeutschen Partners ein großes, gesamtdeutsches Unternehmen geschaffen, bei dem sie selbst Gesellschafter blieb. Der damalige Treuhand-Vorstand Dr. Klaus Schucht lobte die Fusion als beispielhafte Verknüpfung von „Sanierung und Privatisierung“. Die vereinbarten Ziele wurden erreicht und teilweise übertroffen. Als Gesellschafterin mit 49 Prozent begleitete die Treuhand durch ihre Vertreter in Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung (u.a. Dr. Schucht und Dr. Hornef) sowie durch die Kontrollaufgaben ihres Vertragsmanagements das operative Geschäft von Kali und Salz, um „in enger Tuchfühlung“ (Hornef) mit Kali und Salz die Verwendung der Gelder, die Arbeitsbedingungen und das Cash-Management des neuen Unternehmens zu überwachen. „Alles tadellos“, stellte der Finanzchef der Treuhand, Dr. Heinrich Hornef, später fest. Kali und Salz nutzte die Mittel ausschließlich für die vereinbarten Zwecke. Außerdem blieb die Treuhandanstalt auf diese Weise an der Wertschöpfung des Unternehmens beteiligt. Die gelungene Kalifusion war später Vorbild für die Privatisierung auch anderer ostdeutscher Industrien.

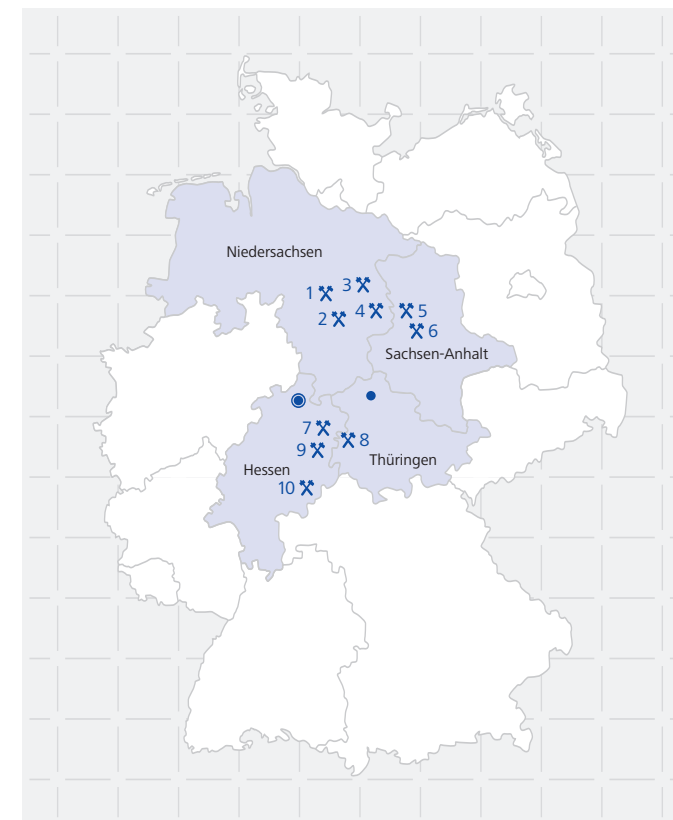
### Werksschließungen in West- und Ostdeutschland

Der weitere Abbau von Überkapazitäten in West- und Ostdeutschland, der allerdings auch ohne die Fusion bei beiden Unternehmen unvermeidlich gewesen wäre, war die größte Herausforderung des Fusionsvertrags. Da die Kapazitäten der Werke weit über den Absatzmöglichkeiten lagen, musste die Kaliproduktion Schritt für Schritt um 1,2 Millionen Tonnen auf 3,1 Millionen Tonnen  $K_2O$  jährlich heruntergefahren werden, die Salzkapazität um 1 Million Tonnen auf 2,1 Millionen Tonnen

$NaCl$  sinken. Dieser Abbau war nur durch die Stilllegung weiterer Werke möglich. Darüber hinaus musste die Produktion auf die kostengünstigsten Standorte konzentriert werden, was standortübergreifende Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen erforderlich machte. Schließlich sollten auch die Verwaltungs- und Vertriebskosten gesenkt werden. „Alle diese Verlagerungen und Schließungen wurden wiederholt geprüft und abgestimmt, und sie erfolgten erst nach gründlichen Wirtschaftlichkeitsberechnungen sowie markt- und sozialpolitischen Abwägungen“, berichtete Vorstandsvorsitzender Bethke.

In Ostdeutschland wurden im Sommer 1993 das Bergwerk und die Übertage-Verarbeitung in Merkers (400.000 Tonnen  $K_2O$  Jahreskapazität) geschlossen und zum Jahresende 1993 auch das Werk Bischofferode (380.000 Tonnen  $K_2O$  Jahreskapazität) stillgelegt. An beiden Standorten wurden allerdings noch viele Bergleute zur Demontage der übertägigen Anlagen und zur Verwahrung der Grubenhölräume eingesetzt. In Westdeutschland stellten das Werk Bergmannsseggen-Hugo 1994 den Grubenbetrieb (mit 150.000 Tonnen  $K_2O$  Jahreskapazität) und das Werk Niedersachsen-Riedel 1996 die Kali- und Steinsalzproduktion (mit einer Jahreskapazität von 200.000 Tonnen  $K_2O$  und 1,2 Millionen Tonnen Steinsalz) ein.

Die in den Vorjahren von der MdK stillgelegten Betriebe sowie das Kaliwerk Bischofferode wurden ausgegliedert und bei der Treuhand-Tochter „Gesellschaft zur Verwahrung und Verwertung von stillgelegten Bergwerksbetrieben mbH“ (GVV) zusammengefasst. Die thüringische Landesregierung sowie regionale Einrichtungen zur Wirtschaftsförderung bemühten sich, auf den Flächen der ehemaligen Kaliwerke kleinere und mittlere Unternehmen anzusiedeln. So siedelte man bereits 1993 auf dem Gelände des Kaliwerks Merkers Gewerbebetriebe und einen „Recyclingpark“ an. Mühsamer war es in Bischofferode: Auf dem Gelände des ehemaligen Kaliwerks begannen die Leipziger Stadtwerke im August 2004 mit



Aktive Kali- und Steinsalzwerke der Kali und Salz GmbH 1994

oben links Blick in eine große Abbaukammer des 1996 stillgelegten Kali- und Steinsalzwerks Niedersachsen-Riedel

oben rechts 1994 wurde die Rohsalzförderung im Kaliwerk Bergmannsseggen-Hugo eingestellt.

- 1 Sigmundshall, Wunstorf-Bokeloh
- 2 Bergmannsseggen-Hugo, Sehnde-Ilten
- 3 Niedersachsen-Riedel, Hänigsen/Wathlingen
- 4 Braunschweig-Lüneburg, Grasleben
- 5 Zielitz, Zielitz
- 6 Bernburg, Bernburg
- 7 Wintershall, Heringen
- 8 Unterbreizbach, Unterbreizbach
- 9 Hattorf, Philippsthal
- 10 Neuhof-Ellers, Neuhof

- Unternehmensleitung Kassel
- Verwaltungsstelle Sondershausen



Auf dem Gelände des Kaliwerkes in Merkers wurden die Fabrikanlagen abgerissen. Im Hintergrund ist der verpackte Förderturm zu sehen, der für die Seilfahrt der Verwahrungsmannschaft und das Erlebnis Bergwerk Merkers saniert und erhalten wurde.

dem Bau des „modernsten Biomassekraftwerks der Welt“, das ab dem Jahr 2006 rund 160 Millionen Kilowattstunden Strom pro Jahr erzeugen soll. Dies entspricht dem Verbrauch von rund 60.000 Einfamilienhaushalten.

Der Fusionsvertrag regelte auch den Ausgleich von Abweichungen im Netto-Cashflow gegenüber der im Geschäftsplan unterstellten Entwicklung („Abweichungsausgleich“). Da beide Muttergesellschaften im Gründungsjahr Verluste hinnehmen mussten (Kali und Salz rund zehn Millionen Mark, die MdK mehrere hundert Millionen Mark) und es absehbar war, dass auch die neue Gesellschaft zunächst Verluste erzielen würde (1993 wurden es 300 Millionen Mark), legte der Vertrag fest, dass

die Treuhand im Rahmen ihrer Bareinlage von rund einer Milliarde Mark Verluste der Kali und Salz GmbH begrenzt mittragen sollte. Kali und Salz beurteilte die Zukunft des Gemeinschaftsunternehmens optimistisch: Im Geschäftsplan erwartete Kali und Salz bei einem Umsatz von 1,7 Milliarden Mark einen Anteil von etwa 13 Prozent am weltweiten Kaliabsatz, einen positiven Netto-Cashflow und damit auch Gewinne. Ein weiterer Punkt des Vertrags war die so genannte „Konkurrenzausschlussklausel“. Wie bei Fusionen üblich, verpflichteten sich Kali und Salz sowie Treuhand, für die Dauer von zehn Jahren nicht in Wettbewerb zu dem neuen Unternehmen zu treten.

### Zustimmung und Schwierigkeiten

Allerdings mussten noch etliche Hürden überwunden werden, bevor der Fusionsvertrag rechtskräftig werden konnte. Angesichts der verbesserten Chancen eines gemeinsamen deutschen Kaliunternehmens stimmte am 26. November 1992 zuerst der BASF-Aufsichtsrat dem Vertrag zu, dann auch der Kali und Salz-Aufsichtsrat sowie der Treuhand-Vorstand (9. Dezember 1992). Gegen die Stimme des thüringischen Ministerpräsidenten beschloss am 23. April 1993 zunächst der Treuhand-Verwaltungsrat und anschließend am 27. April mit großer Mehrheit auch die Kali und Salz-Hauptversammlung die Fusion. Die Beurkundung des Fusionsvertrages erfolgte – nach einer 35-stündigen Abschlussverhandlung mit durchaus kritischen Phasen – am 13. Mai 1993. Am 1. Juli 1993 empfahl der Treuhandausschuss des Bundestages die Fusion und am 6. Juli genehmigte Bundesfinanzminister Theo Waigel (CSU) das Projekt, so dass die Treuhand sowie Kali und Salz bei der Europäischen Kommission die kartellrechtliche Genehmigung beantragen konnten. Nachdem Bundeswirtschaftsminister Günter Rexroth (FDP) am 6. August 1993 eine Rückholung des Verfahrens an das Bundeskartellamt, das der Fusion inzwischen kritischer gegenüberstand, abgelehnt hatte, leitete die Europäische Kommission am 16. August 1993 die zweite, langwierige



Prüfungsphase ein. Bis zu deren Ende lag die Fusion „auf Eis“. So kam es, dass sich die Zustimmung der Kommission zur Fusion bis zum 14. Dezember 1993 verzögerte. Der Start des neuen Unternehmens verschob sich damit um fast ein Jahr.

Die kartellrechtliche Prüfung durch die Europäische Kommission wurde von einer heftigen öffentlichen Auseinandersetzung um die Schließung des Bergwerks in Bischofferode (siehe Seite 254ff) begleitet, die die Republik monatelang beschäftigte. Unterstützt von einzelnen, teils prominenten Politikern und den meisten Medien, führten die Kalikumpel von Bischofferode einen verbissenen Kampf gegen die Fusion und die Schließung ihres Werks.

oben Das Gebäude der EG-Kommission in Brüssel (Berlaimont-Haus), Sitz der EG-Kommission und des EG-Ministerrats

unten Kali-Bergleute demonstrieren im August 1993 in Kassel für die Kalifusion zwischen Kali und Salz und MdK.

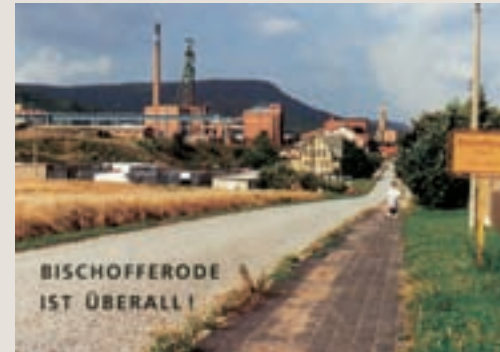
Andere Kalibergleute und Betriebsräte, etwa aus dem Werk Niedersachsen-Riedel, das ebenfalls geschlossen werden sollte, sprachen sich hingegen für die Kalifusion aus, und auch die Gewerkschaft forderte, unwirtschaftliche Werke nicht durch jahrzehntelange Subventionen künstlich am Leben zu erhalten. „Die Bergleute hatten verstanden, dass die Schließung ihres Werks einfach notwendig war“, so der damalige Werksleiter von Niedersachsen-Riedel und heutige K+S-Vorstand Gerd Grimmig. „Das Konzept der Konzentration auf die besten Lagerstätten, die leistungsfähigsten Standorte mit den zukunftsfähigsten Produkten war schlüssig.“ „Wir hatten seit Beginn der Gespräche alle Betroffenen beteiligt, und allen war die Notwendigkeit der Schließungen klar“, erläuterte Bernd Westphal von der IG BCE. Der Gesamtbetriebsrat der MdK stimmte der Fusion zu, weil nur so die übrigen ostdeutschen Kaliarbeitsplätze (vor allem in Unterbreizbach) gerettet werden konnten.

Öffentliche Aufmerksamkeit genossen aber vor allem die Kritiker der Fusion und die Bischofferoder Bergleute, die einen medienwirksamen Hungerstreik organisierten. „Gegen die Macht der Bilder und der Emotionen hatten wir mit unseren Sachargumenten und Zahlen keine Chance“, erinnert sich Aufsichtsratsvorsitzender Gerhard R. Wolf. „Das war erst später möglich.“ Weder die Treuhand noch Kali und Salz oder die BASF hatten mit so heftigem Widerstand gerechnet, zumal die Fusion 3.000 der noch existierenden 4.900 Arbeitsplätze in Ostdeutschland erhalten sollte und damit auch einen „überlebensfähigen Kern der ostdeutschen Kaliindustrie“. Besonders starken Angriffen sah sich die BASF ausgesetzt, die zuvor für ihr Engagement in Ostdeutschland (Schwarzheide) große Anerkennung gefunden hatte. Treuhand, MdK, BASF und Kali und Salz hatten vor allem die Symbolwirkung von „Bischofferode“ für ein wirtschaftlich schwer getroffenes Ostdeutschland unterschätzt. Gemeinsam kritisierten Fusionsgegner und -befürworter allerdings auch das mangelnde Engagement der thüringischen Landesregierung für neue Arbeitsplätze.

## DER MEDIEN-KAMPF UM BISCHOFFERODE

Zu DDR-Zeiten gehörten die 2.000 Arbeiter des Kaliwerks „Thomas Müntzer“ in Bischofferode zur hofierten Arbeiterelite: „Seit Jahren erfüllen und überbieten wir unsere Pläne bei bester Qualität.“ Das war mit dem Ende der DDR vorbei. Die Treuhand empfahl bereits 1991 die Schließung, die MdK betrachtete das Werk aber zu diesem Zeitpunkt noch als sanierungsfähig und der thüringische Ministerpräsident Dr. Bernhard Vogel schloss noch im Frühjahr 1992 eine Schließung aus. Hingegen kam ein Gutachten von Goldman Sachs im Auftrag von Treuhand sowie Kali und Salz 1992 eindeutig zu negativen Ergebnissen. Das Werk machte jährlich 20 Millionen Mark Verlust, und jede Tonne Kali aus Bischofferode wurde mit 70 Mark subventioniert. Bischofferode erwies sich als das unwirtschaftlichste Werk der MdK und verfügte zudem nur über ein Standardprodukt.

Dennoch wurden die Bischofferoder Kaliarbeiter im Dezember 1992 von den Schließungsplänen überrascht und starteten – unterstützt von Politikern aller Parteien – eine Medienkampagne, um die Schließung des Werks zu verhindern und eine Einzelprivatisierung durchzusetzen. Mit vielen Behauptungen und Halbwahrheiten, die aber in Ostdeutschland auf fruchtbaren Boden fielen – etwa der Legende von der „Einzigartigkeit“ des Bischofferoder Kalis oder von der „Sanierung“ des Westens auf Kosten des Ostens –, gewannen die Bergleute die Unterstützung der thüringischen Parteien und der Landesregierung. Zahlreiche Politiker und Gruppierungen nutzten den Konflikt für eigene Zwecke und machten den Bergleuten immer wieder unerfüllbare Hoffnungen. Ministerpräsident Vogel bezeichnete den Fusionsvertrag, dem seine Landesregierung im Verwaltungsrat der Treuhand zugestimmt hatte, sogar als „Skandal“ und erblickte in ihm „die hässliche Fratze des Kapitalismus“. Am heftigsten bekämpfte die ostdeutsche Presse die Kalifusion, aber auch viele westdeutsche Zeitungen sprachen vom vermeintlichen „Kali-Klau“ im Osten und vom westdeutschen Monopolstreben.



Damit geriet Kali und Salz plötzlich in das Kreuzfeuer öffentlicher Kritik. Mit ihren betriebswirtschaftlichen und strategischen Fakten und Argumenten für die Fusion und die Notwendigkeit der Stilllegungen drangen das Unternehmen und die Treuhand nicht mehr durch. Während viele verantwortliche Politiker das Fusionskonzept unterstützten, hielten sich andere im Hintergrund oder stellten sich auf die Seite der protestierenden Bergleute, so dass sich der geballte Zorn der enttäuschten Kaliarbeiter auf das Unternehmen aus dem Westen entlud: „Statt die politische Verantwortung für die wirtschaftlich notwendigen Entscheidungen von MdK und Treuhand zu übernehmen, haben uns viele Politiker damals im Stich gelassen“, stellt Vorstandsvorsitzender Dr. Ralf Bethke rückblickend fest.

Nach Demonstrationen in Bischofferode, Bad Salzungen und Bonn besetzten die Bergleute am 7. April 1993 bei laufender Produktion ihr Werk. Hoffnungen machte den 750 Bergleuten der westfälische Transportunternehmer Johannes Peine, der das Werk übernehmen und sanieren wollte. Sein Unternehmenskonzept hielt allerdings einer ernsthaften Prüfung durch die Treuhand und Gutachten einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Treuarbeit) nicht stand. In kürzester Zeit wäre das Werk wieder ein Sanierungsfall geworden. Zudem

hätte eine Einzelprivatisierung des Werks Bischofferode die gesamte Kalifusion und damit auch die anderen 3.000 ostdeutschen Kaliarbeitsplätze gefährdet. Denn mit einem innerdeutschen Preiskampf um Anteile an einem stagnierenden Markt, ausgelöst durch ein einzeln privatisiertes und subventioniertes Werk Bischofferode, wäre die ganze Fusion nicht mehr wirtschaftlich gewesen.

Im Frühjahr 1993 wurden die Proteste massiver: Am 27. April stürzten demonstrierende Bergleute die Hauptversammlung von Kali und Salz in Kassel mit einem Pfeif- und Hupkonzert, Knallkörpern und Eierwürfen. Mitte Mai bewarfen Bischofferoder Kaliarbeiter die Berliner Treuhandzentrale mit Steinen, Eiern und Flaschen. Es kam zu schweren Auseinandersetzungen zwischen Bergarbeitern und der Polizei. Nachdem der Treuhandausschuss des Bundestags ebenfalls die Fusion empfohlen hatte, traten 41 Bischofferoder Kalikumpel Anfang Juli 1993 in einen medienwirksamen Hungerstreik. Jeden Abend berichtete jetzt das Fernsehen über Bischofferode und zeigte Bilder der hungernden und blassen Bergleute. „Bischofferode

ist überall“ lautete der griffige Slogan des „Aktionsbündnis Thüringer Betriebsräte“.

Der Hungerstreik blieb nicht ohne Wirkung: Am 14. Juli 1993 bot die Bundesregierung 700 Ersatzarbeitsplätze für Bischofferode. Trotz dieses Zugeständnisses lehnten die Bergleute aber das „Plattmachen“ und die Ersatzarbeitsplätze ab. Fallende Kalipreise und die Überkapazitäten im Markt wollten sie nicht wahrhaben. Während die meisten Zeitungen die hungerstreikenden Bischofferoder Bergarbeiter moralisch unterstützten, warf die „FAZ“ den Politikern vor, sie ermunterten die Streikenden „grob fahrlässig“ und gegen jede „ökonomische Vernunft“, obwohl sie wüssten, dass ihr Kali nicht gebraucht würde. Sogar die linke „taz“ forderte, die streikenden Kalikumpel müssten sich jetzt von der „Lebenslüge“ trennen, dass der Westen Bischofferode „platt gemacht“ habe, und ihren „aussichtslosen Kampf um die Vergangenheit“ beenden. Kein Staat könne es sich leisten, rentable Produktionsstätten zugunsten von unrentablen zu schließen. Im Spätsommer demonstrierten die Kalikumpel der ebenfalls von

von links nach rechts  
„Bischofferode ist überall“. Postkarte aus Bischofferode mit dem Slogan des „Aktionsbündnis Thüringer Betriebsräte“

Kalikumpel blockieren Anfang April 1993 mit einem großen Fahrlader das Werkstor zum Kaliwerk Bischofferode.

Anfang Juli 1993 treten zahlreiche Kaliberarbeiter aus Bischofferode in den Hungerstreik.



Stilllegung betroffenen Werke Niedersachsen-Riedel und Bergmannsseggen-Hugo in Kassel, Bonn und Bad Hersfeld sogar für die Kalifusion.

Auch Betriebsräte und Gewerkschaften verteidigten die Kalifusion. Der IG BE-Vorsitzende Hans Berger sah in der Fusion die „einzige Chance, das Überleben der Branche zu sichern“. Statt am Fusionsvertrag „rumzumäkeln“ und „politische Schaukämpfe“ zu führen, sollten Bund und Land lieber für Ersatzarbeitsplätze sorgen, forderten die Gesamtbetriebsratsvorsitzenden von MdK (Roland Gimpel) und Kali und Salz (Gerhard Söllner) gemeinsam.

Am 1. September 1993 begannen 18 Kalikumpel und Sympathisanten einen Protestmarsch zur Treuhand nach Berlin, der Hungerstreik wurde am 20. September ausgesetzt, um die EG-Kommission nicht unter Druck zu setzen. Als am 27. September drei Mitglieder des Treuhandausschusses des Bundestags Gelegenheit bekamen, den bis dahin vertraulichen Fusionsvertrag einzusehen, bestätigten sie in allen wichtigen Punkten die Posi-

tion von Treuhand/Kali und Salz: Der Personalabbau in der Kaliindustrie sei „unvermeidlich“, Ostdeutschland werde bei der Fusion nicht benachteiligt, das Salz von Bischofferode sei nicht einmalig, sondern ein Standard-Produkt, und die Mittel der Treuhand würden vollständig für die ostdeutschen Standorte eingesetzt.

Nachdem Vorstand und Aufsichtsrat der MdK im November 1993 die Stilllegung des Werks Bischofferode zum 31. Dezember 1993 beschlossen hatten, wurde die verlorene Sache der Bergleute auf Bundesebene nur noch von der PDS und den Grünen unterstützt. Aber selbst nach Zustimmung der Europäischen Kommission gaben die Bergleute noch Durchhalteparolen aus und kündigten eine Klage vor dem Europäischen Gerichtshof in Luxemburg an. Trotz aller Proteste wurde das Werk zum Jahresende 1993 stillgelegt. Die große Mehrheit der Bergleute wechselte zur Treuhand-Tochter GVV. 225 ehemalige Bergleute demontierten seit 1994 den Betrieb und führten die Verwahrungsarbeiten durch.

1.500 Kali-Bergleute aus Ost und West demonstrierten im September 1993 in Bonn für die Kalifusion.



### Die Europäische Kommission genehmigt die Kalifusion

Beeindruckt von den Protesten ließ sich die Europäische Kommission mit der kartell- und beihilferechtlichen Prüfung der Fusionspläne sehr viel mehr Zeit, als Kali und Salz sowie Treuhand erwartet hatten. Angesichts der schwankenden Haltung der Kommission intervenierte die Bundesregierung nachdrücklich zugunsten der Fusion. Auch die Gesamtbetriebsratsvorsitzenden von Kali und Salz, Gerhard Söllner, und der MdK, Roland Gimpel, bemühten sich, den Wettbewerbskommissar Karel van Miert von der Notwendigkeit der Fusion zu überzeugen. Nach einer viermonatigen Prüfung stimmte die Kommission schließlich am 14. Dezember 1993 unter Auflagen der Fusion zu und billigte gleichzeitig die Beihilfen der Treuhand für das gemeinsame Tochterunternehmen.

Ihre Zustimmung verband die Europäische Kommission mit drei Auflagen, die den Wettbewerb in Europa sicherstellen sollten: Kali und Salz musste ihre Geschäftsbeziehungen zu dem französischen Kali-Vertriebsunternehmen „Société Commerciale des Potasses et de l’Azote“ (SCPA) lockern und einen eigenen Vertrieb in Frankreich aufbauen. So sollte verhindert werden, dass die Unternehmen in Europa ein marktbeherrschendes „Duopol“ bildeten. 1994 baute Kali und Salz mit der Gründung der „Kali und Salz France“ eine eigene Vertriebsorganisation in Frankreich auf. Außerdem mussten sich Kali und Salz und MdK aus der Wiener „Kali-Export GmbH“ zurückziehen, die das Kali der deutschen, französischen und spanischen Produzenten außerhalb der EU und Nordamerikas vertrieb. Schließlich mussten Kali und Salz sowie SCPA künftig die Produkte des deutsch-französischen Tochterunternehmens Potacan in Kanada (PMC) getrennt vermarkten.

Der von der Kommission vertretene Vorrang industriepolitischer Erwägungen vor kartellrechtlichen Bedenken wurde als Erfolg für Ostdeutschland gewertet. Die Europäische Kommission behandelte den Zusammenschluss als so genannte „Sanierungsfusion“, die sie



Die Gesamtbetriebsratsvorsitzenden von Kali und Salz (Gerhard Söllner, Mitte) und MdK (Roland Gimpel, rechts) werben im September 1993 bei EG-Wettbewerbskommissar Karel van Miert für die Kalifusion.

genehmigte, um die strukturellen Probleme in der betroffenen Region nicht noch zu verstärken. Kali und Salz begrüßte und akzeptierte die Entscheidung aus Brüssel. Die „Kali und Salz GmbH“ sollte „sofort handlungsfähig“ sein. Am 21. Dezember 1993 wurde das neue Gemeinschaftsunternehmen in das Handelsregister eingetragen.

Nach einer Klage Frankreichs und der beiden französischen Unternehmen SCPA und EMC gegen die Vorgabe, die Verbindungen zwischen Kali und Salz und SCPA/EMC zu trennen, hob der Europäische Gerichtshof im Jahr 1998 die Fusionsgenehmigung wegen nicht sachgerechter Auflagen – die Kali und Salz bereits umgesetzt hatte – wieder auf. Die EU-Kommission entschied anschließend erneut, dass die Fusion mit dem gemeinsamen Markt vereinbar sei. Mit dieser Entscheidung waren im Gegensatz zu 1993 keine Auflagen mehr verbunden.



Aufsichtsratsvorsitzender Gerhard R. Wolf (rechts) besucht im Februar 1994 das Kaliwerk Unterbreizbach.

links Manfred Kopke (Mitte), stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der K+S AG (1990-2003) und Mitglied im Hauptvorstand der IG BCE setzte sich mit besonderer Intensität für die Zusammenführung der Mitarbeiter aus Ost und West ein; mit im Bild: Klaus Krüger (rechts), Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrates von K+S (seit 1999) und Karl-Heinz Georgi (links), Aufsichtsratsmitglied der K+S AG seit 1993 und Leiter des Bildungszentrums Haltern am See der IG BCE



rechts Arbeitsdirektor Peter Backhaus auf dem Bergmanns- und Familienfest der IG BE im Juli 1995 in Unterbreizbach. Peter Backhaus war von Ende 1993 bis 2003 Geschäftsführer und Arbeitsdirektor der Kali und Salz GmbH / K+S KALI GmbH und von 2000 bis 2003 Personalvorstand der K+S AG. Mit auf dem Bild: der damalige Leiter des IG BE-Bezirks in Kassel, Hans-Jürgen Schmidt (Mitte), und Bernd Stahl, Leiter der IG BE-Geschäftsstelle in Bad Hersfeld (links)



### Gewerkschaft und Betriebsrat – Partner des Unternehmens

Die Zusammenarbeit von Gewerkschaft und Arbeitgebern wird in der Kaliindustrie traditionell als gut und vertrauensvoll beschrieben. Der Personalabbau in der westdeutschen Kaliindustrie in den 1950er und 1960er Jahren verlief weitgehend konfliktfrei, und auch an der Kalifusion mit den Werksschließungen und dem Personalabbau in West- und Ostdeutschland war die Industriegewerkschaft Bergbau und Energie (IG BE), die mit ihrem Vorstandsmitglied Manfred Kopke von 1990 bis 2003 den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden der K+S stellte, intensiv beteiligt. Bereits kurz nach der deutschen Wiedervereinigung kümmerten sich IG BE und Betriebsräte um die Kalikumpel aus dem Osten, die über die Grenze kamen, um sich die Werke im Westen anzusehen. „Wir versuchten, den Leuten im Osten die Angst zu nehmen“, so der damalige Gesamtbetriebsratsvorsitzende Gerhard Söllner. Vorstandsvorsitzender Dr. Bethke war von der besonderen Bedeutung der Sozialpartnerschaft in einer solch schwierigen Phase überzeugt und befürwortete ein „Konzept der unternehmerischen und sozialen Verantwortung“, das Mitarbeiter und Betriebsräte in die Verantwortung für

das Unternehmen mit einbezog. „Wir wurden immer zeitnah informiert und in die wichtigen Entscheidungen eingebunden“, berichtete Söllner. Überzeugt von der Alternativlosigkeit des Konzepts, verteidigte die Gewerkschaft den Fusionsvertrag auch gegenüber den Kalikumpeln, die ihren Arbeitsplatz verloren, und rief zu Demonstrationen für die Kalifusion auf. „Dafür haben wir manchmal ganz schön Prügel einstecken müssen“, erinnern sich Manfred Kopke und Bernd Westphal von der IG BCE. „Aber es war der einzig mögliche Weg.“ Insbesondere in den schwierigen ersten Jahren des Umbruchs war diese enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit hilfreich. Mit besonderer Intensität wurde die Zusammenführung der Mitarbeiter aus Ost und West betrieben. Von Beginn an wurde bei Kali und Salz nicht von Osten oder Westen, sondern von Werken und Standorten gesprochen. Die Biografien der heutigen K+S-Mitarbeiter entwickelten sich auf diese Weise über die alten Grenzen hinweg: So kommt beispielsweise der 1999 gewählte Vorsitzende des Gesamt- und Konzernbetriebsrats Klaus Krüger vom Kaliwerk Zielitz aus Sachsen-Anhalt.

### Die wirtschaftliche Entwicklung der Kali und Salz GmbH bis 1997

Die Kali und Salz GmbH hatte sich für die Zeit des Geschäftsplans bis 1997 ein ehrgeiziges Programm vorgenommen: Um das Unternehmen in die Gewinnzone zu bringen, sollten 1,3 Milliarden Mark in die Modernisierung vor allem der ostdeutschen Werke investiert, neue Produktlinien aufgebaut und die Entsorgungsaktivitäten ausgebaut werden. Damit sollten rund 3.000 Arbeitsplätze im Osten und 4.500 im Westen erhalten und nachhaltig gesichert werden. Als Minderheitsgesellschafterin der Kali und Salz GmbH gestaltete die Treuhandanstalt das neue Unternehmen aktiv mit und überwachte die Einhaltung der Vereinbarungen über Investitionen, Arbeits- und Ausbildungsplätze.

Der Start des neuen Unternehmens, der durch die langwierige Genehmigung der Fusion bis zum Jahreswechsel 1993/94 verzögert worden war, wurde zusätzlich durch die unverändert schwierige Lage auf dem Weltkalkmarkt erschwert, der 1993 seinen Tiefpunkt erreicht hatte. Die Nachfrage war seit 1988 um fast 10 Millionen Tonnen  $K_2O$  geschrumpft und die internationale Kaliindustrie 1993 nur noch zu 57 Prozent ausgelastet. Die Überkapazitäten drückten auf die Preise, und nach wie vor umgingen die Kalkanbieter aus den GUS-Staaten die Anti-Dumpingregelungen der EG/EU und exportierten Kali zu Dumpingpreisen in die stark rückläufigen westeuropäischen Märkte. Die Abschwächung der Konjunktur ließ auch die Nachfrage nach Industriekali sinken. Kurzarbeit und Betriebspausen in den Kaliwerken waren die Folge.

Erst mit dem Jahr 1994 besserten sich die Bedingungen auf dem Weltkalkmarkt langsam und die Weltkalknachfrage stieg bis 1997 schrittweise auf 26,2 Millionen Tonnen  $K_2O$ . Vor allem China und Indien benötigten Kali, aber auch in Nord- und Südamerika (Brasilien) belebte sich das Geschäft, während in Europa der Absatz weiterhin stagnierte. Immerhin gelang es 1994 in der EU, das Preisdumping der GUS-Staaten zu unterbinden.



oben Ein Strossenbohrwagen im Kaliwerk Sigmundshall (1996)



links Während der Kaliabsatz in Europa stagnierte, belebte sich das Geschäft ab Mitte der 1990er Jahre in China und Indien.

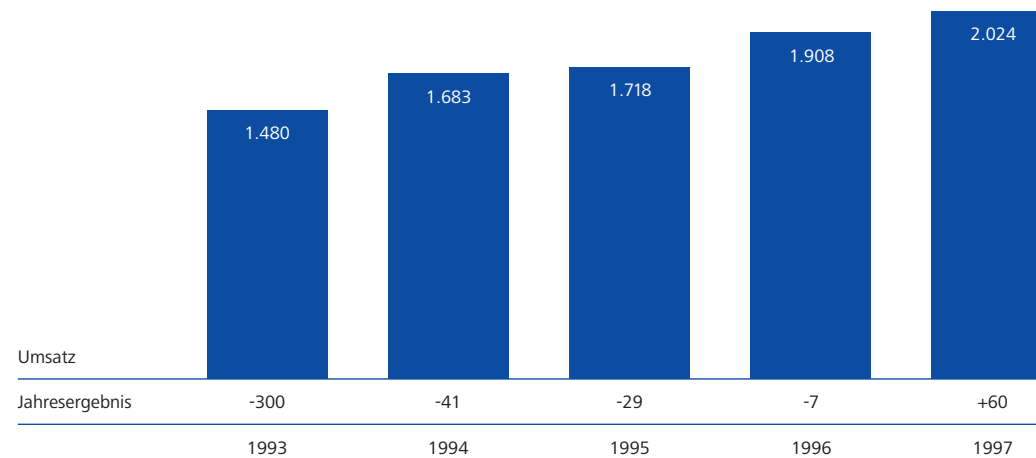
Die Kali und Salz GmbH konnte 1994 ihren Umsatz zwar erwartungsgemäß auf fast 1,7 Milliarden Mark steigern, das Ergebnis war aber „trotz konsequenter Umsetzungsmaßnahmen“ mit 41 Millionen Mark Verlust immer noch negativ, wenn auch deutlich besser als jene fast 300 Millionen Mark Verlust, die das Unternehmen noch 1993 hinnehmen musste. Ursachen waren – neben den hohen Kosten und dem niedrigen Dollarkurs – die „politisch verzögerten Entscheidungen“ über die Kalifusion, urteilte Kali und Salz 1994.

1995 verbesserte sich der Umsatz zwar nur geringfügig, doch es griffen die Maßnahmen zur Kostensenkung, so dass Kali und Salz den Verlust auf 29 Millionen Mark senkte. Auch die ausstehende Genehmigung für den grenzüberschreitenden Kaliabbau von Hessen nach Thüringen verhinderte ein besseres Ergebnis. Aber es gab auch positive Zeichen: In Übersee (Südostasien und Lateinamerika) wuchs der Kalimarkt, und der Rückgang von Schwefel-emissionen aus Industrieanlagen belebte in Westeuropa das Geschäft mit Spezialdüngern, da viele Äcker nunmehr eine verstärkte Schwefel-düngung benötigten.

1996 steigerte die Kali und Salz GmbH ihren Umsatz deutlich auf mehr als 1,9 Milliarden Mark und senkte den Verlust auf rund sieben Millionen Mark. Dank der deutlich belebten Kalinachfrage und der umfangreichen Investitionen in Rationalisierungen und Modernisierungen war 1997 – dem letzten Jahr des Geschäftsplans – endlich der Wendepunkt erreicht: Der Umsatz der Kali und Salz GmbH stieg auf mehr als zwei Milliarden Mark, und das Unternehmen wies erstmals einen Gewinn von 60 Millionen Mark aus. Der Hauptanteil

des Umsatzes entfiel auf Kali- und Magnesium-produkte (84 Prozent).

Hintergrund der positiven Entwicklung war ein Weltkaliabsatz, der durch die steigende Nachfrage in China, Indien und Brasilien im Jahr 1997 um 16 Prozent auf mehr als 26 Millionen Tonnen  $K_2O$  wuchs. Da gleichzeitig die französische Kaliproduktion aufgrund der Erschöpfung ihrer Lagerstätten im Elsass sukzessive zurückging und die Produktion der kanadischen Kali und Salz-Beteiligung Potacan durch das Absaufen ihres Bergwerks eingestellt wurde (siehe Kapitel 5, Seite 213), kam es 1997 „sogar zu einzelnen Versorgungengpässen auf dem Weltkalimarkt“, die sich positiv auf die Preise auswirkten. Der Kurs des US-Dollar (der Leitwährung auf dem internationalen Kalimarkt), der sich nach einem Rekordtief im Mai 1995 (1,37 Mark) in den folgenden Jahren erholte und 1997 bei 1,73 Mark stand, unterstützte diese Entwicklung. Während die Kali und Salz GmbH ihren Anteil von 14 Prozent an der weltweiten Produktion von Kali halten konnte, baute das Unternehmen seine Stellung als weltgrößter Anbieter von Kalium- und Magnesiumsulfaten aus.



Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Kali und Salz GmbH 1993–1997  
(Angaben in Millionen DM)

rechts Dampfturbine im Industriekraftwerk des Kaliwerkes Zielitz



oben Rund 380 Millionen Mark investierte die Kali und Salz GmbH bis 1997 allein am Standort Zielitz. Wichtigste Projekte waren der Bau einer neuen Heißlöseanlage (links) für die Herstellung von 99-prozentigem Kaliumchlorid für die chemische Industrie sowie das neue Industriekraftwerk (rechts).

unten Neuer Produktspeicher in Zielitz (Innen- und Außenansicht)



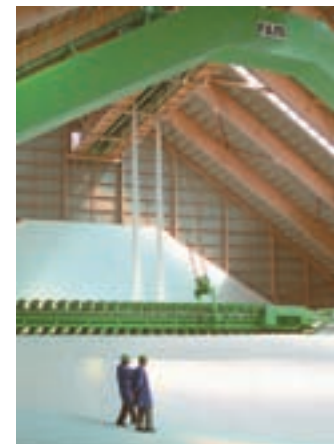
### Investitionen und Werksausbau im Osten

Während der Geschäftsplanzeit (1993 bis 1997) investierte die Kali und Salz GmbH 778 Millionen Mark auf ihren Standorten in den neuen Bundesländern in die Modernisierung und Rationalisierung der Werke, neue Produktionsanlagen, moderne Maschinen unter Tage, neue Kraftwerke, eine bessere Energieausnutzung und in den Umweltschutz. Dabei kaufte Kali und Salz möglichst viele Leistungen von Zulieferern und Handwerksbetrieben aus den neuen Bundesländern.

Rund 380 Millionen Mark investierte die Kali und Salz GmbH bis 1997 allein am Standort Zielitz (Sachsen-Anhalt). Eine der größten Einzelinvestitionen war der Bau einer neuen Heißlösefabrik für die Herstellung von Industriekali samt Industriekraftwerk und den zugehörigen Hilfsbetrieben für rund 114 Millionen Mark. Damit konnte das Werk die Industriekali-Produktion (Industriekali ist 99-prozentiges Kaliumchlorid, das aufgrund seines hohen Reinheitsgrades vor allem in der Chloralkali-Elektrolyse der chemischen Industrie eingesetzt wird) des Mitte 1996 stillgelegten Werks Niedersachsen-Riedel übernehmen. Nach der Inbetriebnahme der neuen Industriekalianlage im Mai 1996 wurde Zielitz neben

Sigmundshall der wichtigste Produktionsstandort für Industriekali. Auf Basis der kostengünstigen Großproduktion in Zielitz konnte der Absatz dieser Produkte bis heute nahezu verdreifacht werden. Bereits 1994 wurde in Zielitz ein neuer Produktspeicher für 60.000 Tonnen Kaliprodukte erbaut und 1995 für 12 Millionen Mark eine Untertage-Deponie eingerichtet. Mit diesen Investitionen konnte die Effizienz des Werks signifikant gesteigert werden, ein Beweis für die Richtigkeit des technischen Konzepts, das Vorstand Axel Hollstein und seine Mitarbeiter unter schwierigen Bedingungen erarbeitet und dann erfolgreich umgesetzt hatten.

Weitere 181 Millionen Mark flossen in die Modernisierung des Werks Unterbreizbach in Thüringen. Hier wurden eine neue Kornkali-Granulierung, ein neuer Schuppen für 55.000 Tonnen Kaliprodukte sowie eine neue Grubenanschlussbahn gebaut. Außerdem wurde das Kraftwerk von Braunkohle auf Erdgas mit Kraft-Wärme-Kopplung umgestellt und das Werk in den Energieverbund der Werra-Werke Hattorf und Wintershall einbezogen. In Merkers (Thüringen) wurden fast 32 Millionen Mark für untertägige Verwahrungsarbeiten ausgegeben.



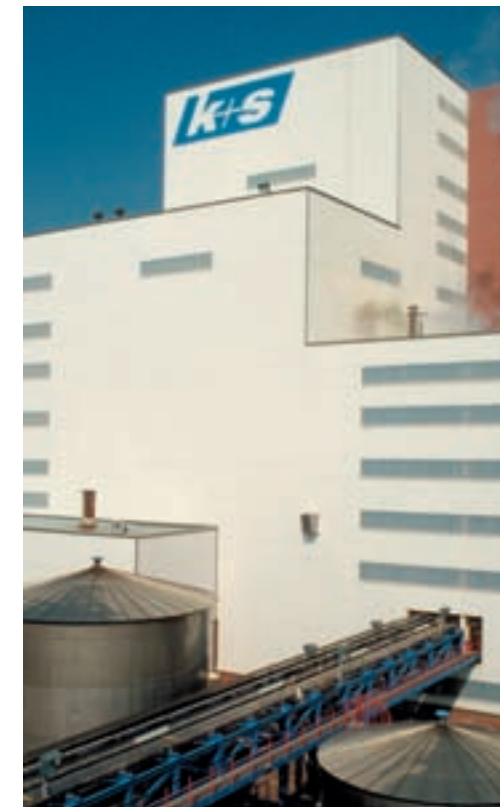
Der dritte Investitionsschwerpunkt war das Salzwerk Bernburg in Sachsen-Anhalt, in das insgesamt 183 Millionen Mark investiert wurden. 106 Millionen Mark flossen allein in den Bau der neuen Siedesalzanlage, die Anfang August 1996 in Betrieb ging. Damit können mittlerweile jährlich rund 280.000 Tonnen Siedesalzprodukte in hoher Reinheit hergestellt werden, die beispielsweise in der chemischen Industrie, der Lebensmittelproduktion oder zur Wasserenthärtung eingesetzt werden. Weitere Investitionen flossen in die Modernisierung und Rationalisierung der Infrastruktur.

Darüber hinaus wurden knapp 600 Millionen Mark für Instandhaltungsmaßnahmen in den neuen Bundesländern aufgewendet.

links Lieferung einer neuen Gasturbine für das Kaliwerk Unterbreizbach (1995)

unten links Das Salzwerk Bernburg in Sachsen-Anhalt wurde mit einer neuen Siedesalzanlage ausgerüstet (1996), um unterschiedliche Siedesalzprodukte in hoher Reinheit herstellen zu können.

unten rechts Abbaukammer im Salzwerk Bernburg (1996)





### Erlebnis Bergwerk Merkers und Werra-Kalibergbau-Museum in Heringen

Als immer mehr Bergwerke schließen mussten und sich eine ganze Region grundlegend veränderte, wurde die Erinnerung an die Vergangenheit und ihre prägenden Faktoren immer wichtiger. 1991, noch vor der Schließung des Kaliwerks Merkers, eröffnete das „Erlebnis Bergwerk Merkers“, das seitdem jedes Jahr rund 70.000 Menschen besuchen. Ziel des Projektes war es zunächst, um Vertrauen für den Bergbau zu werben, der von der DDR stets als Staatsgeheimnis behandelt worden war und die Region durch Gebirgsschläge und Umweltschäden stark belastet hatte. Das Erlebnis Bergwerk Merkers verschafft seinen Besuchern die außergewöhnliche Möglichkeit, 800 Meter unter der Tagesoberfläche einen Eindruck vom Kalibergbau zu gewinnen. Geführt von erfahrenen Bergleuten, erleben die Besucher in der „Welt des weißen Goldes“ den riesigen Großbunker mit dem größten untertägigen Schaufelradbagger der Welt oder den „Goldraum“, in dem die US-Armee 1945 einen Teil der Gold- und Devisenbestände der Reichsbank und Kunstwerke von unschätzbarem Wert gefunden hatte. Der Höhepunkt des Erlebnis Bergwerks ist die bereits 1981 entdeckte „Kristallgrotte“ mit Salzkristallen von bis zu einem Meter Kantenlänge. Im größten „untertägigen Konzertsaal“ der Welt, dem ehemaligen Großbunker in 420 Meter Tiefe, geben Musiker regelmäßig Konzerte. 2003 öffnete ein attraktives neues Besucherzentrum, das einen umfassenden Einblick in die vielfältigen Aktivitäten der K+S Gruppe sowie Wissenswertes über die Geschichte, die Entwicklung und die Tradition des Kalibergbaus bietet.

Touristisch ergänzt wird das Erlebnis Bergwerk durch das Werra-Kalibergbau-Museum der Stadt Heringen, das seit 1991 besteht und inzwischen auf fast 2.000 Quadratmetern



die Entwicklung des gesamten hessisch-thüringischen Werra-Reviere darstellt. Mit Hilfe von Maschinen, Geräten, Modellen, Fotos, Filmen und Computeranimationen stellt das Museum anschaulich die Technik-, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte des Kalibergbaus dar. Es zeigt Wissenswertes über den Rohstoff Kali, den geologischen Aufbau der Lagerstätte, historische Abbau-techniken, die Kaliverarbeitung über Tage von den Anfängen bis heute und die Veränderung der Region durch die Kaliindustrie. Ganz in der Nähe des Museums liegt die 200 Meter hohe Rückstandshalde „Monte Kali“ des Standortes Wintershall, die aus mehr als 110 Millionen Tonnen Produktionsrückstand besteht und jeden Tag um weitere 20.000 Tonnen wächst. Ihre Besteigung ist eine Bergtour der besonderen Art und der Gipfel bietet einen einzigartigen Ausblick auf das Land der „weißen Berge“.

links Vom 200 Meter hohen „Monte Kali“, der Rückstandshalde des Kaliwerkes Wintershall, hat man eine atemberaubende Aussicht.

1994 bezog das Werra-Kalibergbau-Museum neue Räume in der ehemaligen Schule am Heringer Anger.

Die „Kristallgrotte“ ist ein Besuchermagnet im Erlebnis Bergwerk Merkers.

rechts Die Geschäftsführung der Kali und Salz GmbH besuchte 1994 die Werke in Ost und West. In Zielitz sprachen Peter Backhaus (links) und Dr. Ralf Bethke (2.v.l.) nach der Betriebsversammlung u.a. mit Grubenleiter Dr. Arno Michalzik (4.v.l.) und Sprenglochbohrwagen-Fahrer Ernst Kappler (rechts).

### Die Zusammenführung der Mitarbeiter aus Ost und West im gemeinsamen Unternehmen

Zu den wichtigsten Aufgaben nach der Gründung der Kali und Salz GmbH im Jahr 1993 gehörte die Zusammenführung der Mitarbeiter aus Ost- und Westdeutschland in einem gemeinsamen Unternehmen. „Die ersten Jahre waren ungeheuer dicht und dramatisch“, erinnert sich Aufsichtsratschef Gerhard R. Wolf an die Umwälzungen in West und Ost: „Es hatte bisher keinen vergleichbaren Vorgang gegeben, und die psychische Belastung war enorm.“ Zur Integration der Mitarbeiter nutzte Kali und Salz – neben der Tarif- und Personalpolitik – gemeinsame Veranstaltungen, Vorstandsbesuche auf den Werken, konzernweite Sportveranstaltungen und natürlich eine regelmäßige und ausführliche Berichterstattung über die Werke in der Mitarbeiterzeitung „K+S information“. Peter Backhaus, ehemals Arbeitsdirektor und Personalvorstand bei der MdK und seit 1993 Arbeitsdirektor der Kali und Salz GmbH, setzte sich besonders engagiert dafür ein, dass die Integration der ostdeutschen Mitarbeiter schnell vorankam.

Ein entscheidender Schritt in der Tarifpolitik war die möglichst schnelle Lohnangleichung in Ost und West. Schon früh verfolgte die Unternehmensleitung das Prinzip „Gleicher Lohn für gleiche Produktivität“. Mit einem „klugen Stufenplan“, den die Tarifpartner bereits 1995 festlegten, wurden die Löhne in



Ost und West bis zum 1. Januar 1998 einander angeglichen, damals einmalig in der deutschen Industrie. Während die Mitarbeiter im Osten – in Anlehnung an die Produktivitätsentwicklung ihrer Werke – stärkere Lohnerhöhungen erhielten, stiegen die Löhne im Westen nur moderat um wenige Prozentpunkte. „Die Westkollegen übten sich in Bescheidenheit und die Ostkollegen mussten effektiver arbeiten mit dem Ziel, für gleiche Produktivität auch ein gleiches Entgelt zu bekommen“, so der damalige Werksleiter in Zielitz Gerd Grimmig. Im September 1995 zahlte Kali und Salz in Ostdeutschland bereits 89 Prozent des Westlohnes und Anfang 1998 – nach dem Ende des Geschäftsplanes – waren 100 Prozent erreicht.



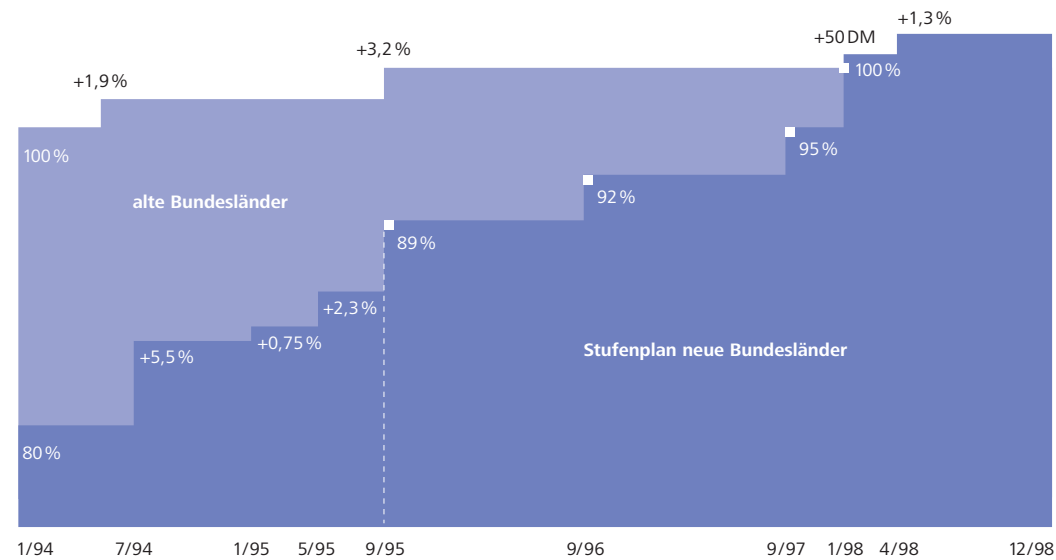
Gerhard Söllner unterstützte als Gesamtbetriebsratsvorsitzender der Kali und Salz (1990–1998) und Mitglied im Hauptvorstand der IG BCE die Tarifangleichung in Ost- und Westdeutschland.

Damit war die Kali und Salz GmbH das erste Unternehmen in Deutschland, das einheitliche Tarife für die Mitarbeiter in den alten und den neuen Bundesländern zahlte. „Das ist bis heute eine Ausnahme geblieben“, betont Gerhard Söllner, der damals als Gesamtbetriebsratsvorsitzender die Tarifangleichung unterstützt hatte. Möglich war das nur, weil die Mitarbeiter im Westen „Verständnis für die notwendige Harmonisierung der Arbeits- und Sozialbedingungen“ zeigten und Arbeitnehmervertreter und Unternehmensleitung bei der Lösung dieser Probleme „vertrauensvoll zusammenarbeiteten“, so Kali und Salz 1994.

Die Integration wurde aber auch durch eine gezielte Personalpolitik unterstützt. Mitarbeiter aus Thüringen oder Sachsen-Anhalt arbeiteten jetzt in Westdeutschland, Mitarbeiter aus Hessen oder Niedersachsen wurden nach Ostdeutschland versetzt. „So fanden die Menschen aus den alten und neuen Bundesländern

unter dem neuen gemeinsamen Dach der Kali und Salz GmbH zusammen und lernten sich gegenseitig schätzen“, hieß es damals im Geschäftsbericht. Außerdem wurden zahlreiche Führungskräfte des ehemaligen Kalikombinats und der MdK in die Unternehmensleitung nach Kassel geholt, vor allem aus den Bereichen Bergbautechnik, Vertrieb und Personal. Nach vielen Querversetzungen und dem Know-how-Transfer von West nach Ost und von Ost nach West ist das Unternehmen erfolgreich zusammengewachsen.

Im Zuge eines „Organisationsstruktur-Programms“ wurde im Jahr 1995 auf den Werken außerdem auf die – schon in der DDR übliche – „Ein-Mann-Führung“ umgestellt: Um die Führungsverantwortung der Werke zu stärken, gab es nun, statt der bisherigen dreiköpfigen Werksleitungen, nur noch einen Werksleiter, der die Gesamtverantwortung trug.



Angleichung des Tarifniveaus in den alten und neuen Bundesländern 1994 bis 1998



### Grenzüberschreitender Abbau im neuen „Verbundwerk Werra“

Um Rationalisierungsmöglichkeiten auszuschöpfen und Synergien zu nutzen, stand der Ausbau des Grubenverbunds an der Werra an oberster Stelle. In dieser Region waren die vier benachbarten Werke Hattorf und Wintershall in Hessen sowie Unterbreizbach und Merkers in Thüringen seit 1945 durch den „Eisernen Vorhang“ voneinander getrennt. Das thüringische Werk Unterbreizbach sollte nun modernisiert, auf seine Stärken ausgerichtet und in die Verbundstrukturen zwischen den beiden hessischen Werken Wintershall und Hattorf einbezogen werden. Die Zusammensetzung des Rohsalzes von Unterbreizbach eignet sich für Spezialdünger wie Kornkali oder Kieserit und das Werk produzierte 1994 mit seinen 760 Mitarbeitern bereits mehr als 300.000 Tonnen  $K_2O$ , immerhin zehn Prozent der gesamten Kaliproduktion und 22 Prozent der Kieseritproduktion der Kali und Salz GmbH.

Um die Synergien zwischen den Werken an der Werra optimal zu nutzen, sollten im

südlichen Teil der thüringischen Grube Unterbreizbach Felder mit hochwertigeren, sylvinischen Kalivorräten von Hessen aus abgebaut werden, denn ein Abbau vom Werk Unterbreizbach aus wäre technisch sehr viel schwieriger gewesen. Dabei ging es um 50 Millionen Tonnen Kalisalze. Ganz neu war die Idee nicht: Bereits 1911 war ein „Durchschlägigkeitsvertrag“ zwischen Unterbreizbach („Großherzogtum Sachsen-Weimar“) und der Kaliwerke Hattorf AG geschlossen worden. Die juristischen und politischen Hürden für den Kaliabbau waren 80 Jahre später allerdings höher als im Kaiserreich. Vor allem das Gesetz über den innerdeutschen grenzüberschreitenden Abbau behinderte, was ökonomisch notwendig war. Auf Thüringer Seite gab es erhebliche politische Bedenken und Widerstände gegen den Abbau der Lagerstätte vom Westen aus. Im September 1995 konnte nach langen Verhandlungen endlich eine Vereinbarung zum grenzüberschreitenden Kaliabbau zwischen den Werken Hattorf und

Eine Teilschnittmaschine zum Auffahren längerer Strecken in der Grube Hattorf-Wintershall

Unterbreizbach sowie – in kleinerem Umfang – zwischen Wintershall und Merkers erzielt werden. Damit waren die Voraussetzungen für einen „Staatsvertrag“ zwischen Hessen und Thüringen erfüllt. Trotzdem zog sich das Genehmigungsverfahren hin und verzögerte die Investitionen. Erst am 9. Mai 1996 stimmten beide Länderparlamente dem Staatsvertrag zu, der am 12. Juni 1996 ratifiziert wurde. Damit konnte endlich die Erschließung der neuen Grubenfelder beginnen (siehe Grafik Kapitel 5, Seite 223)

Nachdem am 5. Juli 1996 die Landesgrenze unterfahren worden war, konnte der grenzüberschreitende Abbau im Feldesteil „Dankmarshäuser Aue“ begonnen werden. Aus Sicherheitsgründen blieb jedoch ein 200 Meter breiter Sicherheitspfeiler zum Grubenverbund Unterbreizbach/Merkers stehen. Zur Sicherheit der Werke Hattorf und Wintershall sowie Unterbreizbach als auch der Untertage-Deponie Herfa-Neurode wurde eine direkte Verbindung zwischen den Werken in Hessen und Thüringen damals aus technischen Gründen ausdrücklich ausgeschlossen.

Aber die Kali und Salz GmbH wollte die Werke an der Werra noch enger zusammenschließen. Daher wurden zum 1. April 1997 die hessischen Kaliwerke Hattorf und Wintershall sowie das thüringische Kaliwerk Unterbreizbach zum „Verbundwerk Werra“ mit 4.200 Mitarbeitern zusammengefasst. Teile des Verbunds waren außerdem der Grubenbetrieb am Standort Merkers, die Verwertungsanlagen von Unterbreizbach, Hattorf und Wintershall sowie die Untertage-Deponie Herfa-Neurode und die Verbundwerkstatt in Heringen. Mit den neuen vernetzten Strukturen konnte das Unternehmen Synergien u.a. in den Bereichen Logistik, Energieversorgung, Abwasserentsorgung sowie der Verwaltung und Datenverarbeitung erreichen. Die Zusammenschaltung der Werra-Kraftwerke und Verbesserungen der Kraft-Wärme-Kopplung senkten den Energieverbrauch pro Tonne Rohsalzverarbeitung. Betriebliche Informations- und Entscheidungsprozesse wurden vereinfacht und verkürzt sowie unter Tage Rohsalzgewinnung, Förderwege und Wetterführung verbessert.

oben Zum 1997 gegründeten „Verbundwerk Werra“ gehört auch der thüringische Standort Unterbreizbach (Foto).

rechts Die Werra bei Dankmarshausen in Thüringen. Kali und Salz arbeitete intensiv an der drastischen Reduzierung der Salzbelastung des Flusses.



## Werra-Entsalzung

Die DDR-Kaliwerke Merkers, Dorndorf und Unterbreizbach, die Kieserit nach dem abwasserintensiven Waschprozess herstellten und die nach Einstellung der Versenkung seit 1968 ihre Salzabwässer – im Gegensatz zu den hessischen Werken – komplett in die Werra und Ulster einleiteten, verursachten mit mehr als 90 Prozent den mit Abstand größten Anteil an der Salzbelastung. Die Chloridfrachten in der Werra summierten sich in den 1970er und 1980er Jahren auf eine Größenordnung von 6,5 Millionen Tonnen pro Jahr. In diesen Jahren gab es mehrere Ansätze zwischen beiden deutschen Staaten, das Problem der Werraentsalzung zu lösen. Im Gespräch waren die Finanzierung von Flotationsanlagen und die Übernahme der ESTA-Technologie durch die DDR-Betriebe. Die Idee der Errichtung einer Abwasser-Pipeline zur Nordsee war vor allem wegen der immensen Kosten nicht weiterverfolgt worden.

Unmittelbar nach der Wende wurden die Verhandlungen über eine Reduzierung der Salzbelastung von Werra und Weser wieder aufgenommen. Mit Hilfe einer Expertenkommission – bestehend aus Vertretern der Kali und Salz AG und der Mitteldeutschen Kali AG – wurde

zügig ein tragfähiges Konzept mit konkreten Maßnahmen zur Werra-Entsalzung erstellt und durch das Verwaltungsabkommen vom 30. März 1992 zwischen Bund und Werra/Weser-Anliegerländern geregelt. Kernpunkt des Maßnahmenpakets war der Ersatz des abwasserintensiven „Waschprozesses“ am Standort Unterbreizbach durch eine nassmechanische Aufbereitung des Löserückstandes (Siebung, Flotation etc.) mit anschließendem Spülversatz. Der Spülversatz, also der Transport des mit einer salzgesättigten Traglösung vermischten Rückstandsalzes über ein Rohrleitungssystem in große, nur in der Grube Unterbreizbach vorhandene Kuppenhöhlräume war eine besondere technische Herausforderung. Ein weiterer Punkt des Maßnahmenpakets zur Werraentsalzung war die Wiederaufnahme der Versenkung von Salzabwasser auch in Thüringen. Bei diesem Verfahren wird das Salzabwasser in eine poröse, wasserführende Gesteinsformation, den so genannten „Plattendolomit“ eingeleitet, der nach oben und unten durch tonige Schichten abgedichtet ist.

Die Herstellung der Betriebsbereitschaft des für den Versenkbetrieb geeigneten und geologisch gut erkun-

deten Pufferspeichers Gerstunger Mulde erforderte den Neubau und die Sanierung von Rohrleitungen und Stapelbecken. Die Bezeichnung „Pufferspeicher“ weist auf die alternative Rückförderung von Salzwasser aus der Versenkformation und die Einleitung in die Werra hin, wenn die Wasserstände das zulassen.

Mit Aufnahme des Versenkbetriebs in der Gerstunger Mulde Anfang Juni 1999 war die Umsetzung der Maßnahmen zur Werraentsalzung abgeschlossen. Mit Hilfe eines computergestützten Verfahrens zur „Salzlaststeuerung“, das den Abfluss der Werra im Zwei-Stunden-Takt bilanziert und die Abstoßmengen für alle Einleitungsstellen errechnet, konnte erstmals wieder der bereits seit 1942 geltende Chloridgrenzwert von 2.500 Milligramm pro Liter eingehalten werden.

Im Zusammenhang mit der Reduzierung und Vergleichmäßigung der Salzbelastung verbesserten sich auch die biologischen Verhältnisse im Flussgebiet. Das gilt in besonderem Maße für die Weser, wo wieder Werte erreicht werden, die bereits 1917 vom Reichsgesundheitsamt als Grenzwert für Trinkwasser festgelegt worden waren.



### Die Bündelung des Vertriebs auf dem internationalen Kalimarkt

Nach dem von der EU-Kommission erzwungenen Ausstieg aus der Kali-Export GmbH in Wien (diese Bestimmung wurde wie erwähnt 1998 wieder zurückgenommen) musste die Kali und Salz GmbH ihre Vertriebsaktivitäten in Übersee neu ordnen. Zugleich mussten die internationalen Aktivitäten von Kali und Salz AG und MdK zusammengeführt werden. Auf den traditionellen Übersee-Märkten des DDR-Kalikombinats konnte die Kali und Salz GmbH an frühere Geschäftsverbindungen anknüpfen und die Märkte für die deutsche Kaliindustrie sichern. Das galt beispielsweise für Kolumbien, wo das Kalikombinat seit den 1980er Jahren aktiv war. Hier konnte Kali und Salz später die alten Verträge übernehmen. Ein anderes Beispiel war Brasilien, mit dem das Kalikombinat der DDR Dünger gegen Erze und Kaffee getauscht hatte: 1993 wurde der MdK-Vertrieb in Brasilien mit der bereits seit 1954 existierenden westdeutschen Kali-Vertriebs-Tochter „Potabrazil“ zusammengelegt und das Verkaufsvolumen bis 1997 auf fast 700.000 Tonnen Kaliprodukte gesteigert. Bereits 1991 übernahm die Kali und Salz-Tochter SEAFCO den MdK-Vertrieb in Südostasien. Aufgrund der Fusionsauflagen der Europäischen Kommission wurde 1994 mit der „Kali und Salz France S.A.R.L.“ in Frankreich ein eigener Vertrieb aufgebaut. In England erwarb Kali und Salz 1995 nach langwierigen und schwierigen Verhandlungen die ehemalige MdK-Vertriebsgesellschaft für die britischen Inseln und Irland, die „Kali UK“. 1997 erzielte die Kali und Salz GmbH 73 Prozent ihres Umsatzes in den logistisch günstig gelegenen europäischen Märkten und 27 Prozent in Übersee.

links Zwei Erntehelfer pflücken die roten Kaffeekirschen auf einer Plantage in Pereira/Chinchina (Kolumbien).

rechts Der „Kalikai“ der KTG in Hamburg zum Verschiffen von Düngemitteln ist das „Tor zur Welt“ der Kali und Salz GmbH. 1997 erzielte sie 27 Prozent des Umsatzes in Übersee.



links Umweltministerin Heidrun Heidecke (Sachsen-Anhalt) eröffnete im Oktober 1995 die Untertage-Deponie Zielitz gemeinsam mit Dr. Hans Schneider (rechts), Mitglied des Kali und Salz-Vorstandes, Gangolf Weber, Leiter UTD Zielitz (links), Peter Letzgas, Mitglied des Bundestages (Mitte) und Gerd Grimmig (2.v.l.), damals Werksleiter in Zielitz. Gerd Grimmig war von 1997 bis 2001 Mitglied der Geschäftsführung der Kali und Salz GmbH und ist seit 2000 Mitglied des Vorstandes der K+S AG.

rechts Eine Einlagerungskammer der UTD Zielitz in 450 Metern Tiefe mit eingestapelten Abfallbehältern



### Das Entsorgungsgeschäft wird ausgebaut

Bei der Muttergesellschaft Kali und Salz Beteiligungs AG waren nach der Kalifusion noch etwa 350 Mitarbeiter verblieben, die in der Holding, in der Untertage-Deponie Herfa-Neurode und der Lohngranulierung für CATSAN® im ehemaligen Kaliwerk Salzdetfurth arbeiteten. 1994 erzielte die Kali und Salz Beteiligungs AG einen Umsatz von 95 Millionen Mark und verbuchte zum ersten Mal seit 1990 mit 39 Millionen Mark wieder einen Gewinn, so dass sich der Verlustvortrag von rund 141 auf 102 Millionen Mark verringerte. Für die Entsorgungsaktivitäten hatte Kali und Salz bereits 1991 die „Kali und Salz Entsorgung GmbH“ gegründet, die mit ihrem Vertriebs- und Marketingpersonal nach der Fusion bei der Holding verblieben war. In den 1990er Jahren entwickelte das Unternehmen dieses Geschäftsfeld offensiv weiter.

Mitte der 1990er Jahre kam es allerdings durch Überkapazitäten zu einem scharfen Wettbewerb auf dem Entsorgungsmarkt, der bis heute anhält. Außerdem verschlechterte 1996 das neue Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz die unternehmerischen Rahmenbedingungen. Zusätzlich sorgte die von 1992 bis 1996 erhobene hessische Sonderabfallabgabe für deutlich rückläufige Einlagerungen in der Untertage-Deponie Herfa-Neurode. Durch den Auf- und Ausbau der Entsorgungsaktivitäten konnte der Umsatz des Entsorgungsgeschäfts in der Geschäftsplanzeit dennoch annähernd gehalten werden. Die vier wichtigsten, in den 1990er Jahren entwickelten Arbeitsfelder im Bereich der Entsorgung waren:

#### 1. Untertage-Deponien (UTD)

Angesichts des zu erwartenden hohen Abfallaufkommens durch die Sanierung besonders der alten DDR-Chemieindustrie und der großen technischen Erfahrung von Kali und Salz lag es nahe, auch im Kaliwerk Zielitz in nicht mehr genutzten Hohlräumen eine Untertage-Deponie einzurichten. Ein entsprechendes Genehmigungsverfahren war noch zu DDR-Zeiten eingeleitet worden, im Oktober 1995 konnte die Deponie eröffnet werden. Die Gesamtkapazität der Anlage in 450 Metern Tiefe beträgt rund zwei Millionen Tonnen. Stoffkatalog und Betriebsabläufe ähneln der UTD Herfa-Neurode. 1997 wurde allerdings klar, dass die Einlagerungsmengen nicht den Erwartungen entsprachen, weil alle Fachinstitute die Abfallmengen aus den neuen Bundesländern überschätzt hatten. Zahlreiche Sanierungsprojekte in Ostdeutschland wurden wegen fehlender Mittel nicht verwirklicht, und neue Industrien siedelten sich nicht im erhofften Umfang an oder sie vermieden den Abfall schon bei der Produktion. Eine dritte UTD plante Kali und Salz zusammen mit der Niedersächsischen Gesellschaft zur Endablagung von Sonderabfall mbH (NGS) im 1996 stillgelegten Kali- und Steinsalzwerk Niedersachsen-Riedel. Sie wurde zwar im März 2001 genehmigt, ging aber angesichts der Überkapazitäten auf dem Entsorgungsmarkt nie in Betrieb. 2003 stellten die Partner das Projekt ein.

von oben nach unten  
Einlagerung von Abfällen in Big  
Bags in der Untertage-Verwertung  
Bernburg

Die 1994 gegründete Kali und  
Salz Bauschutt-Recycling GmbH in  
Sehnde beschäftigt sich u. a. mit  
der Abdeckung und Rekultivierung  
der Halde des ehemaligen Kaliwerks  
Friedrichshall.

1994 ging im Kaliwerk Sigmunds-  
hall die REKAL-Anlage zur Aufbe-  
reitung von Salzschlacken aus  
der Sekundär-Aluminiumindustrie  
in Betrieb.



## 2. Untertage-Verwertungen (UTV)

Im Gegensatz zur Abfallbeseitigung in Untertage-Deponien ist bei der Abfallverwertung die Nutzung des Abfalls das Ziel. In der Abfallgesetzgebung wird der Verwertung Vorrang vor der Deposition gegeben. Da die Verfüllung stabilisierungsbedürftiger untertägiger Hohlräume mit Abfällen als Abfallverwertung gilt, nahmen MdK und später Kali und Salz 1992 die Untertage-Verwertungen Unterbreizbach und Bernburg in Betrieb, 1993 folgte Wintershall und 1994 Hattorf.

## 3. Baustoffrecycling

Zu den Entsorgungsaktivitäten der Kali und Salz Entsorgung GmbH gehört auch die 1994 gegründete Kali und Salz Bauschutt-Recycling GmbH in Sehnde östlich von Hannover. Das Unternehmen ist auf dem Gelände des ehemaligen Kaliwerks Friedrichshall angesiedelt, einem Betriebsteil des Werks Bergmannsseggen-Hugo. Hier werden unbelastete oder gering belastete Baustoffe und Böden aufbereitet, die bei der Abdeckung und Rekultivierung der Halde Friedrichshall sowie als Recycling-Baustoffe für den Straßen- und Tiefbau eingesetzt werden.

## 4. Aufbereitung von Salzschlacken aus der Aluminiumindustrie

Seit vielen Jahren liefert das Kaliwerk Sigmundshall – neben Kalidüngemitteln und 99-prozentigem Industriekali – das Schmelzsalz „Montanal“ für eine optimale Ausbeute der Sekundär-Aluminiumhütten, die unter Zugabe von Salz Aluschrott zu neuwertigem Aluminium umschmelzen. Die dabei entstehenden Salzschlacken aus Kaliumchlorid und Aluminium konnten bis dahin nicht weiter verwendet werden und wurden deponiert. Nachdem die Übertage-Deponierung von Salzschlacken verboten wurde, entwickelte Kali und Salz 1992 ein Verfahren, um Salz und Aluminium wieder voneinander zu trennen und in den Kreislauf zurückzuführen. Die neue Technik war umweltschonend, energiesparend und wirtschaftlich. Ende 1994 ging die REKAL-Anlage (REKAL = Recycling + Kali) im Werk Sigmundshall in Betrieb. Das bei der Aufbereitung gewonnene metallische Aluminium-Granulat fand guten Absatz. Da Aluminium mehrfach recycelt werden kann, sind die Prognosen für die Alu-Recyclingindustrie gut.

## Das Ende der Geschäftsplanzeit (1997)

Kurz vor Ende der „Geschäftsplanzeit“ zog Kali und Salz in der Mitarbeiterzeitung ein positives Fazit: „Wir haben unsere Hausaufgaben erfolgreich gemacht!“ Trotz der Belastungen durch die kontroverse Diskussion um die Kalifusion und den daraus resultierenden Verzögerungen wurden alle Investitionen erfolgreich und vollständig umgesetzt: „Nach vier Jahren aktiver Investitionstätigkeit verfügen alle Standorte über eine auf ihre Bedingungen und Erfordernisse zugeschnittene Produktpalette.“ Kali und Salz hatte insgesamt mehr Geld investiert als vereinbart. Gleichzeitig konnten die vorgesehenen 3.000 wettbewerbsfähigen Arbeitsplätze in den neuen Bundesländern gesichert und der geplante Personalpfad eingehalten werden. „Das 1992 mit der Treuhandanstalt erarbeitete Konzept zur Modernisierung der deutschen Kaliindustrie ist mehr als aufgegangen“, sagt K+S-Vorstandsvorsitzender Dr. Ralf Bethke heute zufrieden. „Die Kalifusion ist für alle Beteiligten eine Erfolgsgeschichte geworden – besonders für die Mitarbeiter und externen

Partner des Unternehmens.“ Grundlage für den Erfolg seien der Realitätssinn und die soziale Verantwortung aller Beteiligten gewesen, betonte der Aufsichtsratsvorsitzende Gerhard R. Wolf: „Die schwierige, aber gelungene Anpassung und Weiterentwicklung der Kali- und Steinsalzaktivitäten war nur möglich, weil alle Verantwortlichen inner- und außerhalb der K+S sich stets an realistischen Marktchancen sowie den technischen und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten und Möglichkeiten orientiert haben.“ Auch Klaus Krüger, Konzernbetriebsratsvorsitzender der K+S, stellte rückblickend fest: „Wir haben alle gemeinsam das Ziel verfolgt, unsere Arbeitsplätze zukunftsfähig zu gestalten und damit nachhaltig zu sichern – das ist gelungen.“ Dr. Heinrich Hornef, Finanzchef der Treuhand und später Präsident der Treuhand-Nachfolgerin BvS, zog ebenfalls ein positives Fazit: „Die Privatisierung der ostdeutschen Kaliindustrie war eine der besten und erfolgreichsten Privatisierungen im Osten.“

Das Salzwerk Bernburg in Sachsen-Anhalt  
Ende der 1990er Jahre

